

Martina Mittendorf

---

# People Analytics – Fluktuationsrisikoanalyse im Rahmen der DS-GVO



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

# Vorwort

Das Betriebsmanagement beschäftigt sich mit der Organisation von Geschäftsprozessen, die notwendig sind, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dies bedeutet im Hinblick auf eine personalstrategische Ausrichtung, mithilfe von Leitungssystemen die jeweiligen Zuständigkeiten, Kompetenzen und Aufgabengebiete zu definieren. Die Unternehmensleitung entscheidet darüber, ob sich ein Unternehmen matrix- oder linienorganisiert aufstellt, inwieweit Hierarchien bestehen sollen und welches Führungsverständnis der Unternehmenskultur entspricht.

In den wenigsten Unternehmen wird die Personalabteilung in diese Entscheidungen einbezogen. Demgegenüber wird im Betriebsmanagement mit personalstrategischer Ausrichtung das Personalmanagement nicht nur als Verwaltung des Personals, sondern als ein wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses gesehen. Die Personalabteilung wird als die zentrale Stelle der Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern<sup>1</sup> verstanden und auch in diesem Sinn verpflichtet. Die Strategien des Betriebsmanagements sind damit untrennbar mit den Strategien des Personalmanagements verbunden. Es werden Kennzahlen für die einzelnen Geschäftsprozesse identifiziert, um ein unternehmensspezifisches System zu entwickeln, das einen Blick auf die Effizienz der Vorgänge ermöglicht. Um dies optimal unterstützen zu können, muss die Personalabteilung diese Prozesse verstehen. Das bedeutet neue Anforderungen an die Personalmanager, denn sie benötigen dafür eine Affinität zur IT-Struktur des Unternehmens. Um aussagekräftiges Zahlenmaterial auch in Bezug auf das Personal zusammenzustellen, sollte die Personalabteilung in sämtliche Bereiche des Unternehmens einbezogen werden.

Keine Geschäftsleitung kann neue Projekte und Visionen ohne die Mitarbeiter umsetzen. Es müssen nicht nur effektive Abläufe etabliert werden, sondern der Blick muss auch auf eine potenzielle Abwanderung wichtiger Mitarbeiter gerichtet werden. Dies ist erforderlich, um auf mögliche Ausfälle von Leistungsträgern vorbereitet zu sein. Generell verlangsamt eine Mitarbeiterfluktuation die Arbeitsprozesse, ist kostenaufwendig und schadet dem Image des Arbeitgebers.

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit stets die männliche Form benutzt. Mitgemeint sind selbstverständlich auch weibliche Personen und Diverse.

## **Vorwort**

Ein so gestaltetes Betriebsmanagement generiert eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement und nutzt digitale Transformation für eine effiziente Struktur und Arbeitsweise auch im Bereich Human Resources. Damit wird die Personalentwicklung ein Teil der Unternehmensentwicklung; es sollen nicht nur neue passende Mitarbeiter gewonnen, sondern auch die Leistungsträger im Unternehmen gehalten werden.

Eine professionelle Fluktuationsrisikoanalyse schafft die Grundlage, mit identifizierten „abwanderungsgefährdeten“ Beschäftigten individuelle Gespräche führen zu können, um gemeinsam herauszufinden, welche Maßnahmen diese Beschäftigten im Unternehmen halten können. Auf diese Weise ist hinsichtlich des Personals ein hohes Niveau des Betriebsmanagements gewährleistet.

Berlin, im Mai 2020

Dr. iur. Martina Mittendorf

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Einführung</b> .....	1
<b>I. Fluktuation von Mitarbeitern, die im Unternehmen gehalten werden sollen</b> .....	3
<b>II. Betriebsmanagement mit personalstrategischer Ausrichtung</b> .....	5
1. Kennzahlen für Geschäftsprozesse .....	5
2. Elektronische Personalakte .....	6
3. Management der Qualifikationen .....	7
4. Fluktuationsrisiko minimieren .....	7
5. Instrument: People Analytics für Vorhersagen von Mitarbeiterverhalten .....	8
a) Indikatoren für eine Risikowahrscheinlichkeit .....	9
aa) Allgemein .....	9
bb) Personalstammdaten .....	9
cc) Aus elektronischer Personalakte .....	10
dd) Aus Leistungsdaten .....	10
ee) Aus Zeiterfassungssystemen .....	10
ff) Team und das Verhalten im Team .....	11
b) Hinzuziehung externer Daten .....	11
c) Interpretationsmöglichkeiten .....	11
aa) Geografische Entfernung des Wohnorts vom Arbeitsplatz ..	12
bb) Gehaltsentwicklung .....	12
cc) Familienzuwachs .....	12
dd) Familienstand .....	13
ee) Religion .....	13

## Inhalt

ff) Leistungsdaten .....	13
gg) Flexible Arbeitszeiten als Hinweis auf Motivation .....	14
d) Zusammenfassung .....	14
<b>III. Rechtsrahmen der Datenverarbeitung bei der Fluktuationsrisikoanalyse .....</b>	<b>15</b>
1. Betrachtung von Gruppen mit pseudonymisierten Daten .....	15
2. Betrachtung einzelner Beschäftigter .....	18
a) Personenbezogene Daten und deren Verarbeitung .....	18
b) Einwilligung der betroffenen Personen .....	18
c) Informationspflichten .....	20
d) Transparenz .....	23
e) Automatisierte Entscheidung und Profiling .....	25
f) Datenschutz-Folgenabschätzung gemäß Art. 35 DS-GVO .....	25
aa) Art. 35 Abs. 1 DS-GVO .....	26
bb) Art. 35 Abs. 3 a) DS-GVO .....	28
cc) Zusammenfassung .....	29
g) Persönlichkeitsdurchleuchtung .....	29
3. Mitwirkung des Betriebsrats .....	30
<b>IV. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung für risikobehaftete Mitarbeiter .....</b>	<b>33</b>
1. Überprüfung der Analyse in Mitarbeitergesprächen .....	33
a) Gespräche aus Anlass der Fluktuationsrisikoanalyse .....	34
aa) Vorteile anlassbezogener Gespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	34
bb) Mögliche Schwierigkeiten bei anlassbezogenen Gesprächen aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	35
cc) Wichtige Bestandteile anlassbezogener Gespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	36
b) Institutionalisierte Gespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	36
aa) Vorteile der institutionalisierten Mitarbeitergespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	37

bb) Mögliche Schwierigkeiten institutionalisierter Mitarbeiter- gespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	37
cc) Wichtige Bestandteile der institutionalisierten Mitarbeiter- gespräche aufgrund der Fluktuationsrisikoanalyse .....	37
2. Weitere Instrumente der Mitarbeiterbindung .....	38
<b>V. Fluktuationsrisikoanalyse als Beitrag zu mehr Akzeptanz von Technik</b> .....	39
1. Beachtung von Gruppendynamiken .....	39
2. Betriebsrat rechtzeitig einbeziehen .....	40
3. Mögliche Widerstände gegen die Analyse .....	41
4. Generationenunterschiede .....	43
5. Informationen über die Unternehmensziele .....	43
6. Der menschliche Faktor im Umgang mit den Rechenergebnissen der künstlichen Intelligenz .....	44
<b>VI. Zusammenfassung</b> .....	47
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	49

# Einführung

Für Unternehmen jeder Größe ist die Einschätzung des Risikos einer ungewollten Abwanderung von Mitarbeitern relevant, weil mit einem Wechsel von Arbeitskräften in der Regel Kosten entstehen und sie gegebenenfalls sogar aufwendige Systemveränderungen erforderlich machen. Um diese Personalabgänge zu verhindern, richtet sich das Interesse zahlreicher Unternehmen vornehmlich auf diejenigen Mitarbeiter, die als Leistungsträger gelten bzw. eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit von Teams oder Abteilungen eingenommen haben. Darüber hinaus ist es zweckmäßig, den Blick auf *alle* Mitarbeiter zu richten, um kontextkritische Strukturen und Verhaltensmuster erkennen zu können.

Ein Fluktuationsrisiko lässt sich errechnen. Hierfür wurde bislang keine aufwendige Software benötigt, denn eine sorgfältige Datenanalyse reichte dazu aus. Demgegenüber stehen heute als Instrument zur Einschätzung eines Fluktuationsrisikos bereits ein Machine Learning und die künstliche Intelligenz zur Verfügung, die fortlaufend weiterentwickelt werden. Auf der Grundlage unternehmensspezifisch identifizierter vielfältiger Kriterien werden mithilfe von Algorithmen lernende Systeme trainiert. Das Ergebnis ist eine Entscheidungsgrundlage, die auf der Basis vergleichbarer Zahlen zur Transparenz von Geschäftsprozessen beiträgt. Es werden Daten errechnet und aktualisiert, die ein prozentual bewertetes Risiko von Fluktuation liefern.

Es ist zu untersuchen, welche Voraussetzungen für eine personalstrategische Ausrichtung im Betriebsmanagement eines Unternehmens für eine solche Analyse gegeben sein müssen.

Darüber hinaus muss geklärt werden, an welchem Rechtsrahmen sich eine solche Datenerhebung und -verwendung für eine Fluktuationsrisikoanalyse messen lassen muss. Durch die DS-GVO wurde ein neuer Rechtsrahmen geschaffen. Zu klären ist, ob bzw. in welcher Weise die Bestimmung eines Fluktuationsrisikos mit personenbezogenen Daten im deutschen Rechtsraum zulässig ist. Es wird erörtert, ob und unter welchen Voraussetzungen die Datenanalyse mit dem DS-GVO-Recht vereinbar ist und wie aus dem gewonnenen Datenmaterial sinnvolle Maßnahmen abzuleiten sind.

Nach Vorliegen einer errechneten Abwanderungswahrscheinlichkeit müssen geeignete Maßnahmen gefunden werden, um das Ziel der Mitarbeiterbindung zu

## **Einführung**

erreichen. Hierfür müssen Möglichkeiten zur Überprüfung der Ergebnisse gegeben sein. Es ist zu klären, unter welchen Voraussetzungen dies mithilfe welcher geeigneten Mitarbeitergespräche erfolgen kann.

Letztlich gibt die Zustimmung der Mitarbeiter zu einer Fluktuationsrisikoanalyse einen Einblick, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Beschäftigten ein Eingebundensein in die Big Data zulassen. Zu untersuchen ist, worauf es für eine Akzeptanz von Technik ankommt.



# I. Fluktuation von Mitarbeitern, die im Unternehmen gehalten werden sollen

Der Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich von den Ressourcen beeinflusst, die dessen Mitarbeiter einbringen. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt davon ab, wie gut es gelingt, eingearbeitete und im System wichtige Mitarbeiter zu halten. Ideal ist ein verlässlicher, gegenseitig impulsgebender Arbeitsprozess, in dem sich sowohl das Unternehmen als auch dessen Mitarbeiter entwickeln können. Die Organisationsqualität eines Unternehmens muss sich auch daran messen lassen, wie effektiv es diejenigen Mitarbeiter an sich binden kann, die das Unternehmen voranbringen.

Studien<sup>2</sup> geben Hinweise darauf, welche immensen Kosten eine Mitarbeiterfluktuation verursachen kann. Dort werden auch Berufsgruppen benannt, in denen eine Fluktuation verstärkt auftritt. Aufschlussreich sind die untersuchten Austrittsgründe, das sind beispielsweise eine schlechte Führungskultur, niedrige Gehälter, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, zu wenige positive Mitarbeitererlebnisse, Inhalte und Art der Arbeit. Ob sich diese Studien auf sämtliche deutsche Unternehmen übertragen lassen und inwieweit die Ergebnisse belastbar sind, kann hier dahingestellt bleiben. Interessant ist, dass sich auch Unternehmensberatungen systematisch mit dem Thema beschäftigen, um die Relevanz von Konzepten zur Mitarbeiterbindung in das Bewusstsein zu rücken.

Mit verschiedenen Formeln lassen sich Fluktuationsquoten errechnen, in die *sämtliche* Mitarbeiter einbezogen sind. Jedoch eignen sich nicht alle Mitarbeiter für einen aktiven Bindungsprozess. Angestellte, die aus Altersgründen ausscheiden oder gar versterben, lassen sich nicht an ein Unternehmen binden. In der vorliegenden Untersuchung geht es um solche Beschäftigte, auf die solche und ähnliche Kriterien nicht zutreffen, sondern die aus freien Stücken das Unternehmen verlassen möchten, weil sie woanders bessere Bedingungen vorfinden oder dies hoffen.

2 Vgl. Deloitte Umfrage: Schlechte Führung als Hauptgrund für ungewollte Mitarbeiterfluktuation, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/press-release/deloitte-fluktuationsstudie-2019.html>, abgerufen am 29.03.2020, vgl. Gallup Engagement Index Deutschland 2016, <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>, abgerufen am 21.04.2020.