

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Digitale Kompetenzen

Wie sich das Potenzial der Mitarbeiter freisetzen lässt

## DSGVO

Höchste Vorsicht im Umgang mit Mitarbeiterdaten geboten

## Deep Learning

DL macht HR-Prozesse effizienter



## Nutzt HR mit der digitalen Transformation die zweite Chance?

DR. STEFAN SCHMITT VON THYSSENKRUPP ZEIGTE AUF DEM DEUTSCHEN HUMAN RESOURCES SUMMIT DIE BAUSTELLEN UND LÖSUNGEN FÜR HR AUF.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

die Teilnehmer des 8. Deutschen Human Resources Summits der F.A.Z.-Gruppe diskutierten am 26. und 27. Oktober zwei Tage lang in Frankfurt über Umbrüche in der Welt um uns herum und über die Auswirkungen dieser Umbrüche auf Unternehmen und damit auf HR. Die Verschiebung politischer Grundordnungen, neue Nationalismen, häufig gepaart mit einem neuen Protektionismus, erschweren Unternehmen ihre Geschäfte und beeinflussen auch die Arbeit von HR. Können Mitarbeiter in London oder Barcelona am Montag unbeschwert und konzentriert an ihre Arbeitsplätze gehen, wenn sie im Privatleben eine andere Realität mitbekommen als im Job?

Auf diese Unsicherheiten und Erschütterungen muss HR Antworten finden. Natürlich ist das Personalressort derzeit vor allem durch die digitale Transformation und deren Auswirkungen beeinflusst. Dr. Elke Eller, Personalvorstand der TUI Group, geht in einem Interview in dieser Ausgabe (Seite 6) auf die digitalen Kompetenzen ein, die Mitarbeiter künftig beherrschen sollten, um im Berufsleben mithalten zu können.

Entscheidend ist dabei, dass digitale Kompetenzen nicht allein von Programmierkenntnissen abhängen. Vielmehr steht die Frage im Mittelpunkt, wie Mitarbeiter mit digitalen Transforma-

tionsphasen umgehen und zu welchem Grad sie sich darauf einlassen. Das ist auch eine Aufgabe der Führung, aber auch der Personalentwicklung. So tun sich Mitarbeiter mit digitalen Anwendungen umso leichter, je besser sie dafür geschult oder gecoacht wurden. Und Coaching boomt weiterhin hierzulande, wie die neue Auflage der Marburger Coaching-Studie zeigt (Seite 14). Zugleich drängen neue Formen wie Mentoring oder Cross-Mentoring verstärkt auf den Markt.

Für alle diese zentralen HR-Aufgaben kann das Personalressort verstärkt auf Systeme zurückgreifen, die mit Künstlicher Intelligenz arbeiten. Deep Learning ist eine solche Anwendung, mit deren Hilfe Systeme selbständig lernen können (Seite 12). So lässt sich Deep Learning vor allem für drei HR-Ziele einsetzen: für eine schnellere Bewertung von Bewerbern, für eine höhere Qualität des Recruitings und für eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter. Konkret helfen Algorithmen HR dabei, aus einem großen Bewerberpool die passenden Kandidaten schnell und effektiv zu identifizieren. Die Chancen, die HR aus der Künstlichen Intelligenz erwachsen, eröffnen Freiräume für andere Aufgaben.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur



**Digitalisierung als zweite Chance** 4

„HR muss den eigenen Weg zwischen Boxology und Netzwerk finden“

**Digitale Kompetenzen** 6

HR muss das digitale Potenzial älterer Mitarbeiter freisetzen

**Performance-Management** 8

Mittelstand misst Leistung noch ungenau

**Datenschutzgrundverordnung** 10

DSGVO in internationalen Organisationen umsetzen

**Deep Learning** 12

HR kann dank Deep Learning Recruiting- und Performance-Prozesse effizienter gestalten

**Coaching** 14

Neue Kunden und Formate beim Coaching

**Rezension** 16

Selbstorganisation mit Innovationen verknüpfen

**Neues kurz und knapp** 17

Neues aus der HR-Welt

**Impressum** 18



**Neues Denken** 4

Kann HR die digitale Transformation als zweite Chance nutzen?



**Neues Machen** 8

Wie exakt misst der Mittelstand die Leistung seiner Beschäftigten?



**Neue Lösungen** 14

Deep Learning und Künstliche Intelligenz können Prozesse im Recruiting und im Performance-Management beschleunigen.

## DIGITALISIERUNG ALS ZWEITE CHANCE

## „HR muss den eigenen Weg zwischen Boxology und Netzwerk finden“



Dr. Stefan Schmitt,  
thyssenkrupp AG

© Dirk Beichert BusinessPhoto.

Dr. Stefan Schmitt, Head of Human Resources Strategy der thyssenkrupp AG, nahm in seiner Keynote auf dem 8. Deutschen Human Resources Summit der F.A.Z.-Gruppe am 27. Oktober Personalprofis in die Pflicht, Umbrüche als „zweite Chance für HR“ zu nutzen.

Erleben wir eine Zeit des Umbruchs? Für Dr. Stefan Schmitt ist das nur noch eine rhetorische Frage. „Wir erleben in der Technologie und in der Politik vielerorts Veränderungen, auch bei Einstellungen und Werten“, erläuterte der Head of HR Strategy

des Technologiekonzerns thyssenkrupp. „Viele junge Erwachsene und Jugendliche wollen kein eigenes Auto mehr, sondern sie wollen Mobilität.“ Für diesen grundlegenden Wandel seien viele Unternehmen nicht optimal gerüstet, beobachtet Schmitt. Die Mehrzahl der Veränderungen im geschäftlichen Kontext spielten sich auf der Produktionsebene ab. Die Minderheit der Fälle seien echte Umbrüche von Geschäftsmodellen. Letztere stellen gleichwohl die großen Herausforderungen für Unternehmen und damit für HR dar.

Geschäftsmodelle enthalten, vereinfacht gesagt, immer drei Elemente: Ressourcen, deren Transformation und die zugehörige Wertschöpfung. „Die Ressource des Mobilitätsdienstleisters Uber ist, dass er etwas über Autos weiß, aber nicht, dass

er über Autos verfügt“, sagte Schmitt. Damit unterscheidet sich Uber vollkommen vom heutigen Taxigewerbe. Es sei weniger eindeutig, wo die Wertschöpfung erfolgt oder wer sie für sich reklamieren kann. Kommt sie von Uber, die Autofahrer mit Kunden vernetzt, oder vom Autofahrer, der Personen transportiert?

Mit Blick auf thyssenkrupp erläuterte Stefan Schmitt Umbrüche im Aufzugsgeschäft. Hier kommen dank Internet und digitaler Technik neue Funktionen zum Einsatz, die Aufzüge und ihre Services weiterentwickeln. Gleichzeitig baut thyssenkrupp den ersten Aufzug ohne Seile, der nicht nur nach oben und unten, sondern auch seitwärts fahren kann – ein Riesenfortschritt für den Personentransport in Hochhäusern. Stefan Schmitt →

resümierte: „Es findet derzeit ein Umbruch statt, aber ein Umbruch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten.“

### Die zweite Chance nutzen

Bietet sich dieser Umbruch als eine zweite Chance an? Am Beispiel China veranschaulichte Stefan Schmitt, wie ein Land seine zweite Chance nutzen will. Bei den Verbrennungsmotoren habe China den eigenen Anspruch nicht erreicht, Weltmarktführer zu werden. Deshalb setze das Reich der Mitte jetzt alle Kräfte auf die Elektromobilität, um dort Weltmarktführer zu werden. So investiere China einen steigenden Anteil des BIPs in Forschung und Entwicklung. Zugleich studierten immer mehr junge Chinesen MINT-Fächer. 2030 werde voraussichtlich rund ein Drittel der chinesischen Studenten einen Abschluss in MINT-Fächern in der Tasche haben oder strebe einen solchen Abschluss an. In Deutschland sei der prognostizierte Vergleichswert deutlich einstellig.

Schmitt konfrontierte die HR-Profis mit dieser Zielstrebigkeit der Chinesen: „Wie mutig sind wir als HR, unsere zweite Chance zu nutzen, wenn wir in unserer Rolle und mit unseren derzeitigen Managementansätzen kaum vorankommen?“ Über Geld und Investitionen in neue Produktionsanlagen diskutiere ein Topmanagement in der Regel deutlich länger als über die Besetzung der Stelle des zugehörigen Produktionsleiters. „Unternehmen verfolgen Diskussionen über die Ressource Euro oft mit größerer Ernsthaftigkeit als Diskussionen über Personalfragen“, so der HR-Leiter von thyssenkrupp.

Um die zweite Chance zu nutzen, müsse HR den Umbruch, seine Ursachen und seine Formen verstehen, akzeptieren und erklären. Eine Facette dieses Umbruchs sei, dass sich der Schwerpunkt der Wirtschaftskraft in den kommenden 30 Jahren noch stärker nach Asien verschieben werde. Auch werde sich infolge der Digitalisierung der Inhalt der Arbeit verändern. Allerdings rechnet Stefan Schmitt nicht damit, dass die Zahl der Arbeitsplätze insgesamt grundlegend zurückgehen wird. Berufswege würden in der Zukunft deutlich länger als bisher sein und deutlich mehr Berufsstationen umfassen als im aktuellen Durchschnitt. HR sollte auf den heutigen Bewerbermärkten lernen, beim Recruiting mit vielfältigen Lebensläufen umzugehen. „Ist ein Bewerber mit einer solchen Karriere ein spannender Kandidat oder ein flattriger Typ ohne Loyalität?“

Die Halbwertszeit von Wissen werde sich künftig weiter reduzieren. Deshalb sollte HR den Wert von

Erfahrung und Potenzial gegeneinander abwägen „Wir müssen stärker in Richtung Potenzial steuern“, ermahnte Schmitt. Das allerdings sei klar keine Frage des Alters. HR brauche zeitgemäße Rahmenbedingungen, um die zweite Chance nutzen zu können. Daran müsse HR stärker arbeiten. So passen nach Schmitts Einschätzung manche Gesetze nur noch eingeschränkt zur heutigen Realität in der Arbeitswelt. Dazu zählten etwa das Betriebsverfassungsgesetz, das Berufsbildungsgesetz und das Arbeitszeitgesetz. Die digitale Arbeitswelt mache andere Rahmenbedingungen erforderlich, ohne dass der Schutz der Arbeitnehmer geringer werden sollte. Er sollte aber „realistischer werden“, wie Schmitt glaubt. Seit 2013 habe thyssenkrupp mit der Mitbestimmung mehr als 100 Regelungen zur IT getroffen. Statt auch künftig so viel Zeit und Aufwand für einzelne Vereinbarungen aufzuwenden, sollten künftig eher Grundsätze miteinander abgestimmt werden.

Und was bedeutet die zweite Chance für gute Führung? Führungskräfte und Mitarbeiter müssten mehr miteinander sprechen, vor allem einander besser zuhören, aber auch die Antwort des anderen aushalten können. Die Mitarbeiterbefragung bei thyssenkrupp habe klar ergeben, was wichtig sei: Trust, Listen, Share, Accept, Enable. Sein Unternehmen habe sich verbessert, doch am Ziel sieht Schmitt thyssenkrupp noch nicht.

Die größte Herausforderung besteht laut Stefan Schmitt darin, eine Organisation zu schaffen, die fähig ist, die erforderlichen Veränderungen zu vollziehen. Eine zweite Chance ergebe sich, wenn sich eine Unternehmensorganisation aus ihren Silos löst – Schmitt sprach von der „klassischen Boxology“ – und sich stärker hin zu Netzwerkstrukturen wie in Start-ups entwickelt. Dann könnte sie flexibel auf Veränderungen reagieren. Scheitern sei erlaubt, Teams würden entsprechend dem Bedarf zusammengestellt. Doch ein Allheilmittel sei auch das nicht. Denn Start-ups scheiterten oft dann, sagte Schmitt, wenn sie wachsen und mehr als 500 Mitarbeiter haben. Dann nehme die Ineffizienz im Inneren ständig zu. Letztlich müsse jedes Unternehmen seine eigene Mitte zwischen Boxology und Netzwerk finden und schauen, wie viele HR-Vorgaben es überhaupt braucht. Denn die Rolle von HR sei klar: HR sei kein Selbstzweck, sondern für das Business da, ein Dienstleister für die eigenen Kunden.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Dirk Beichert BusinessPhoto.

„Wie mutig sind wir als HR, unsere zweite Chance zu nutzen, wenn wir in unserer Rolle und mit unseren derzeitigen Managementansätzen kaum vorankommen?“

**Dr. Stefan Schmitt**

## DIGITALE KOMPETENZEN

# HR muss das digitale Potenzial älterer Mitarbeiter freisetzen



Zentrale der TUI Group  
in Hannover

© TUI Group.

Interview mit Dr. Elke Eller, Personalvorstand, TUI Group GmbH

## Frau Dr. Eller, was verstehen Sie genau unter digitalen Kompetenzen, und wie werden die Mitarbeiter dahingehend weiterentwickelt?

**Elke Eller:** Digitale Kompetenzen bedeutet weit mehr als die Frage, ob jemand programmieren kann oder nicht. Für mich geht es darum, wie Mitarbeiter mit digitalen Transformationsphasen umgehen, wie sie sich darauf einlassen oder eben auch nicht. Hier sind wir Führungskräfte genauso gefragt wie jeder einzelne Mitarbeiter selbst, den richtigen Mindset zu entwickeln. Studien zeigen, dass Mitarbeiter die digitale Kompetenzentwicklung wollen, denn sie haben Angst, zukünftig den Anforderungen im Job nicht mehr gewachsen zu sein. Genau da müssen wir ansetzen, um alle möglichst individuell auf die digitale Zukunft vorzubereiten. Daran arbeiten wir auch bei der TUI,

beispielsweise durch spezielle Lernformate für die Mitarbeiter. Diese sind teils selbst digital, wir sehen aber auch, dass es einen großen Bedarf für den persönlichen Austausch gibt. Deshalb sehe ich hier auch die Führungskräfte in einer besonderen Rolle.

## Welche Kompetenzen sind wichtig, wenn es darum geht, die Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten?

**Elke Eller:** Führungskräfte sollten Veränderung bewusst managen. Sie sollten versuchen, ihren Mitarbeitern die Ängste zu nehmen, und sie motivieren, sich auf Neues einzulassen. Dabei ist eine offene Kommunikation wichtig. Sie sollten Mitarbeitern gegenüber stets darauf bedacht sein, Transparenz über neue Ziele zu schaffen, und Themen für sie entmystifizieren, denn steigende Komplexität kann schnell zu Unsicherheiten und Widerstand führen. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie haben für ein großes Digitalprojekt einen Softwareentwickler angeheuert. Im Verlauf des

Projektes stellt sich heraus, dass er zwar sein Fach hundertprozentig beherrscht, sich aber nie mit Projektpartnern abspricht. Dann nutzt Ihnen die Fachexpertise wenig. Alle reden über die digitale Transformation und die Notwendigkeit, mehr Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen einzustellen. Das ist auch absolut richtig, aber wenn Digitalisierung alles durchdringt, dann muss der Digital-experte auch mit allen anderen im Unternehmen reden und erklären können. Umgekehrt müssen Mitarbeiter bereit sein, sich mit ihm zusammzusetzen. Auf beiden Seiten brauchen wir generalistische Fähigkeiten, um in den Veränderungssituationen voranzukommen.

## Viele Fachkräfte stecken noch in Routinearbeiten fest. Wird digitales Wissen dabei helfen, sie davon zu entlasten?

**Elke Eller:** In den USA werden bereits Zeitungsartikel zu Sportergebnissen von Algorithmen geschrieben, ohne dass ein Leser den Unterschied →



**Dr. Elke Eller,**  
Personalvorstand,  
TUI Group GmbH

merkt. Wissenschaftliche Studien prognostizieren ähnliche Entwicklungen für andere Bereiche. Technologie wird mehr und mehr in stark standardisierte Arbeitsbereiche eingreifen. Unter Effizienzgesichtspunkten macht es Sinn, Routinetätigkeiten stärker zu automatisieren, aber die Kostenseite löst nur einen Teil der Aufgabe. Unternehmen müssen die entstehenden Freiräume für die betroffenen Mitarbeiter nutzen, um diese an der Lösung von komplexeren und kreativen Sachverhalten teilhaben zu lassen. Damit muss sich HR auseinandersetzen und das Thema auf den Tisch bringen.

#### **Hat die Kompetenzentwicklung Richtung Digitales das Zeug dazu, einer sozialen Spaltung der Belegschaft vorzubeugen?**

**Elke Eller:** Das hängt davon ab, ob es gelingt, die Ängste mit Blick auf die digitale Transformation abzubauen. Oft wird nur der Wegfall von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung gesehen, nicht aber die Möglichkeiten der Flexibilisierung und der größere Freiraum. Die jüngere Generation sieht diese Chancen viel stärker für sich als ältere Kollegen. Soll die Digitalisierung als Chance begriffen werden, haben wir als HR-Manager unsere Hausaufgaben zu machen. Wir müssen die Mitarbeiter aus ihren Abteilungssilos herausholen. Aus hierarchischen Unternehmen müssen lernfähige, agile Organisationen werden. Wir sollten uns davon lösen, Mitarbeiter allein nach fachlichen Qualifikationen zu bewerten, und stärker soziale und mentale Kompetenzen berücksichtigen. Indem wir diese Themen vorantreiben, beugen wir einer Spaltung der Belegschaft vor. Das Ziel muss sein, dass möglichst viele Mitarbeiter von der digitalen Transformation profitieren.

#### **Welche digitalen Grundkompetenzen sollte künftig jeder Mitarbeiter erlernen?**

**Elke Eller:** Bei den Fähigkeiten, mit neuen Arbeitskontexten umzugehen, befinden wir uns in einer Evolution. Es geht also nicht per se darum, dass Jobs wegfallen, sondern darum, sie weiterzuentwickeln. Eine Grundkompetenz für jeden Mitarbeiter ist die permanente Lernbereitschaft für digitale Zusammenhänge. Von Unternehmensseite ist hierfür eine Unternehmenskultur notwendig, die Offenheit, Flexibilität und Transparenz ermöglicht. Hieran arbeiten wir als TUI Group kontinuierlich, denn für das richtige Mindset braucht es die richtige Kultur zur Orientierung. Die Digitalisierung mag revolutionär sein – das Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen wird sich nur evolutionär in Einzelschritten verändern.

#### **Wie erlernen ältere Mitarbeiter die mentalen Kompetenzen für die neue Arbeitswelt?**

**Elke Eller:** An erster Stelle sollte die Wahrnehmung für den Menschen als Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt 4.0 gestärkt werden. HR hatte lange die Rolle des Prozessoptimierers für die menschliche Ressource und die Aufgabe inne, Menschen mit den richtigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz zu bringen. Das bleibt heute auch eine wichtige Aufgabe, aber die Ansprüche der Mitarbeiter an ihre Arbeitsumgebung haben sich geändert. Sie wollen nicht mehr nur Teil eines Organisationscharts sein, sondern etwas beitragen und bewegen. Ich sehe das nicht nur bei den Berufsanfängern, sondern gerade auch bei den älteren Mitarbeitern. Aufgrund ihrer Erfahrung im Umgang mit Menschen und Vorgesetzten haben sie die besten Voraussetzungen und wollen in ihren mentalen Stärken regelrecht entdeckt werden. HR muss Wege finden, dieses Potenzial freizusetzen.

#### **Wo sollte HR künftig Schwerpunkte bei Personalentwicklung und Learning legen?**

**Elke Eller:** HR hat erkannt, dass die Personalentwicklung neue Formen gestalten muss, um eine permanente Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Gleichzeitig wird vielerorts noch mit alten Tools und Methoden gearbeitet. Da werden zu oft noch Führungskräfte auf Seminare geschickt, anstatt ihnen mit digitalen Tools kontinuierliches Lernen „on the go“ zu ermöglichen. Gängige Führungskonzepte müssen an neue Arbeitsformen und -modelle angepasst werden, um hierarchische Strukturen zu durchbrechen. Die digitale Transformation braucht keine neuen Dienstwege, sondern agile Entscheidungswege jenseits von Silos. Auch brauchen wir eine andere Bewertungsgrundlage für die Leistungen des Teams oder der Mitarbeiter.

#### **Sollte ein Unternehmen, das sein Geschäftsmodell stark anpassen muss, alle Arbeitsprozesse auf einen Schlag digitalisieren?**

**Elke Eller:** Veränderungen von Geschäftsmodellen sind immer eine sensible Angelegenheit. Entscheidend ist, den Mitarbeitern die Transformation zu erklären und den Weg zum Ziel aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang ist auch die Unternehmenskultur entscheidend. Sie kann in diesem Prozess Orientierung geben und Ängste nehmen. Und natürlich lässt sich eine gelebte Unternehmenskultur nicht von heute auf morgen etablieren.

PERFORMANCE-MANAGEMENT

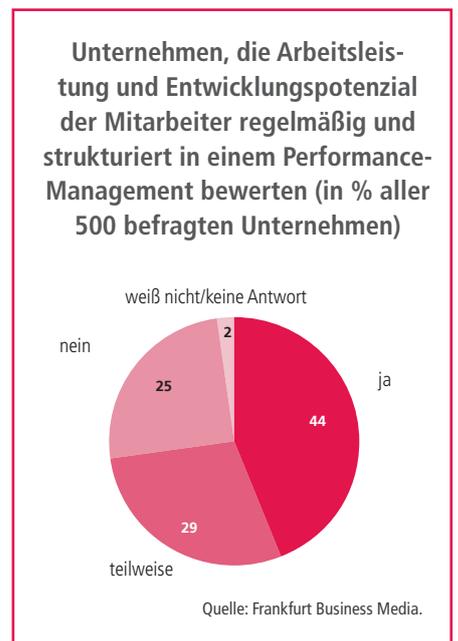
# Mittelstand misst Leistung noch ungenau



Wie konsequent und strukturiert setzt der Mittelstand in der DACH-Region das Performance-Management um? Und welche IT-Hilfe nutzt er dafür? Eine Studie gibt überraschende Antworten.

Ein professionelles Performance-Management ist im Mittelstand ab 400 Mitarbeitern und in den Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz noch längst keine Selbstverständlichkeit. Zwar räumen fast drei Viertel der Unternehmen ein, sie würden die Arbeitsleistung und das Entwicklungspotenzial ihrer Führungskräfte und

ihrer Mitarbeiter bewerten. Tatsächlich fährt aber weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen den Ansatz, dass sie das Performance-Management regelmäßig durchführen. Fast drei von zehn Betrieben setzen diesen Managementansatz nur in Teilen und zudem unregelmäßig um. Immerhin jedes vierte Unternehmen erkennt für sich noch keine Relevanz im Performance-Management. Insbesondere große Unternehmen führen regelmäßig ein strukturiertes Performance-Management durch, dagegen betreibt es nicht einmal jeder zweite Betrieb mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Das belegt die Studie „HR-Performance-Management 2020“, die FRANKFURT BUSINESS MEDIA – der F.A.Z.-Fachverlag in Kooperation mit dem Mitherausgeber Cornerstone OnDemand durchgeführt



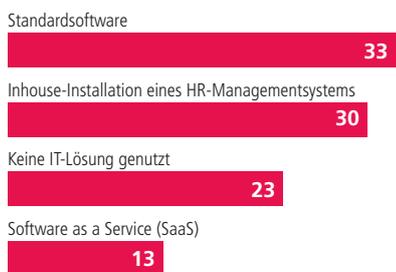
hat. Dafür wurden 500 Top-Manager und HR-Entscheider in Betrieben aus der DACH-Region online anhand eines strukturierten Fragebogens befragt. Die Unternehmen haben mindestens 400 Mitarbeiter bzw. mindestens 50 Millionen Euro Umsatz.

**Vor allem Führungskräfte und leitende Angestellte werden gemessen**

Fast neun von zehn Unternehmen messen die Performance der mittleren Führungsebene bzw. der →

© Matteo Vistocco/@biscuits94/Unsplash.

### Genutzte IT-Lösungen für das Performance-Management (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen<sup>1)</sup>)



<sup>1)</sup> Mehrfachantworten möglich.  
Quelle: Frankfurt Business Media.

leitenden Angestellten. Zudem stehen auch das Top-Management sowie Experten und Spezialisten im Fokus. Das wichtigste Ziel, das die Unternehmen mit dem Performance-Management verfolgen, ist die Freiheit für die Mitarbeiter, sich selbst individuelle Ziele in Anlehnung an die Unternehmensstrategie zu setzen. Weiterhin soll durch das Performance-Management die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert werden. Auch sollen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften individuelle Maßnahmen für die Personalentwicklung festlegen.

Arbeitgeber gewähren den Mitarbeitern im Rahmen des Performance-Managements Freiräume, um sich eigene Ziele zu setzen, und wollen ermitteln, an welchen Stellen sie sie individuell am besten fördern und entwickeln können. Deshalb messen viele Unternehmen auch den Grad der Zielerreichung und wollen dafür auf den Einsatz von IT-Lösungen zurückgreifen. Allerdings arbeitet die Mehrzahl der befragten Unternehmen beim Performance-Management-Prozess noch nicht mit geeigneten HR-IT-Programmen. Ein Drittel der Unternehmen greift weiterhin auf Standardsoftware wie Excel zurück. Vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten setzen noch Standardsoftware ein.

Immerhin 30 Prozent der Betriebe arbeiten mit einer Inhouse-Installation eines HR-Managementsystems. Fast jedes vierte Unternehmen nutzt noch gar keine IT-Lösung für das Performance-Management. Auf Software as a Service (SaaS) greifen nur wenige Unternehmen zu diesem Zweck zurück.

### Performance-Daten werden zu wenig für andere HR-Aufgaben eingesetzt

Auch für die langfristige Nutzung von Performance-Daten für andere HR-Aufgaben sind die meisten Unternehmen nicht gut aufgestellt. 39 Prozent der Unternehmen speichern die Mitarbeiterdaten, die sie mittels des Performance-Managements generiert haben, langfristig. Die mit dem Performance-Management erfassten Daten nutzen die Unternehmen vor allem für ihr Talentmanagement und ihre Nachfolgeplanung. Gut jedes dritte Unternehmen gibt an, die Daten zu nutzen, um die eigene Organisation und Prozesse zu optimieren.

Den Erfolg des IT-Einsatzes für das Performance-Management messen die Unternehmen vor allem anhand der Zielerreichung. Diese sollte nach Ansicht der meisten Unternehmen leicht verfolgbar sein, so dass eine hohe Transparenz des Zielerreichungsprozesses erforderlich ist. Fast jedes zweite Unternehmen misst den Erfolg von IT-Lösungen für das Performance-Management daran, wie transparent die Mitarbeitermotivation dokumentiert werden kann bzw. wie Mitarbeiter über das Erreichen individueller Ziele zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Den Einsatz von IT-Tools bewerten manche Unternehmen zudem als erfolgreich, wenn sie Ziele einfach anpassen können, sofern sich Veränderungen in der geschäftlichen Ausrichtung ergeben.

Während nur jedes dritte mittelständische Unternehmen mittels IT-Tools Kompetenzen und Wissenslücken von Mitarbeitern identifiziert und nachverfolgt, ist diese Funktion für Großunternehmen in ihrem Performance-Management längst fest etabliert. Bei der Zielerreichung ist es den mittelständischen Unternehmen weniger wichtig, mit Hilfe der Software Zielabweichungen und Anpassungsbedarfe in Echtzeit ausweisen zu können, um dadurch vakante Führungs- und Expertenpositionen durch interne Talente besetzen zu können. Hier nehmen Großunternehmen zum Teil eine andere Position ein, indem sie entweder bereits eine HR-spezifische IT-Lösung einsetzen oder eine solche Lösung anstreben, die jeweils den aktuellen Grad der Zielerreichung visualisiert.

### Kontinuierliches Feedback wird selten gegeben

Kontinuierliches Feedback mag in vielen Unternehmen ein mittelfristiges Ziel im Zusammenhang mit dem Performance-Management sein. Doch die Realität in der DACH-Region sieht heute anders aus. So gibt gut jedes vierte Unternehmen, das ein Per-

formance-Management betreibt, den Mitarbeitern prinzipiell lediglich im Jahresrhythmus Feedback. Andere mittelständische Betriebe erachten es sogar nur bei besonderen Anlässen für erforderlich, den Mitarbeitern Rückmeldung zu ihrer Leistung zu geben. So informiert ein knappes Viertel der Unternehmen die Mitarbeiterschaft lediglich bei relevanten Veränderungen im Unternehmen. Nur wenige Unternehmen haben einen permanenten Feedbackprozess implementiert.

Das Performance-Management stützt sich in gut neun von zehn Unternehmen auf Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern. Ein weiteres, häufig angewendetes Mittel ist der Abgleich der gesetzten Ziele mit dem tatsächlich Erreichten. Ein 360-Grad-Feedback kommt vor allem in großen Betrieben mit mehr als 5.000 Mitarbeitern zum Einsatz. Dabei wird die Leistung eines Mitarbeiters aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und durch mehrere Personen aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt. Doch dieser Ansatz ist selbst für Konzerne oft zu aufwendig, so dass sie das 360-Grad-Feedback auf einen Kreis von wenigen Zielpersonen beschränken. Fast jedes zweite Unternehmen arbeitet mit Einstufungsverfahren. Eine einfache Bewertungsskala in Anlehnung an das Schulnotensystem findet in knapp jedem dritten Unternehmen Anwendung.

Der Zeitaufwand rund um das bislang betriebene Performance-Management ist hoch. So beziffern acht von zehn Führungskräften für ein Performance-Gespräch samt Vor- und Nachbereitung einen zeitlichen Aufwand von einer bis drei Stunden. Weitere 10 Prozent veranschlagen den zeitlichen Aufwand auf vier bis fünf Stunden.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

„HR-Performance-Management 2020“

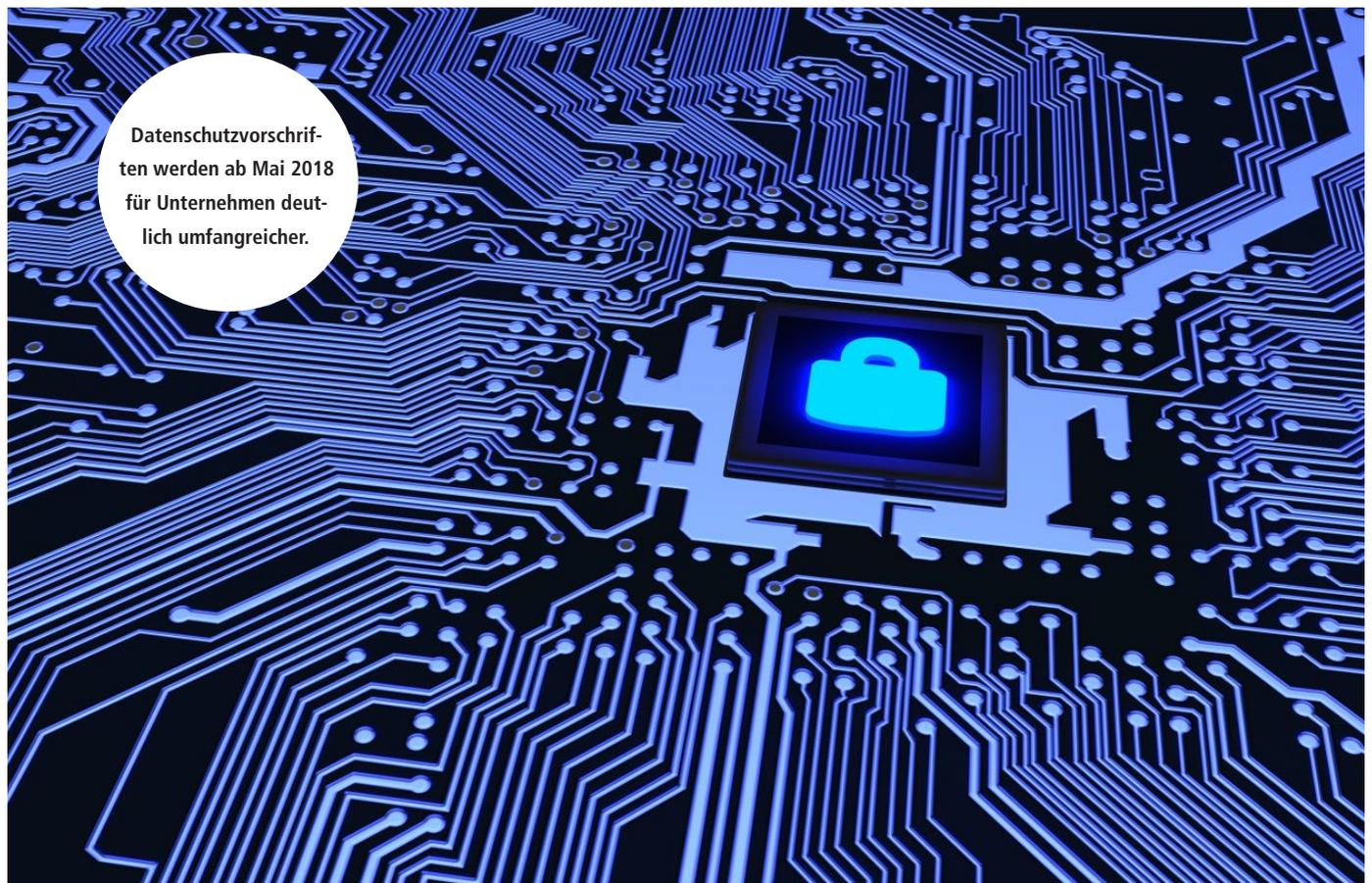
Landing-Page für den kostenfreien Download der Studie

„HR-Performance-Management 2020“:

[www.faz-personaljournal.de/research/hr-performancemanagement-2020/](http://www.faz-personaljournal.de/research/hr-performancemanagement-2020/)

## DATENSCHUTZGRUNDVERORDNUNG

# DSGVO in internationalen Organisationen umsetzen



Datenschutzvorschriften werden ab Mai 2018 für Unternehmen deutlich umfangreicher.

© BeeBright/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Arbeitgeber und HR müssen bis Mai 2018 ihre Prozesse datenschutzkonform gemäß der DSGVO machen. Dabei geht es um den Schutz persönlich identifizierbarer Mitarbeiterdaten. Was müssen Arbeitgeber bei der Datenverarbeitung beachten?

Nach einem zweijährigen Intermezzo ist es am 25. Mai 2018 soweit: Die neue Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) muss in den EU-Staaten zur Anwendung kommen und die EU-Datenschutzrichtlinie von 1995 ersetzen. Die DSGVO greift in vielem weiter als ihr Vorläufer. So kommt sie

in der Arbeit mit personenbezogenen Daten von EU-Bürgern stets zur Anwendung, ob innerhalb der EU oder außerhalb von ihr. Konkret tangiert jeder internationale Betrieb durch die rechtmäßige Verarbeitung personenbezogener Daten eines EU-Bürgers automatisch das EU-Datenschutzrecht, unabhängig vom Standort. Vor allem internationale Arbeitgeber sollten darauf achten, die DSGVO vollständig in der Gruppe umzusetzen und die Rechte der Beschäftigten zu berücksichtigen.

Personenbezogene Daten dürfen nur mit der Zustimmung der jeweils betroffenen Person genutzt werden. Widerspricht die Person, dürfen die Daten grundsätzlich nicht weiter verwendet werden. Auch müssen der Zweck der Datennutzung und deren Dauer von vornherein definiert sein. Weiterhin un-

terliegt das Unternehmen Dokumentationspflichten beim Umgang mit personenbezogenen Daten. Das impliziert auch den Datenschutz und hohe Standards beim Umgang mit sensiblen Daten.

Weitere Rechte des Mitarbeiters umfassen die Berichtigung sowie die Löschung von Daten, den Umfang der Verarbeitung, die Datenportabilität und das Profiling. Hier gelten für jedes Unternehmen Pflichten für die Prüfung und die Dokumentation ihrer Verarbeitungsprozesse. Die DSGVO sieht die Notwendigkeit vor, auch auf Data-Protection-Management-Systeme zuzugreifen.

## Informationen löschen

Grundsätzlich ist eine Speicherung oder Verarbeitung von personenbezogenen Daten nicht →

zulässig, wenn der Zweck der Verarbeitung eine Nutzung der Daten nicht mehr notwendig macht. Zudem behält eine Person ihr Recht, die Verarbeitung persönlicher Daten mit sofortiger Wirkung zu untersagen und ihre Löschung zu veranlassen, auch durch Widerruf einer bereits gegebenen Zustimmung. Falls der Arbeitgeber bzw. derjenige, der die Daten bereits verarbeitet, die Daten inzwischen an Dritte weitergegeben hat, hat er diese über die neue Entscheidung des Mitarbeiters zu informieren, dass die Daten zu löschen sind.

Spezielle Ausnahmefälle können eine Löschung der Daten verzichtbar machen. Dazu zählt beispielsweise der Fall, dass die Nutzung der Daten erforderlich ist, um eine gesetzliche Verpflichtung zu erfüllen. Auch freie Meinungsäußerung und die Ausübung öffentlicher Gewalt können dazu führen, dass persönliche Daten nicht vernichtet werden müssen.

Für Arbeitgeber wird die öffentliche Nutzung von Mitarbeiterinformationen in jedem Fall heikel. Falls ein Unternehmen etwa Fotos von Mitarbeitern für Marketingzwecke verwendet hat, muss es diese Aktionen sofort wieder rückgängig machen und Informationen löschen, wenn ein abgelichteter Mitarbeiter seine frühere Einwilligung rückgängig macht. Die Löschpflicht bezieht sich auf öffentlich zugängliche Informationen wie auch auf interne Daten.

### Beschränkte Nutzung persönlicher Daten

Neben der Löschung steht einem betroffenen Mitarbeiter auch eine Einschränkung der Datennutzung zu. Ungeachtet dieser Einschränkung darf der Arbeitgeber unter definierten Bedingungen personenbezogene Daten aber weiterhin nutzen. Zu diesen Fällen zählt beispielsweise, dass das Unternehmen durch die Nutzung gesetzliche Ansprüche geltend macht oder die Rechte anderer Personen schützt. Bei einer solchen eingeschränkten Datennutzung ist deren Speicherung weiterhin zulässig.

Für eine Zustimmung zu einer begrenzten Datennutzung muss eine betroffene Person beispielsweise ausdrücklich einer begrenzten Nutzung und Verarbeitung von Daten zustimmen. Sollte der Arbeitgeber zu einem späteren Zeitpunkt die beschränkte Datennutzung aus einem legitimen Grund aufheben, muss er zuvor die betroffene Person davon in Kenntnis setzen.

Wichtig sind solche Fälle gerade bei Arbeits- und Rechtsstreitigkeiten, wenn der Arbeitgeber auf Da-

ten des Mitarbeiters angewiesen ist. Umgekehrt hat auch der Mitarbeiter ein Interesse am Fortbestand der Daten in den Händen des Arbeitgebers, wenn er selbst Forderungen an das Unternehmen stellt.

### Recht auf Übertragung von Daten

Ein Mitarbeiter kann die ihn betreffenden Daten vom Arbeitgeber in einem strukturierten, standardisierten und maschinenlesbaren Format einfordern. Dieser Anspruch des Mitarbeiters setzt aber voraus, dass für die Nutzung der Daten eine Zu-

#### Wichtige Links zur DSGVO:

##### Verordnung (EU) 2016/679 vom 27. April

**2016:** [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2016.119.01.0001.01.DEU&toc=OJ.L:2016:119:TOC](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.DEU&toc=OJ.L:2016:119:TOC)

**Bundesdatenschutzgesetz:** [https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg\\_1990/BDSG.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_1990/BDSG.pdf)

**Datenschutz-Anpassungs- und -Umsetzungsgesetz EU (DSAnpUG-EU):** [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#\\_\\_bgbl\\_\\_%2F%2F\\*\[%40attr\\_id%3D%27bgbl117s2097.pdf%27\]\\_\\_1512990342493](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#__bgbl__%2F%2F*[%40attr_id%3D%27bgbl117s2097.pdf%27]__1512990342493)

stimmung oder ein Vertrag vorliegt oder dass die Daten in einem automatischen Verfahren genutzt werden.

Der Mitarbeiter kann seine persönlichen Daten bei einem Jobwechsel von einem Arbeitgeber zum nächsten mitnehmen. Dabei darf es sich nur um solche Daten handeln, die der Mitarbeiter im Rahmen der Beschäftigung bereitgestellt hat bzw. die zu ihm erstellt wurden. Davon ausgenommen ist etwa das geistige Eigentum des Unternehmens.

### Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

Die DSGVO enthält eine Öffnungsklausel für EU-Mitgliedstaaten, um das Arbeitsrecht zu schützen. Dabei geht es um Sonderinteressen

von Unternehmen bei der Nutzung von Daten der Mitarbeiter – mit der Konsequenz, dass sich Datenschutzbestimmungen jetzt auch in Tarifverträge aufnehmen lassen. Zudem lässt sich die Nutzung von Mitarbeiterdaten auch über Betriebsvereinbarungen regeln. Dafür ist die schriftliche Zustimmung der Mitarbeiter jeweils erforderlich.

### Richtlinien für Arbeitgeber

Somit stärken die DSGVO und das neue Bundesdatenschutzgesetz die Rechte der betroffenen Mitarbeiter beim Umgang mit personenbezogenen Daten. Umgekehrt muss der Arbeitgeber als Nutzer der Daten die möglichen Risiken für die Rechte des Mitarbeiters im Auge haben. Deshalb sind für ihn eine obligatorische Risikobewertung und eventuell auch eine Datenschutzfolgenabschätzung notwendig.

Unternehmen brauchen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten zwingend einen Datenschutzbeauftragten. Internationale Unternehmen müssen auch auf Gruppenebene einen Datenschutzbeauftragten einsetzen. Sie haben gesetzliche Vorgaben zur Rechenschaftspflicht, zur Dokumentation und zur Aktualisierung umzusetzen.

Die DSGVO schreibt weitere Maßnahmen vor, um die Nutzung personenbezogener Daten transparent zu behandeln. So steht den Mitarbeitern das Recht auf eine ausführliche Information zur Nutzung personenbezogener Daten zu. Der Arbeitgeber muss die Mitarbeiter transparent und verständlich über den Rahmen der Datennutzung informieren.

Der internationale Datentransfer kann auf verschiedenen Rechtsgrundlagen basieren. Dazu zählt eine Angemessenheitsentscheidung der EU-Kommission oder auch eine Vertragsform, die die EU-Kommission annimmt. Die Daten zu Mitarbeitern lassen sich dann rechtskonform in Drittländer versenden, wenn eine Angemessenheitsentscheidung der EU-Kommission für das betreffende Drittland existiert. Eine Alternative für den rechtskonformen Datentransfer in Drittländer sind Standardvertragsklauseln einer Aufsichtsbehörde, für die eine Genehmigung der EU-Kommission vorliegt.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

## DEEP LEARNING

# HR kann dank Deep Learning Recruiting- und Performance-Prozesse effizienter gestalten

Wie bei vielen Fachtermini der Künstlichen Intelligenz (KI) beschränkt sich die Definition neuer Begriffe häufig auf Ungefähres. Deep Learning (DL), zu Deutsch etwa „tiefgehendes Lernen“, ermöglicht es als eine Form des Machine Learnings, große Datenmengen unter dem Einsatz neuronaler Netze zu verarbeiten.

Deep Learning lässt sich als Lernmethode für Systeme beispielsweise für Advanced Analytics und Predictive Analytics nutzen. Technisch orientiert es sich an der Funktionsweise des menschlichen Gehirns und ermöglicht es Maschinen, selbständig Daten zu analysieren, Prognosen abzugeben und Entscheidungen zu treffen. Dabei bringt ein System künstliche neuronale Netze und Informationen zusammen. Neuronale Netze bilden das menschliche Gehirn in abstrahierter Form ab und setzen sich aus künstlichen Neuronen zusammen, die netzförmig miteinander verbunden sind. Unterschieden werden die jeweils sichtbaren Eingangsneuronen (Input Layers) und Ausgangsneuronen (Output Layers). Zwischen beiden liegen die von außen nicht sichtbaren Zwischenneuronen (Hidden Layers) in mehreren Schichten übereinander. Die Lernprozesse verbinden Eingangsneuronen über die Zwischenneuronen mit den Ausgangsneuronen.

## Das Schichtenmodell neuronaler Netze

Die erste Schicht der Input Layers verarbeitet die eingegebenen Rohdaten, beispielsweise Pixel eines Bildes. Die erste Schicht gibt die verarbeiteten Daten an die nächste Schicht weiter. Diese Schicht verarbeitet die weitergereichten Informationen erneut und gibt sie in veränderter Form an die nächste Schicht weiter, die die Informationen ihrerseits noch einmal verarbeitet. Die mittleren Schichten der Hidden Layers sind versteckt, und die in ihnen enthaltenen Merkmale werden zunehmend abstrakt, so dass die Werte, die sie weitergeben, nicht in den Ursprungsdaten angegeben sind.



Deep Learning arbeitet mit neuronalen Netzen und bildet die Funktion des Gehirns abstrakt ab.

Das Modell eines neuronalen Netzes legt jeweils individuell fest, welche Konzepte sich eignen, um die Beziehungen in den beobachteten Daten zu erklären. Diese Prozesse verlaufen in ähnlicher Form auf allen Ebenen des neuronalen Netzes. Das Ergebnis der Verarbeitung zeigt sich erst in der wieder sichtbaren Schicht der Output Layers. Mit zunehmender Zahl der Neuronen und der hierarchischen Schichten steigt auch die Kapazität eines neuronalen Netzes, um umfangreiche Sachverhalte stemmen zu können. Der Name des Deep Learnings kommt also daher, dass eine Reihe von Schichten bzw. eine Hierarchie von Konzepten benötigt wird, um den Prozess des Deep Learnings durchzuführen.

## Machine Learning und Deep Learning

Die Grundfunktionen des DL bestehen also darin, Prozesse und Anwendungen zu bestimmen, die große Datenbestände aufnehmen und verarbeiten, um daraus Modelle und Schemata zu entwickeln. DL als Form des Machine Learnings ermöglicht es Maschinen, die eigenen Fähigkeiten selbständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, ohne dass der Mensch direkt eingreift. Aus Daten und Informationen werden Muster extrahiert und klassifiziert. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich wiederum mit Daten korrelieren und in einem weiteren Kontext verknüpfen. Schließlich ist die Maschine fähig, eigene Entscheidungen auf Basis der Verknüpfungen zu treffen.

Werden Entscheidungen kontinuierlich hinterfragt, erlangen die Informationsverknüpfungen individuelle Gewichtungen. Soweit sich die Entscheidungen bewahrheiten, wächst deren Gewichtung. Werden die Entscheidungen hingegen revidiert, nimmt ihre Gewichtung ab. Wie der Output aussieht, hängt von der Anzahl der Hidden Layers und deren Verknüpfungen ab.

Deep Learning unterscheidet sich von Machine Learning dadurch, dass der Mensch bei Letzterem in die Datenanalyse und in den eigentlichen Entscheidungsprozess eingreift. Hingegen sorgt der Mensch beim DL nur dafür, dass die Informationen für das Lernen verfügbar sind und dass die Prozesse dokumentiert werden, während die Maschine selbst die Analyse und das Ableiten von Prognosen oder Entscheidungen durchführt. Der Mensch übt hier keinen Einfluss auf den Ausgang des Lernprozesses aus, und auch die Prozesse der Entscheidungsfindung sind intransparent. Die Maschine hinterfragt die Entscheidungen permanent und optimiert die Entscheidungsregeln eigenständig.

## Anwendungen für Deep Learning in HR

Deep Learning kommt dort gut zum Einsatz, wo große Mengen an Daten und Informationen nach Mustern und Modellen zu analysieren sind. Damit kann die Künstliche Intelligenz in Form des DL auch Aufgaben übernehmen, die der Mensch in der Regel intuitiv löst, etwa Sprach- oder Gesichtserkennung. So können Systeme mit Hilfe von DL bei der Spracherkennung den eigenen Wortschatz selbstständig mit neuen Wörtern oder Wortwendungen erweitern. Weitere Einsatzbereiche sind das Übersetzen gesprochener Texte, Künstliche Intelligenz in Computerspielen, autonomes Fahren oder Prognosen des Kundenverhaltens laut CRM-Systemen.

In HR-Prozessen lässt sich DL vor allem für drei Ziele verwenden:

- > eine schnellere Bewertung von Bewerbern
- > eine höhere Recruitingqualität
- > eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter

Algorithmen helfen HR dabei, Kandidaten aus großen Bewerberpools schnell und effektiv zu identifizieren. Künstliche Intelligenz kann also die zeit- und arbeitsintensive Aufgabe übernehmen, die am besten passenden Kandidaten zu suchen, indem das System beispielsweise Lebensläufe screenen oder Interviews analysiert.

DL und Künstliche Intelligenz ermöglichen es HR zudem, die gesammelten Daten zu nutzen, um die Erfahrungen, Kompetenzen und das Wissen der Kandidaten in Ausrichtung auf die Erfordernisse der Stelle zu standardisieren. Je besser die Qualität des Recruitings ist, desto eher führt das zu zufriedeneren und produktiveren Mitarbeitern, die auch länger im Unternehmen bleiben.

Auch lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch regelkonforme, einheitliche Performance-Reviews erhöhen. DL kann die Performance der Beschäftigten auf der vorhandenen Datenbasis und ohne Tendenzen messen. Dabei lassen sich Performance-Trends einzelner Mitarbeiter, von Teams oder Bereichen analysieren, ebenso Prognosen. Systeme auf der Basis von Deep Learning lernen schnell, Irrelevantes in Entscheidungsprozessen herauszufiltern. Dadurch identifizieren sie schnell anhand objektiver Kriterien den am besten passenden Lebenslauf. Somit kann HR dank DL und Künstlicher Intelligenz viele Routineaufgaben schneller durchführen. Dadurch lässt sich der gesamte HR-Prozess effizienter und die Beschäftigten produktiver gestalten.

info@faz-personaljournal.de

## Was ist Deep Learning?

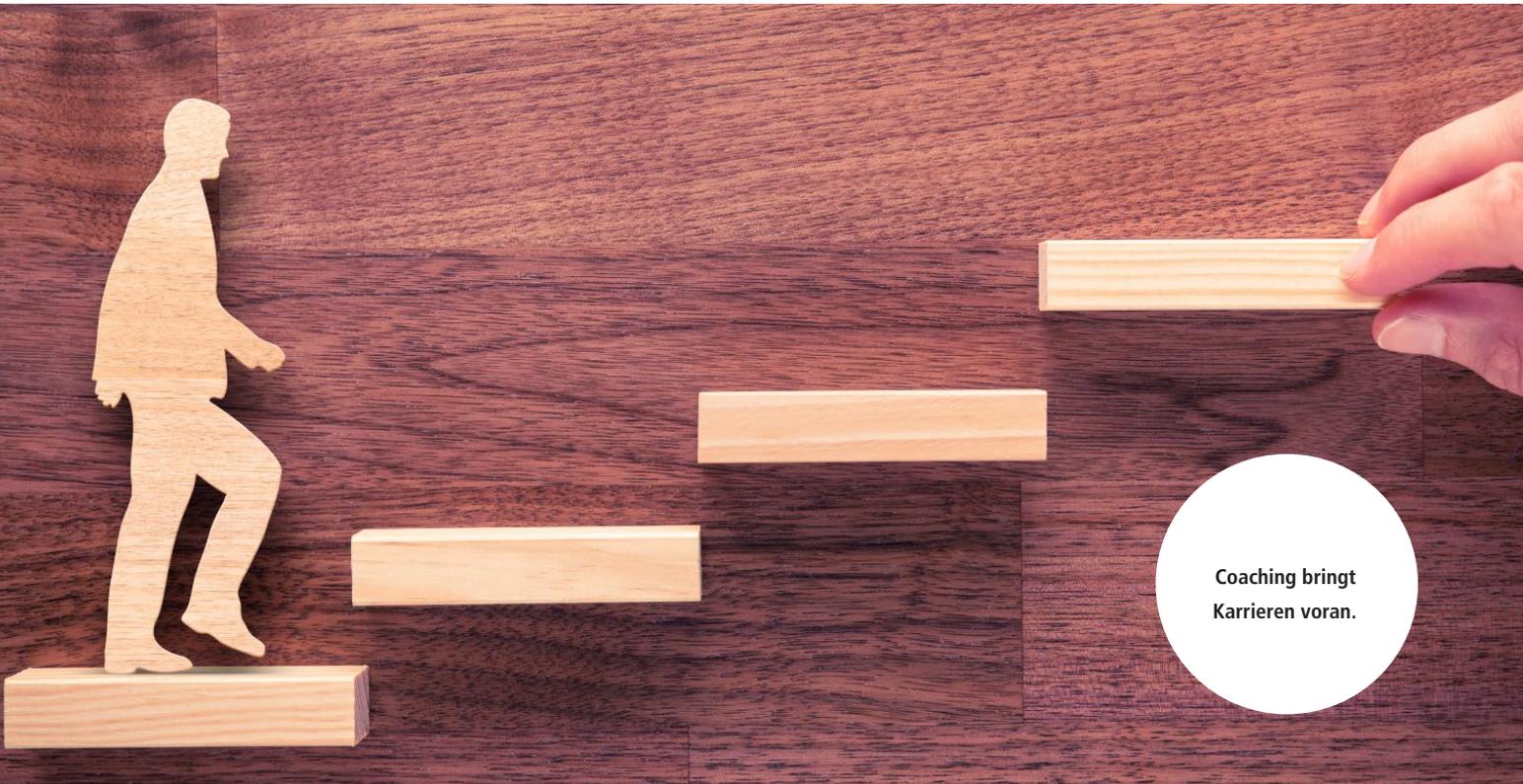
**Einordnung:** Deep Learning (DL) ist eine Variante des Machine Learnings, die weitgehend ohne menschliche Eingriffe neuronale Netze und große Datenmengen selbstständig miteinander verknüpft.

**Funktion:** Deep Learning verarbeitet und analysiert große Mengen von Informationen über neuronale Netze, verknüpft das Erlernte immer wieder mit neuen Daten und optimiert über fortlaufende Lernprozesse die eigenen Lernkompetenzen.

**Einsätze in HR:** Mit Hilfe von Deep Learning lassen sich Bewerber schneller bewerten, die Qualität des Recruitings steigern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch ein effizienteres Performance-Management erhöhen.

## COACHING

# Neue Kunden und Formate beim Coaching



Coaching bringt  
Karrieren voran.

© irsak/iStock/Thinkstock/Getty Images.

In Zeiten der Vollbeschäftigung und des Fach- und Führungskräfte mangels hat sich Coaching als zentrales Instrument in der Führungskräfte- und Fachkräfteentwicklung etabliert. Zuwächse bringen Spezialformen und neue Branchenbedarfe.

Der Umsatz im deutschen Coaching-Markt betrug im Jahr 2016 laut der Marburger Coaching-Studie 2017 etwa 520 Millionen Euro und wird im Jahr 2017 wohl die 550-Millionen-Euro-Marke erreichen. Für die Marburger Coaching-Studie wurden insgesamt über 700 Unternehmen und fast 3.500 Business Coaches befragt. Seit Beginn 2010, also seit Ende der letzten Wirtschaftskrise, verzeichnete der Coaching-Markt im deutschsprachigen Raum ein durchschnittliches jährliches Wachstum von etwa 10 Prozent. Mit Blick auf das Marktvolumen

ist Coaching damit die populärste Form der Führungskräfteentwicklung.

Befragt man die Unternehmen bezüglich ihrer Einstellung zum Business-Coaching, so ergibt sich ein positives Bild: Keines der befragten Unternehmen hatte eine negative Einstellung zum Coaching. Die Einstellungen waren ausschließlich positiv bis sehr positiv.

Die steigende Akzeptanz von Coaching schlägt sich auch in den Stundensätzen nieder: So haben sich die durchschnittlichen Bruttostundensätze für Coaching laut Auskunft der Coaches (in Klammern die Vergleichswerte der Unternehmen) von 162,31 Euro (184,32 Euro) 2011 auf 214,65 Euro (236,44 Euro) in 2015 entwickelt. Über die zurückliegenden fünf Jahre hinweg haben die Stundensätze damit um fast ein Drittel zugelegt.

## Neue Kundengruppen von Coaches

Bei der Frage nach den wichtigsten Kundengruppen von Coaches wurden in der Studie drei Trends

deutlich: Haben in der Vergangenheit vor allem große Unternehmen Coaching nachgefragt, geht der Trend nun auch hin zum Mittelstand. Immer mehr Coaches geben an, dass sie regelmäßig Kunden in mittelständischen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern betreuen. Auch neue Branchenschwerpunkte haben sich – ein zweiter Trend – im Coaching aufgetan. Waren in der Vergangenheit die meisten Unternehmen, die Coaching für ihre Mitarbeiter nachgefragt haben, im verarbeitenden Gewerbe angesiedelt, so wird Coaching nun auch verstärkt in Dienstleistungsbranchen nachgefragt, insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen. Gerade in Gesundheits- und Pflegeberufen ist der Fach- und Führungskräfte mangel am stärksten ausgeprägt. Offenbar reagieren die Unternehmen mit gezielten Coaching-Maßnahmen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Der dritte Trend rückt das professionelle Coaching für Privatpersonen in den Mittelpunkt. Zwar sind die meisten Auftraggeber von Coaches nach →

© Steffen Hoentsch



**Univ.-Prof. Dr. Michael Stephan,**  
 Autor der Marburger Coaching-Studie 2017

wie vor Unternehmen, aber der Anteil der privaten Auftraggeber steigt. Offensichtlich führt die zunehmende Akzeptanz und Popularität von Coaching auch dazu, dass immer mehr Privatpersonen Coaching für berufsbezogene Anlässe in Anspruch nehmen. Die Gründe für die private Inanspruchnahme von Coaching-Diensten sind vielfältig. Oft geht es um eine berufliche Neuorientierung oder um andere sensible Anlässe, von welchen der Arbeitgeber nichts erfahren soll.

**Neue Formate neben dem traditionellen Coaching**

Neben dem Coaching entwickeln sich auch andere Formate in der individuellen Personal- und Führungskräfteentwicklung, vor allem Mentoring, Cross-Mentoring und Supervision. Während es sich bei der Supervision um eine Form der kollegialen Beratung handelt, beschreibt das Mentoring eine Art Patenschaft zwischen dem Mitarbeiter, der neu in eine Organisation aufgenommen wird, und einer erfahrenen Führungskraft, die in der Konstellation folglich als Mentor für den neuen Mitarbeiter fungiert. Beim Cross-Mentoring stammt der Mentor aus einem anderen Unternehmen, was mehr Objektivität ermöglichen soll.

Die Erkenntnisse der Studie zeigen, dass Supervision etwa in der Gesundheits- und Pflegebranche sehr populär ist, in vielen anderen Branchen, insbesondere in der verarbeitenden Industrie, jedoch überhaupt nicht zum Einsatz kommt. Mentoring und Cross-Mentoring hingegen werden branchenübergreifend eingesetzt, auch wenn nur etwa ein Fünftel aller Unternehmen diese Instrumente nutzt, dabei klassisches Mentoring deutlich öfter als Cross-Mentoring. Bei der Frage nach der Rolle und Bedeutung dieser Instrumente in der Personalentwicklung sind sich Kunden und Unternehmen einig, dass Coaching nicht von Mentoring oder Supervision ersetzt wird. Nur etwa 5 Prozent der Befragten sehen ein solches Konkurrenzverhältnis durch die neuen Formate, während die überwiegende Mehrzahl darin punktuelle, sinnvolle Ergänzungen zum Coaching erkennt.

**Künftige Entwicklung des Coaching-Marktes**

Der Coaching-Markt boomt, und das Format genießt eine hohe Akzeptanz. Damit das auch zukünftig so bleibt, sind sowohl die Coaches als auch die Unternehmen um eine weitere Professionalisierung und Qualitätssicherung im Coaching bemüht. Drei Trends:

**Professionalisierung des Ausbildungsmarktes:** Hochschulen dringen vermehrt in den Markt für Coaching-Ausbildung ein, der bislang ebenfalls von starker Intransparenz geprägt war. Hier bleibt abzuwarten, wie sich diese neuen Wettbewerber auf die Ausbildungsqualität im Coaching-Markt auswirken werden.

**Marketing zur Schaffung von Transparenz:** Coaching ist ein Vertrauensgut, entsprechend wichtig ist der Aufbau von Vertrauen bzw. vertrauensbildender Reputation. Coaches haben dies erkannt und investieren immer mehr Geld in Marketingmaßnahmen. Das durchschnittliche Marketingbudget von Coaches hat in den vergangenen drei Jahren um fast ein Viertel zugenommen. Im Schnitt wenden Coaches jedes Jahr fast 4.000 Euro für Marketing auf. Im Mittelpunkt stehen dabei die eigene Homepage sowie die Kommunikation über soziale Netzwerke und Medien.

**Professionalisierung der Nachfrage:** Auch die Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Anstrengungen intensiviert, die Nachfrage nach Coaching weiter zu professionalisieren. So sind der Einsatz von Coaching-Pools und professionellen Audits mittlerweile nicht nur bei großen Unternehmen gängig, die einen regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben. Auch kleine und mittelständische Unternehmen verfolgen mittlerweile diese Strategie. Ziel der Etablierung eines Coaching-Pools ist es in jedem Fall, ein dauerhaftes Netzwerk mit verschiedenen externen und/oder internen Coaching-Anbietern aufzubauen, die dann zielgruppen- und maßnahmenspezifisch eingesetzt werden können. Kern eines Coaching-Pools ist eine Coach-Datenbank, die neben elementaren biografischen Daten und Informationen zur Qualifikation und Spezialisierung auch die konkreten Ergebnisse der durchgeführten Coaching-Maßnahmen, Honorarspannen sowie Feedback der Coachees enthalten. Die Aufnahme von Coaches in den Pool erfolgt aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit oder auf Basis eines Auditverfahrens, dem sich die Coaches unterziehen müssen. Coaching-Pools lassen sich auch im Zusammenschluss von Unternehmen einsetzen. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, die keinen hohen und regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben, erscheint die Kooperation mit anderen Unternehmen in der Personalentwicklung sinnvoll.

**Durchschnittliche Brutto-Coaching-Stundensätze 2011–2015**

(Coaches n=378, Unternehmen n=61)

Jahr	Coaches	Unternehmen
2011	162,31 €	184,32 €
2012	169,73 €	188,85 €
2013	183,06 €	196,99 €
2014	197,99 €	215,02 €
2015	214,65 €	236,44 €

Quelle: Marburger Coaching-Studie.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Johannes Geyer

### Florian Rustler

ist Buchautor, Innovationscoach und Gründer der creffective GmbH.

## REZENSION

# Selbstorganisation mit Innovationen verknüpfen

Am Anfang stand ein Selbstversuch des Autors: Wie organisiere ich mein Start-up selbst und richte es zugleich auf eine erfolgreiche Innovationsstrategie aus? Traditionelle Organisationen können lernen, wie sich beides miteinander verknüpfen lässt.

### Was steht im Buch drin?

Der Innovationsexperte Florian Rustler setzt sich in seinem neuen Buch mit dem Thema Selbstorganisation von Unternehmen auseinander. Ausgangspunkt war die Einführung einer Form der Selbstorganisation in Rustlers eigenem Start-up. Für ihn stand die Frage im Fokus, wie Innovationspraktiken in einem selbstorganisierten Unternehmenstyp aussehen. Im Folgenden beleuchtet der Autor, wie solche Unternehmen konkret funktionieren und ob Selbstorganisation für Innovationspraktiken eine zwingende Voraussetzung ist. Und natürlich leitet Florian Rustler daraus ab, was traditionell strukturierte Unternehmen daraus lernen und übernehmen können.

### Was will uns der Autor damit sagen?

Florian Rustler erklärt die verschiedenen Formen und das Funktionieren von Selbstverwaltung anhand von zwölf Fallstudien. Dabei startet der Autor seine Argumentation mit einem Überblick über menschliche Organisationsformen und deren Entwicklung. In dem Kapitel mit den Fallstudien legt er den Fokus insbesondere auf die Strukturen und Praktiken der vorgestellten Unternehmen und

ihrer Innovationspraktiken. Zugleich lässt Rustler die Leser an seinen eigenen Erkenntnissen aus den Fallstudien teilhaben. So erläutert er unter anderem einen virtuellen Organisations-Canvas zum Nachdenken über ein System der Selbstorganisation.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Der Wert des Buches für HR-Experten liegt in der Verknüpfung von Selbstorganisation und Innovationspraktiken. Die Fallbeispiele stellen Unternehmen verschiedener Branchen, Größen und Länder vor. So lernt der Leser unterschiedliche Modelle von Holacracy sowie deren Organisation und Funktion kennen. Die Erkenntnisse aus den Fallbeispielen überträgt der Autor auf zwölf Handlungsfelder der Innovation. Leser aus HR-Ressorts in traditionell organisierten Unternehmen erhalten praktische Hilfestellung für die Transformation in eine Selbstorganisation. Allerdings räumt der Autor ein, dass selbstorganisierte Unternehmen nicht innovativer sind als traditionelle Organisationen.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Midas Verlag.

**Florian Rustler:**  
**Innovationskultur der Zukunft**  
**Wie agile selbstorganisierte Unternehmen die Digitalisierung meistern**

Midas Management Verlag  
 ISBN: 978-3-03876-503-5  
 288 Seiten  
 EUR 29,80



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Sieben von zehn Deutschen begrüßen die Chancen der Digitalisierung, jeder Vierte fühlt sich überfordert

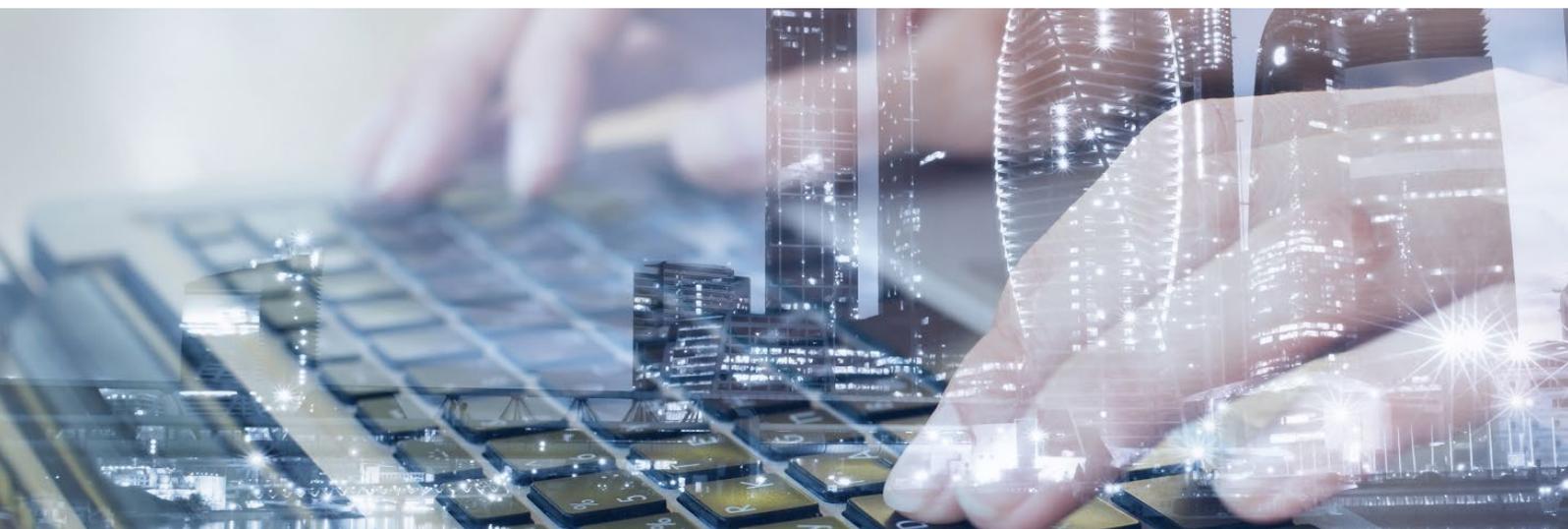
Die überwiegende Mehrheit der Menschen in Deutschland verbindet die Digitalisierung mit positiven Attributen und mit Chancen. Das belegt die Studie „Versicherung digital 2017“ vom F.A.Z.-Fachverlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA und der Gothaer Versicherungsbank. Auch begrüßen die Menschen die neuen technologischen Anwendungsmöglichkeiten, die sich daraus ergeben. Ein Viertel der Befragten äußert sich skeptisch hinsichtlich der Digitalisierung und fühlt sich durch deren neue Herausforderungen überfordert. Nur wenige Befragte enthalten sich bei dieser Frage einer Antwort in dem Sinne, dass sie zum Stichwort Digitalisierung keine Position beziehen wollen. Im Vergleich zeigen sich unterschiedliche Positionen von Frauen und Männern: 81 Prozent der Männer, aber nur 58 Prozent der Frauen begrüßen die neuen digitalen Möglichkeiten.

### Im Südwesten fehlen Tausende IT-Fachkräfte

Aktuell fehlen in Baden-Württemberg etwa 3.000 IT-Fachkräfte. Bis zum Jahr 2030 wird sich diese Zahl sogar verdoppeln. Das ist das Ergebnis einer Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts WifOR für die baden-württembergische Initiative „Fachkräfte-Allianz“. Derzeit beläuft sich das Arbeitskräftepotenzial in den IT-Berufen im Südwesten auf rund 169.100 Personen und geht bis 2030 auf 137.000 Personen zurück. Dieses Minus von 19 Prozent ist vor allem durch die demographische Entwicklung zu erklären, da mehr Menschen in IT-Berufen altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als in ihn eintreten. Zugleich beträgt das IT-Nachfragepotenzial 2017 etwa 172.100 Personen und geht bis zum Jahr 2030 auf rund 143.700 Personen zurück. Diesen Rückgang führen die Studienautoren unter anderem auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Produktivitätsgewinne zurück.

### Arbeitnehmer erkennen Relevanz von lebenslangem Lernen

Für 82 Prozent der Arbeitnehmer ist lebenslanges Lernen wichtig, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Dazu gehört nicht nur, das Fachwissen aufzufrischen, sondern auch den richtigen Umgang mit digitalen Techniken zu erproben und eine Balance im immer schnelleren Arbeitsalltag zu finden. Die Erkenntnis, dass es ohne Weiterbildung in Zukunft schwerer wird, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen, kommt bei immer mehr Arbeitnehmern an. Noch vor einem halben Jahr hatten lediglich 51 Prozent der Beschäftigten den Eindruck, ihre digitalen Kompetenzen verbessern zu müssen, um die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Zu diesen Ergebnissen kommt das vierteljährlich durchgeführte „Randstad Arbeitsbarometer“. Mit dem technologischen Fortschritt ändern sich Anforderungen immer schneller, Berufsbilder bekommen einen anderen Schwerpunkt oder lösen sich auf, und gewohnte Prozesse werden durch neue ersetzt.



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: [guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)

Marketing und Anzeigen:  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.