

das digitale magazin zur digitalen transformation der medienbranche  
dpr #08/2018  
digital publishing report

ISSN 2512-9368

**Gehälter in der Verlagsbranche  
Recruiting und Führung  
DSGVO und ePrivacy**







## ein paar worte zum geleit

„Über Geld spricht man nicht“ – das gilt seit jeher auch beim Gehalt, vor allem in der Verlagsbranche. Während es in anderen Bereichen absolut üblich ist, wenigstens Gehaltsrankings meist von großen Jobportalen als Orientierungslinie zu haben, etwa im IT-Bereich oder bei Agenturjobs, sieht es in der „Kulturgut Buch“-Nische sozusagen düster aus.

Mit dem „Medienmonitor Gehalt“ wollen wir jetzt erstmal ein klein wenig Licht ins Dunkel bringen, auch die Gehaltsverteilung in einer gefühlt „weiblichen“ Branche untersuchen und auch in Zeiten von „work-life-balance“ die Zufriedenheit mit dem eigenen Job abfragen. Für uns war das doch teilweise überraschende

Fazit: Verdienst bescheiden, Frauen klar benachteiligt, Überstunden eher die Regel als die Ausnahme – und dennoch Zufriedenheit mit dem Job. Aber lesen Sie selbst ab Seite 6.

Nicht weit weg vom Gehalt sind zwei weitere Themen, die unsere Autoren Marco Behrmann und Marcus Raitner in dieser Ausgabe behandeln und mit einem ähnlichen „Bei uns läuft alles super“-Gusto wie die Gehaltsfrage in Ver-

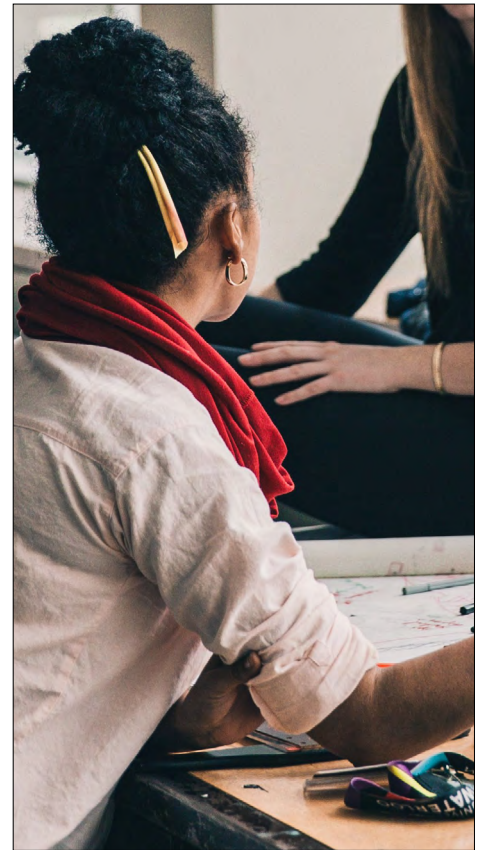
lagen behandelt wird. Es geht dabei um Recruiting in vielen Unternehmen, das völlig falsch durchgeführt wird und um Führung, die eher Mikro-Management als Führung auf Augenhöhe ist. Man munkelt, solche Dinge soll es ja auch mitunter in Verlagen geben.

A propos munkeln: inzwischen gibt es eine interessante Diskrepanz zwischen öffentlichen Statements („Alles im Griff!“) und Vier-Augen-Gesprächen (meist von besorgtem Stirnrunzeln begleitet) zu den Themen DSGVO und ePrivacy. Beim digital publishing report gilt wie immer die Devise: Wegducken ist nicht – und deswegen gehen wir auf beide Themen noch einmal explizit ein und zeigen die für Sie wirklich relevanten To Dos, die zu beachten sind. Am 23. April können Sie sich in unserem Webinar **„So rüsten Sie Ihr Unternehmen für die DSGVO“** – dann noch schnell auf den letzten Stand bringen lassen.

Eine inspirierende Lektüre wünscht

Steffen Meier

in  
halt



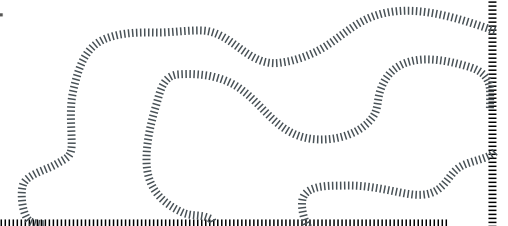
**impressum** Der digital publishing report ist ein 14-tägig erscheinendes Magazin zur digitalen Transformation der Medienbranche. Format: PDF. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Art Direction: Cornelia Zeug. Textredaktion: Nikolaus Wolters - ISSN zugeweiht vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368

**bildquellen** Alle Bilder sind entweder im Artikel direkt vermerkt oder von den Autoren

- 4 beirat begleitet wachstum des dpr**
- 6 bezahlung so lala, große geschlechterkluft – aber glückliche mitarbeiter**  
daniel lenz
- 10 digitalisierung wird techniknahe verlagsberufe aufwerten//** sabine dörrich über den dpr-gehaltsreport
- 13 #meinedigitalagenda**
- 14 vom mikro-management-tiefflieger zur führungskraft //** über recruiting, employer branding und richtiges führen auch in krisensituationen. ein gespräch mit marco behrmann

- 18 führung als begegnung von erwachsenen auf augenhöhe //** marcus raitner
- 21 dpr leselounge powered by skoobe**
- 22 darauf müssen medienhäuser bei der datenschutzgrundverordnung achten //** andre schaper
- 26 ePrivacy-Verordnung // darauf sollten werbetreibende zukünftig achten**

**36 heftübersicht**







# beirat begleitet wachstum des dpr

Der digital publishing report soll weiter wachsen, inhaltlich und auch personell. Um die Wachstumsphase und die gesamte weitere Entwicklung des dpr auszusteuern, haben die beiden Herausgeber Steffen Meier und Daniel Lenz Vertreter der Medienbranche eingeladen, den dpr in einem Beirat zu begleiten – gerne auch konstruktiv-kritisch. Seit Anfang Februar besteht der Beirat aus folgenden Personen:

**Michael Döschner-Apostolidis**

*Geschäftsführer Holtzbrinck ePublishing*

**Sven Fund**

*Geschäftsführer fullstopp und Knowledge Unlatched*

**Hans Joachim Jauch**

*Geschäftsführer Calvendo Verlag*

**Constance Landsberg**

*CEO Skoobe*

**Sarah Mirschinka**

*Vertriebsleiterin Online  
Bastei Lübbe*

**Robert Reisch**

*Geschäftsführer Digital und IT, CDO Gentner*

**Annika Renker**

*Geschäftsführerin Verlag an der Ruhr*

**Alexander Stern,**

*CFO Murmann Publishers*

**Michael Then,**

*Education Director German  
Markets Elsevier*

**Aljoscha Walser**

*Narses Beratungsgesellschaft*

Die Mitglieder des Beirats werden in den kommenden Ausgaben in einem Steckbrief vorgestellt.





sarah mirschinka

Vertriebsleiterin Online Bastei Lübbe

### Größte (digitale) Herausforderung in meinem Unternehmen 2018

Definitiv das gesamte Unternehmen im Zuge des digitalen Change mitzunehmen. Online/digital tickt anders – die aktuellen Buzzwords Agilität, flache Hierarchien und vor allem transparente Kommunikation, um Mitarbeiter zu motivieren, Mut, first mover zu sein und auszuprobieren, sind für mich und mein Team selbstverständlich und kollidieren täglich mit über Jahre etablierten Prozessen und recht statischen Hierarchiestrukturen. Menschen auf diesem Weg mitzunehmen und zu überzeugen kostet viel Kraft, doch die ist es wert, um das Thema Lesen und Hören in ein neues Zeitalter zu überführen.

#### Deshalb bin ich im dpr-Beirat dabei

Die Branche braucht passgenaue Medien, die genau das thematisieren, was im Zuge der Digitalisierung zählt. Es wurde in der Vergangenheit viel zu wenig die tatsächliche Praxis in Verlagen beleuchtet und vieles bleibt leider oft in der Theorie verhaftet. Über wichtige Themen – wie zum Beispiel „Verlage und Bibliotheken“ – wird nicht berichtet, und die tatsächliche Vermessung des digitalen Marktes wird noch immer nicht ganzheitlich beleuchtet. Der dpr ist eine frische, ehrliche und kompetente Bereicherung für alle, die sich informieren, inspirieren lassen oder eben den digitalen Markt aktiv gestalten und begleiten möchten. Diese Initiative unterstütze ich sehr gerne und trage mit meinem Wissen, Erfahrung und Motivation dazu bei, dass sich diese Publikation zu einer starken Stimme für die Zukunft des digitalen Publizierens entwickelt.



michael then

Education Director German Markets Elsevier

### Größte (digitale) Herausforderung in meinem Unternehmen 2018

Die für mich größte (digitale) Herausforderung in meinem Unternehmen 2018: Usability, shareability, visibility. Damit Inhalte digital nutzbar sind, müssen sie richtig angelegt sein, insofern ist digital first eine Grundvoraussetzung für unsere Arbeit. Das Ganze funktioniert aber nur, wenn unsere Kunden die Inhalte auch finden und sie für so wichtig, hilfreich ... erachten, dass sie die Inhalte oder wenigstens die Information über die Inhalte mit anderen teilen. Was sich einfach anhört, wird komplex, wenn es um die unterschiedlichen Kunden geht (Bibliothekar, Dekan, Dozent, Student, interessierter Laie, Buchhändler ...), und kompliziert, wenn das alles globalisiert werden soll.

#### Deshalb bin ich im dpr-Beirat dabei

Ich bin dabei, weil es wichtig ist, dass wir uns austauschen und Best Practice teilen. Ich schätze den Blick über den Tellerrand, interessanterweise sind ja alle technischen Innovationen im Buchbusiness nicht von Verlagen oder Buchhandlungen entwickelt worden. TED oder edge.org gelten als Must-have für alle, die im digitalen globalen Business unterwegs sind. Wenn wir es hinbekommen, dass der digital publishing report etwas Vergleichbares im digitalen Buchbusiness wird, dann wäre das cool. Insofern wären Vorträge (TED) oder die Frage des Jahres (edge.org) oder ... sicherlich überlegenswerte Ansatzpunkte für die Entwicklung des dpr.



# bezahlung so lala, große geschlechterkluft – aber glückliche mitarbeiter

daniel lenz

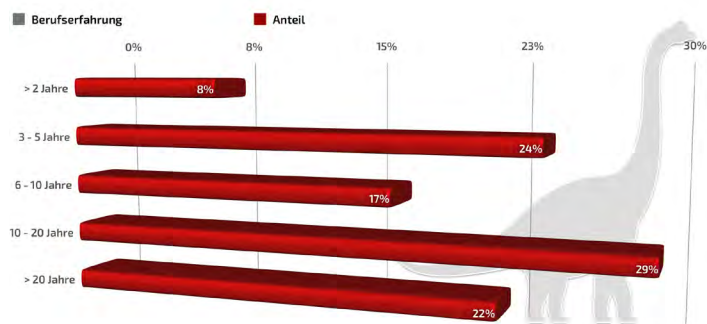
Die Verlagswelt ist, anders als beispielsweise die Marketingindustrie, eine Branche, in der beim Gehalt eher Bescheidenheit angesagt ist. Der Großteil der Beschäftigten verdient weniger als 40.000 Euro im Jahr brutto, macht Woche für Woche Überstunden – und ist, falls

weiblichen Geschlechts, deutlich gegenüber den männlichen Kollegen im Nachteil, was die Vergütung betrifft. Und dennoch: Wir müssen uns die Verlagsmitarbeiterin oder den Verlagsmitarbeiter als einen glücklichen Menschen vorstellen – die Zufriedenheit im Job ist weitaus größer als im Branchenschnitt. Dies sind die wesentlichen Ergebnisse des ersten dpr-Medienmonitor Gehalt.

## Allgemeine Ergebnisse

**Erhebung:** Die Befragung zum dpr-Medienmonitor Gehalt wurde vom 1. bis zum 24. Februar durchgeführt. Teilgenommen haben 225 Personen, die per Onlinefragebogen insgesamt 21 Fragen beantwortet haben.

**Geschlecht und Alter:** 62 % der Antworten kommen von Frauen, 38 % von Männern. Das deckt sich mit dem grundsätzlichen Befund, dass zumindest die Buchbranche mehrheitlich weiblich geprägt ist. Die Teilnehmer gehören eher zu jüngeren Generation: 61 % der Befragten sind unter 40 Jahre alt.

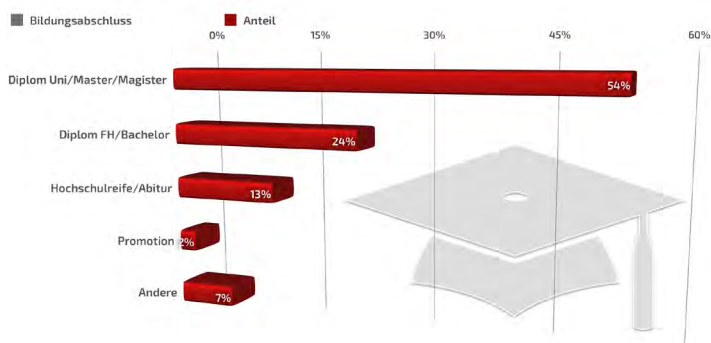


Berufserfahrung: Die Hälfte ist über zehn Jahre im Beruf.

**Berufserfahrung:** Etwa die Hälfte (51 %) hat mehr als zehn Jahre Berufserfahrung, fast ein Viertel (22 %) ist sogar mehr als 20 Jahre im Job.

**Karriereebene:** Mit 56 % haben die meisten Teilnehmer keine Führungsverantwortung. 39 % arbeiten als Team- oder Abteilungsleiter (29 %) und an der Spitze des Unternehmens (Geschäftsleiter, -führer: 10 %). Erwartungsgemäß korreliert die Karriereebene auch mit der Anzahl der Berufsjahre: Unter denjenigen, die über 20 Jahre im Job arbeiten, haben nur 22 % keine Führungsverantwortung; ein Viertel sind in der Geschäftsleitung oder -führung.

**Gehalt:** Fast jeder zweite Befragte (46 %) verdient unter 40.000 Euro im Jahr brutto. Der Anteil in dieser Gehaltsklasse liegt bei Publikumsverlagen (52 %) deutlich höher als bei Fachbuchverlagen (39 %), bei denen die Mitarbeiter tendenziell mehr verdienen.



Bildung: 76% der Befragten verfügen über einen Hochschulabschluss.

**Ausbildung:** Drei Viertel der an der Umfrage beteiligten Medienschaffenden verfügen über einen Hochschulabschluss. Die Ausbildungswege sind sehr weit verzweigt: Neben den klassischen Studiengängen wie Verlagswirtschaft gibt es auch vereinzelt Medienschaffende, die aus eher exotischen Richtungen wie der Gerontologie und der Theologie kommen – also über die fachliche Qualifikation in den Medienberuf gelangten.

**Unternehmenstyp:** 41 % der Teilnehmer arbeiten in einem Fachverlag, 33 % in einem Publikumsbuchverlag. Die restlichen Anteile verteilen sich hauptsächlich auf andere Verlagstypen und Dienstleister.

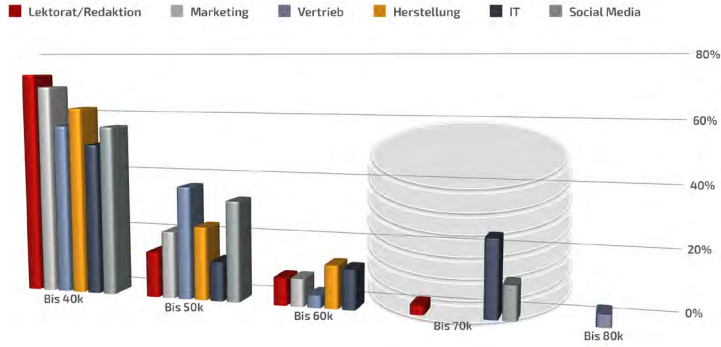
**Unternehmensgröße:** Die Verteilung liegt gleichmäßig bei kleineren und größeren Unternehmen; 56 % der Unternehmen, in denen die Teilnehmer der Befragung arbeiten, haben mehr als 50 Mitarbeiter, 24 % über 201 Mitarbeiter. 51 % der Teilnehmer arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 5 Millionen Euro Jahresumsatz; bei 39 % liegen die Erlöse der Firma über 10 Millionen Euro.

**Abteilung:** Die Teilnehmer arbeiten schwerpunktmäßig und mit einer ähnlich starken Verteilung in den größten Abteilungen von Verlagen Marketing/Werbung, Vertrieb, Herstellung/Produktion und Lektorat/Redaktion.



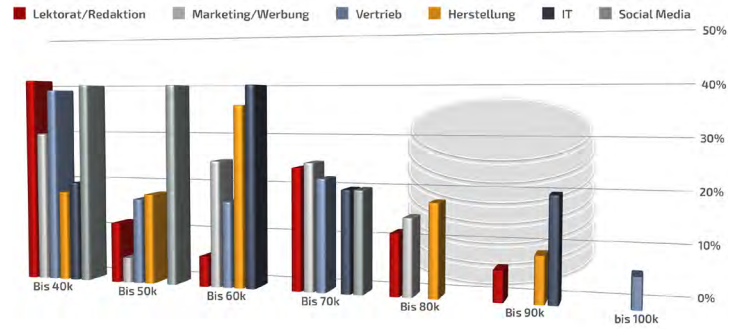


# Einkommen nach Abteilungen



Einkommen von Nicht-Führungskräften nach Abteilungen

Die Analyse der Einkommen von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung nach Abteilungen zeigt, dass besonders in den Bereichen Lektorat/Redaktion, Marketing und Herstellung der überwiegende Teil in der untersten Klasse (unter 40.000 Euro Jahresbruttofixgehalt) liegt: in den genannten Abteilungen jeweils über 60 %, bei Lektorat/Redaktion mit 73 % sogar fast drei Viertel der Befragten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Mitarbeiter aus Vertrieb, IT und Social Media verdienen deutlich mehr. Bei der IT liegt fast ein Viertel der Befragten zwischen 61.000 und 70.000 Euro per anno – das ist die Abteilung mit den meisten Besserverdienern unter den Nicht-Führungskräften. Gleiches gilt auch für den Vertrieb, wobei es hier einzelne Ausreißer sind, die sogar zwischen 71.000 und 80.000 Euro im Jahr erhalten.

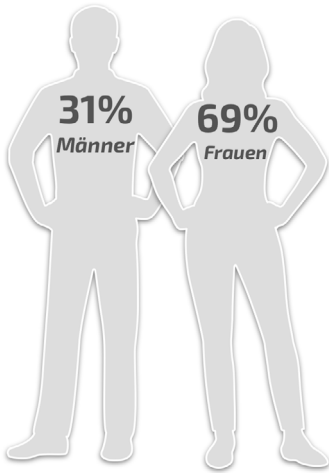


Einkommen von Führungskräften nach Abteilungen

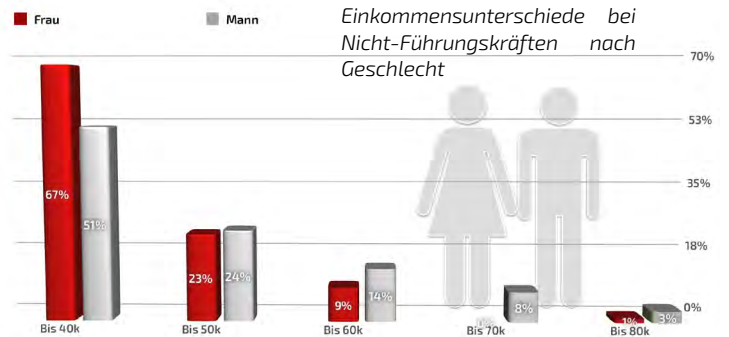
Bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung (nur Team- oder Abteilungsleitung) ergibt sich ein etwas anderes Bild: Hier ist es zwar auch so, dass Lektorat/Redaktion zu den eher schwächer bezahlten Abteilungen gehört. Der Bereich Herstellung liegt jedoch, mit der IT, an der Spitze: 27 % aus der Herstellung bekommen über 71.000 Euro. In der IT bekommen 20 % sogar über 81.000 Euro. Beim Marketing gibt es dagegen am meisten Mitarbeiter mit einem mittleren Einkommen zwischen 51.000 und 80.000, nämlich 65 %. Im Vertrieb gibt es – ähnlich wie bei den Führungsverantwortlichen – einzelne Ausreißer (6 %), die mehr verdienen als alle anderen (über 91.000 Euro).

# Karrierestufe und Einkommen nach Geschlechtern

## Ohne Führungsverantwortung



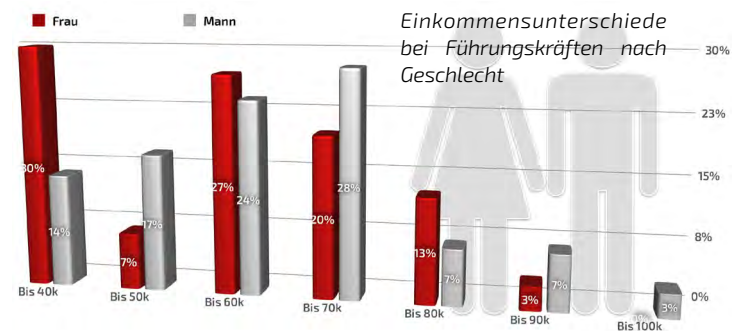
Wie in anderen Branchen herrschen auch in der Medienbranche deutliche Einkommens- und Karrierestufen-Unterschiede zwischen Männern und Frauen (bei den folgenden Analysen wurden Teilnehmer mit Teilzeitjobs – vertreten sind vor allem Frauen – nicht berücksichtigt, um das Ergebnis nicht zu verfälschen). Unter den Teilnehmern ohne Führungsverantwortung sind 69 % Frauen und nur 31 % Männer.



Einkommensunterschiede bei Nicht-Führungskräften nach Geschlecht

Bei den Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben liegen zwei Drittel der Befragten in der untersten Gehaltsklasse (unter 40.000 Euro), bei den Männern sind das nur knapp über die Hälfte (51%). Ein Viertel der Männer verdienen über 51.000 Euro, aber nur 10 % der Frauen.

Noch deutlich ist der Kontrast bei den Teilnehmern mit Führungsverantwortung (Team- oder Abteilungsleitung): 30 % der Frauen liegen hier unter 40.000 Euro (nur 14 % der Männer). 45 % der Männer liegen oberhalb von 61.000 Euro, 10 % sogar über 81.000 Euro. Bei den Frauen sind das nur 36 % beziehungsweise 3 %. Ganz oben in den Führungsetagen herrscht dagegen offenbar Gleichberechtigung: 58 % der Frauen in der Geschäftsleitung oder -führung verdienen über 91.000 Euro, bei den Männern liegt der Anteil mit 47 % darunter. Hier ist die Zahl der Befragten allerdings in der Erhebung



Einkommensunterschiede bei Führungskräften nach Geschlecht

relativ gering, daher sind belastbare Analysen an dieser Stelle nicht möglich.



# Gehaltsstruktur, -entwicklung und Fortbildungen

**Gehaltsstruktur:** Das Gros der Teilnehmer, nämlich über 80 %, bekommt neben dem eigentlichen Einkommen zusätzliche feste Gehaltsbestandteile (z. B. Weihnachtsgeld, Dienstwagen, 13./14. Monatsgehalt, BahnCard usw.). Besonders gängig sind dabei Weihnachtsgeld (25 %) und Urlaubsgeld (16 %). 42 % der Befragten erhalten variable Gehaltsbestandteile (z. B. Boni).

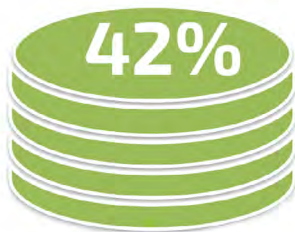
**Gehaltsentwicklung:** Bei fast der Hälfte (47 %) gab es in den vergangenen zwölf Monaten keine Gehaltsveränderung; bei 38 % legte das Gehalt zu (darunter sind jedoch viele tarifliche Entgeltanpassungen), bei weiteren 9 % gab es zusätzliche variable oder feste Gehaltsbestandteile.

**Zusätzliche feste Gehaltsbestandteile**



Weihnachtsgeld: 25%  
Urlaubsgeld: 16%  
13./14. Monatsgehalt: 16%

**Zusätzliche variable Gehaltsbestandteile**



## Fortbildungen



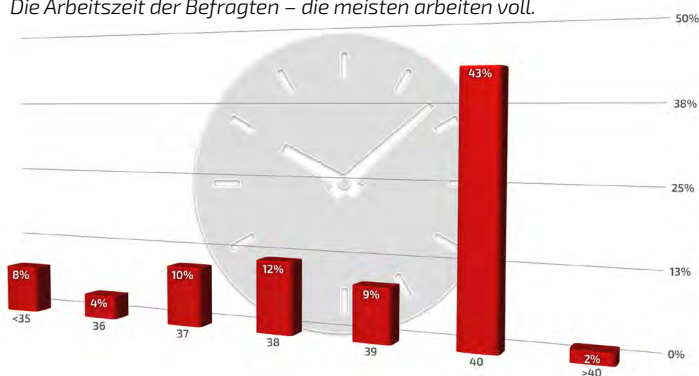
**...können sich auf Kosten des Arbeitgebers gelegentlich oder oft beruflich fortbilden**

**Fortbildungen:** 85 % können sich gelegentlich oder oft auf Kosten des Arbeitgebers fortbilden. Dabei wird häufig erwähnt, dass es pro Jahr ein Budget von rund 1000 Euro pro Person gibt. Nur 13 % geben an, dass sie nie oder nicht mehr an Fortbildungen teilnehmen können.

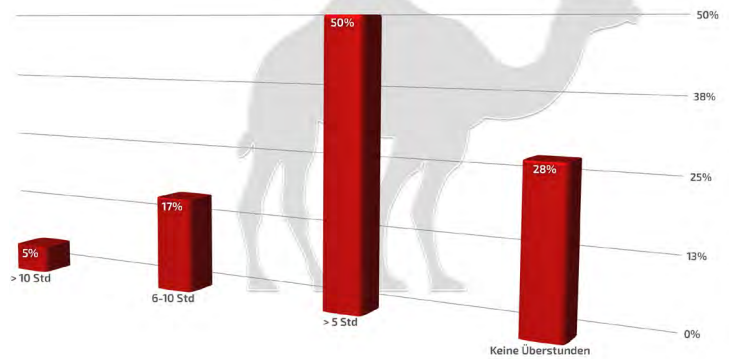
# Arbeitszeit, Überstunden und Überstundenausgleich

**Arbeitszeit:** Der Großteil der Teilnehmer arbeitet laut Vertrag Vollzeit oder hat annähernd eine volle Stelle. Nur 8 % – vor allem Frauen darunter – arbeiten vertragsgemäß weniger als 35 Stunden pro Woche.

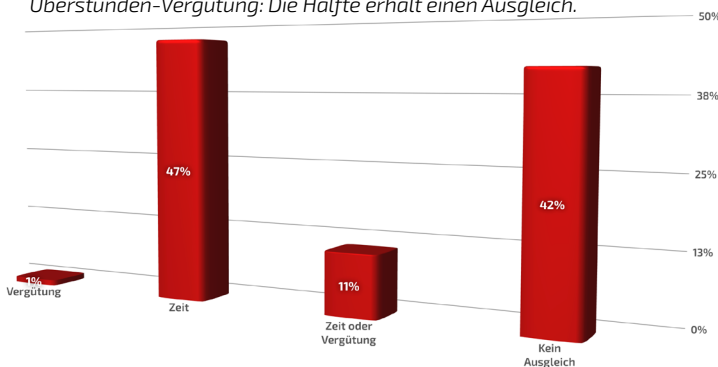
Die Arbeitszeit der Befragten – die meisten arbeiten voll.



Überstunden: Drei Viertel arbeiten mehr.



Überstunden-Vergütung: Die Hälfte erhält einen Ausgleich.



**Überstunden:** Überstunden sind in der Medienbranche offenbar Usus. Rund drei Viertel aller Befragten arbeiten mehr als vertraglich vereinbart, wobei die meisten (50 %) „nur“ bis zu 5 Stunden pro Woche mehr arbeiten. Bei immerhin 22 % liegt das Plus jedoch über 6 Stunden pro Woche. Das aus Sicht der Arbeitnehmer Bittere daran: Bei 42 % gibt es keinen Ausgleich für die Mehrarbeit in Form von Vergütung oder Freizeit/Urlaub. Die Mehrheit von 47 % darf die Überstunden dagegen mit mehr Freizeit ausgleichen, 11 % haben die Wahl, ob sie für ihre Überstunden Freizeitausgleich oder Geld bekommen.

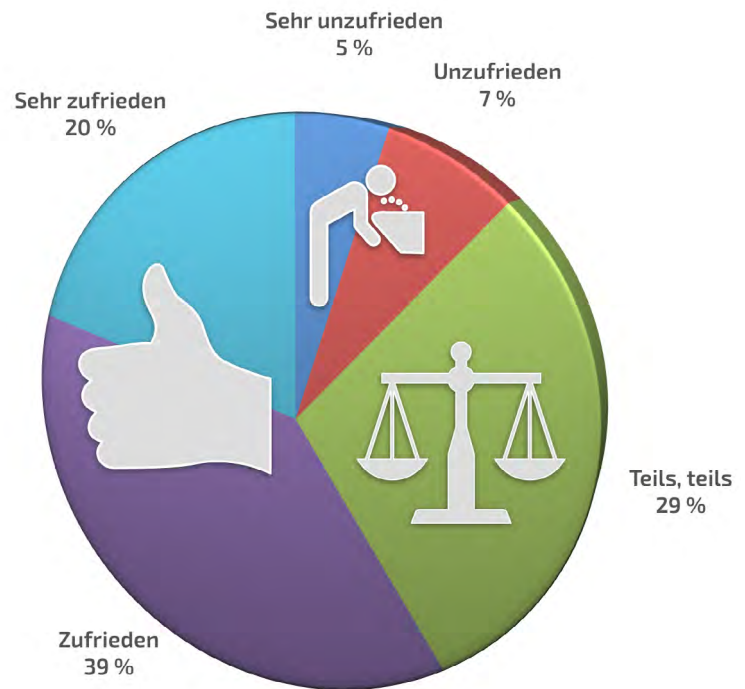


## Wie zufrieden stimmt der Job?

Mit 59 % der Befragten zeigt sich das Gros der Teilnehmer zufrieden (39%) oder sogar sehr zufrieden (20 %) mit dem eigenen Job – was überraschend hohe Anteile sind. Zum Vergleich: Nach der Studie „State of the Global Workplace“ der Beratungsgesellschaft Gallup aus dem Jahr 2017 sind nur 15 % der Arbeitnehmer emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden und bei der Arbeit entsprechend motiviert – was im Umkehrschluss bedeutet, dass mehr als drei Viertel der deutschen Beschäftigten im Job nicht ihr Bestes geben. Ebenfalls 15 % der Deutschen haben sogar innerlich bereits gekündigt. Auch wenn die Fragestellung der Erhebungen nicht identisch sind, zeichnet sich dennoch ab, dass die Stimmung in der Verlags- und Medienbranche besser als im Branchenschnitt ausfällt.

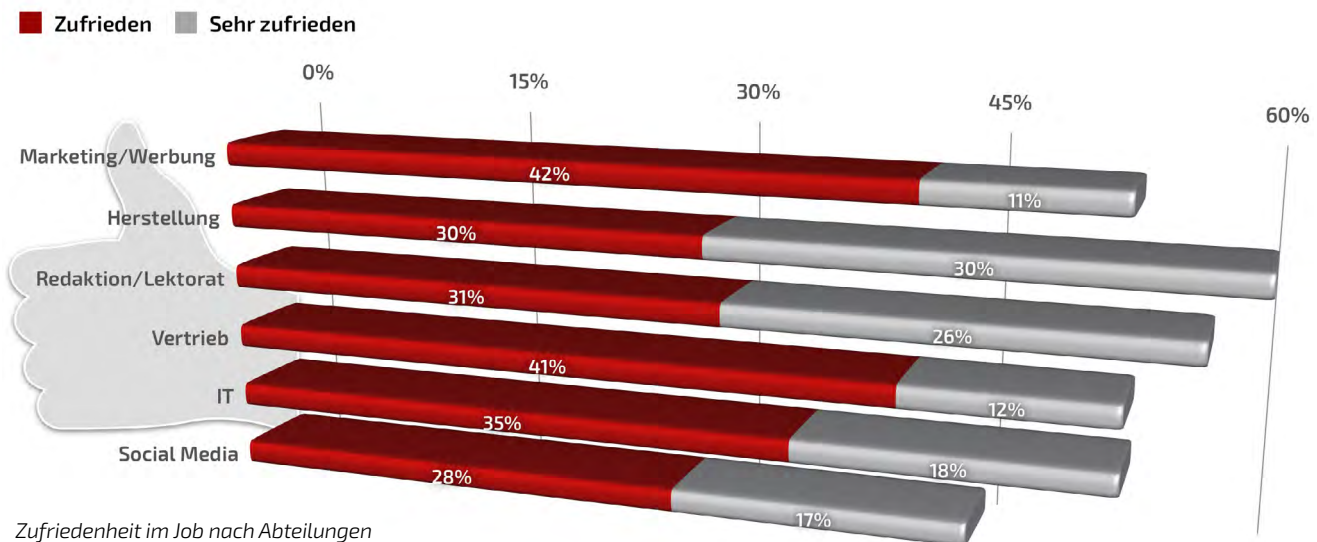
Weitere Ergebnisse bei diesem Themenaspekt:

- Unzufrieden oder sehr unzufrieden sind nur 12 % der Befragten.
- Dabei sind es tendenziell die Männer, die unzufrieden im Job sind (17 % hier die Quote, bei Frauen nur 9 %).



Zufriedenheit im Job

- Bei Fachverlagen liegt der Anteil der Unzufriedenen mit 16 % leicht über dem Schnitt.
- Zwischen der Zahl der Überstunden pro Woche und der Unzufriedenheit gibt es



Zufriedenheit im Job nach Abteilungen

Je nach Einsatzbereich ergeben sich ebenfalls deutliche Abweichungen: So ist die Stimmung offenbar in Herstellungsabteilungen am besten. Hier ist der Anteil an zufriedenen und sehr zufriedenen Mitarbeitern am größten. Auch bei Redaktion/Lektorat ist die positive Stimmung stark ausgeprägt – obwohl dort, wie analysiert, die Bezahlung niedriger ausfällt.

Mehrfach genannte Gründe der Unzufriedenen: zu geringe Kapazitäten („Hamsterrad“), schlechte Bezahlung und überkommene Unternehmensstrukturen.

Als positive Faktoren werden mehrfach hervor-gehoben: kreative, abwechslungsreiche und – für die Gesellschaft – sinnvolle Aufgaben, hohe Identifikation, große Freiheitsgrade beziehungsweise Freiräume, flexible Strukturen.

Insgesamt scheint an vielen Stellen der Umfrage durch, dass die Herausforderungen in der Verlags- und Medienbranche immer größer werden. Ein Teilnehmer, der die Zufriedenheitsfrage mit „Teils, teils“ beantwortet hat, schreibt: „Es ist spürbar, dass die Schere zwischen Publishing-Grundlagen, technischen Möglichkeiten, Kommunikationsbedürfnissen, Contentpflege und technischen Umsetzungsverständnis größer geworden ist.“





# digitalisierung wird technik- nahe verlagsberufe aufwerten

sabine dörriich über den dpr-gehaltsreport und  
eigene erhebungen

**Z**u den Gehaltsstrukturen in der Buchbranche gibt es wenig Untersuchungen, deshalb ist der dpr-Gehaltsmonitor eine erfreuliche Initiative. Auf der Basis eigener Auswertungen mit deutlich höherer Stichprobe (über 1000 Teilnehmer) kann ich die Ergebnisse der dpr-Umfrage weitgehend bestätigen, jedoch auch Abweichungen feststellen. Aber Vorsicht! Es handelt sich in beiden Fällen nicht um repräsentative Zahlen, sondern allenfalls um Tendenzen.

Dass in der Verlagsbranche mehr Frauen als Männer tätig sind, scheint sicher zu sein, da auch andere Untersuchungen zum gleichen Ergebnis kommen. Unsere Stichprobe meldet 64 % Frauen. Schaut man sich die einzelnen Berufsgruppen an, ergeben sich folgende Befunde:

Frauenanteil in verschiedenen Verlagsressorts:

- Lektorat (fiction)/Redaktion (non fiction): 82 bzw. 74 %
- Vertrieb: 63 %
- Herstellung: 65 %
- Presse: 92 %
- Lizenzen/Foreign Rights: 93 %
- Verlagsleitungen/Geschäftsführungen: 26 %
- Kaufmännische Leitungen: 19 %

Wie wir wissen, gibt es eine Korrelation zwischen Frauenanteil und Gehaltshöhe eines Berufs. In stark feminisierten Tätigkeitsfeldern sind die Verdienstmöglichkeiten eher nicht üppig. Macht auch die Verlagsbranche keine Ausnahme?

## **Einstiegsgehälter sind noch gleich**

Interessanterweise sind die Einstiegsgehälter von jungen Männern und Frauen ziemlich gleich – in unserer Stichprobe haben die Frauen sogar etwas die Nase vorn und halten diesen kleinen Vorsprung bis in den Mittelbau (bis ca. fünf Jahre Berufserfahrung). In den frauenstarken Ressorts (siehe oben) geht die Schere erst danach auseinander, scheinbar allerdings nicht dramatisch. Dies kann aber auch eine statistische Verzerrung sein, denn wir haben einfach nur Mittelwerte gebildet und die Abweichungen nach unten wie nach oben nicht berücksichtigt. Schon wenige Top-Verdiener verzerren jedoch den Median. Sichtbare Ausnahmen sind die Durchschnittsgehälter im Vertrieb und in den obersten Führungspositionen. In der Herstellung übrigens konnten wir keine Gehaltsunterschiede feststellen. Eher ist es so, dass Frauen ihren kleinen Vorsprung bis in die Führungsposition hinein halten.

Beispielhaft dargestellt:

Karrierestufe	Mittelwert Gehalt	Mittelwert Gehalt Frauen
Redaktion		
Nachwuchs	27.000	28.000
Mittelbau	40.800	41.300
Leitende oder verantwortliche Position, überwiegend mit Führungsverantwortung	69.000	66.000
Vertrieb		
Nachwuchs	30.500	30.900
Mittelbau	42.500	42.100
Leitende oder verantwortliche Position, nicht zwingend mit Führungsverantwortung*)	80.100	74.000
Herstellung		
Nachwuchs	30.300	30.300 **)
Mittelbau	43.000	43.600
Leitende oder verantwortliche Position, überwiegend mit Führungsverantwortung	71.700	72.000
Geschäftsführungen/Verlagsleitungen		
	127.000	109.300

\*) Einschließlich Key Account-Manager/innen mit hoher Umsatzverantwortung

\*\*\*) Stichprobe enthält keine männlichen Nachwuchskräfte

### Gehälter bei Fachinformationen liegen höher

In unserer Stichprobe unterscheiden wir nicht nach Unternehmensgröße oder inhaltlicher Ausprägung. Aus Erfahrung weiß ich allerdings, dass die Gehälter in Fachinformationsverlagen im Durchschnitt geschätzt ca. 25 % höher sind als in Publikumsverlagen. Der Grund ist nachvollziehbar: Meist setzt eine Tätigkeit im Bereich Fachinformationen ein spezifisches Studium voraus (Jura, Medizin, Maschinenbau etc.). Will man entsprechend qualifizierte Fachkräfte bekommen, muss man die Einkommensmöglichkeiten der jeweiligen anderen Branchen berücksichtigen. Der Arbeitsmarkt für Geistes-, Sprach- und Medienwissenschaftlerinnen und Medienwissenschaftler hingegen ist recht unspezifisch und die Zahl dieser Absolventen höher. Der Berufszugang über die Studiengänge Buchwissenschaft, Mediapublishing oder Verlagswirtschaft fällt zwar leichter, führt aber nach meiner Beobachtung nicht zwangsläufig zu einem höheren Gehalt.

Grundsätzlich kann ich sagen, dass Berufsgruppen, die primär technisches, aber nicht unbedingt verlagsbezogenes Wissen besitzen müssen – wie z. B. Fachkräfte in der IT – deutlich mehr verdienen als der Durchschnitt. Sie finden einen großen Arbeitsmarkt vor und ge-

hören zu intensiv gesuchten Berufsgruppen auch außerhalb der Verlagsbranche. Da steigert den Marktwert.

### Arbeitszufriedenheit bei Medien insgesamt hoch

Die Auswertung der dpr-Fragebögen ergibt, dass die meisten Teilnehmer/innen eine hohe Zufriedenheit und Identifikation mit ihrem Job besitzen. Aus vielen Gesprächen mit Kandidaten kann ich das bestätigen. Allerdings ist die Arbeitszufriedenheit in anderen Bereichen der Medienbranchen ebenfalls relativ hoch, wie die sehr lesenswerte Untersuchung „**MehrWert – Arbeiten in der Buchbranche heute**“

(herausgegeben von BücherFrauen e.V.) darstellt. Getrübt wird die Freude am Job jedoch durch unsichere wirtschaftliche Perspektiven der Buchbranche (Stichwort Digitalisierung).

Verdienen Verlagsmenschen eigentlich viel oder wenig? Der deutsche Durchschnittsarbeitnehmer erhält jährlich ca. 37.000 Euro brutto. Unsere vier beispielhaft aufgeführten Berufsgruppen bekommen ein Durchschnittsgehalt von 56.000 Euro – was jedoch aufgrund der nicht repräsentativen Zahlenbasis kein belastbarer Wert ist. Insbesondere von jungen Nachwuchskräften höre ich die Klage, dass sie sich unterbezahlt fühlen.



## Junge Nachwuchskräfte unterbezahlt

Eine junge Lektorin verdient im ersten Berufsjahr (nach Hochschulabschluss und Volontariat) ca. 28.000 Euro. Das entspricht dem Einkommen z. B. eines Krankenpflegers nach der Berufsausbildung. Allerdings hat dieser während der Lehrzeit schon eine Vergütung von ca. 1000 Euro monatlich erhalten, während die junge Lektorin mit Bachelor und Master im besten Fall 735 Euro BAföG-Höchstsatz erhalten hat. Ein junger Assistenzarzt bekommt ca. 52.000 Euro, eine Juristin verdient beim Berufseinstieg selten unter 40.000 Euro. Demgegenüber machen sich die Einstiegsgehälter der jungen Nachwuchskräfte in der Tat recht kläglich aus.

Warum ist das so? Auf die Schnelle fallen mir diese Argumente ein:

- Rigide Zulassungsbeschränkungen bestimmter Studiengänge verknappen das Fachkräfteangebot.
- Generalisten sind weniger gesucht als Fachexperten.
- In Dax-notierten Konzernen oder im öffentlichen Dienst gibt es andere Gehaltstarife.
- Das gesellschaftliche Ansehen (nicht unbedingt der gesellschaftliche Nutzen!) der Berufe schlägt sich auf das Gehalt nieder.
- Patriarchalische Tradition: Berufe mit hohem Frauenanteil werden diskriminiert. Besonders deutlich wird dies in sozialen Berufen.

Nicht zuletzt bestimmt auch das volkswirtschaftliche Umfeld das Gehaltsgefüge. Die anhaltend gute Konjunktur und niedrige Arbeitslosigkeit hat zu einer Umkehr des „Machtgefüges“ geführt. Arbeitnehmer mit gesuchten Skills können sich ihre Stellen derzeit aussuchen und die Gehälter erfolgreich verhandeln. Oder sie verlassen das Verlagsumfeld und wandern in Branchen ab, die mehr bezahlen und bessere Rahmenbedingungen (Stichwort flexible Arbeitszeiten) bieten, was insbesondere Frauen mit Familie wichtig ist.

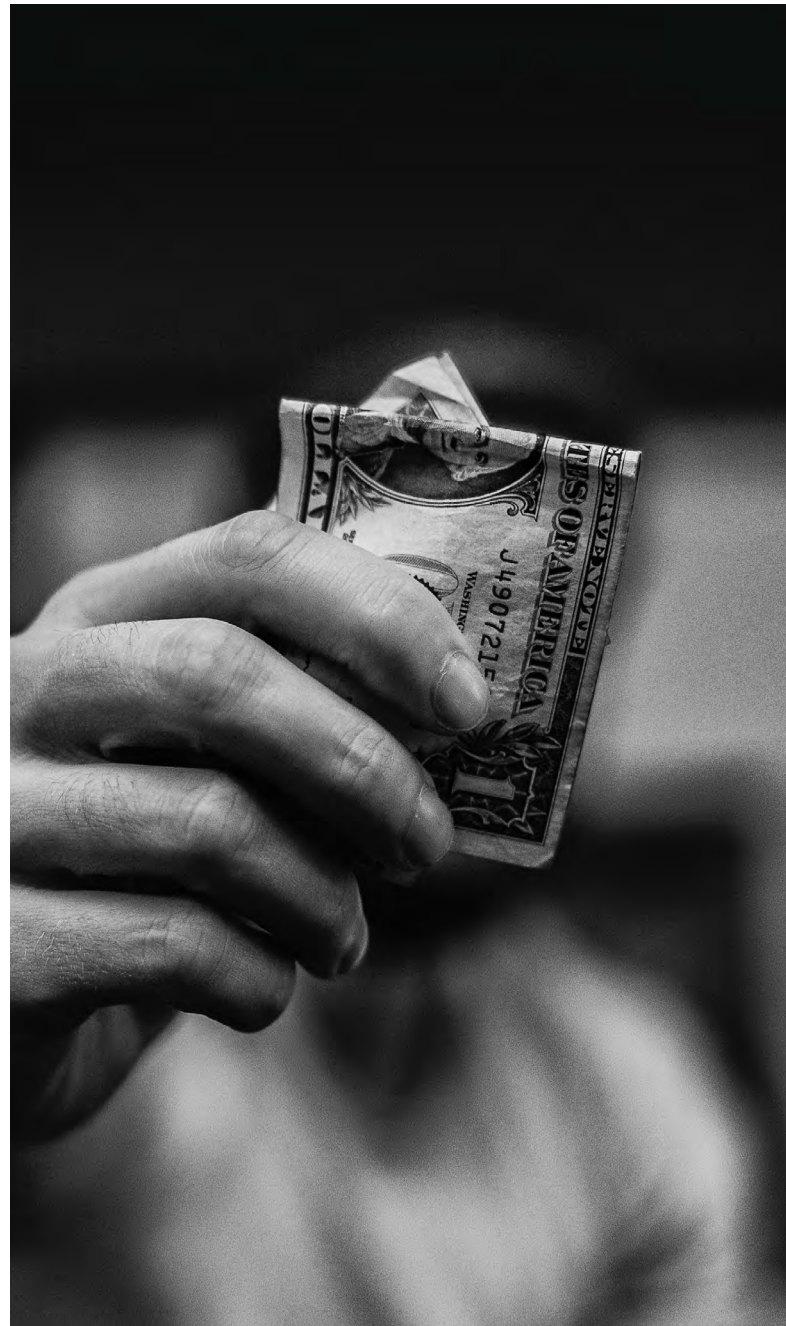
Ich vermute, dass die fortschreitende Digitalisierung die technikhnen Verlagsberufe in Zukunft gehaltlich aufwerten wird, während der klassische Content-Bereich womöglich stärker ausgegliedert wird. Für die vielen Mitarbeiterinnen in den Lektoraten wäre das – nicht nur gehaltlich – eine un gute Entwicklung.



sabine dörrich

ist Geschäftsführerin und Partnerin bei Dörrich Kleinhans & Partner, Spezialistin für Buch und Content, Lektorat, Herstellung und PR. War unterforderte Buchhändlerin, berufstätige Publizistik-Studentin, engagierte Weltverbesserin und leitende Mitarbeiterin in mehreren Independent-Verlagen, bevor sie vor vielen Jahren ihre Leidenschaft für die Personalberatung, Software unterstützte Prozessoptimierung (Spezialgebiet Datenbanken) und

für Caniden entdeckte. Ihr Motto frei nach Goethe: „Es muss [der/die] das Beste irgendwo zu finden sein“.



# #meine digitale agenda

jan-klaus  
beckmann  
verleger beckmann verlag

*Nach Berufseinstieg bei der Verlagsgruppe Handelsblatt seit 1993 im Familienverlag. Neugierig in Kommissionen der Deutschen Fachpresse und bei Entrepreneurs Organisation unterwegs.*



## **Aktuell höchste Prio in meinem Job**

Unsere Organisation kundenorientiert umbauen und die draus erwachsene Chance realisieren (für bessere Zusammenarbeit sowie in Folge für Innovationen). Klar sollen die Innovationen gerne digital sein, im Fokus sollen aber die Needs der Kunden stehen. Mal sehen, was die wollen, ob und wenn ja wie wir das umsetzen.

## **Meine zuletzt beste Idee**

Mein AgTech-Blog, eine Mischung aus Hobby und beruflichem Scout.

## **„Scheitern als Chance“**

Eigentlich immer das Gleiche: Ich überrasche (und überfordere) meine Kollegen mit Ideen. Theoretisch ließe sich das proaktiver und damit eleganter lösen, diese all-time-trap lauert aber immer mal wieder auf mich/uns. Irgendwie tragisch.

## **Wenn ich einen Wunsch frei hätte...**

Galaktisch: dass wir ein System ohne klassische Erwerbsarbeit finden. Konkreter: dass die Lust auf Neues und die Angst vorm Ende von Print mehr konstruktive Dynamik erzeugen.





# vom mikro-management- tiefflieger zur führungskraft über recruiting, employer branding und richtiges führen auch in krisensituationen. ein gespräch mit marco behrmann.

**I**n einer idealen Welt werden Bewerber für eine offene Position in einem Unternehmen nach sachlich aufgestellten Kriterien ausgewählt, um einen perfekten Match für beide herzustellen. Das Ergebnis: Leistung, Wachstum und Effizienz für das Unternehmen und motivierte, kreative und loyale Mitarbeiter. In der modernen komplexeren Welt sieht die Realität aber oft völlig anders aus: Gerade Personalabteilungen, Recruiter und Führungskräfte scheinen mehr und mehr überfordert zu sein mit Selektionsgesprächen und Mitarbeiterauswahl – und letztlich auch mit den Anforderungen an die Führung aller Mitarbeiter. Trägt dieser Eindruck?

Keineswegs. Das Ergebnis falscher Entscheidungen als Recruiter oder Führungskraft sind ja nicht nur Fehlbesetzungen. In Zeiten von Fachkräftemangel einerseits, manchmal aber vielen Bewerbern pro Spezialstelle spielt auch die Frage der Selektivität eine große Rolle. Wie viele Bewerber pro Vakanz Sie haben und wie viele davon wirklich geeignet sind, hat einen immensen Einfluss auf die Qualität der Per-

sonalauswahl. Das wird Selektionsproblem genannt, das Verhältnis der Basisrate der Bewerber zur Selektionsrate der hoffentlich geeigneten Ausgewählten. Ganz rational gesehen ist es so: Wir können entweder den Falschen einstellen oder den Richtigen ablehnen. Alle anderen Entscheidungen wären richtig. Das Ergebnis ist tatsächlich eine Überforderung der Personalabteilungen, die oft auch heute noch nach subjektiven und vagen Kriterien wie „Sympathie“ und „Passung zum bestehenden Team“ oder auch nach persönlichen Motiven entscheiden. Wenn ich um Unterstützung gebeten werde, dann meist mit der Aufgabenstellung: „Wie können wir unsere Personalauswahl-Prozesse verbessern, auch um Weggänge zu vermeiden?“ Oft wird auch zu wenig auf Kompetenz und Potenzial eines Bewerbers geschaut, sondern nur nach dem Ist-Zustand. Gerade beim Potenzialbegriff haben viele Führungskräfte und auch Recruiter kein persönliches Konzept: Was bedeutet eigentlich das Potenzial einer Person? Meist wird in den Lebenslauf geschaut und eine

Beziehung zum Lebenslauf der Führungskraft gezogen, aber es findet keine sachliche Beurteilung statt. Das ermittelt nur einen Teil der wirklichen Leistungsmöglichkeiten der Person – und möglicherweise bleibt der eigentlich relevante Teil außen vor und Fehlentscheidungen werden selbst produziert.

**Verkürzt ausgedrückt: Könnte man dann sagen, dass, anstatt auf das mögliche Potenzial zu schauen, eher das Bauchgefühl entscheidet?**

Ja, oft entscheidet das Bauchgefühl, oder das, was die Führungskraft selbst für ein intuitives Kompetenzprofil hält. Dann entscheiden Faktoren wie, ob einem ein Bewerber ähnlich ist, ähnliche Interessen hat, eine Zusammenarbeit reibungslos und konfliktfrei funktionieren könnte usw. Das mögen wichtige Kriterien sein, aber definitiv nicht die einzigen und schon gar nicht die zentralen, wenn es um echte Kompetenz des Bewerbers geht. Noch dazu müssen sie möglichst präzise gemessen oder bestimmt werden.

**Wie werden Kompetenz und Potenzial eines Bewerbers analysiert?**

Dazu entwirft man zunächst das Kompetenz-Modell einer Organisation, also die Kriterien, die in der Organisation gebraucht werden: Leistungsmotivation, Selbstständigkeit, Durchhaltevermögen, Verhandlungskompetenz, Kreativität beispielsweise. Gerade in Verlagen wird Durchhaltevermögen und etwas Out-of-the-box-Denken und -Handeln sehr geschätzt. Wie wird dies erfasst? In den Bewerbungsunterlagen selbst sind ja nur Indikatoren festzustellen, das muss dann im Bewerbungsgespräch natürlich genauer abgeprüft werden. Und da heißt das Schlüsselwort Strukturierung. Also zum Beispiel eine Frage, die ich vorbereitet habe und die gezielt auf die Eigenschaften, die ich gerade erfrage, abzielt. Zur Einschätzung und Gewichtung einer Antwort muss diese dann klassifizierbar sein, konkret: War das jetzt eine mittelmäßige, war das eine sehr gute oder war das eher eine unterdurchschnittliche Antwort. Es braucht also einen klar definierten Leitfaden – und nicht der Bewerber führt dabei, sondern der HR-Experte oder die Führungskraft führen strukturiert das Gespräch und hören viel zu.

**Man hat ja den Eindruck, dass bis zur Abgabe der Bewerbung der Prozess durch die Digitalisierung, etwa Bewerber-Datenbanken, extrem strukturiert funktioniert – bis hin zu den unsäglichen Textbaustein-E-Mails. Was wiederum zu einer Flut von Bewerbungen führt. Danach folgen aber unstrukturierte, intransparente Prozesse, karge Absagen – wenn überhaupt reagiert wird – und das Gefühl, nicht wirklich mit**

**den eigenen Kompetenzen wahrgenommen zu werden.**

Eine Bewerbung ist ja kein einseitiger Prozess. Der Kandidat bewirbt sich beim Unternehmen, und wir gehen davon aus, dass er sich intensiv mit dem Unternehmen beschäftigt hat. Und das Unternehmen wiederum bewirbt sich beim Kandidaten, weil es hier einen zukünftigen Mitarbeiter finden will. Da muss klar signalisiert werden, dass man sich im Unternehmen Mühe gibt, also nicht „irgendwie eine Stunde Gespräch und dann schauen wir hinterher mal“. Employer-Branding ist extrem relevant, gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und in Zeiten von Generation Y. Die Leute werden anspruchsvoller – und sie dürfen das auch sein. Es gibt sehr viele Dinge, die man heute machen kann, auch um den Prozess attraktiv zu gestalten. Und mindestens das Signal, wir bemühen uns und wir legen Wert auf Qualität, sollte gegeben sein.

Das hat dann auch klare Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Fluktuation zu einem späteren Zeitpunkt, wenn der Bewerber dem Unternehmen angehört. Wie ein Unternehmen tickt, kriege ich im Bewerbungsprozess auch schon mit. Wie sieht die E-Mail aus, werde ich gewinnend behandelt oder ist das eher eine strukturelle Sache, bei der ich als Bewerber das Gefühl habe, ich rede mit Computern. Vorhandene oder fehlende Herzlichkeit ist ja auch ein klares Signal, für das Bewerber sehr sensibel sind. Ich will als Bewerber eine Kultur erfahren, die meine Werte verkörpert oder teilt. Dann werde ich mich da entfalten können und wollen.

**Employer Branding im Bewerbungsprozess – haben Sie den Eindruck, das Thema ist in den Personalabteilungen angekommen?**

Teilweise ja – teilweise fällt es einfach aus Budget- und Zeitgründen hinten runter. Meistens fängt man in einem Unternehmen ja erst an, über solche Dinge nachzudenken, wenn die Fluktuation rapide steigt oder man insgesamt in Schieflage gerät. Oder wenn auffallend viele gut qualifizierte Bewerber einem Unternehmen im Bewerbungsprozess absagen.

Ein schönes Beispiel gibt es von Verizon, einem amerikanischen Telefonanbieter. Dort hat man festgestellt, dass ein enorm hoher Teil abgelehnter Bewerber danach auch ihre Verträge bei Verizon gekündigt haben, und zwar über den üblichen Anteil unzufriedener Bewerber hinaus. Das hat die Organisation deutlich zum Nachdenken gebracht. Bewerber sind auch Kunden. Bewerber sind auch Referenzgeber. Gewinnende Arbeitgeber behandeln Bewerber, wie Kunden behandelt werden sollten – die eigentlichen Geldgeber.





### **Mangelhaftes Employer Branding kann im Zweifel also bares Geld kosten?**

Bei der Mitarbeiterauswahl machen Sie idealerweise eine Erfolgsprognose. Sie prognostizieren Leistung, Loyalität und Zufriedenheit. Und alles das ist gut und notwendig, damit es dem Unternehmen gut geht – besonders in schweren oder komplexer werdenden Zeiten. In diesen Prozess auch Geld oder Ressourcen zu investieren, ist nicht nur absolut sinnvoll, das hat sich auch schnell refinanziert durch die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Positionen mit niedriger Fluktuation. Das ist das klare Ergebnis einer strukturierten Auswahl.

### **Recruiting und Employer Branding muss sich Ihrer Meinung nach heutzutage verändern. Wie steht es um das Thema „Führung“?**

Auch hier muss sich einiges vorwärtsbewegen – und das sind auch keine Dinge, die man vorher noch nie gehört hat. Man muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Eigenverantwortung geben, idealerweise flache Hierarchien haben, Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung anbieten und generell die Bedürfnisse, die die

Mitarbeitenden im 21. Jahrhundert haben, einfach auch bedienen und einen entsprechenden Rahmen dafür schaffen. Das hat man aber Ende des 20. Jahrhunderts auch schon postuliert und natürlich gibt es hier unterschiedliche Konzepte. Das derzeit aktuelle Schlagwort ist Agilität. Im Kern geht es darum: Führung selbst muss sich durchaus selbst hinterfragen. Es geht eben nicht mit Führung durch Hierarchie, sondern es geht heutzutage wirklich wachstumsorientiert nur noch mit Führen durch eine gewisse Art von Team-Orientierung und Miteinander, Freiwilligkeit, Möglichkeiten und Beteiligung.

Am Wissen darüber scheitert in der Regel es nicht. Wenn Sie Führungskräfte fragen, wie man gut führt, bekommen Sie recht schnell plausible Antworten. Es liegt in der Regel an Ängsten, an eigenen Gewohnheiten, an fehlendem Vertrauen, Unsicherheit oder Fähigkeiten, das auch in die Tat umzusetzen. Also auch hier wieder Emotionalität statt systematischer Führung. Ganz häufig machen Führungskräfte ja den Fehler, die Probleme der Mitarbeiter zu lösen anstatt dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter Lust ha-

ben, die Probleme selber zu lösen. Das hat auch viel mit strukturierter Kommunikation zu tun.

### **Wie kann denn eine sinnvolle Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aussehen?**

Es geht nicht darum zu reden, damit man geredet hat, sondern es geht immer darum, dass ein Problem leichter gelöst ist – vor allem ein emotionales Problem, ein Missverständnis oder ein Konflikt, der auch da ist, wenn er nicht adressiert wird. Auch die Wahl des richtigen Kommunikationskanals ist sehr wichtig. Nehmen wir E-Mails. E-Mails sind ein wunderbares Tool, das aufgrund seiner Effizienz dem Management dient. Und das funktioniert auch sehr gut, wenn beim Mitarbeiter und der Führungskraft Vertrauen da sind und wenn man gegenseitig weiß, woran man ist. Wenn dieses nicht da ist, fangen beide möglicherweise an, zwischen den Zeilen zu lesen und sich vorsichtig zu verhalten – und Missverständnisse sind an der Tagesordnung. Deswegen sage ich: Bei Konflikten besteht E-Mail-Verbot! Und dann ist der Dialog übrigens immer besser als der Monolog, das ist auch wichtig. Man muss dann auch zuhören und aufeinander eingehen.

Dass eine Führungskraft auch bei harter Kritik trotzdem wertschätzend sein kann, das ist für viele ein echtes Lernthema. Denn die Kritik in der Sache und die Wertschätzung der Person sind zwei völlig unterschiedliche Dinge. Hier muss ich als Führungskraft stabil und klar in meiner Haltung sein und eine auch kritische Realität emotionsfrei beschreiben können. Also Feedback, Kritik, Anforderungen formulieren, aber dabei gleichzeitig absolut motivierend und aktivierend und resonant mit dem Mitarbeiter sein. Das Prinzip der Resonanz ist hier ein ganz wichtiges. Wenn ich negativ abstrahle, mich misstrauisch oder gar abwertend gebe, dann wird mein Mitarbeiter sich nie motivieren. Ich muss also positiv abstrahlen, Zuversicht verkörpern und trotzdem Klartext sprechen können.

### **So etwas lässt sich aber in ruhigem Fahrwasser besser regeln und einhalten, als wenn in einem Unternehmen „die Hütte brennt“.**

Ja, in guten Zeiten ist Führung leichter. Die schwierigen Situationen sind die, in denen man sich als Führungskraft einen Unterschied machen kann. Man muss als Führungskraft ein paar persönliche Mechanismen entwickelt haben, um auch mit stürmischeren Situationen in Sachen Mitarbeiterkommunikation umgehen zu können, einen Stress-Mechanismus sozusagen. Ich kann diesen Stress weitergeben oder ich kann ihn abpuffern. Oder ich versuche als

Führungskraft auch hier einen positiven Spin hinzubekommen um eine schwierige Situation so zu nutzen, dass daraus wieder etwas entstehen kann. Pfiifige Führungskräfte fragen sich in solchen Situationen sofort: Was ist denn die Strategie der Organisation? Man braucht eine Strategie, man muss den Kontext einschätzen und kurz nachdenken, bevor man handelt. Sonst kommt es zu Aktionismus oder auch Panik, weil die Führungskraft die Situation möglicherweise nicht richtig einschätzt oder Persönlichkeitsprogramme das Verhalten bestimmen. Ich nenne das eine Kontext-Kompetenz, deren Fehlen das größte Manko des beginnenden 21. Jahrhunderts ist. Oft genug schwebt man nicht über den Dingen – und auch das meine ich im positiven Sinn –, sondern spielt Mikro-Management-Tiefflieger. Die Führungskraft muss ja Übersetzer der strategischen Anforderungen des Unternehmens an die Welt des Mitarbeiters sein, auch ein Filter – und eben nicht Ansager für jede einzelne Handlung.

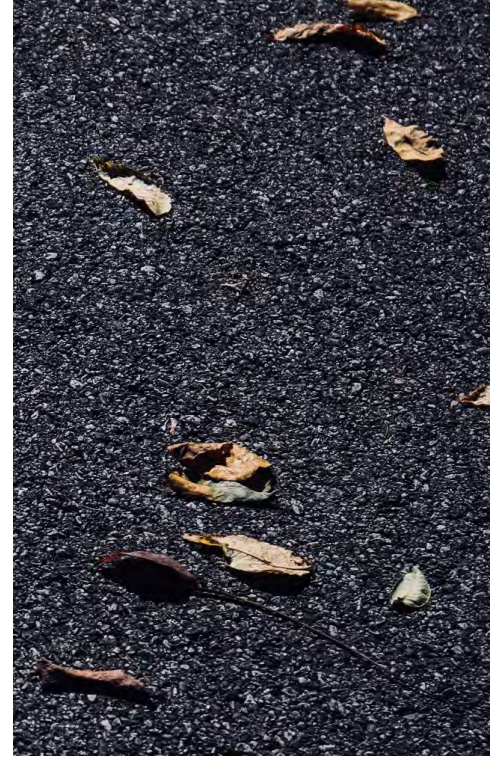
Viele Verlage entwickeln sich, natürlich auch getrieben durch die Digitalisierung, von den klassischen Silos zur Matrix-Organisation, zu rollierenden Teams, die sehr viel Synergien nutzen. Und hier liegt sehr viel Potenzial für Wachstum, Effizienz, Kreativität und Innovation. Dies braucht aber dann auch wieder Führungskräfte, die mit diesem Change gut umgehen können und eben Motivation hervorrufen, anstatt sie zu dämpfen. Und – um den Bogen wieder zu schließen – die Marke als Employer, die wir vom ersten bis zum letzten Kontakt mit aktuellen, potenziellen, abgelehnten und ehemaligen Mitarbeitern verkörpern, bestimmt die Attraktivität als Arbeitgeber in der Zukunft.



**marco behrmann**

Studium der Psychologie in Mannheim und Portland, Oregon, USA. Promotion in Hohenheim zum Thema Verhandlungskompetenz. 2004–2007 Berater und Trainer bei S & F Personalpsychologie Managementberatung und HR Diagnostics. Ab 2004 Berater und Trainer bei der Ceveygroup. Dort Senior Consultant für Ceveyconsulting, seit Gründung 2013 auch für SMARTinSALES sowie verantwortlich für Science, Learning & Technology für Ceveysystems. Aktuelle Beratungsschwerpunkte in den Themen Führen, Verhandeln, Verkaufen, Kultur- und Teamentwicklung, Projekt-Leadership, multikulturelle Kooperation und Persönlichkeit. Internationale Beratungserfahrung und Expertise in Assessment, Recruiting, Personalauswahl und Personalbeurteilung, Leadership Appraisal, Performance Management und Personalentwicklung.





Führung ist eine Frage der Haltung. Leider definiert sich Führung immer noch in Begriffen von Macht und Unterordnung. Das Verhältnis von Führendem und Geführten ist meistens asymmetrisch: Der Chef hat mehr Erfahrung, mehr Information und mehr Macht als seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sind daher von ihrem Chef abhängiger als umgekehrt der Chef von ihnen. Historisch betrachtet stammt diese Haltung aus dem Taylorismus, wo der Manager tatsächlich derjenige war, der die Arbeitsabläufe am besten verstand und sie für seine meist ungelerten Mitarbeiter in einfache Arbeitsschritte strukturieren konnte. Diese Zeiten sind allerdings lange vorbei. Die Art der Tätigkeit und entsprechend das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter haben sich seither radikal verändert. Geblieben ist in vielen Fällen nur das bekannte Abhängigkeitsverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter. Peter F. Drucker prägte für diese veränderte Arbeitswelt bereits 1959 (seiner Zeit weit voraus) den Begriff der Wissensarbeit. Er erkannte früh die fundamentalen Unterschiede und forderte Führung als eine Zusammenarbeit von Erwachsenen auf Augenhöhe zu verstehen. Genau darum heißt die fünfte These des Manifests für menschliche Führung „Anführer hervorbringen mehr als Anhänger anführen.“

*“Their relationship, in other words, is far more like that between the conductor of an orchestra and the instrumentalist than it is like the traditional superior-subordinate relationship. The superior in an organization employing knowledge workers cannot, as a rule, do the work of the supposed subordinate any more than the conductor of an orchestra can play the tuba.”*

*Peter F. Drucker, Management's New Paradigm, 1998*

# führung als begegnung von erwachsenen auf augenhöhe

marcus raitner

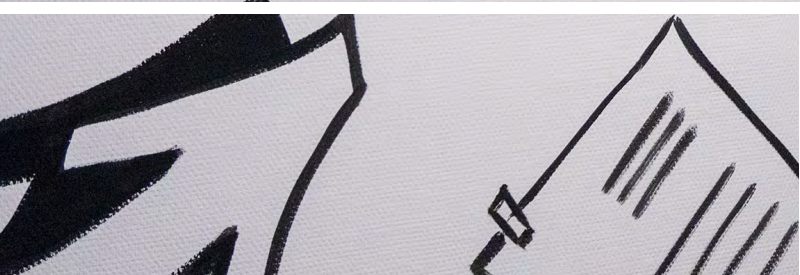
Das Verhältnis von Führungskraft und Wissensarbeiter ähnelt eher dem zwischen Dirigent und Musiker in einem Orchester. Hinsichtlich der Fähigkeiten offensichtlich, aber auch hinsichtlich der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse: Die Machtposition von Wissensarbeitern gegenüber ihrer Führungskraft ist eine völlig andere als die des prinzipiell leicht austauschbaren Arbeiters zu seinem Chef in tayloristischen Strukturen. Ein Wissensarbeiter kann seinen Vorgesetzten ebenso leicht und effektiv sabotieren wie ein Musiker einen autokratischen Dirigenten.

*“Knowledge workers cannot be managed as subordinates; they are associates. They are seniors or juniors but not superiors and subordinates.”*

*Peter F. Drucker, Management's New Paradigm, 1998*



# PRODUCTIVITY



In der Praxis ist diese Erkenntnis auch fünfzig Jahre, nachdem Peter F. Drucker den Begriff der Wissensarbeit erfand, noch lange nicht angekommen. Wir haben also weniger ein Erkenntnis- als ein Umsetzungsproblem. Zwar hat sich das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter in den letzten Jahrzehnten deutlich zum Positiven verändert. Viele Führungskräfte haben mittlerweile eine eher elterliche Haltung zu ihren Mitarbeitern eingenommen. Die Richtung stimmt also, aber das Abhängigkeitsverhältnis blieb bisher meist unberührt. Die Mitarbeiter bleiben wie Kinder abhängig von ihren Eltern. Und während Kinder in verschiedenen Phasen mehr oder weniger vehement ihre Selbstständigkeit und Gleichwertigkeit einfordern und erkämpfen, bleiben Mitarbeiter für immer wohlbehütete Kinder

Abhängige Mitarbeiter anzuführen ist das eine und sicherlich auch heute noch eine wichtige Fähigkeit. Das andere und viel entscheidender ist aber die Haltung dabei – und die muss es sein, die Mitarbeiter aus der Abhängigkeit herauszuführen und sie zu Anführern – wenigstens ihres eigenen Lebens und ihrer ganzen Fähigkeiten – zu machen.

*Leaders don't create followers, they create more leaders.*

Tom Peters

Führung ist heute nur noch legitim, wenn sie die Selbstführung der ihr anvertrauten Mitarbeiter zum Ziel hat. Damit hat Götz W. Werner auf den Punkt gebracht, wie ein angemessenes Verhältnis zwischen Führendem und Geführten aussieht. Es geht nicht um höhergestellt oder untergeordnet, es geht darum auf Augenhöhe als Erwachsene zusammenzuarbeiten. Führung ist eine gleichwertige Funktion, die andere erfolgreich macht. Darum heißt das fünfte These des Manifests für menschliche Führung in Anspielung auf das Zitat von Tom Peters: „Anführer hervorbringen mehr als Anhänger anführen.“



marcus raitner

ist der festen Überzeugung, dass Elefanten tanzen können. Er begleitet als Agile Coach und Agile Transformation Agent seit 2015 die BMW Group IT auf ihrer Reise zu einer agilen Organisation. Nach seiner Promotion in Information an der Universität Passau, arbeitete Marcus Raitner zunächst als IT-Projektleiter bei msg systems. Im Jahr 2010 startete er nochmal komplett neu und wechselte als Senior Partner und später Geschäftsführer zur esc Solutions, einem kleinen Start-up mit Schwerpunkt Projektmanagement und Projektcoaching. Marcus Raitner ist Gründungsmitglied der PM-CampBewegung, Initiator von openPM, einer Plattform, die sich die freie Verteilung von Projektmanagement-Wissen zum Ziel gesetzt hat, und erster Vorsitzender des zugehörigen gemeinnützigen Trägervereins openPM e.V.



ALLE 11 MINUTEN VERLIEBT SICH EIN LESER\* IN

# IHR E-MAG!



\* auch vom dpr

NOVAMAG.DE

Wieder mal nicht mitbekommen, dass der aktuelle  
**digital publishing report** erschienen ist?  
Kein Problem! Der Newsletter kann hier kostenlos  
abonniert werden:

[www.digital-publishing-report.de/newsletter](http://www.digital-publishing-report.de/newsletter)



In jeder dpr-Ausgabe stellt Ihnen unser Partner Skoobe wichtige Fachbücher zum Schwerpunktthema der dpr-Ausgabe und zu anderen aktuellen Themen vor. Mit der Skoobe-App für Smartphone, Tablet und ausgewählte E-Reader haben Sie unbegrenzten Zugriff auf eine umfangreiche Fachbuchbibliothek zum monatlichen Festpreis – jederzeit, überall.

## Neue Datenschutzgesetze 2018

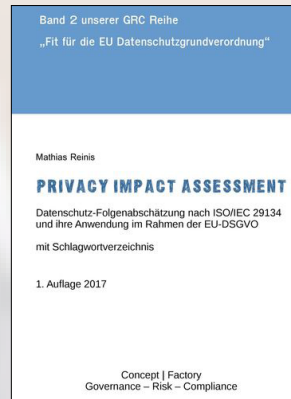


Mathias Reinis  
Datenschutzgesetze 2018

Am 25. Mai 2018 wird die EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) wirksam. Spätestens jetzt sollten Sie sich daher mit den gravierenden Veränderungen auseinandersetzen. Die EU-DSGVO wurde 2016 beschlossen, um den grenzüberschreitenden Handel in der EU zu vereinheitlichen und ein europaweit gültiges Datenschutzgesetz aufzustellen. Mit dem Ende der zweijährigen Übergangsfrist

treten wesentliche Neuerungen in Kraft, die für Unternehmen aufwändige Umstellungen hinsichtlich der Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten bedeuten. In „Datenschutzgesetze 2018“ finden Sie die ab Mai geltenden Fassungen der EU-DSGVO und des BDSG inklusive Schlagwortverzeichnis im Anhang. Herausgeber ist Mathias Reinis, Inhaber der Unternehmensberatung Concept Factory, der über langjährige Erfahrung u.a. als externer Datenschutzbeauftragter verfügt.

## DSGVO: Datenschutz-Folgenabschätzung

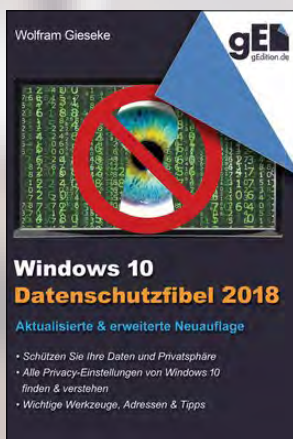


Mathias Reinis  
Privacy Impact Assessment

Mit der EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) wird ab dem 25. Mai 2018 das neue Instrument der Datenschutz-Folgenabschätzung, auf Englisch „Privacy Impact Assessment“ (PIA) genannt, eingeführt. Unternehmen werden durch den internationalen Standard ISO/IEC 29134 verpflichtet zu ermitteln, wo die Privatsphäre ihrer Kunden oder Mitarbeiter durch Verarbeitungssysteme gefährdet ist und

für deren Schutz zu sorgen. Mathias Reinis beleuchtet in „Privacy Impact Assessment“ die Anforderungen der EU-DSGVO an eine Datenschutz-Folgenabschätzung und erklärt die Konzepte und Bausteine der ISO/IEC 29134 zur Erfüllung dieser Anforderungen. Um die Gefahr eines gravierenden Bußgeldes für Verstöße zu minimieren, ist die ISO/IEC 29134 ein geeignetes Werkzeug für international tätige Unternehmen.

## Privatsphäre mit Windows

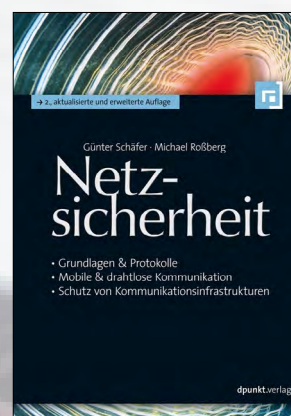


Wolfram Gieseke  
Windows 10 Datenschutzfibel

Mit der Mind-Map-Methode® halten Sie den Schlüssel zu einem einzigartigen Denkwerkzeug in den Händen, mit dem Sie mühelos und effizient Ihr Gedächtnis, Ihre Kreativität, Ihre Konzentration, Ihre Kommunikationsfähigkeit, Ihre allgemeine Intelligenz und Ihre mentale Schnelligkeit verbessern können. Angewandt auf Herausforderung oder Zielsetzung, werden Ihnen Mind-Maps dabei helfen, - klar, kreativ und originell zu denken, - Probleme zu lösen und

fundierte Entscheidungen zu treffen, - zu planen und zu verhandeln, - Ihre Gedächtnisleistung zu maximieren, - Ihr Leben erfolgreich zu strukturieren. Ihr Gehirn ist dazu imstande, Großartiges zu leisten – lernen Sie mithilfe des Mind-Map-Buchs, Ihr Potenzial auszuschöpfen! Mit der Mind-Map-Methode® halten Sie den Schlüssel zu einem Denkwerkzeug in den Händen, um Ihre mentale Schnelligkeit verbessern zu können.

## Wie Netzwerke sicher werden



Günter Schäfer,  
Michael Roßberg  
Netz-sicherheit. Grundlagen & Protokolle - Mobile & drahtlose Kommunikation - Schutz von Kommunikationsinfrastrukturen.

In „Netz-sicherheit“ vermitteln die Fachinformatiker Günter Schäfer und Michael Roßberg ein grundlegendes Verständnis der zentralen Prinzipien der IT-Sicherheit. Mit der steigenden Komplexität der digitalen Welt sind die Sicherheit von

Kommunikationsvorgängen zwischen Endsystemen, aber auch die Sicherung großer Netzwerke und Kommunikationsinfrastrukturen immer höheren Anforderungen ausgesetzt. Die Autoren stellen wesentliche Sicherheitsmechanismen und -dienste vor und gehen auf deren Integration in Netzwerkprotokolle und -architekturen von sowohl Festnetz- als auch Mobilkommunikation ein. Diese zweite, überarbeitete Ausgabe wurde durch zahlreiche aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Kryptografie und Netz-sicherheitsprotokolle, Denial-of-Service-Bedrohungen und Schutz von Kommunikationsinfrastrukturen ergänzt. „Netz-sicherheit“ eignet sich nicht nur als Lehrbuch, sondern auch als Nachschlagewerk für Praktiker.



# darauf müssen medienhäuser bei der datenschutzgrundverordnung achten

andre schaper



Ein Bußgeld von 20 Millionen Euro oder 4 Prozent vom weltweiten Konzernumsatz – das sind die Aussichten, die das Thema Datenschutzrecht in eine neue Dimension gehoben haben. Während frühere Vorgaben zum Datenschutzrecht in privaten Unternehmen gelegentlich eher lax umgesetzt wurden, ist seit der Einführung der DSGVO eine spürbare Geschäftigkeit in den Unternehmen entstanden.

Die DSGVO, deren Regelungen nach Ende der Übergangszeit am 25. Mai 2018 endgültig europaweit in Kraft treten, ist eine europäische Richtlinie mit direktem Regelungscharakter, das heißt: Ohne dass es einer Transformation in na-

tionales Recht bedarf, sind die Vorschriften in den Mitgliedsstaaten der EU direkt gültig.

Wer sich noch nicht mit dem Text der Verordnung beschäftigt hat: Unter [www.dsgvo-gesetz.de](http://www.dsgvo-gesetz.de) kann man eine gute Aufbereitung abrufen. Hier finden sich neben dem Wortlaut der DSGVO auch die Erwägungsgründe und die ergänzenden Regelungen des (neuen!) Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Auf Englisch heißt die Richtlinie übrigens General Data Protection Regulation (GDPR).

Für deutsche Unternehmen bleiben viele Anforderungen gleich, auch wenn die Rechtsgrundlagen sich natürlich geändert haben. Aber schon bisher mussten viele Unternehmen einen betrieblichen Datenschutzbeauftragten bestellen; Werbung per E-Mail im Wege der Kaltakquise war nicht unbedingt erlaubt. Trotzdem gibt es nun viele wichtige Neuerungen, auf die ein Medienunternehmen achten muss.

### **Das Datenschutzrecht im Rückblick**

Das Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) entstand bereits 1977. Im Zuge der Volkszählung Anfang der 1980er-Jahre entschied das Bundesverfassungsgericht in dem sogenannten Volkszählungsurteil, dass das Recht auf informationelle Selbstbestimmung eine Ausprägung des Allgemeinen Persönlichkeitsrechts ist, also eines Grundrechtes, das in Artikel 2 des Grundgesetzes geregelt ist.

1990 wurde das BDSG überarbeitet, und 1995 trat die Datenschutzrichtlinie der EU in Kraft, die im BDSG 2001 umgesetzt wurde. Es folgten einige Novellen, die den neuen technischen Entwicklungen insbesondere dem Internet Rechnung tragen sollten.

Mit der Einführung der DSGVO soll nun ein einheitliches europäisches Datenschutzrecht geschaffen werden, auch mit der für Unternehmen positiven Folge, dass Daten leichter in der Europäischen Union bewegt werden können. Gleichzeitig soll mit den erhöhten Bußgeldandrohungen den Regelungen auch entsprechender Nachdruck verliehen werden.

Die oben beschriebene Hektik dieser Tage in den Unternehmen zeigt, dass die gewünschte Abschreckungswirkung der Sanktionsdrohungen durchaus Wirkung zeigt.

### **Schutzzweck der DSGVO**

Im Artikel 1 des DSGVO heißt es:

1. Diese Verordnung enthält Vorschriften zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Verkehr solcher Daten.
2. Diese Verordnung schützt die Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen und insbesondere deren Recht auf Schutz personenbezogener Daten.

3. Der freie Verkehr personenbezogener Daten in der Union darf aus Gründen des Schutzes natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten weder eingeschränkt noch verboten werden.

Der Schutzzweck der DSGVO ist somit die informationelle Selbstbestimmung, insbesondere bezüglich der personenbezogenen Daten von natürlichen Personen. In der Regel sind dies die sogenannten Stammdaten: Name, Adresse, Telefonnummer, auch E-Mail-Adresse, aber auch IP-Adressen. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat schon 2017 entschieden, dass auch IP-Adressen personenbezogene Daten sind.

In der Regel bezieht sich der Datenschutz auf die automatische oder teilautomatische Verarbeitung von personenbezogenen Daten. In bestimmten Fällen werden aber auch Papierarchive geschützt, wenn sie in einem Dateisystem gespeichert werden.

Wir werden uns auf die praktisch relevante automatische Datenspeicherung konzentrieren.

### **Regelungen des Datenschutzrechts**

Das Datenschutzrecht unterliegt dem sogenannten Verbotsprinzip. Das heißt: Datenspeicherung ist verboten, wenn keine Erlaubnisgründe vorliegen. Erlaubnistatbestände können sein:

- Einwilligung des Betroffenen
- Vertrag
- Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung
- Schutz von lebenswichtigen Interessen
- Ausübung einer öffentlichen Aufgabe oder öffentlicher Gewalt
- Berechtigtes Interesse, sofern nicht das Schutzinteresse des Betroffenen überwiegt.

Auch wenn Daten gespeichert werden dürfen, gilt der Grundsatz der Datensparsamkeit. Man darf also nur genau die Daten speichern, für die es eine Erlaubnis gibt, und keine weiteren Daten darüber hinaus.

Der Betroffene hat bezüglich seiner Daten eine Reihe von Rechten:

- Er darf Auskunft über die über ihn gespeicherten Daten verlangen.
- Er hat Anspruch darauf, dass die über ihn gespeicherten Daten richtig sind und kann einen Berichtigungsanspruch geltend machen.
- Schließlich kann er die Löschung von Daten verlangen. Einwilligungen zur Datenspeicherung kann er jederzeit widerrufen.

### **Umgang mit Kundendaten – Vertrag und Einwilligung**

Wenn Sie die Daten von Kunden speichern, z. B. für eine Bestellung, dann beruht die Erlaubnisgrundlage in der Regel auf dem geschlossenen Vertrag. Sie dürfen daher die für die Abwicklung



des Vertrags notwendigen Daten speichern. Dies dürfen Sie solange tun, wie es für die Abwicklung des Vertrags notwendig ist und solange Ihnen die gesetzlichen Vorschriften das Vorhalten der Daten vorschreibt. Diese Aufbewahrungsfristen können erfordern, dass ein Löschanpruch des Betroffenen zurückstehen muss.

Einer der wichtigsten Erlaubnistatbestände ist die Einwilligung zur Datenspeicherung. Diese ist insbesondere für Werbetreibende interessant, wenn man einen Kreis von Personen ansprechen will, der noch nicht Kunde ist. Es ist zu beachten, dass das Datenschutzrecht in Deutschland durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) flankiert wird. In § 7 UWG finden sich zahlreiche Regelungen, wann und wie potentielle Kunden angesprochen werden können. Insbesondere bei der Werbung per E-Mail sind hier scharfe Regelungen zu beachten. Bestandskunden können Sie in der Regel per E-Mail bewerben, wenn Sie gleichartige Waren oder Dienstleistungen anbieten. Personen aus einer interessanten Zielgruppe können Sie nicht per E-Mail einer Kaltakquise unterziehen. Der beliebte Trick, diese Einwilligung der Kunden durch Auslobung von Vorteilen zu bekommen, wie z. B. der kostenlose Download eines Testhefts, ist schon von der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs gestoppt worden. Dieses sogenannte Koppelungsverbot ist jetzt auch durch die DSGVO geregelt worden. Allerdings widersprechen sich hier Wortlaut der Vorschrift und die Erwägungsgründe. Lesenswert dazu ist das Kurzpapier Nr. 3 der **Datenschutzkonferenz**, insbesondere der letzte Absatz auf Seite 2, der sich mit kostenlosen Angeboten beschäftigt.

### Vorgehen beim Einsatz von Google-Analytics

Die notwendigen Maßnahmen, die ein Medienunternehmen vornehmen muss, kann man gut beim Einsatz von Google Analytics veranschaulichen:

- Bei Google-Analytics wird die IP-Adresse Ihrer Webseiten-Besucher zur statistischen Auswertung an Google übermittelt. Hierbei handelt es sich um eine Speicherung und Weitergabe von personenbezogenen Daten.
- Google ist in diesem Moment Auftragsverarbeiter Ihrer Daten, und Sie müssen eine entsprechende Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung mit Google abschließen.
- Sie müssen sicherstellen, dass Sie Google-Analytics datenschutzkonform einsetzen, indem Sie die IP-Adressen anonymisieren (anonymizelP).

- Weiter müssen Sie die Datenschutzerklärungen im Netz entsprechend anpassen. Beachten Sie, dass diese Erklärung mit einem Klick von jedem Ort Ihrer Webpräsenz erreichbar ist. Die Datenschutzerklärung muss jetzt auch die Rechtsgrundlage für die Datenspeicherung enthalten!
- Vergleichbar müssen Sie mit anderen Diensten vorgehen, die Sie auf Ihrer Webseite betreiben.

### Neuerungen der Datenschutzgrundverordnung in Kurzform

Die Datenschutzgrundverordnung bringt u.a. folgende Neuerungen:

- Beweislastumkehr
- Erweiterte Dokumentationspflichten
- Anmeldepflicht bei der Aufsichtsbehörde
- Gemeinsamer Datenschutzbeauftragter für verbundene Unternehmen möglich
- Erweiterte Betroffenenrechte
- Kein Datenschutzgefälle mehr in Europa
- Deutlich gestiegene Sanktionsandrohung
- Privacy by Design and Default
- Erweiterte Meldepflicht bei Verstößen
- Haftung auch des Auftragsverarbeiters gegenüber dem Betroffenen
- Verfahrensverzeichnis muss Rechtsgrundlage der Datenspeicherung enthalten, dafür aber Wegfall des öffentlichen Verfahrensverzeichnisses (Privilegierung für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, aber wohl nicht praxisrelevant.)
- Risikofolgenabschätzung
- Einwilligung bei Kindern bis 16 Jahren nur durch die Eltern möglich.



andre schaper  
Rechtsanwalt, Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Osnabrück, Referendariat am OLG Oldenburg, seit 1994 beim Verlag Dr. Otto Schmidt in Köln, seit 1995 als Leiter Elektronische Medien. Seit 2003 ist er betrieblicher Datenschutzbeauftragter und auch als Externer Datenschutzbeauftragter tätig.

## Checkliste DSGVO

- Bestellung und Anmeldung eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten?
- Verarbeitungsverzeichnis vorhanden und gepflegt? Ständige Aktualisierung ist notwendig!
- Löschvorschriften beachten! Erstellung eines Löschkonzepts!
- Mitarbeiterschulungen?
- Anpassung der Betriebsvereinbarungen auf die neuen Vorschriften.
- Datenschutzerklärungen auf den Internet-Seiten sind vorhanden und den neuen Vorschriften angepasst:
  - Name und Kontaktdaten des Website-Betreibers
  - Nennung der Rechtsgrundlagen
  - Optische Hervorhebung der Widerrufsbelehrung
  - Informationen über die Speicherdauer (sollte 7 Tage nicht überschreiten)
  - Betroffenenrechte
  - Kontaktdaten des Datenschutzbeauftragten
- Definition bei Meldepflicht wegen einer Datenschutzverletzung

## Vorschlag für den Datensatz eines Verarbeitungsverzeichnisses

Verantwortlicher	Musterverlag virtual GmbH
Zweck der Datenerhebung	Abonnement von Webdienstleistungen, Verschaffung von Zugang zum Online-Service
Betroffene	Kunden der Musterverlag virtual GmbH
Datenkategorie	Kundenstammdaten (Name, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Passwort, IP-Adresse)
Empfängerkreis	Mitarbeiter Kundenservice und Rechnungswesen der Musterverlag virtual GmbH
Löschfrist	Beendigung des Vertrags + 10 Jahre
Übermittlung an Drittstaaten (außerhalb EU)	Nein
Rechtsgrundlage	DSGVO Art. 6 Abs. 1 b

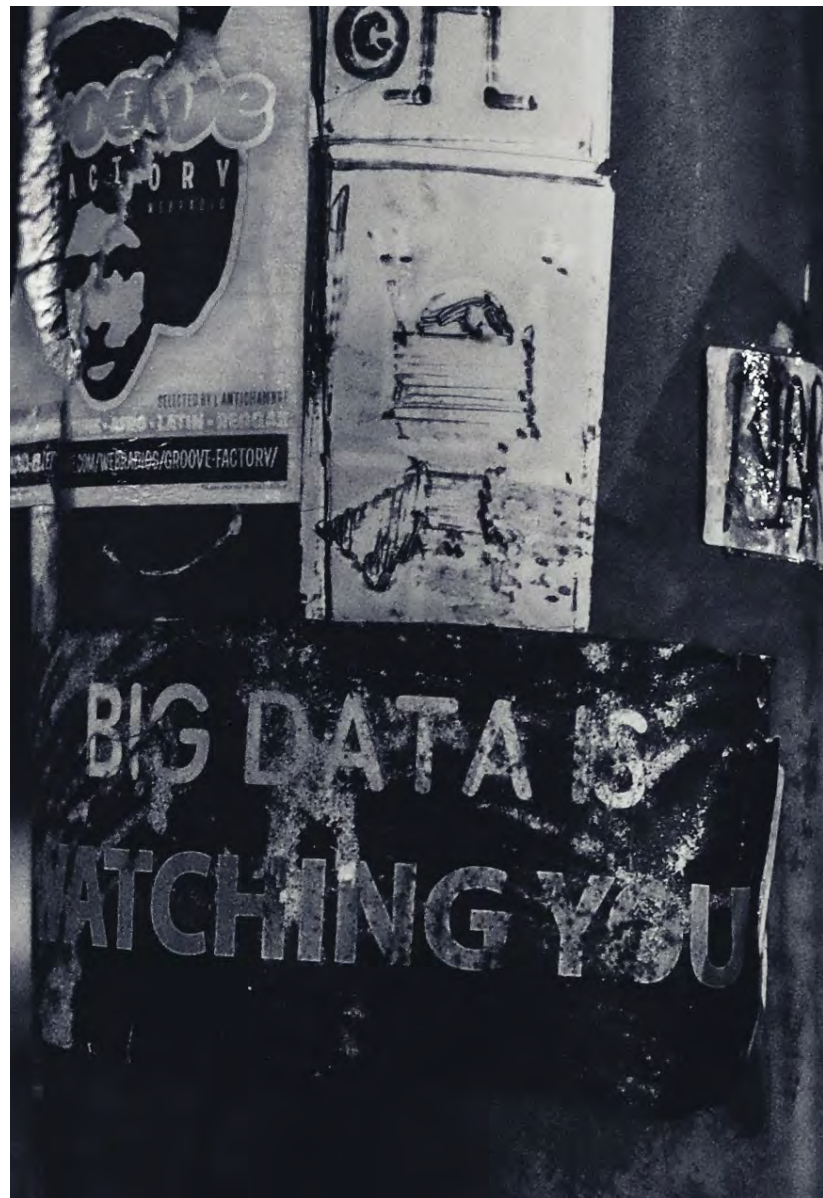
## Weitere Infos:

### Literatur

Niko Härting, Datenschutz-Grundverordnung – Das neue Datenschutzrecht in der betrieblichen Praxis, 2016 Verlag Dr. Otto Schmidt KG

### Links

- **Persönliche Voraussetzungen für die Bestellung zum Datenschutzbeauftragten** (Achtung, die Verweise beziehen sich auf BDSG alt!)
- **Google Auftragsdatenverarbeitung**
- **Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und Informationsfreiheit**
- **Datenschutzkonferenz Kurzpapiere**
- **Formulierungsvorschlag Auftragsverarbeitung**
- **Aufbewahrungsfristen für Löschkonzept**







PRIVATE

# ePrivacy-verordnung

darauf sollten werbetreibende zukünftig achten

**B**is Mai 2018 müssen Unternehmen, die Daten von EU-Bürgern verarbeiten, den neuen Richtlinien der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gerecht werden. Daneben rückt eine weitere Verordnung in den Fokus der Firmen: die E-Privacy-Verordnung, die ebenfalls den Datenschutz regelt, und zwar für einen Teilbereich detaillierter als die DSGVO. Zum Vergleich: Während die DSGVO den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten zum Gegenstand hat („Basisschutz“), ist mit der ePrivacy-Verordnung der Schutz personenbezogener Daten in der elektronischen Kommunikation zu regeln. Zur elektronischen Kommunikation gehören klassische Kommunikationsdienste wie Telefonie und SMS, daneben aber auch internetbasierte Kommunikationsdienste wie Messenger.

Wann die ePrivacy-Verordnung in Kraft tritt, ist noch unklar – Fachleute rechnen mit Anfang 2019 oder später. Fest steht jedoch schon heute, dass sich der Online-Werbemarkt im Zuge der ePrivacy-Verordnung deutlich verändern wird. So müssen Werbetreibende beispielsweise ein rechtssicheres Opt-in einholen, wenn sie ein seitenübergreifendes Tracking betreiben und die personenbezogenen Daten auswerten.

Vor dem Hintergrund der neuen Verordnung hat Haufe Media Sales eine Checkliste zusammengestellt:

## **Tipps 1: Übernehmen Sie Verantwortung**

Als Werbetreibender sind sie zukünftig für das Einwilligungsmanagement verantwortlich. Während bisher der Websitebetreiber im Kontext eines Auftragsverarbeitungsvertrags

für Rechtskonformität zu sorgen hatte, haften zukünftig alle beteiligten Unternehmen, also Trackinganbieter, Werbetreibender und Websiteanbieter, für die Datenverarbeitung. Damit steigt für Sie das Risiko: Nutzer können Sie bei Verstößen direkt angehen. Um auf der sicheren Seite zu sein, ist es dringend ratsam, die rechtliche Grundlage für die Sammlung und Verarbeitung von Daten zu schaffen. Das heißt im besten Falle: kein Tracking ohne Opt-in. In der Praxis dürfte das jedoch kaum machbar sein. Schließlich hat der Nutzer mit Ihnen als Werbetreibendem in der Regel kein unmittelbares Vertragsverhältnis. Ein Beispiel: Wer auf einer Verlagsseite surft und ein Werbefbanner sieht, möchte keinen Vertrag mit dem Anbieter der Anzeige schließen.

**Empfehlung: Verzichten Sie ohne Opt-in komplett auf Tracking.**

### **Tipp 2: Spielen Sie personalisierte Werbemittel nur an registrierte Nutzer aus**

Ohne Einwilligung – und diese werden Werbetreibende von den Nutzern kaum erhalten – werden es die großen Werbenetzwerke zukünftig schwer haben, weiterhin Dutzende Cookies für ein seitenübergreifendes Tracking zu setzen. Diese Tatsache macht die Erstellung und Auswertung von Nutzerprofilen nahezu unmöglich. Für Websitebetreiber besteht jedoch eine rechtssichere Möglichkeit, um mit Nutzern in Kontakt zu treten: mittels Registrierung. Registriert sich ein Nutzer für ein bestimmtes Angebot, gibt der Nutzer damit seine Einwilligung für die Datenverarbeitung. Verzichten Sie darum auf offenen Seiten auf jegliche individualisierte Werbung. Spielen Sie dort stattdessen contentorientierte Werbemittel aus. Beschränken Sie personalisierte Werbung auf Angebote ausschließlich für registrierte Nutzer. Hier können Werbetreibende als Auftragsverarbeiter für den Websitebetreiber das Tracking durchführen und Daten verarbeiten.

**Empfehlung: Treten Sie nur mit registrierten Nutzern persönlich in Kontakt.**

### **Tipp 3: Arbeiten Sie ausschließlich in Datenauftragsverhältnissen**

Werbetreibende sind auf der sicheren Seite, wenn sie mit dem Websitebetreiber einen Auftragsverarbeitungsvertrag schließen. Der Publisher stellt dann das Inventar, also die Werbeplattform, zur Verfügung. Viele argumentieren schon jetzt, dass die Daten nur in anonymisierter und aggregierter Form vorliegen. Technologisch ist es jedoch kaum möglich, Daten komplett zu anonymisieren. Auch vermeintlich anonyme In-

formationen beinhalten verborgene Hinweise auf die einzelne Person. Nutzen Sie sogenannte Identifier, wie etwa eine Cookie- oder eindeutige Geräte-ID, verarbeiten Sie damit zwar pseudonyme, gleichwohl aber personenbezogene Daten. Sollte die ePrivacy-Verordnung auch eine nicht-personenbezogene Datenverarbeitung umfassen, spielt die Unterscheidung für Online-Tracking ohnehin keine Rolle mehr.

**Empfehlung: Schließen Sie mit dem Websitebetreiber einen Auftragsverarbeitungsvertrag.**

Hinsichtlich Vermarktung sind Unternehmen im Vorteil, die dank Registrierung legal erhobene Daten mit hohem Validitätsgrad und großer Detailtiefe besitzen, wie etwa Facebook und Google. Auch wenn diese Datenmonopolisten immer größer und mächtiger werden, liegt der Vorteil auf der Hand: Der Umgang mit ihren Daten ist relativ ungefährlich. Das wissen die US-Riesen natürlich und lassen sich die Verwendung ihrer Daten teuer bezahlen: Als Werbetreibender müssen Sie eigene Umsatz-Anteile abgeben, um die Daten von Google, Facebook und Co. zwar nutzen zu dürfen, ohne jedoch Detailinformationen zu erhalten. Wer Ihre Nutzer und Zielgruppen sind, erfahren Sie nämlich nicht.

**Zusammenfassung: Werbetreibende dürfen die Daten von Google, Facebook und Co. zwar nutzen, erhalten jedoch keine Detailinformationen über Nutzer und Zielgruppen.**

*Zweitveröffentlichung mit freundlicher Genehmigung von Haufe. Das komplette Whitepaper kann **hier kostenlos** heruntergeladen werden.*





# letzte dpr-ausgabe verpasst?

kein problem! im heft-archiv sind alle bisherigen ausgaben verfügbar!



## digital publishing report Ausgabe 7/2018

Wer hat die Macht über unsere Daten? Cambridge Analytics, Facebook-Skandal, Datenschutz - weltweit wird diskutiert, wie mit unseren Daten umgegangen wird. Vor diesem Hintergrund passen die Schwerpunktartikel dieser Ausgabe: Lars Jäger stellt sich, noch vor dem Facebook-Skandal, die Frage, ob wir endgültig die Macht über unsere Daten verlieren. Und Konrad Lischka, analysiert neben den Chancen auch die Risiken algorithmischer Verfahren: bei Bonitätsprüfungen, Job-Bewerbungen und der Suche nach Verbrechern. Neben den Auswirkungen von Facebooks Algorithmus-Änderungen und Kommunikation im Zeitalter von "New Work" haben wir noch einen zweiten Schwerpunkt, der sich neuen Veranstaltungs- und Austauschformaten am Beispiel von BarCamps widmet.

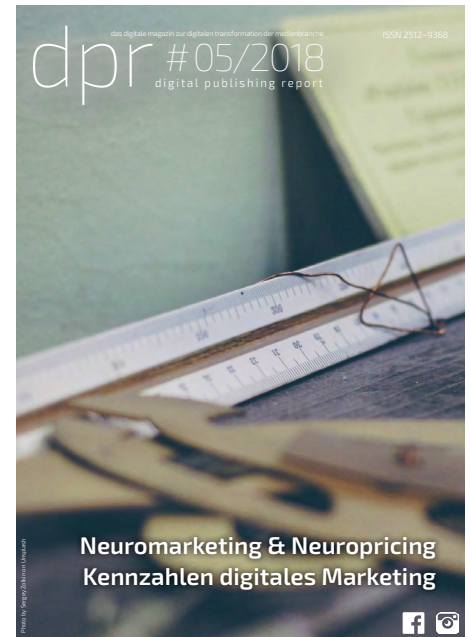
**Download:**  
[http://digitalpublishingreport.de/dpr\\_Heft7\\_2018.pdf](http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft7_2018.pdf)



## digital publishing report Ausgabe 6/2018

Bei den auf dem Vormarsch befindlichen Themen "Virtual Reality" und „Plattform“ zeigen wir die möglichen Geschäftsmodelle. Und in Zeiten von „Direct-to-Consumer“ wichtig: Wie agieren Verlage im Marketing mit ihren Lesern und Kunden? Hier findet sich der zweite Teil unseres „Medienmonitor: Kennzahlen im digitalen Marketing“: Mit der guten alten Tante E-Mail wird nicht mehr gefremdelt, im Gegenteil: Verlage agieren hier recht erfolgreich. In Sachen Soziale Netzwerke muss man aber feststellen, dass ein Einsatz ohne echte Strategie im Hintergrund fragwürdig ist. Gerade in modernen Zeiten spielt auch das „Geschichten erzählen“ über diese Kanäle eine enorm wichtige Rolle – weswegen wir uns einigen Storytelling-Formaten für die Kundenansprache widmen.

**Download:**  
[http://digitalpublishingreport.de/dpr\\_Heft6\\_2018.pdf](http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft6_2018.pdf)



## digital publishing report Ausgabe 5/2018

Neuromarketing heißt die vergleichsweise neue Disziplin, die den Homo Oeconomicus degradiert und zeigt, welche – meist nicht-rationalen – Faktoren tatsächlich beim Einkaufen wirken. Anschlussfragen in dieser Ausgabe: Was bedeutet das für die Bepreisung von Produkten/Services sowie für die Analyse meiner Kunden? Und wie sieht dieser Kunde (Stichwort: Buyer Personas) eigentlich genau aus? Diesen Fragen widmen wir uns im digital publishing report. Dazu auch der erste Teil der Analyse des „dpr-Medienmonitor: Kennzahlen“. Ergebnis: In Sachen Webseiten und E-Commerce haben Verlage noch viel Luft nach oben. Ebenso findet sich in der Reihe „How-To“ ein Artikel zu sechs kostenlosen Google-Alerts-Alternativen, das aktuelle Facebook-Ranking der Buchverlage und der Start der neuen Reihe #meinedigitaleagenda.

**Download:**  
[http://digitalpublishingreport.de/dpr\\_Heft5\\_2018.pdf](http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft5_2018.pdf)

ältere dpr ausgaben gibt es «[hier](#)»