



„Das höchste Gut,  
welches wir haben,  
ist die **Verlässlichkeit** unserer Informationen.“

Interview mit Lutz Marmor, Intendant des Norddeutschen Rundfunks (NDR)  
(Seite 14)

## EDITORIAL

Seite 02

DSGVO und Big Data –  
im HR-Alltag angekommen?

Von Thomas Holtmann

## INFORMATIONSSICHERHEIT

Seite 04

Im Lichte der Datenschutz-  
grundverordnung

Bericht von: Matthias Weigmann

## BIG DATA ANALYTICS

Seite 08

Der Schlüssel für das  
HR der Zukunft

Bericht von: Florian Fleischmann



## EDITORIAL

### **DSGVO und Big Data – im HR-Alltag angekommen?**

Der 25. Mai 2018 ist vorbei, die EU-Datenschutz-Grundverordnung in Kraft und eine größere Abmahnwelle ist bislang ausgeblieben. Trotzdem bereitet die EU-DSGVO immer noch vielen Personalverantwortlichen hinsichtlich der rechtskonformen Umsetzung Kopfzerbrechen. Denn es spielen nicht nur die eigenen Prozesse, sondern auch die Verpflichtung der Mitarbeiter, Partner und Kunden eine wichtige Rolle. Vermutlich ist bei jedem noch eine Restunsicherheit vorhanden und der eine oder andere wartet auch noch mit der Umsetzung der Vorschriften ein wenig ab.

Wer glaubt, mit der Ernennung eines Datenschutzbeauftragten (DSB) das Thema Datenschutz gelöst zu haben, dem erklärt Matthias Weigmann ab Seite 4, warum im Zuge der Datenschutzgrundverordnung neben dem Aufbau eines Datenschutzmanagementsystems auch gleichzeitig das Thema Informationssicherheit im Unternehmen wieder in den Vordergrund gerückt werden muss, ja sogar indirekt in der DSGVO gefordert wird. Dass dies auch Konsequenzen für die Qualifikations- und Fähigkeitsanforderungen der entsprechenden DSB-Positionen im Unternehmen hat, ist nachvollziehbar.

Die Absicht der EU-DSGVO, für einen verantwortungsvollen Umgang mit personenbezogenen Daten zu sorgen, ist vernünftig. Vermutlich hat es aber viele überrascht, dass eine Gesetzesverordnung einmal so relevant für einen persönlich wird. Unternehmen, Vereine, Schulen, ja selbst Kindergärten sind betrof-

fen – Vorstände, Abteilungsleiter, Jugendwarte überlegen sich, wen darf ich denn jetzt per E-Mail über das nächste Fest informieren, darf ich meine Vereinsbrochüre noch verschicken? Die Schulleiter wurden von den Kultusministerien angehalten, das Fotografieren auf Schulfesten oder der Einschulung zu untersagen, da hier Persönlichkeitsrechte verletzt werden könnten und ggf. jeder einzelne Schüler um Einwilligung gebeten werden müsste. Hier schießt die Verordnung sicherlich über das Ziel hinaus. Die Sensibilität für die eigenen Daten ist bei Vielen groß, nachdem nicht einmal die großen Daten-Tanker wie Facebook, Google und Ähnliche Datensicherheit garantieren können und Datenlecks auftauchen. Das Sammeln von Daten führt aber in vielen Bereichen auch zu enormen Fortschritten und positiven Entwicklungen. In der Medizin, in der Logistik, im Maschinenbau oder in der Kommunikationsindustrie helfen Big Data-Technologien, Innovationen voranzutreiben und Arbeit einfacher und effizienter zu machen.

In den Personalbereichen sind die Big Data-Methoden zur Verarbeitung von Mitarbeiterdaten zum Teil schon angekommen, werden aber überwiegend noch mit großer Skepsis betrachtet, obwohl Big Data Analytics gerade auch hier die Chance bietet, Mitarbeiterpotenziale optimal zu nutzen, erfolgreiche Teams zu bilden, Weiterbildungsbedarfe der Zukunft genauer zu ermitteln und Mitarbeiter zielgerichtet zu rekrutieren. Das HR-Management hätte damit ungeahnte Möglichkeiten, Potenziale im Unternehmen zu heben und direkt auf die Geschäftsstrategie auszurichten.

Herr Florian Fleischmann hat sich damit ab Seite 8 tiefergehend beschäftigt.

Zu guter Letzt möchten wir einen großen Bogen spannen vom Schutz personenbezogener Daten über Big Data hin zu vertrauensvoller Berichterstattung in Zeiten von Fake News. Lutz Marmor, Intendant des NDR, erklärt uns im Interview, welchen Beitrag die öffentlich-rechtlichen Sender in Zeiten von Instabilität, Unruhen und manipulierten Nachrichten für eine sachbezogene politische Meinungsbildung leisten.

Auch das TOPOS-Team setzt auf Vertrauen. Unser Anspruch ist es, auch in Zukunft unseren Mandanten, die besten am Markt verfügbaren Kandidaten zu präsentieren und dabei auch Persönlichkeiten zu erreichen, die nicht auf jeder Social Media Plattform aktiv sind. Das Netzwerk an Kontakten ist unser Kapital und zugleich Karrieremöglichkeit für Kandidaten. Genauso wie seriöse Journalisten nur gut recherchierte Berichte veröffentlichen und nur vertrauenswürdigen Quellen Gehör schenken, sind auch für uns seriöse Informationen aus den Märkten und eine verlässliche Zusammenarbeit selbstverständlich und Grundlage unserer Tätigkeit.

**TOPOS<sup>®</sup>** 



# INFORMATIONSSICHERHEIT IM LICHT DER DATENSCHUTZ- GRUNDVERORDNUNG

---

Über die EU-Datenschutz-Grundverordnung ist in den letzten Monaten bereits viel geschrieben worden. Es fiel und fällt schwer, dem Thema zu entkommen. Dennoch haben sich viele Unternehmen erst nach dem Jahreswechsel wirklich der Frage angenommen, was dies für sie bedeutet. In Anbetracht der erforderlichen, meist umfangreichen Maßnahmen zur verordnungskonformen Aufstellung des eigenen Unternehmens, eine durchaus als sportlich zu bezeichnende Herangehensweise.

# ANMATHO AG AUF EINEN BLICK

Beratung, Training, IT-Dienstleistungen

*Gegründet:*

1997, inhabergeführt

*Niederlassung:*

Hamburg

*Geschäftsführer / CEO:*

Matthias Weigmann

Mitgründer und Vorstand der ANMATHO AG

ISO 27001 Lead Auditor

Datenschutzbeauftragter

Referent für Informationssicherheit und Datenschutz

[https://www.xing.com/profile/Matthias\\_Weigmann/](https://www.xing.com/profile/Matthias_Weigmann/)

*Mitarbeiter:*

30

*Beratung und Audits:*

Informationssicherheit (ISO 27001, EnWG, Kritische Infrastrukturen) und Datenschutz

*Trainings:*

Informationssicherheit und Datenschutz



*Geschäftsführer*

Matthias Weigmann



Dieser Artikel wirft einen Blick darauf, wie Datenschutz und Informationssicherheit in Folge der DSGVO noch weiter zusammenrücken.

## ***Datenschutz – Informationssicherheit***

Informationssicherheit beschäftigt sich mit der Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Informationen und (Geschäfts-)Prozessen. IT-Systeme, Anwendungen und Speichermedien sind dabei lediglich unterstützende Faktoren. Es geht allgemein um Informationen, unabhängig von ihrer Speicher- und Verarbeitungsform. Dies umfasst u.a. auch auf Papier befindliche Informationen, Prototypen, Produktions-Know-how sowie Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter.

Sofern es nicht besondere Verpflichtungen beispielsweise aus dem IT-Sicherheitsgesetz zum Erreichen

und Einhalten bestimmter Niveaus der Informationssicherheit gibt, stecken sich Unternehmen ihre Ziele im Rahmen einer guten und ordnungsgemäßen Unternehmensführung im wohlverstandenen Eigeninteresse selbst. Dabei geht es immer um den Schutz von Werten des eigenen Unternehmens.

Datenschutz schützt, anders als das Wort suggeriert, nicht primär Daten, sondern Menschen. Die DSGVO enthält „Vorschriften zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten“. Für den Datenschutz gibt es mit der DSGVO, den Datenschutzgesetzen des Bundes und der Länder sowie einer Vielzahl den Datenschutz betreffenden Einzelvorschriften eine klare gesetzliche Verpflichtung.

## ***Zuständigkeiten***

Für den Datenschutz ist in vielen Unternehmen der betriebliche Datenschutzbeauftragte (DSB) zuständig. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Verantwortung für die Einhaltung des Datenschutzes auch in der Vergangenheit letztlich bei der Unternehmensleitung lag. Gesetzliche Aufgabe des DSB war es bis jetzt, vornehmlich auf die Einhaltung des Datenschutzes hinzuwirken. Der Gesetzgeber bzw. der europäische Verordnungsgeber betont die Verantwortung des Unternehmens und damit der Unternehmensleitung zusätzlich, indem mit der DSGVO auch die Zuständigkeit für das Führen des Verzeichnisses (ein Verzeichnis, wie und wo im Unternehmen personenbezogene Daten verarbeitet werden) und die Durchführung der Datenschutzfolgeabschätzung nicht (mehr) zu den Aufgaben des DSB gehören, sondern vom Unternehmen durchzuführen sind.

Im Organigramm findet man den DSB oft als Stabsstelle bei der Geschäftsführung. Dies meist schon, um die ihm gesetzlich zustehende Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Das Thema Informationssicherheit ist in vielen Unternehmen in der IT angesiedelt. Da es wie eingangs ausgeführt nicht nur um IT-gestützte Informationen geht, lohnt es sich, diese Anordnung zu hinterfragen.

**Informationssicherheitsmanagementsystem**

Um Informationssicherheit systematisch und nachhaltig zu betreiben und gleichzeitig die Führungs- und Steuerungsfähigkeit der Unternehmensleitung auf diesem Themenfeld zu erhalten oder wiederherzustellen, führt eine wachsende Zahl von Unternehmen ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) ein. Es gibt eine Vielzahl solcher Systeme. Die bekanntesten sind sicherlich die ISO 27001 und der IT-Grundschutz des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik. Alle diese Systeme arbeiten prozessorientiert. Gemein ist ihnen darüber hinaus meist die risikobasierte Herangehensweise. Die stets knappen Ressourcen sollen zur Bearbeitung der gravierendsten Risiken eingesetzt werden.

**Datenschutzmanagementsystem**

Wer die DSGVO gelesen hat, wird das Wort Datenschutzmanagementsystem nicht gefunden haben. Und dennoch finden sich entsprechende Forderungen in der Verordnung.

Artikel 5, Abs. 5 fordert, dass Unternehmen in der Lage sind, die Einhaltung der in Absatz 1 genannten Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten (Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung, Integrität und Vertraulichkeit) nachzuweisen. Es sind also entsprechende Prozesse zu implementieren und zu dokumentieren. Andernfalls wird der Nachweis nicht gelingen.

In Bezug auf technische und organisatorische Maßnahmen zur Sicherheit personenbezogener Daten verlangt die DSGVO die Fähigkeit, die Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Belastbarkeit der Systeme und Dienste im Zusammenhang mit der Verarbeitung dieser Daten auf Dauer sicherzustellen. Darüber hinaus wird ein Verfahren zur regelmäßigen Überprü-

fung, Bewertung und Evaluierung der Wirksamkeit der technischen und organisatorischen Maßnahmen gefordert. Das sind typische Merkmale eines ISMS. Damit findet sich in der DSGVO ebenfalls die Forderung nach einem solchen ISMS, ohne dass die Vokabel im Text der Verordnung vorkommt.

**Neue Aufgaben des DSB und Qualifikationsbedarf**

Obwohl die formalen Pflichten des DSB mit der DSGVO eher abnehmen, steigen doch die Anforderungen. Ein Datenschutzmanagementsystem und ein Informationssicherheitsmanagementsystem aufzubauen, zu verwirklichen, aufrechtzuerhalten und fortlaufend zu verbessern erfordert nicht nur Kenntnisse im Datenschutzrecht. Darüber hinaus werden Wissen und Fähigkeiten sowohl auf dem Gebiet der Managementsysteme als auch im Bereich Informationssicherheit benötigt. Anforderungen, die bisher so oder nicht in diesem Umfang an den DSB gestellt wurden.



Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Informationssicherheitsbeauftragten ist natürlich hilfreich. Qualifikations- und Schulungsmaßnahmen bei internen DSB sind trotzdem dringend angeraten. Bei externen Datenschutzbeauftragten sollte man die dahingehende Qualifikation kritisch hinterfragen. Gegen ein Zusammenlegen der beiden Rollen sprechen gute Gründe. Dennoch ist es möglich, sollte aber wegen der damit verbundenen Interessenkonflikte nicht der favorisierte Weg sein.

**Besetzungspraxis der Stelle des DSB in der Vergangenheit**

Die Stelle des Datenschutzbeauftragten wurde in der Vergangenheit sehr unterschiedlich besetzt. Von Juristen bis IT-Fachleuten, durch eigene Mitarbeiter oder externe Dienstleister.

Juristen waren die erste Wahl für Unternehmen mit komplexen rechtlichen Zusammenhängen, bei ander-

weitig vorhandener Kompetenz (IT/Management) für die technischen und organisatorischen Maßnahmen. IT-Fachleute wurden bei überschaubaren rechtlichen Zusammenhängen bevorzugt.

Für interne Datenschutzbeauftragte spricht die bessere Einbindung ins Unternehmen, die durchgängige Ansprechbarkeit und das profunde Wissen auch über informale Abläufe hinaus. Gegen sie und für externe DSB spricht der hohe Kündigungsschutz interner DSB sowie der ständige und im Lichte der DSGVO sicherlich erhöhte Fortbildungsbedarf.

Gelegentlich wurde die Stelle des DSB auch mit Stelleninhabern besetzt, die versprochen, im Unternehmensalltag „möglichst wenig zu stören“. Sicherlich keine ideale Besetzungspraxis, aber nicht selten anzutreffen.

Die Frage, ob ein nach diesen, insbesondere nach dem letztgenannten Kriterium ausgesuchter Stellen-

inhaber noch die richtige Person ist, sollte ehrlich gestellt und beantwortet werden. So kann an die Stelle der Qualifizierung auch die Frage der Neubesetzung treten. Neubesetzungen sind wegen der hohen Hürden für die Abberufung von Datenschutz-

beauftragten sicherlich nicht ganz einfach, aber machbar und sollten im Bedarfsfall auch nicht gescheut werden. Ein Datenschutzbeauftragter, der die ihm zugeordneten Aufgaben – gleich aus welchem Grund – nicht erfüllt, kann das Unternehmen durch notwendige Nacharbeiten und/oder Bußgelder teuer zu stehen kommen.

## **DATENSCHUTZ UND INFORMATIONSSICHERHEIT RÜCKEN ENGER ZUSAMMEN.**

*Matthias Weigmann*

### *Fazit*

Datenschutz und Informationssicherheit rücken enger zusammen. Die Einrichtung eines Datenschutzmanagementsystems und eines Informationsmanagementsystems ist im Lichte der DSGVO geboten. Die Qualifikations- und Fähigkeitsanforderungen an den Datenschutzbeauftragten wachsen dadurch. Diese können durch kontinuierliche Fortbildungen oder Neubesetzungen erfüllt werden.







Kienbaum-Instituts für Leadership und Transformation (ISM). Die Bitkom Research GmbH wollte es genauer wissen und befragte im Auftrag des Business-Netzwerkes LinkedIn mehrere hundert Personalentscheider aus deutschen Unternehmen. Ergebnis: Nur rund neun Prozent der Betriebe unterschiedlichster Art und Größe nutzten im Jahr 2015 bereits Big Data im Personalwesen, weitere 27 Prozent planten oder diskutierten immerhin den künftigen Einsatz entsprechender Technologien und Methoden.

Fakt ist: Nachdem die digitale Transformation längst alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft durchdringt, entwickelt sich Big Data ebenso rasant zur wichtigsten Informationsbasis über alle Branchen und Einsatzbereiche hinweg. Marketing und Vertrieb sind geradezu existenziell auf die gewaltigen Datenmengen angewiesen, die ihnen Social-Media-Plattformen liefern und über die sich unter Einsatz modernster

Analysemethoden fortlaufend neue Umsatzströme erschließen lassen. Die Fortschritte in der Automatisierungstechnik, Prozesse des maschinellen Lernens und das „Internet der Dinge“ erweitern den globalen Datenbestand praktisch unbegrenzt. Und je mehr Daten verfügbar sind, desto vielfältiger auch die daraus ableitbaren und für jedes Unternehmen höchst wertvollen Erkenntnisse.

Das HR-Management bleibt davon nicht ausgenommen: Damit Unternehmen und ihre Belegschaften mit dem rasanten Fortschritt der Digitalisierung mithalten können, braucht es beschleunigte Entwicklungs- und Anpassungsprozesse, die zugleich mit einer geringeren Planungssicherheit einhergehen. Mit zunehmender Digitalisierung verändern sich auch bislang praktizierte Geschäftsmodelle und damit verbundene Technologien; im Ergebnis müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche Qualifikationen erwerben oder sich sogar auf grundlegend neue Rollenverteilungen einstellen.

Dynamik und Variabilität, unstrukturierte Vorgaben, Prozesse und Daten werden im HR-Management zusehends als Belastung wahrgenommen. Zugleich gewinnt das Personalwesen an Bedeutung, weil Belegschaften schnell und möglichst kosteneffizient angepasst werden müssen. Vom Sachwalter klassischer Personalaufgaben entwickelt sich HR-Management denn auch immer mehr zum proaktiven Gestalter der übergeordneten Unternehmensstrategie. Um auf all das angemessen reagieren zu können, verschafft Big Data Analytics als Schlüssel-

technologie dem HR-Management nicht nur die dafür nötige Basis, sondern macht zugleich auch den Weg zur unmittelbaren Einbindung der „Personaler“ in die Geschäftsstrategie frei. Konkret geht es dabei um die intelligente Verknüpfung von Daten, Analysen und Simulationen, damit Daten in wertvolle Informationen transformiert werden können und schließlich einen Mehrwert für die operative Arbeit darstellen.

**BIG DATA  
ENTWICKELT SICH  
ZUR WICHTIGSTEN  
INFORMATIONSBASIS.**

*Florian Fleischmann*

**Präzise Antworten auf vielfältige Fragen**

Sammlung, Verwaltung und Bereitstellung interner Belegschaftsdaten fallen traditionell in die Zuständigkeit des Personalbereiches. Dabei werden zumeist interne, historische Mitarbeiterdaten aus den Systemen exportiert und mit einfachen Werkzeugen der Tabellenkalkulationen ausgewertet und visualisiert. Darüber erschließt sich jedoch nur ein Bruchteil des in den Daten enthaltenen Potenzials. Umfassende Erkenntnisse ergeben sich erst aus dem Einsatz von Big Data-Technologien.

Nicht zuletzt weil personenbezogene Daten ein hochsensibles Thema darstellen, stehen viele Unternehmen einem datengetriebenen HR-Management jedoch unverändert skeptisch gegenüber. Ansätze wie die Strategische Personalplanung von HRForecast nehmen darauf Rücksicht und bieten Strategische Personalplanung als „Managed Services“ an. Dabei

handelt es sich um einen softwarebasierten Prozess, der ohne Investitionen in zusätzliche Hardware jeder beliebigen IT-Umgebung angepasst werden kann. Die zur Analyse benötigten Personaldaten müssen nicht aus der jeweiligen IT-Umgebung heraus bewegt werden (z.B. in einen Cloud-Speicher), das jeweils geltende Datenschutz-Regime bleibt von dem Einsatz der Big Data-Tools unberührt. Zugleich werden noch vor dem Beginn der eigentlichen Analyse alle personenbezogenen Daten (Namen, Personalnummern) aus den verwendeten Datensätzen entfernt bzw. durch Platzhalter ersetzt. Die Analyseergebnisse erlauben keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, liefern aber gleichwohl qualifizierte Antworten auf nahezu jede beliebige Fragestellung. Zum Beispiel:

- Wie können Leistungsträger gehalten, geschützt und gefördert werden?
- Welchen Talent-Mix braucht es, um die Unternehmensziele zu erreichen?
- Wie können künftige Entwicklungen der Belegschaftsstruktur, benötigte Kompetenzen und damit verbundene Kosten prognostiziert und daraus konkrete Handlungsleitlinien für das HR-Management abgeleitet werden?
- Welche individuell spezifischen Maßnahmen und Instrumente müssen zu welchem Zeitpunkt im MA-Lebenszyklus eingesetzt werden, um die optimale Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsleistung zu gewährleisten?
- Welchen Einfluss haben makro-ökonomische Faktoren auf die künftige Verfügbarkeit der benötigten Rollen am Arbeitsmarkt und wie kann das Recruiting bei absehbaren Engpässen angepasst werden?

- Welchen Einfluss üben Faktoren wie Gesundheit, Sicherheit und nach Diversity-Gesichtspunkten zusammengesetzte Teams auf die Mitarbeiterleistung aus?
- Bilden die geltenden Kriterien zur Beurteilung der Mitarbeiterereignung die sich wandelnden Anforderungen (Wettbewerb, Arbeitsmarkt, Skillset) hinreichend ab oder sind Anpassungen erforderlich?

Traditionell genutzte Business Intelligence Software kann auf solche Fragen nur sehr begrenzt eingehen und liefert kaum belastbare Antworten. Die Funktionalität solcher Programme ist meist darauf fokussiert, gespeicherte Daten zu durchsuchen, zu analysieren und zu visualisieren. Daraus ergeben sich dann zwar aufbereitete Zahlen, aber längst keine nutzbringenden Erkenntnisse. Hier setzen Big Data-Technologien an und verknüpfen Finanzkennziffern sowie Daten aus der Unternehmens- und Personalplanung zu einem komplexen Modell, das über externe Daten weiter angereichert und verfeinert werden kann. Aus dem Modell und im Einklang mit der Unternehmensstrategie können sodann konkrete Personalmaßnahmen auf den jeweiligen Funktionsebenen abgeleitet werden. Sobald sich Planwerte oder betriebliche Rahmenbedingungen (Umsatz, Wertschöpfungstiefe etc.) ändern, werden die Auswirkungen auf die HR-Planung unmittelbar ersichtlich.

***Vernetzte Daten schaffen Mehrwert***

Big Data eröffnet durch die Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Quellen völlig neue Dimensionen der strategischen Personal- und Unternehmensplanung. Interne Personal-, Finanz- und Produktionsdaten

können mit externen, makro-ökonomischen Daten (z.B. Wandel von Arbeitsmärkten, demografische Entwicklungen, Wettbewerbssituation) zusammengeführt und aus ganzheitlicher Sicht präziser als je



zuvor analysiert werden. Langfristige Veränderungen im direkten Unternehmensumfeld können damit unter Einbeziehung der Faktoren Demografie, Arbeitsmärkte und Wettbewerbssituation optimal prognostiziert und antizipiert werden.

Angesichts der rasant voranschreitenden Konvergenz von (Arbeits-) Märkten, Technologien und Gesellschaftsstrukturen, kann Big Data Analytics darüber hinaus auch das Erreichen von Diversity-Zielen unterstützen. Speziell entwickelte Tools machen deutlich, inwieweit eine vielfältig strukturierte Belegschaft jenseits der Führungsebenen bereits vorhanden ist, welche Hindernisse dem Fortschritt von Diversität im Wege stehen, oder in welchen Teilbereichen vielfältig strukturierte Teams gegenüber klassischen Strukturen höhere Leistungen erbringen können. Dabei dienen vielfältig gestaltete Belegschaftsstrukturen bei weitem nicht nur der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben („Frauenquote“); vielmehr können entsprechende Bestrebungen auch dem Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dienen

– erst recht im Umfeld global agierender Unternehmen.

Die Verbindung von weitreichender Analyse, umfassender Simulation und komplexen, umfangreichen Techniken erlaubt zudem eine vollständige Integration von Geschäftsplanung und Personalstrategie. Individuell maßgeschneiderte Instrumente und Prozesse ermöglichen eine bessere Ausrichtung von Personalmaßnahmen auf den Bedarf einzelner Gruppen im Unternehmen. Komplexe statistische Methoden helfen, Einflussgrößen und Treiber hinter Personalbewegungen zu identifizieren und Gründe für Fluktuation oder Engpässe bei der Personalbeschaffung (unter Einbeziehung makro-ökonomischer Daten) zu erkennen. Als zentrale strategische Instrumente fungieren die mit Hilfe von Szenario-Techniken abgeleiteten, künftigen Personalbedarfe und die Bestimmung der damit verbundenen Fähigkeiten. So wird sichergestellt, dass auch bei einem extremen oder unwahrscheinlichen Zukunftsverlauf die unternehmerische Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.



### *Methodische Elemente der Datenanalyse*

Prinzipiell erlaubt Big Data Analytics den Einsatz unterschiedlicher Methoden, um die für die jeweilige Fragestellung optimalen Ergebnisse zu erzielen:

- **Deskriptive Auswertungen**

Deskriptive Auswertungen dienen z.B. dem Verständnis von Veränderungen des Personalbestandes oder von Personalbewegungen im Zeitverlauf. Darauf aufbauend können historische Trends erkannt sowie Abweichungen in der Entwicklung von Personalstrukturen identifiziert werden. Im Ergebnis werden Karrierestaus und die Ursachen von Fluktuation ersichtlich, woraus ein Unternehmen zur aktiven Steuerung dieser Prozesse die jeweils erforderlichen Maßnahmen ableiten kann.

- **Statistische Analysen**

Statistische Analysen unterstützen bei der Identifikation von Einflussgrößen auf Ereignisse (z.B. Fluktuation oder Gesundheitsrisiken). Über Cluster- bzw. Regressionsanalysen werden Zusammenhänge deutlich (zum Beispiel der Einfluss einer älteren Belegschaft auf die Kundenzufriedenheit), zum anderen wird durch Reduktion der Komplexität strategisches Personalmanagement überhaupt erst ermöglicht.

- **Optimierungen**

Optimierungsalgorithmen lassen optimale Parameter zur Steuerung von – meist komplexen – Systemen erkennen. Im Talent-Management kann darüber beispielsweise das Zusammenspiel von Entwicklungen und Laufbahnen hinsichtlich zu erwartender Vakanzen optimiert werden.

- **Simulationen und Projektionen**

Simulationen ermöglichen u.a. Vorhersagen über die Entwicklung des Personalbestandes (unter detaillierter Berücksichtigung von Parametergrößen

wie Fluktuation, Einstellungen und Entwicklungsmodellen) und erlauben die eindeutige Identifikation künftiger Lücken. Als Tools dienen in diesem Zusammenhang beispielsweise neuronale Netze oder maschinelles Lernen.

- **Szenario-Techniken**

Bei vorhandenen Planungsunsicherheiten erlauben Szenario-Techniken die Abbildung der erwartbaren zukünftigen Bedarfe, aber auch von hypothetischen Situationen sowie deren Auswirkungen auf Parameter wie Personalbedarf oder erforderliche Kompetenzen der Belegschaft.

**Fazit: Big Data macht HR-Management proaktiv und nachhaltig**

Analysen, Simulationen und Verknüpfungen von inkongruenten Bereichen erlauben es dem HR-Management, Personalrisiken frühzeitig zu erkennen und mit maßgeschneiderten Instrumenten individuell und effizient gegenzusteuern. „Fortschrittliche“ und „vorausschauende“ Analysen lassen erkennen, welchen Einfluss die Personalstruktur auf Kundenzufriedenheit, Auslastung oder Produktivität hat. Mit diesen Erkenntnissen kann die Personalstruktur so gestaltet werden, dass sich ein Mehrwert für das gesamte Unternehmen ergibt. Und wenn stets die am besten qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort eingesetzt werden, ergeben sich daraus Wettbewerbsvorteile und ein nachhaltiger Erfolg der Unternehmensstrategie.

Auf dem Weg dorthin stellt das HR-Management das wichtigste Bindeglied dar. Die Nutzung von Big Data bedeutet indes nicht, alle aufkommende Arbeit der Technik zu überlassen. Big Data verschafft dem HR-Management vielmehr eine integrierte Steuerungsfunktion, die jedoch nur mit neuen, datengetrie-



benen Strukturen effizient realisiert werden kann. Die nötigen Grundlagen aufzubauen, braucht natürlich Zeit und auch finanzielle Mittel. Unternehmen, die auf

den Einsatz von Big Data im HR-Management verzichten, setzen hingegen langfristig ihre geschäftliche Substanz aufs Spiel.





INTERVIEW MIT HERRN LUTZ MARMOR:

# QUALITÄTS- JOURNALISMUS: MEHRWERT UND ORIENTIERUNG IN TURBULENTEN ZEITEN.

---

*Herr Marmor, wie erleichtert waren Sie am 4. März, als sich in der Schweiz ein großer Teil der Bevölkerung für die Beibehaltung des gebührenfinanzierten Rundfunks ausgesprochen hat?*

Schon ein Stück weit erleichtert, aber nicht mehr wirklich überrascht. Die Umfragen hatten ja eine wachsende Zustimmung für den Rundfunkbeitrag von zu Beginn 50 % bis zum Ende hin dann über



70 % gezeigt. D. h., je länger die Diskussion lief und je besser die Menschen informiert waren, desto höher wurden die Zustimmungswerte. Für mich zeigt das, dass wir die Menschen noch mehr informieren müssen über das, was wir tun. Wenn sie merken, was der öffentliche Rundfunk ihnen bringt, dann entscheiden sie sich doch für ihn, zumindest in der Schweiz war dies so. Und am Ende würde ich ein ähnliches Ergebnis auch für uns hier in Deutschland unterstellen. Wir haben sehr hohe Zustimmungswerte, die wir auch regelmäßig abfragen, aber darauf dürfen wir uns natürlich nicht ausruhen.

*Würden Sie sich eine ähnlich intensive Diskussion wie in der Schweiz auch hier in Deutschland wünschen?*

Wir haben eine intensive Debatte in der Presse, in den sozialen Medien und auf anderen Ebenen. Seitdem ich Intendant bin, also seit über zehn Jahren, gab es immer diese Diskussion. Ich finde es auch völlig normal und in Ordnung. Wenn wir Beiträge bekommen, dann müssen wir erklären, wofür wir diese verwenden. Und natürlich müssen wir uns auch immer wieder der Diskussion darüber stellen.

*Wie kann man sich als seriöses öffentliches Medium auf dem immer lauter werdenden Markt der Informationen heute noch Gehör verschaffen?*

Qualität gewinnt! Davon bin ich zutiefst überzeugt. Wenn Sie die Menschen in Deutschland fragen, dann ist die stärkste und übrigens mit Abstand meistgenutzte Nachrichtenmarke die Tagesschau. Jeden Abend sehen mehr als zehn Millionen Zuschauerinnen und Zuschauer dieses Nachrichtenformat allein im linearen Fernsehen. Hier kommen mehrere Dinge zusammen. Einmal das Vertrauen in die Marke Tagesschau, die kompakte und klare Form mit modernem Studio und guten Sprecherinnen und Sprechern, zum anderen die Investitionen in journalistische Qualität. Wir sagen immer: „Be first, but first be sure“. D. h. im

Regelfall gibt es immer noch mindestens eine zweite Quelle, die Informationen absichert. Das höchste Gut, welches wir haben, ist die Verlässlichkeit unserer Informationen.

*Ich weiß, dass Sie den Begriff „Fake News“ nicht besonders mögen. Fühlen Sie sich damit überhaupt angesprochen?*

Ich glaube, die Debatte ist, zumindest hier in Deutschland, glücklicherweise schon fast wieder vorbei. Teilweise haben die Qualitätsmedien hierzulande diese selbst angeheizt, weil sie immer wieder darüber berichtet haben. Sie haben zwar immer gesagt, wir sind das nicht, aber sie haben es damit natürlich trotzdem immer wieder zum Thema gemacht. Am Ende des Tages müssen

wir unseren Job machen. Wir müssen Fakten finden, diese müssen stimmen und ordentlich präsentiert werden. Ich glaube nicht, dass jemand die Tagesschau nutzt und ihr am Ende nicht vertraut.

*Man hat im Moment das Gefühl, dass sich Populismus bzw. populistische Ideen immer mehr verbreiten und sich auch in Wahlergebnissen niederschlagen. Tragen die Medien hieran eine Mitverantwortung?*

So etwas bedarf einer sehr fundierten Analyse. Es gibt ja Diskussionen darüber, und wenn man sich mit dem Thema tiefer beschäftigt, dann sieht man, dass manches, was angenommen wurde, so nicht zutrifft. Wir haben in unseren Talkshows zum Beispiel nicht überproportional über Flüchtlingsthemen berichtet, wie es ja manchmal kolportiert wurde. Aber eines ist auch klar: Medien berichten über Stimmungen, und wir können Entwicklungen auch nicht ausblenden. Medien können vielleicht Trends verstärken, aber sie können keine Trends setzen. An der Stelle würden wir uns auch überschätzen. Dennoch müssen wir unseren Beitrag dazu leisten, dass journalistisch geprüfte Informationen veröffentlicht werden. Deswegen hat zum Beispiel die Tagesschau im Internet

**QUALITÄT  
GEWINNT!  
DAVON BIN ICH  
ZUTIEFST  
ÜBERZEUGT.**

*Lutz Marmor*

den „Faktenfinder“ eingerichtet. Damit können die Menschen prüfen, ob bestimmte Informationen, die in sozialen Medien kursieren, stimmen oder auch nicht. Auch deswegen müssen wir im Netz präsent sein.

*Der öffentlich-rechtliche Rundfunk steht ja auch in der Diskussion, weil er mit seiner Online-Präsenz den entsprechenden Angeboten der Presse Konkurrenz macht.*

Ich bin ganz grundsätzlich für Freiheit in der Medienlandschaft. Deshalb müssen wir als öffentlich-rechtlicher Rundfunk auch die Freiheit haben, ins Netz zu gehen. Dorthin, wo die Menschen sind. Dennoch darf man die Kraft des linearen Fernsehens nicht unterschätzen. Das Beispiel der Tagesschau hatte ich ja bereits erwähnt. Aber man darf die Augen nicht davor verschließen, dass es einen wachsenden Trend gibt, sich Informationen über soziale Medien zu holen. Und da wir einen Auftrag für die gesamte Gesellschaft haben, müssen wir auch dort präsent sein. Ansonsten hätten wir schlicht und einfach keine Zukunft.

*Wie unabhängig kann der öffentlich-rechtliche Rundfunk, Stichwort Rundfunkrat, sein?*

Ich stehe für Unabhängigkeit. Wenn ich die Unabhängigkeit gefährdet sähe, müsste ich für sie kämpfen. Das ist aber derzeit nicht der Fall. Unabhängigkeit

hat zwei Aspekte: Einmal die Unabhängigkeit des NDR als Institution von jedweder Einflussnahme, und dies ist so ja auch im Staatsvertrag festgeschrieben. Dies ist die Unabhängigkeit nach außen. Zum anderen gibt es sie aber auch nach innen, nämlich die redaktionelle Freiheit. Sie ist ein hohes Gut, das ich gerne verteidigen möchte.



*Heute, an dem Tag, an dem wir dieses Interview führen, hat es einen Anschlag auf eine Zeitungsredaktion in den USA gegeben. Glauben Sie, dass Journalisten heute gefährlicher leben oder mehr Anfeindungen ausgesetzt sind als früher?*

Dies können wir auch bei uns schon teilweise feststellen. Es gibt nach meinem Eindruck ein Klima, in dem Journalistinnen und Journalisten sich stärkeren Anfeindungen gegenübersehen als früher. Gerade in der Anonymität des Internets kommt es manchmal zu übelsten Beschimpfungen und Drohungen. Teilweise in einem solchen Umfang, dass wir uns gezwungen sehen, die Staatsanwaltschaft einzuschalten. Allerdings sprechen wir hier über Einzelfälle und über Dinge, die wir bis dato immer noch ganz gut in den Griff bekommen haben.

*Würden Sie vor diesem Hintergrund sagen, dass Journalist immer noch ein Traumjob ist?*

Das muss ja zunächst jeder für sich selbst entscheiden. Ich glaube aber, dass Journalismus für viele junge Menschen nach wie vor attraktiv ist. Wir haben keine Nachwuchsprobleme. Auf unsere 18 Volontärsplätze bekommen wir immer noch bis zu 500 Bewerbungen. Und es tun sich im Netz ja auch neue Möglichkeiten für guten Journalismus auf. Es gibt zum Beispiel exzellente Bloggerinnen und Blogger. Und wenn Sie sich die Aufgabe vorstellen, andere Menschen zu informieren und dabei gleichzeitig der eigenen Neugier fröhnen zu können, dann ist es ja auch etwas Tolles. Und in Unterhaltungsformaten können sie Menschen ganz einfach Freude bereiten.







***Gibt es eigentlich die interne Konkurrenz zwischen Radio und Fernsehen, zum Beispiel auch um finanzielle Mittel?***

Ich glaube, das ist wie in jedem anderen Unternehmen auch. Auch hier gibt es den Kampf um knappe Ressourcen. Aber es gibt inzwischen viel mehr Kooperationen zwischen Hörfunk und Fernsehen. Wir haben erkannt, dass sich unsere Medien, also Fernsehen, Hörfunk und Online, wechselseitig stärken können, und das werden wir in der Zukunft auch noch ausbauen. Wir werden unsere Nachrichten trimedial ausrichten, d. h. es wird zum Beispiel für alle drei Medien gemeinsam recherchiert. Hier wird in der Zukunft deutlich mehr zusammenwachsen. Es ist aber nicht so, dass das Fernsehen das Radio verdrängt hat. Die Menschen sehen heute rund 3 Stunden und 40 Minuten lineares Fernsehen jeden Tag und hören zusätzlich 3 Stunden Radio. Und auch das Netz verdrängt bislang nicht das Fernsehen. Das ist von manchen schon vor zehn Jahren totgesagt worden, ist aber nach wie vor quicklebendig.

***Wohin wird sich die Medienwelt Ihrer Ansicht nach entwickeln?***

Wenn ich das wüsste, dann könnte ich zusätzlich viel Geld verdienen. Das kann man heute nur schwer vorhersagen. Was aber für mich völlig klar ist, dass auch in Zukunft die Inhalte entscheiden werden. Ich glaube immer noch, „content is king“. Sicher ändern sich durch das Internet die Erscheinungsformen, aber der Inhalt bleibt das wichtigste Nutzungskriterium. Ebenso glaube ich, dass es ein Bedürfnis nach Live-Übertragungen bestimmter Events im Sport oder in der Unterhaltung gibt. Und auch den Tatort muss man am Sonntagabend gesehen haben, damit man am Montagmorgen im Büro mitreden kann.

***Da Sie gerade das Thema Sportübertragung ansprechen. Die Rechte kosten inzwischen sehr viel Geld. Gibt es da Grenzen?***

Ja, die gibt es. Wir wissen ganz genau, wann wir bei bestimmten Summen aussteigen. Das ZDF zum Beispiel hat es bei der Champions League gezeigt, gemeinsam haben wir es bei den Rechten für Olympia gezeigt. Da haben wir zunächst gesagt, dass wir die geforderten Summen nicht vertreten können. Wir kämpfen aber für den Sport in unserem Programm,

weil wir wissen, dass Sport die Menschen interessiert und dass Sport die Gesellschaft verbindet. Und die meisten Menschen zahlen hierfür auch gerne Rundfunkbeiträge. Und diese Menschen habe ich auch vor Augen, wenn die Entscheidung ansteht, ob wir Sportrechte erwerben oder nicht. Unter unseren Zuhörern und Zuschauern gibt es überdurchschnittlich viele, die sich für Sport und hier speziell für Fußball interessieren. Dabei lassen wir natürlich nicht außer Acht, dass unser Hauptauftrag die Information ist, aber Sport und Unterhaltung gehören eben auch dazu.

*Ich stelle mir vor, dass Journalisten sehr individuelle Persönlichkeiten sein können. Wie bekommt man die führungsseitig „unter einen Hut“?*

Journalistinnen und Journalisten sind generell kritisch eingestellt. Das sollen sie ja auch sein. Und damit ist es auch klar, dass sie auch kritisch gegenüber ihren Vorgesetzten sind. Das finde ich aber nicht schlimm. Man muss immer erklären, was man tut, man muss Freiheiten lassen und man muss sich Diskussionen stellen. Aber ganz generell glaube ich nicht, dass Journalisten schwierigere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als Menschen aus anderen Berufsgruppen. Richtig ist aber auch, dass es im Regelfall sehr gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, und die haben hohe Ansprüche an ihr eigenes Tun und an das Auftreten ihrer Vorgesetzten. Das ist alles miteinander verbunden. Sie können nicht top Leute haben, die dann aber wie die Lämmer alles hinnehmen. Das wird nicht funktionieren.

*Hat der NDR bestimmte Unternehmenswerte, welche er auch nach außen transportiert?*

Natürlich haben wir Leitlinien, an denen wir permanent arbeiten, aber das darf man meines Erachtens auch nicht überschätzen. Wichtiger ist das offene Ge-

spräch, der Diskurs über Werte. Zum Beispiel haben wir eine intensive interne Diskussion darüber geführt, ob wir mit dem Thema Flüchtlinge richtig umgegangen sind. Und dann wird innerhalb der Belegschaft und über Redaktionsgrenzen hinweg hart miteinander gerungen und zwar ohne Vorgaben der Geschäftsleitung. Eine solche offene Diskussionskultur an konkreten Beispielen finde ich persönlich sehr wichtig. Darüber hinaus haben wir einen Verhaltenskodex, welchen wir mit der Mitarbeitervertretung abgestimmt haben und den wir im Zuge der #metoo-Debatte auch noch einmal aktualisiert haben.

*Zum Abschluss vielleicht noch einmal der Blick hinter die Kulissen. Wie funktioniert die Zusammenarbeit der einzelnen Intendanten bzw. Sendeanstalten innerhalb der ARD?*

Vom Grundsatz her sind wir zunächst einmal alle Kolleginnen und Kollegen, und wir begegnen uns auf Augenhöhe. Aber natürlich müssen wir auch die Interessen unseres jeweiligen Senders vertreten. Und insofern diskutieren wir auch grundsätzliche Dinge untereinander sehr intensiv. Das hat den Vorteil, dass uns nach schwierigen Entscheidungen kein Argument von außen mehr überraschen kann, denn wir haben alle Argumente im Regelfall vorher schon intern besprochen. Und natürlich hat die schwieriger gewordene Gesamtsituation dazu geführt, dass wir untereinander enger zusammengerückt sind. Wir haben ein gemeinsames Ziel. Wir wollen mit dem Ersten Qualitätsfernsehen produzieren und unseren Auftrag bestmöglich erfüllen. Und dort, wo es Sinn macht und sich Synergien ergeben, werden wir auch noch intensiver zusammenarbeiten. Insofern sind wir mit der ARD ein Abbild des föderalen Systems der Bundesrepublik Deutschland und ich finde, mit dem Föderalismus lebt Deutschland doch sehr gut.

*Herr Marmor, vielen Dank für das Gespräch.*





# GENERATIONEN- WECHSEL

---

*Es ist amtlich:* Bei TOPOS in Stuttgart ist der Generationenwechsel vollzogen. Dr. Achim Moraw hat die Geschäftsführung niedergelegt und seine Anteile an Tilmann Ulbricht verkauft. Unverändert in der neuen Konstellation bleiben die Werte bestehen, die TOPOS ausmachen. Tilmann Ulbricht: „Wir sind der pragmatische Sparringspartner und Begleiter auf der Suche nach den besten Köpfen. Empathisch im Umgang, zielstrebig in der Sache, transparent im Prozess und dem Erfolg verpflichtet.“ Das 12-köpfige Team in Stuttgart, bestehend aus zwei Assistentinnen, fünf Research Consultants und fünf Beratern agiert auch nach dem Generationenwechsel unverändert. Ausnahmslos mit all den bekannten Gesichtern und engagierten Menschen, die bislang aktiv waren. Auch Achim Moraw bleibt für seine Kunden weiterhin im operativen Geschäft.

# IMPRESSUM

*Herausgeber:*

TOPOS Personalberatung GmbH

*V. i. S. d. P.:*

Thomas Wilde

*Layout:*

www.kanebley.de

*Bildnachweis:*

© bluedesign, everythingpossible, Sikov, photon\_ photo, C. Schübler / fotolia.com

*Auflage:*

2.050

*Kontakt:*

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35, 22085 Hamburg,  
Tel.: +49 (0)40 278499-60, Fax: +49 (0)40 278499-99  
wilde@topos-consult.de, www.topos-consult.de

TOPOS® ●

**Hamburg**

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35  
22085 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 278499-0  
Fax: +49 (0)40 278499-99  
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

**Hannover**

Bahnhofstrasse 8  
30159 Hannover  
Tel: +49 (0)511 93639-454  
Fax: +49 (0)511 93639-300  
E-Mail: hannover@topos-consult.de

**Frankfurt**

Bockenheimer Landstraße 17-19  
60325 Frankfurt a.M.  
Tel.: +49 (0)69 710455-528  
Fax: +49 (0)69 710455-450  
E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

**München**

Gottfried-Keller-Str. 20  
81245 München  
Tel.: +49 (0)89 452237-800  
Fax: +49 (0)89 452237-829  
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

**Nürnberg**

Theodorstraße 9  
90489 Nürnberg  
Tel.: +49 (0)911 9996994-0  
Fax: +49 (0)911 9996994-44  
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

**Stuttgart**

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)  
70372 Stuttgart  
Tel.: +49 (0)711 954654-0  
Fax: +49 (0)711 954654-6  
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de