

## B. Die Entwicklung des Personalmanagements

### § 1 Ursprünge des Personalmanagements

Das Personal war nicht immer eine Ressource von hoher Bedeutung für ein Unternehmen. Bis Anfang der 1960er Jahre wurden die Mitarbeiter nicht in die Unternehmensstrategie einbezogen, sodass sich das ursprüngliche Personalwesen auf die Bereitstellung gesunder und günstiger Arbeitskräfte beschränkte und lediglich die kaufmännische Verwaltung übernahm. Den Begriff des „Personalmanagements“ gibt es seit ungefähr Mitte der 1960er Jahre.<sup>69</sup> Seit diesem Zeitpunkt wurde das Personal in der Strategieplanung immer wichtiger. Es bestand das Ziel, das Personal an die komplexeren organisatorischen Anforderungen anzupassen (sog. Institutionalisierung). Personalarbeit wurde zentralisiert und Personalverantwortliche dafür ausgebildet. Bildung, Freizeit und Arbeitsplätze als qualitative Sozialpolitik wurden zunehmend wichtigere Faktoren in der Personalarbeit.<sup>70</sup> Der Arbeitnehmer wurde nicht mehr nur als Arbeitskraft gesehen, sondern auch seine weiteren sozialen Bedürfnisse rückten mehr in den Fokus.

### § 2 Wandel des Personalmanagements über die Zeit

Im Rahmen der Humanisierung der Arbeit kamen von der amerikanischen Human-Relations-Bewegung Anfang der 1970er Jahre starke Impulse, die Organisationen menschenfreundlicher zu gestalten und den einzelnen Arbeitnehmer mit seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Werten zu betrachten. Die Perspektive änderte sich von einer Anpassung des Menschen an die Organisation um 180 Grad zu einer Anpassung der Organisation an den Menschen. Schlagworte wie Mitarbeiterorientierung oder kooperative Führung kamen auf. Mitarbeiterzufriedenheit wurde zum obersten Ziel.<sup>71</sup>

Erst ab den 1980er Jahren dominierte die Ökonomisierung die Strategie. Die Organisation als auch das Personal mussten aufgrund des zuneh-

---

69 *Wunderer/Dick/Jäger*, Personalmanagement - quo vadis?, S. 50.

70 Zum Ganzen: *Wunderer/Dick/Jäger*, Personalmanagement - quo vadis?, S. 50 f.

71 *Wunderer/Dick/Jäger*, Personalmanagement - quo vadis?, S. 51 f. m.w.N..

menden Marktdrucks wirtschaftlicher gestaltet werden. Ausgelöst durch häufige Stellenwechsel und einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, war es Unternehmen nicht mehr möglich, ihre strategischen Ziele zu erreichen, weshalb die Personalstrategie in die Unternehmensstrategie integriert und mit dieser verknüpft werden musste. Die Unternehmen wurden aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung vor neue Herausforderungen gestellt und das Management mehr auf eine unternehmerische Orientierung ausgerichtet: Der einzelne Arbeitnehmer wandelte sich „ein Stück weit“ vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer.<sup>72</sup>

Erste Softwaresysteme für das Personalmanagement kamen sodann in den 1990er Jahren auf (z.B. PeopleSoft, NCR/Teradata und Oracle),<sup>73</sup> beschränkten sich jedoch darauf, die wichtigsten Personaldaten zu erfassen, um den Überblick über die Beschäftigten zu behalten. Allerdings blieb der Absatz dieser Systeme gering, da die Unternehmen oftmals keine größeren Investitionen in solche Systeme tätigten und bereits sehr komplexe HR-Systeme im Einsatz hatten.<sup>74</sup> Erst um die Jahrtausendwende begannen die Softwarehersteller „HR-Analyse“-Systeme zu schaffen, die eine umfassende Sammlung von Daten vorhersahen. Diese sollte dem Management über simple Auswertungen einen Überblick über die wichtigsten Zahlen der Belegschaft zur Verfügung stellen (z.B. Gesamtbeschäftigtenanzahl, Dauer des Bewerbungsverfahrens, Fluktuationsquote etc.) und vor allem die bislang oftmals chaotisch und ungenau geführten Personalakten in eine gepflegte und aktuelle Datenbank überführen.<sup>75</sup>

Mit dem Aufkommen von sozialen Netzwerken wie Facebook, Google (Plus), LinkedIn etc. kamen neue Analysesysteme wie beispielsweise Hadoop, R u.ä. auf, die es ermöglichten, große (unstrukturierte) Datenmengen in kürzester Zeit zu verarbeiten. *Big Data* wurde das neue zentrale Thema bei Datenanalysen.<sup>76</sup> Erstmals wurde es möglich, verschiedenste Datenquellen miteinander zu verknüpfen, sodass nicht nur noch Daten

---

72 Wunderer/Dick/Jäger, Personalmanagement - quo vadis?, S. 52 f. m.w.N..

73 Holtbaus/Park/Stock-Homburg, DuD 2015, 676 (677).

74 Bersin, The Geeks Arrive in HR: People Analytics Is Here, 2015, abrufbar unter: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/> (letzter Abruf am: 17.10.2017).

75 Bersin, The Geeks Arrive in HR: People Analytics Is Here, 2015, abrufbar unter: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/> (letzter Abruf am: 17.10.2017).

76 Bersin, The Geeks Arrive in HR: People Analytics Is Here, 2015, abrufbar unter: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/> (letzter Abruf am: 17.10.2017).

aus dem Personalmanagement Grundlage für Entscheidungen sein müssen, sondern auch aus anderen Business Units miteinbezogen werden konnten bis hin zur Auswertung bereits vorhandener Online-Netzwerke.<sup>77</sup>

Deutlich umfassendere Analysen wurden somit durchführbar und der Begriff der *People Analytics* geboren. Mit diesen neuen Technologien ist es Unternehmen möglich, auf Basis umfassender Daten Zusammenhänge zu erkennen, die bislang – dadurch bedingt, dass die Mitarbeiter in verschiedenen Business Units mit unterschiedlichen Vorgesetzten arbeiten und daher der Informationsfluss zum HR oftmals nicht einwandfrei funktioniert – nicht einmal erahnt werden konnten.

In Deutschland steckt *People Analytics* jedoch noch in den Kinderschuhen.<sup>78</sup> Erste *People Analytics*-Projekte laufen gerade erst an, Expertengruppen werden gebildet und Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen geprüft. Kennzahlen- und HR-Reporting-Systeme sind zwar schon häufig im Einsatz, allerdings lassen sich hierdurch derzeit weder betriebswirtschaftliche Folgen direkt ableiten noch Ursachen für Veränderungen aufdecken. Es mangelt an weitergehenden Analysen.<sup>79</sup>

Die Rechtsunsicherheit im Bereich des Datenschutzes – vor allem im Hinblick auf Vorgaben der DSGVO – bremst die Entwicklung in diesem Bereich derzeit sehr stark. *People Analytics*-Suites existieren bereits einige. Als anschauliche Beispiele können hier u.a. Microsoft Office Delve<sup>80</sup>, das IBM Personal Social Engagement Dashboard<sup>81</sup>, SAP SuccessFactors<sup>82</sup> oder das vor allem in den USA bekannte Tool Workforce Ready HR

---

77 Holthaus/Park/Stock-Homburg, DuD 2015, 676 (677).

78 So auch Atabaki/Biemann, Potenziale der Datenanalyse für HR (*People Analytics*), in: Petry/Jäger, Digital HR, S. 134: "Die vorherrschende Personalpraxis in Deutschland ist derzeit noch von einer systematischen strategischen Analyse von Mitarbeiterdaten entfernt."

79 Atabaki/Biemann, Potenziale der Datenanalyse für HR (*People Analytics*), in: Petry/Jäger, Digital HR, S. 134.

80 <https://support.office.com/de-de/article/was-ist-office-delve-1315665a-c6af-4409-a28d-49f8916878ca> (letzter Abruf am: 22.05.2018).

81 [http://www-935.ibm.com/services/services-offerings/pdf/Intro-Social-Engagement-Dashboard\(1\).pdf](http://www-935.ibm.com/services/services-offerings/pdf/Intro-Social-Engagement-Dashboard(1).pdf) (letzter Abruf am: 22.05.2018).

82 <https://www.sap.com/germany/products/human-resources-hcm/workforce-planni-ng-hr-analytics.html> (letzter Abruf am: 19.09.2019).

des Herstellers Kronos<sup>83</sup> genannt werden. Viele davon werden noch nicht eingesetzt, weil datenschutzrechtliche Bedenken bestehen.<sup>84</sup>

### § 3 Neue Chancen und Herausforderungen durch die Digitalisierung

In Deutschland sehen derzeit die Personalverantwortlichen das größte Veränderungspotential durch die Digitalisierung im HRM bei Social Media, gefolgt von mobilen Anwendungen und Data-Analytics sowie Cloud-Anwendungen. „Zukunftsweisende Treiber“ wie *People Analytics* finden bislang noch keine Berücksichtigung in den Top 5-Treibern.<sup>85</sup>

International und branchenübergreifend wird das Thema Data Analytics an erster Stelle der wichtigsten Digitaltechnologien gesehen.<sup>86</sup> Data Analytics ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Einsatz von *People Analytics*.

## I. Soziale Medien

Soziale Medien werden hingegen vor allem dazu genutzt, um die Unternehmensbekanntheit zu steigern, die Arbeitgebermarke aufzubauen und Bewerbungen zu generieren bzw. potenzielle Mitarbeiter aktiv anzusprechen (sog. *Active Sourcing*). Sie dienen ebenfalls dazu, die interne Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern und die Mitarbeitermotivation zu erhöhen.<sup>87</sup> Hierbei ist zwischen unternehmensinternen sozialen

---

83 <https://www.kronos.com/products/workforce-ready-suite/workforce-ready-hr> (letzter Abruf am: 19.09.2019).

84 Vgl. beispielsweise das Gutachten des hessischen Datenschutzbeauftragten zur Unzulässigkeit des Einsatzes von Office 365 an Schulen, *Der Hessische Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit*, Stellungnahme des Hessischen Beauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit zum Einsatz von Microsoft Office 365 in hessischen Schulen, 09.07.2019, abrufbar unter: <https://datenschutz.hesse.n.de/pressemitteilungen/stellungnahme-des-hessischen-beauftragten-f%C3%BCr-datenschutz-und> (letzter Abruf am: 03.06.2020); vgl. ferner *Raif/Swidorsky*, GWR 2017, 351 (351, 354).

85 *Kienbaum Institut @ ISM*, Digitalisierung@HR - Strukturen, Prozesse & Kompetenzen der Zukunft, <[www.yumpu.com/de/document/read/56587003/digitalisierunghr-strukturen-prozesse-kompetenzen-der-zukunft](http://www.yumpu.com/de/document/read/56587003/digitalisierunghr-strukturen-prozesse-kompetenzen-der-zukunft)>; *Jochmann/Belch*, Personalführung 2016, 58 (62).

86 *Jäger/Petry*, Digital HR - Ein Überblick, in: *Petry/Jäger*, Digital HR, S. 33 f.

87 *Jäger/Petry*, Digital HR - Ein Überblick, in: *Petry/Jäger*, Digital HR, S. 36.

Netzwerken (wie beispielsweise „workplace by facebook“<sup>88</sup>, aber auch Kollaborationstools wie Slack<sup>89</sup> oder Microsoft Teams<sup>90</sup>) sowie unternehmensexternen Netzwerken (XING<sup>91</sup>, LinkedIn<sup>92</sup>, Facebook<sup>93</sup> etc.) zu unterscheiden. Während die berufsbezogenen Netzwerke XING und LinkedIn von Arbeitgebern unproblematisch zur Bewerbersuche genutzt werden dürfen, da die Nutzer ihre Daten ja gerade deshalb einstellen, um von Unternehmen gefunden zu werden, ist bei den freizeitbasierten sozialen Netzwerken wie Facebook u.ä. ein *Active Sourcing* kritisch zu betrachten.<sup>94</sup>

## II. Mobile Media

Unterstützt werden Data Analytics durch die Nutzung von Mobile Media, welche es ermöglichen, immer mit dem Human Resource Management verbunden zu sein bzw. die Informationen direkt an den Endbenutzer weiterzuleiten (z.B. durch Apps, mobile Websites, Location Based Services, Chat-Bots etc.).<sup>95</sup> Hierbei fällt eine Menge an Transaktions- und Telemetriedaten an, die für den Benutzer unsichtbar sind, aber für Auswertungen genutzt werden können. Viele der genannten Softwarelösungen (wie SuccessFactors von SAP oder Workforce Ready HR von Kronos) bieten den Arbeitnehmern und Bewerbern die Möglichkeit, die gesamte Kommunikation mit dem HR vollständig vom Smartphone abzuwickeln, Krankmeldungen digital einzureichen, Urlaub in der App zu beantragen oder

---

88 [https://web.facebook.com/workplace?source=topbar&ref=AVv7xfYYE0MsHvK7S67OzyLqIPBNBY09t\\_nEPfswnzGRWBsQsG46aS1QaPEk4pJMpe\\_7szay\\_THNubKxPuw3fRnsipZBLGqhRLvVK0yb3bG2Ii3SX8\\_pv2Ar-7h0XPJ-2QT\\_FW\\_l\\_aTGqdYr6NGOHzaOoDrjHwhxZzRJM5azO5gxVJJDDtSlc3gqW6kCeM0z3BZX\\_3wyvzxtXVdPvFyYbMaaWXA5QemUkgs3mh\\_8otieg](https://web.facebook.com/workplace?source=topbar&ref=AVv7xfYYE0MsHvK7S67OzyLqIPBNBY09t_nEPfswnzGRWBsQsG46aS1QaPEk4pJMpe_7szay_THNubKxPuw3fRnsipZBLGqhRLvVK0yb3bG2Ii3SX8_pv2Ar-7h0XPJ-2QT_FW_l_aTGqdYr6NGOHzaOoDrjHwhxZzRJM5azO5gxVJJDDtSlc3gqW6kCeM0z3BZX_3wyvzxtXVdPvFyYbMaaWXA5QemUkgs3mh_8otieg) (letzter Abruf am: 19.09.2019).

89 Der Werbeslogan von Slack lautet: „Slack bietet deinem Team einen zentralen Ort für Koordination und Kommunikation, damit ihr alle euer Bestes geben könnt.“, vgl. <https://www.slack.com> (letzter Abruf am: 19.09.2019).

90 „Teams bündelt alles Wichtige an einem Ort. So können Sie praktisch überall produktiv sein und ganz einfach im Team chatten, Dateien gemeinsam bearbeiten und in Ihren bevorzugten Anwendungen arbeiten.“, <https://products.office.com/de-de/microsoft-teams/free> (letzter Abruf am: 19.09.2019).

91 [www.xing.com](http://www.xing.com).

92 [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).

93 [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

94 Instrukтив hierzu *Forst*, NZA 2010, 427; *Kort*, DuD 2012, 722 (beide noch zum alten Datenschutzrecht).

95 *Jäger/Petry*, Digital HR - Ein Überblick, in: *Petry/Jäger*, Digital HR, S. 38 f.

schnell eine Schicht mit einem geeigneten Arbeitskollegen zu tauschen. Dies verspricht große Vorteile für die Arbeitnehmer, aber auch für die Arbeitgeber in puncto Effizienz und Komfort. Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass sich solche Apps nicht als „Trojaner für die Privatsphäre“ entpuppen, indem die anfallenden Verkehrsdaten dazu genutzt werden, die Arbeitnehmer auf Schritt und Tritt zu überwachen und deren Aktivitäten zu tracken.

### III. Cloud-Dienste

Damit diese mobilen Apps funktionieren, aber auch andere Daten weltweit in Sekundenschnelle abgerufen werden können, ist es zweckmäßig bzw. für viele Anwendungen sogar erforderlich, dass die Daten in der Cloud bereitgestellt werden. Somit können die mobilen Anwendungen nicht nur im unternehmensinternen Netzwerk, sondern auch von unterwegs oder zuhause aufgerufen und etwaige Prozesse schnell und effizient durchgeführt werden. Die Bereitstellung von Daten in der Cloud bedeutet nichts anderes als die Anbindung der Datenserver an das Internet und somit die Freigabe des Zugriffs auch außerhalb unternehmens- bzw. konzerninterner Netzwerke. Durch immer schneller werdende Internetverbindungen in Kombination mit dieser Technologie können Standort- (wie günstigere Betriebs- und Wartungskosten<sup>96</sup>) oder auch Skalierungsvorteile (z.B. Betrieb mehrerer virtueller Server-Instanzen auf einem leistungsstärkeren physischen Server) genutzt werden. Ebenso lässt sich eine Redundanz der Systeme schaffen, um die Ausfallsicherheit zu erhöhen. Durch die Möglichkeit der dynamischen Zuteilung von Hardware-Ressourcen ist es so aber auch möglich, mit Hilfe intelligenter Zeitplanung bei der Ausführung der Aufgaben, umfassende Auswertung innerhalb kürzerer Zeit durchzuführen, ohne dass sich einzelne Unternehmen hierfür leistungsstarke Server kaufen müssen. Hierdurch werden vorhandene Rechenkapazitäten besser ausgenutzt und damit die Effizienz der Systeme gesteigert.

---

96 Viele Unternehmen betreiben ihre Server im Ausland, um Strom- und Personalkosten zu sparen. Durch schnelle Internetverbindungen erleiden die Endnutzer hierdurch keine Nachteile. Problematisch ist dies, wenn Server außerhalb der EU in Ländern mit einem niedrigeren Datenschutzstandard als Deutschland betrieben werden (siehe insofern die Schutzvorschriften in der DSGVO, Art. 44 ff.).

#### IV. „Internet of Things“ (IoT)

Gerade bei der Nutzung von IoT<sup>97</sup>-Geräten wie Wearables<sup>98</sup> fallen eine Vielzahl von Sensordaten in Echtzeit an. Diese könnten im Bereich des Human Resource-Managements für Maßnahmen des Gesundheitsmanagements oder aber auch für eine umfassende Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter genutzt werden.<sup>99</sup> So wurde in Studien festgestellt, dass der Einsatz von Fitness Wearables die Produktivität bis zu 8,5 % und die Jobzufriedenheit bis zu 3,5 % steigern kann. Noch besser sieht es beim Einsatz von Google Glass<sup>100</sup> in der Logistikbranche aus: Hier wurden Produktivitätssteigerungen von 25 % gemessen.<sup>101</sup>

Für die effektive Nutzung dieser Daten benötigt es hohe Speicherkapazitäten (Stichwort: *Cloud* bzw. *Big Data*) und leistungsstarke Hardware, um die Menge der Daten in einer solchen Geschwindigkeit auswerten zu können, sodass auf eventuelle Problemdaten rechtzeitig reagiert werden kann. Würde man beispielsweise die Pulsdaten von Lageristen aufzeichnen, so könnte man anhand erhöhter Pulswerte feststellen, dass ein Arbeitnehmer derzeit etwas (zu) Schweres hebt. Im Sinne des präventiven Gesundheitsmanagements könnte ein Arbeitgeber veranlasst sein, solche Situationen zu vermeiden und einen anderen Mitarbeiter auf seiner Smart Watch benachrichtigen, dass dieser dem Kollegen zur Hilfe eilen soll. Hierzu bedürfte es eines Trackings in Echtzeit auf einem zentralisierten Server,

---

97 Begriff für den Anschluss alltäglicher Geräte wie beispielsweise Uhren, Kleidung, Maschinen und Geräte aber auch PKWs und Messgeräte an das Internet, um in Echtzeit Zugriff auf die Daten zu erhalten und Auswertungen durchzuführen.

98 Wearables werden am Körper getragen bzw. sind in körpernahe Gegenstände integriert und unterstützen den Menschen in verschiedenster Weise, ohne dass es hierfür eine Daten- oder Befehlseingabe benötigt, vgl. *Mülder*, Überblick zu Potentialen neuer Technologien für HR, in: *Petry/Jäger*, Digital HR, S. 114. Hierzu zählen beispielsweise Smart Watches, Fitness-Tracker, Smart Glasses usw.

99 *Jäger/Petry*, Digital HR - Ein Überblick, in: *Petry/Jäger*, Digital HR, S. 40.

100 Google Glass ist ein Wearable in Form einer Brille, die es dem Träger ermöglicht, Informationen im Sichtfeld angezeigt zu bekommen, Fotos und Videos aufzunehmen und zu telefonieren. Die aktuelle Brille ist dabei mit einem Vier-Kern-Prozessor ausgestattet, besitzt eine 8 MP-Kamera und wird mit Bluetooth mit dem Handy oder mittels Wifi direkt mit dem Internet verbunden. Siehe <https://www.google.com/glass/start/> (letzter Abruf 05.03.2020).

101 *Blinn*, Wearables und Arbeitnehmerdatenschutz - Vom freiwilligen Selbstoptimierer zum Kontrollinstrument des Arbeitgebers?, in: *Taeger*, Smart world - smart law?, S. 521 f. m.w.N. zu den einzelnen Studien.

um festzustellen, welcher Arbeitnehmer gerade „frei“ ist und deshalb ihm zur Hand gehen könnte. Würden die Daten nur abends oder stündlich synchronisiert und ausgewertet, könnte man zwar langfristig darauf reagieren, wenn einzelne Arbeitnehmer überbelastet sind, aber nicht in der konkreten Situation.

Gerade solche Einsatzszenarien (ob Echtzeiterfassung oder auch nur tägliche) sind im Hinblick auf den Datenschutz und das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmer höchst problematisch. Arbeitnehmer könnten sich einem dauernden Überwachungsdruck ausgesetzt sehen, obwohl im konkret genannten Beispiel das Gesundheitstracking zum Vorteil der Arbeitnehmer genutzt würde.

Dass eine solche Überwachung der (Vital-)funktionen keine Science-Fiction ist, bestätigen Berichte aus der Presse: So berichteten Redakteure der britischen Tageszeitung „The Telegraph“, dass unter ihren Schreibtischen Sensoren zur Anwesenheitserkennung angebracht wurden. Der Energiekonzern BP verteilte 25.000 Fitnessstracker unter seinen Mitarbeitern, die kontinuierlich Vitaldaten wie Herzfrequenz, Schrittfrequenz und Schlafverhalten registrierten und dem Arbeitgeber zur Auswertung zur Verfügung stellen. Auch hier wurden die Programme nach Angaben der Arbeitgeber zur Gesundheitsförderung eingesetzt.<sup>102</sup> Solch umfassende und höchstpersönliche<sup>103</sup> Daten könnten jedoch genauso gut zur missbräuchlichen Verhaltenskontrolle genutzt werden.

Die Nutzung und Analyse solcher Daten für Entscheidungen fallen unter den eingangs genannten Begriff der Data Analytics bzw. beim Einsatz für HR-Zwecke unter den Begriff der People Analytics.<sup>104</sup>

---

102 Zu den Beispielen, siehe *Mülder*, Überblick zu Potentialen neuer Technologien für HR, in: Petry/Jäger, Digital HR, S. 115.

103 Diese Daten werden durch Art. 9 Abs. 1 DSGVO besonders geschützt; siehe hierzu auch Art. 4 Nr. 14 DSGVO.

104 Teilweise auch *HR Analytics* oder *HR Intelligence* genannt, vgl. *Jäger/Petry*, Digital HR - Ein Überblick, in: Petry/Jäger, Digital HR, S. 43; der Begriff *Workforce Analytics* ist ebenfalls ein Synonym, vgl. *Reindl/Krügl*, People Analytics: Big Data im Personalwesen, 2016, abrufbar unter: <https://t3n.de/magazin/people-analytics-big-data-personalwesen-239328/> (letzter Abruf am: 26.09.2019).