



# Datenschutz im Personalmanagement

Gemeinschaftsstudie 2016

[www.bitkom-consult.de](http://www.bitkom-consult.de)

**Kienbaum**<sup>K</sup>  
Excellence in People & Organization

**bitkom**  
consult

## Herausgeber

Bitkom  
Servicegesellschaft mbH  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

info@bitkom-service.de  
www.bitkom-service.de

## Ansprechpartner

Andreas Schulz | Bitkom Servicegesellschaft mbH  
T 030 27576-524 | a.schulz@bitkom-service.de

## Studien-Team

Anja Olsok | Bitkom Servicegesellschaft mbH  
Tobias Kühn | Bitkom Servicegesellschaft mbH  
Andreas Schulz | Bitkom Servicegesellschaft mbH  
Horst-Dieter Bruhn | Kienbaum Management Consultants GmbH  
Dr. Johannes Kirch | Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

## Gestaltung/Layout

Sabrina Flemming | Bitkom e.V.

## Titelbild

© lucato – iStock.com

Mit freundlicher Unterstützung der Stiftung Datenschutz.

## Copyright

Bitkom Servicegesellschaft mbH 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine, unverbindliche Information dar. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei der Bitkom Servicegesellschaft mbH.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>8</b>
1.1 Warum diese Studie?	8
1.2 Wer steht hinter dieser Studie?	8
1.3 Wer antwortete in dieser Studie?	9
<b>2 Detaillierter Ergebnisbericht</b>	<b>13</b>
2.1 Digitalisierung: Wie weit ist das HR-Management?	13
2.2 HR steht der Cloud nach wie vor reserviert gegenüber	14
2.3 Die Haltung gegenüber dem Datenschutz bleibt manifest	17
2.4 Versäumnisse im Datenschutz werden zunehmend bedrohlich empfunden	19
2.5 Es gibt starken Nachholbedarf bei der Qualifizierung im Datenschutz	20
2.6 Schwerpunkt-Abfrage Recruiting und Big Data im Personalmanagement	21
2.7 Der Datenschutz als Auftrag für die HR-IT-Branche	22
2.8 Ausblick	23

# Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Rolle der Teilnehmer im Rahmen des Datenschutzes .....	9
Abbildung 2:	Branchenverteilung .....	10
Abbildung 3:	Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen .....	11
Abbildung 4:	Die meisten Unternehmen verfolgen eine Digitalisierungsstrategie. HR geht diesen Weg konsequent mit. ....	13
Abbildung 5:	Unterschiedliche Reifegrade bei der Digitalisierungsstrategie prägen das Antwortverhalten. ....	13
Abbildung 6:	Durch die Digitalisierung steigen die Anforderungen an den Datenschutz. ..	14
Abbildung 7:	HR steht der Cloud immer noch sehr reserviert gegenüber. ....	15
Abbildung 8:	Bei welchen Personalprozessen sind die Bedenken hoch? Datenschutzrechtliche Bedenken gegenüber der Cloud sind unübersehbar. Lediglich bei der Personalgewinnung weicht dieses Bild auf. ....	16
Abbildung 9:	Welche Motive treiben die Befragten beim Datenschutz? Eine allgemeine Haltung prägt die Einstellung zum Datenschutz stärker als eigene Erfahrungen. ....	17
Abbildung 10:	Welche eigenen Erfahrungen prägen die Haltung gegenüber dem Datenschutz? .....	18
Abbildung 11:	Welche Bedeutung hat der Datenschutz? .....	18
Abbildung 12:	Personalmanager handeln meist vor einem sehr stark ausgeprägten Risikobewusstsein. ....	20
Abbildung 13:	Weiterbildungsbedarfe werden für nahezu alle Rollen im Datenschutz reklamiert. ....	21
Abbildung 14:	Aktives Sourcing wird die zentrale Strategie in der Personalgewinnung. HR »Big Data« wird zu einem der nächsten Trends im Personalmanagement – mit Folgen für den Datenschutz. ....	22

# Zusammenfassung

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft nimmt Fahrt auf. Der digitale Transformationsprozess betrifft Unternehmen als Ganzes, mit allen ihren Geschäftsbereichen und Prozessen. Human Resource (HR) kommt dabei klassischerweise eine unterstützende Funktion zu. Die Digitalisierung erfasst jedoch jedes Geschäftsmodell – auch das des Personalmanagements. Ob der digitale Wandel nun durch Technologien vorangetrieben wird, die Bestehendes in kurzer Zeit verändern, oder ob der Wandel schleichend Einzug hält - gemeinsam ist allen Veränderungen, dass sie das Personalmanagement mehrfach vor große Herausforderungen stellen: Zum einen stehen Personaler in der Verantwortung, die Beschäftigten auf dem rasanten Weg des digitalen Wandels mitzunehmen, sie zu selbstbewusst handelnden Akteuren der Digitalisierung zu machen. Zum anderen gilt es, personalwirtschaftliche Prozesse und Instrumente vor dem Hintergrund des digitalen Wandels auf den Prüfstand zu stellen. Auch HR wird sich anpassen müssen, wenn im vernetzten Unternehmen Daten transparenter und entscheidungsrelevanter werden.

Wie unsere Erhebung zum Status quo zeigt, verfolgen nahezu zwei Drittel aller im Rahmen unserer gemeinsamen Studie befragten Unternehmen eine explizite Digitalisierungsstrategie, haben diese bereits implementiert oder befinden sich gerade in der Umsetzung. Dem häufig anzutreffenden Vorurteil, dass die Personalmanager dieses von der Unternehmensleitung vorgegebene Tempo nicht mitgehen, können wir nicht folgen. Ebenfalls zwei Drittel aller Personalmanager verfolgen eine eigene aktive Digitalisierungsstrategie für das Personalmanagement. Diese Strategie beschränkt sich nicht allein auf die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen bei den Beschäftigten. Vielmehr arbeiten Personalmanager aktiv daran, für die eigenen Prozesse und Instrumente das Potenzial der digitalen Transformation auszuschöpfen. Die Cloud<sup>1</sup> als »Megatrend« in HR zu bezeichnen, fällt uns dagegen schwer: Nahezu 70 % aller befragten Unternehmen nutzen aufgrund tiefgreifender Zweifel am Datenschutz keine Cloud-Lösungen im HR. 40 % aller Befragten geben zudem an, auch nicht darüber nachzudenken, diese Strategie zu ändern.

Über 90 % der Befragten stimmen zu, dass der digitale Wandel in HR zunehmende Anforderungen an den Datenschutz stellt. Unentschieden ist man jedoch bei der Beantwortung der Frage, ob die Digitalisierung gegenüber dem papiergestützten Personalmanagement den Datenschutz leichter macht.

Wie schon in den Vorjahren kann unsere Studie nachweisen, dass aus den Entwicklungen der IT-Technologien heraus ein zunehmendes datenschutzrechtliches Konfliktpotenzial erwächst. Dies trotz einer sehr hoch ausgeprägten Konsens-Orientierung zwischen Personalmanagern, Datenschutzbeauftragten, IT und Betriebs- und Personalräten. Alle diese im

---

1 »Cloud-Computing ist ein Modell, das es erlaubt, bei Bedarf, jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (z. B. Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zuzugreifen, die schnell und mit minimalem Managementaufwand oder geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden können.«  
(BSI frei nach NIST und ENISA [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/CloudComputing/Grundlagen/Grundlagen\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/CloudComputing/Grundlagen/Grundlagen_node.html))

Rahmen des Datenschutzes relevanten Rollen stellen dem Personalmanagement für dessen Anstrengungen zum Datenschutz ein gutes Zeugnis aus.

HR-Manager sind für die Belange des Datenschutzes sehr sensibel. Digitale Personalakten, Gehaltsabrechnungen und Datenauswertungen in der Cloud sowie die Nutzung digitaler Endgeräte für die Bereitstellung personalwirtschaftlicher Daten führen das Feld kritisch bewerteter digitaler Handlungsoptionen an. Positiv bewerten wir dabei die Tatsache, dass 92% der von uns Befragten bestätigen, dass sämtliche Beschäftigte mit Zugang zu personenbezogenen Daten auf das Datengeheimnis verpflichtet sind. Umgekehrt bedeutet das natürlich auch, dass nahezu jeder zehnte Beschäftigte offenbar ohne rechtsverbindliche Verpflichtungen Zugang zu personenbezogenen Daten hat. Die besondere Sensibilität für Datenschutzfragen beruht – wie in unseren vorhergehenden Studien gezeigt – weiterhin weniger auf einer ausgeprägten eigenen Überzeugung als vielmehr auf einem starken Bedrohungsszenario. Die Angst vor einer Gefährdung der Arbeitgeber- und der Unternehmensmarke steht zwar im Vordergrund aller Bemühungen. Jedoch rangieren auch Angst vor Akzeptanzverlusten der Personalabteilung bei den Beschäftigten, der Respekt vor den Aufsichtsbehörden und befürchtete negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Partnern der Mitbestimmung im Bedrohungskontext sehr hoch.

Der demografische Wandel zwingt zu veränderten Strategien in der Personalgewinnung. Wir konnten eine zunehmende datenschutzrechtliche Handlungssicherheit in allen Fragen des Online-Recruitings messen: Aktives Sourcing und die Nutzung sozialer Netzwerke für die Personalgewinnung werden im Kontext des Datenschutzes deutlich weniger kritisch bewertet.

Interessant ist die Einschätzung des Qualifizierungsbedarfs: Drei Viertel aller Befragten sehen hier einen starken Nachholbedarf im Personalmanagement. Jeder Zweite sieht für sich selbst einen starken Handlungsbedarf. Insgesamt stellen die Befragten der Qualifikation in Datenschutzfragen über nahezu alle Rollen ein schlechtes Zeugnis aus. Dies ist überraschend vor dem Hintergrund des ausgeprägten Bedrohungsszenarios. Dies mag auch an der mangelnden Nachhaltigkeit vieler Qualifizierungsangebote liegen: Nicht einmal der Hälfte aller besuchten Weiterbildungen wurde attestiert, Handlungssicherheit geschaffen zu haben.

Die durch die zunehmende Digitalisierung mögliche Verknüpfung von personenbezogenen Daten wird im Personalmanagement zukünftig an Bedeutung gewinnen. Dies sehen nahezu alle Befragten so. Das Internet als Datenquelle gewinnt dabei an Bedeutung. Ein aktives Sourcing wird die Personalgewinnung der Zukunft prägen, so über 80% aller Befragten.

Den IT-Dienstleistern wird ein gutes Zeugnis ausgestellt: Drei Viertel aller Dienstleister genügen den Anforderungen des Datenschutzes. Demzufolge ist festzuhalten, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen HR und IT-Dienstleistern ein Garant für die erfolgreiche Umsetzung von HR-Projekten ist.

# 1 Einführung

# 1 Einführung

## 1.1 Warum diese Studie?

Obwohl die digitale Transformation in vielen Unternehmen und im öffentlichen Sektor sicherlich noch am Anfang steht, stellen die schnellen Innovationszyklen nahezu jede Organisation vor enorme Herausforderungen. Die Entwicklung digitaler Strategien wird immer mehr zur Chefsache. Unabhängig davon, ob sich Organisationen in einem nationalen oder internationalen Umfeld bewegen – sie treffen auf einen bestehenden Rechtsrahmen. Der Europäische Rechtsrahmen zum Datenschutz wird durch die Datenschutzgrundverordnung weiter harmonisiert. Die im Safe-Harbor-Urteil des EuGH sichtbar gewordenen Probleme des internationalen Datentransfers werden weitere Maßnahmen der Europäischen Kommission nach sich ziehen müssen.

Die Digitalisierung wird auch das Geschäftsmodell des Personalmanagements verändern. Daten als zentrale Währung des digitalen Zeitalters werden auch für Personalmanager immer wichtiger. Aus Big Data die richtigen Erkenntnisse zu gewinnen, wird für das strategische Personalmanagement zu einer Schlüsselaufgabe. Doch wie weit sind Personalmanager mit der Entwicklung eigener Digitalisierungsstrategien? Und wie bewerten sie ihre Fähigkeiten, sich rechtssicher zu bewegen, wenn die Veränderungszyklen immer kürzer und der technologische Wandel für manche Branchen disruptiv zu werden droht?

Nunmehr zum dritten Mal haben wir untersucht, welchen Stellenwert der Datenschutz im Personalmanagement hat. Im Rahmen unserer Befragung haben wir dazu nicht allein Personalmanager, sondern auch Datenschutzbeauftragte und Geschäftsführer befragt. Erkundet haben wir, welche Spannungsfelder sich im Datenschutz für die unterschiedlichen Rollen aufbauen und welche möglichen Handlungsfelder für Personalmanager entstehen.

## 1.2 Wer steht hinter dieser Studie?

Die Bitkom Servicegesellschaft als ein Anbieter von Consulting-Dienstleistungen im Bereich Datenschutz und Kienbaum Management Consultants als Deutschlands führende HR-Management-Beratung haben mit Unterstützung der Stiftung Datenschutz im vierten Quartal 2015 gemeinsam eine branchenübergreifende Befragung öffentlicher und privater Arbeitgeber in Deutschland durchgeführt. Befragt wurden Geschäftsführer, Datenschutzbeauftragte und Personalverantwortliche. Motivation war für die Partner bei der Studie insbesondere die Beantwortung der Frage, wie weit die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien im Personalmanagement ist und wie der Datenschutz heute in den Personalabteilungen nicht nur organisiert, sondern auch konkret gelebt wird. Nachdem unsere letztjährigen Studien starke Bedrohungsszenarien als wesentliche Treiber für den Datenschutz beschreiben konnten, wollten wir in diesem Jahr wissen, ob »der Bauch« oder »der Kopf« Entscheidungen zur digitalen Zukunft im Personalwesen beeinflusst, kurz: Ob der Rechtsrahmen verstanden und somit ausgeschöpft wird, oder ob der Digitalisierung im Personalmanagement Grenzen gesteckt sind, weil die handelnden Akteure nicht rechtssicher agieren.



### 1.3 Wer antwortete in dieser Studie?

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer rekrutiert sich aus dem Personalmanagement. Nahezu jeder Fünfte antwortete in der Rolle des Datenschutzbeauftragten. Ungefähr jeder zehnte Teilnehmer ist Geschäftsführer bzw. in der IT tätig. Unter den sonstigen Aufgabenbereichen finden sich u. a. Prozess- und Qualitätsmanager, Produktentwickler sowie Betriebs- und Personalräte.

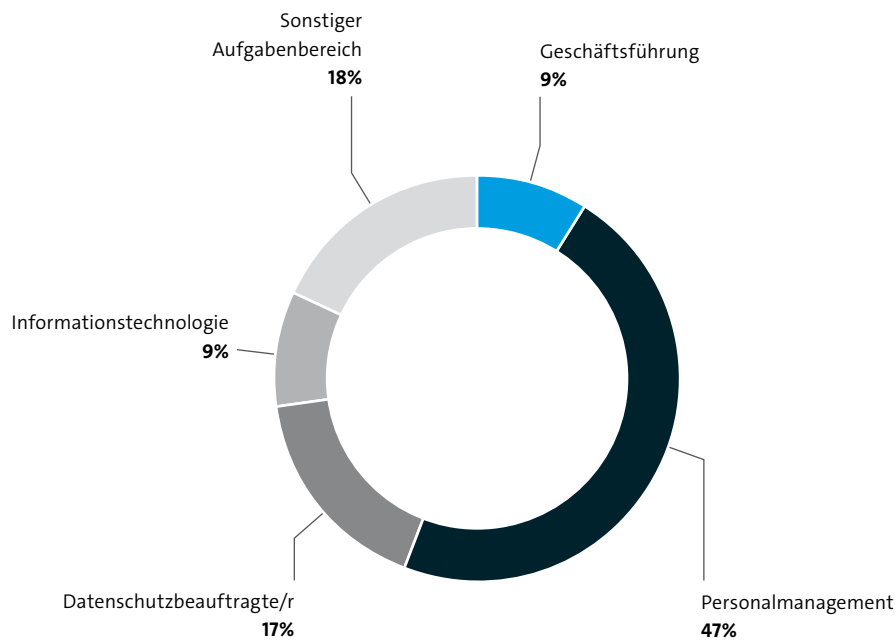
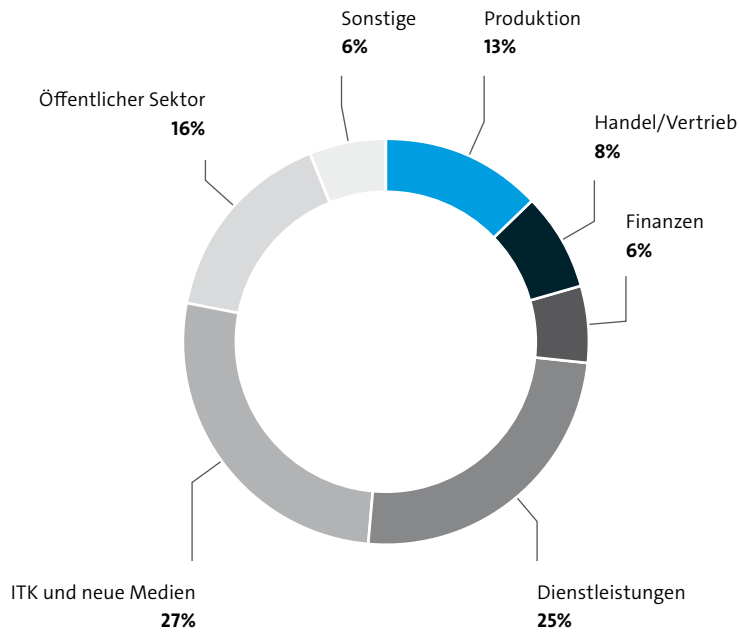


Abbildung 1: Rolle der Teilnehmer im Rahmen des Datenschutzes

Die für die Auswertung relevante Stichprobe setzt sich aus 211 deutschen Unternehmen und Organisationen zusammen. Leicht überrepräsentiert war die ITK-Branche, der 27% der Antwortenden zuzuordnen waren. Insgesamt kann man von einer breiten und somit repräsentativen Branchenabdeckung ausgehen.



---

Abbildung 2: Branchenverteilung

Bei der Betrachtung der Stichprobe anhand der Mitarbeiteranzahl zeigt sich, dass alle relevanten Unternehmensgrößen vertreten sind. Der Schwerpunkt liegt auf kleinen und mittelständischen Unternehmen (bis zu 500 Mitarbeiter), die insgesamt auch die deutsche Unternehmenslandschaft dominieren. Somit kann auch hier von einer breiten und somit repräsentativen Verteilung ausgegangen werden.

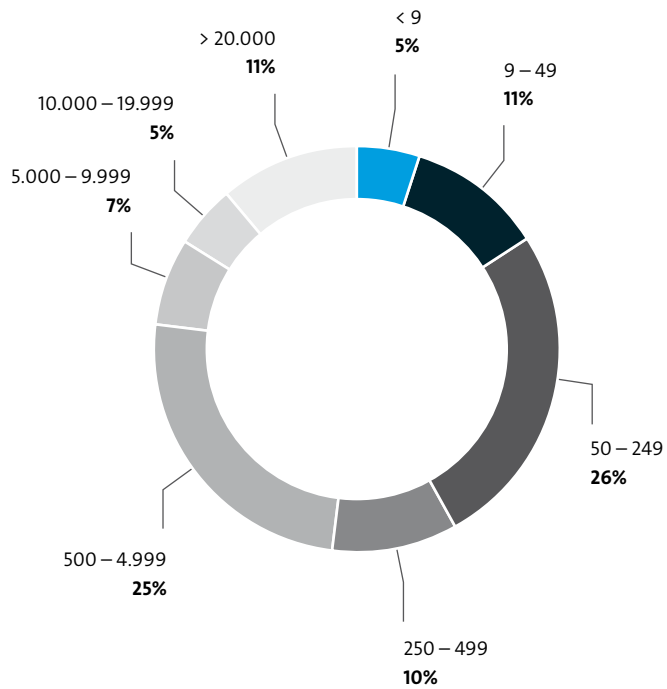


Abbildung 3: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Da wir untersuchen wollten, inwiefern das Gründungsjahr des Unternehmens Einfluss auf das Antwortverhalten hat, baten wir um die Angabe des Gründungszeitraums. Es zeigte sich, dass über 98% der antwortenden Unternehmen länger als 5 Jahre existierten.

# 2 Detaillierter Ergebnisbericht

## 2 Detaillierter Ergebnisbericht

### 2.1 Digitalisierung: Wie weit ist das HR-Management?

Entgegen unseren ursprünglichen Annahmen zeigt sich, dass das Personalmanagement das hohe Tempo bei der Digitalisierung der Wirtschaft weitestgehend mitgehen kann. 70 % aller befragten Organisationen verfolgen bereits eine Digitalisierungsstrategie, wobei große Unternehmen gegenüber kleineren und mittleren Unternehmen einen Vorsprung haben.

In 63 % aller Personalabteilungen werden Digitalisierungsstrategien entwickelt oder sind bereits implementiert. Öffentliche Arbeitgeber sind bei ihren Überlegungen, wie der digitale Wandel zur Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse genutzt werden kann, aber noch nicht so weit. Ähnlich können auch kleinere und mittlere Unternehmen das Tempo nicht mitgehen, das Personalmanager in Großunternehmen vorlegen.

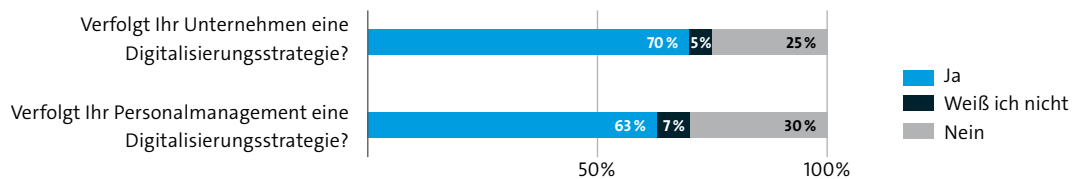


Abbildung 4: Die meisten Unternehmen verfolgen eine Digitalisierungsstrategie. HR geht diesen Weg konsequent mit.

Es zeigen sich unterschiedliche Reifegrade in diesem Strategie-Prozess: Nahezu ein Drittel aller Personalabteilungen hat bereits eine Digitalisierungsstrategie implementiert. Dies ist ein überraschend hoher Wert.

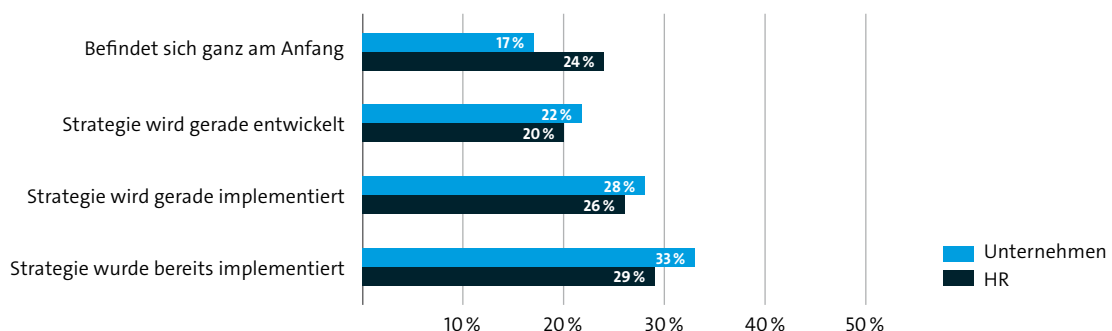


Abbildung 5: Unterschiedliche Reifegrade bei der Digitalisierungsstrategie prägen das Antwortverhalten.

Unsere Hypothese, dass die Digitalisierung im Personalmanagement sich vor allem auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten fokussiert, also auf die Begleitung des Wandels im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen, konnten wir nicht bestätigen. Im Gegenteil: Personalmanager sehen die Möglichkeiten digitaler Technologien vor allem in der Optimierung eigener Prozesse und Instrumente.

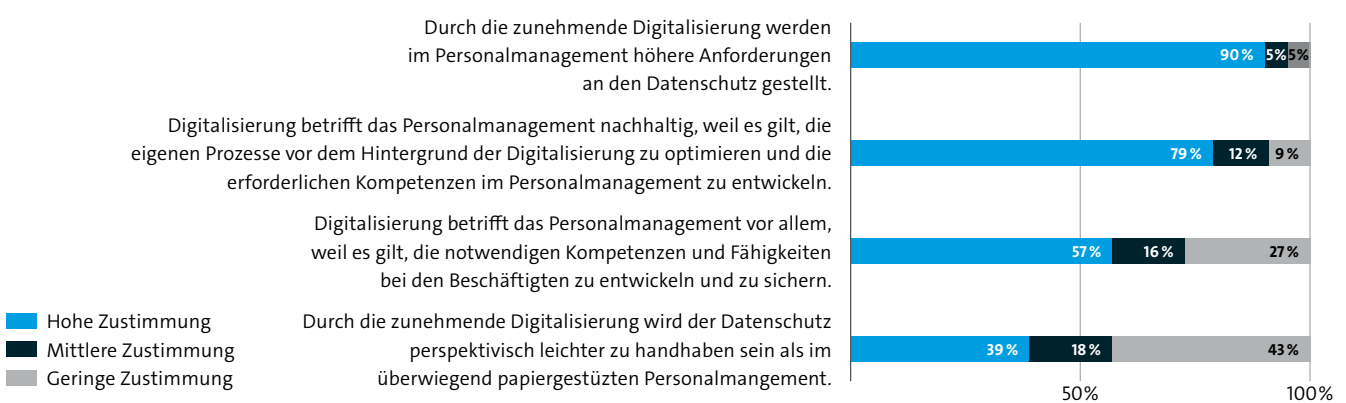


Abbildung 6: Durch die Digitalisierung steigen die Anforderungen an den Datenschutz.

Dass durch die Digitalisierung der Datenschutz gegenüber dem papiergestützten Personalmanagement leichter zu handhaben sein wird, wird überwiegend nicht so gesehen. Lediglich Datenschutzbeauftragte haben in dieser Frage eine sichtbar andere Meinung. Sie sehen den Datenschutz in einer digitalen Umgebung besser umsetzbar.

## 2.2 HR steht der Cloud nach wie vor reserviert gegenüber

Sieht man sich den Markt für HR-Software und Dienstleistungen an, so fällt eine zunehmende Cloud-Ausrichtung auf. Betrachtet man dagegen die Bereitschaft von Personalmanagern, die eigenen Prozesse durch Cloud-Lösungen unterstützen zu lassen, zeigt sich eine höhere Zurückhaltung. Die Angst vor Datenverlusten prägt die Haltung zu Datentransfers über die Mauern des eigenen Unternehmens hinweg. Ungefähr die Hälfte aller befragten Unternehmen nutzen Cloud-Lösungen. Dagegen nutzt derzeit nur ein Drittel aller Unternehmen die Cloud (auch) für die Unterstützung von Personalprozessen. Ein Viertel der Befragten denkt über eine zukünftige Nutzung nach.

Jedoch lehnen 40% aller Personalabteilungen die Cloud als Lösungsoption generell ab. Diese Werte korrespondieren stark mit der Branche sowie der Größe der befragten Unternehmen: Öffentliche Arbeitgeber verneinen Cloud-Strategien deutlich öfter als private Arbeitgeber. Je größer die Anzahl der Beschäftigten ist, desto weniger restriktiv werden Cloud-Szenarien

gesehen.<sup>1</sup> Den engsten Zusammenhang beobachten wir zwischen dem Vorhandensein einer unternehmensweiten Cloud-Strategie und einer Cloud-Strategie in HR: Wenn im Unternehmen eine Cloud-Strategie entwickelt wurde, war die Haltung zur Cloud in der Personalabteilung deutlich positiver. Es zeigt sich also, dass das Personalmanagement in dieser Frage nicht die Rolle des »first movers« einnimmt, sondern als »follower« abwartet, bis die grundlegenden Fragen zur Cloud durch die Geschäftsführung beantwortet sind. Oder anders formuliert: Die HR-IT-Strategie folgt eindeutig der allgemeinen IT-Strategie des Unternehmens.

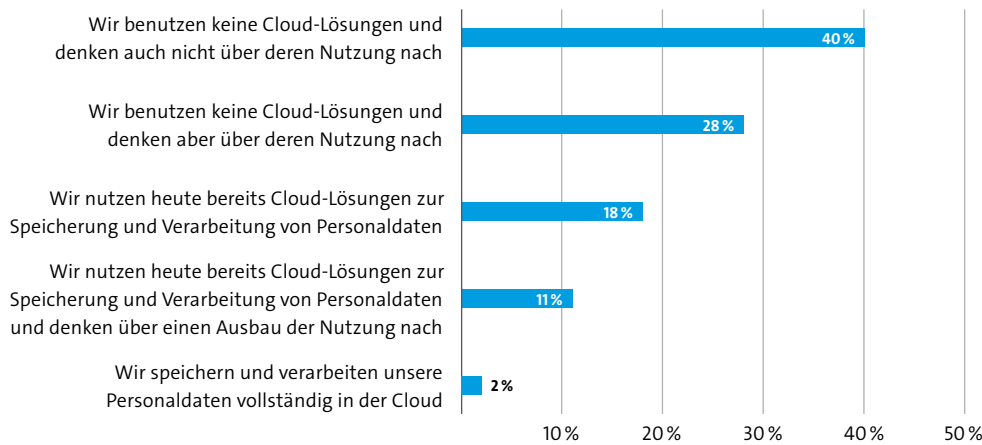


Abbildung 7: HR steht der Cloud immer noch sehr reserviert gegenüber.

Sieht man sich einzelne personalwirtschaftliche Prozesse an, dann zeigt sich ein differenziertes Bild. Die Personalakte außerhalb des eigenen Unternehmens zu speichern, scheint nahezu allen Personalmanagern unmöglich zu sein. Gehaltsabrechnungen in der Cloud erzeugen ein ähnliches Unbehagen wie Datenauswertungen außerhalb der sicheren Umgebung eigener Server. Mobile Zugriffe von Personal- und Linienmanagern auf HR-Daten sehen immer noch 67% aller Befragten sehr kritisch. Es zeigt sich insgesamt eine äußerst pessimistische Haltung gegenüber der Datensicherheit in der Cloud. Diese Haltung weicht lediglich in einem HR-Prozess auf: Im Rahmen der Personalgewinnung kommt nahezu kein Unternehmen mehr an einem aktiven Sourcing<sup>2</sup> vorbei. Datenschutzrechtliche Bedenken sind deutlich geringer ausgeprägt, wenn es gilt, als Arbeitgeber in sozialen Netzwerken aktiv nach geeigneten Profilen zu suchen und Daten potenzieller Bewerber für Personalprozesse zu nutzen.

1  $r_s = .289^{**}$  (Spearman's Rangkorrelationskoeffizient mit Signifikanzniveau von  $\leq 1\%$ )

2 Active Sourcing steht in diesem Zusammenhang für alle Maßnahmen der aktiven Suche und Ansprache offensichtlich vielversprechender Profile durch Internet-Recherchen, bei denen das Unternehmen aktiv versucht, in persönlichen Kontakt mit potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern zu treten und diese zu einer Bewerbung zu bewegen.

Die Verlagerung von HR-Daten an Outsourcing-Partner wird derzeit ebenfalls kritisch gesehen: Nur jeder fünfte Personalmanager hat wenig Bedenken, diese Option für die digitale Transformation von HR heranzuziehen. Wenn man berücksichtigt, dass immer mehr HR-Softwareanbieter auf die Cloud und damit auf Software as a Service (SaaS) setzen, dann zeigt sich, dass Angebot und Nachfrage teilweise noch deutlich unterschiedlich ausgeprägt sind: Angesichts des von uns auch in der diesjährigen Studie gemessenen sehr hohen Bedrohungs-Szenarios überrascht es nicht, dass die Angst vor Datenverlusten die Cloud-Strategie massiv beeinflusst. Es bleibt somit den Anbietern von entsprechender Software bzw. Dienstleistungen vorbehalten, diese Vorbehalte durch entsprechende Angebote auszuräumen. Dass diese Widerstände vor allem in allgemeinen Haltungen zum Datenschutz verwurzelt sind und weniger auf eigenen Erfahrungen der Befragten fußen, macht diese Aufgabe nicht leichter.

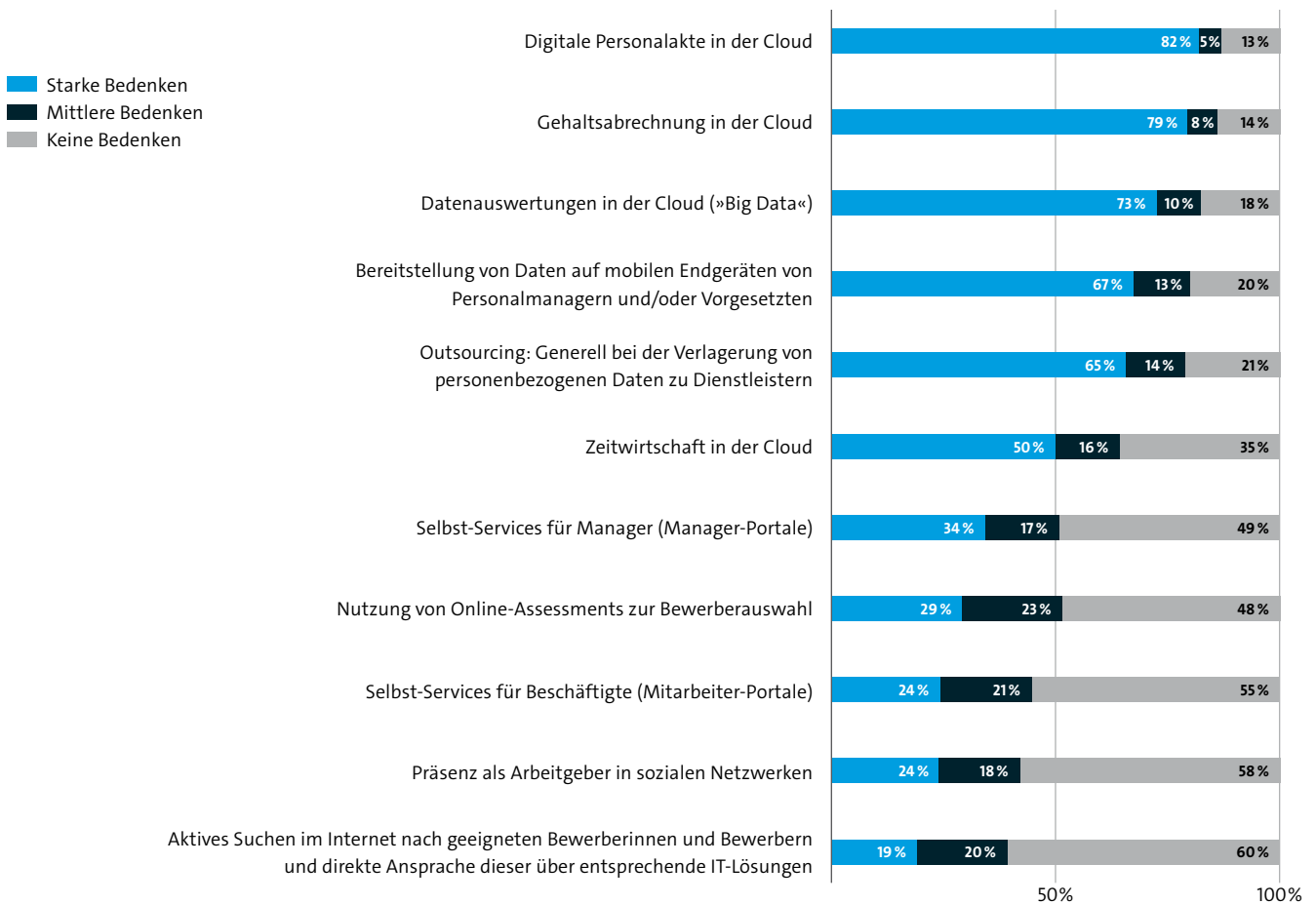


Abbildung 8: Bei welchen Personalprozessen sind die Bedenken hoch? Datenschutzrechtliche Bedenken gegenüber der Cloud sind unübersehbar. Lediglich bei der Personalgewinnung weicht dieses Bild auf.

Die Datenschutzbeauftragten in der Stichprobe betrachten das aktive Sourcing, das Thema »Big Data« sowie die Zeitwirtschaft in der Cloud noch einmal deutlich kritischer als die übrigen



Befragten. Somit müssten Softwareanbieter sich hier nicht nur auf die eigentlichen Kunden in HR, sondern auch auf die Datenschutzbeauftragten als wesentliche Stakeholder im Beschaffungs- und Implementierungsprozess konzentrieren. In den Unternehmen zeigt sich ein tiefgehendes Verständnis von Datenschutz als Schutz des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung: Umso mehr Verantwortung in der Sphäre des Betroffenen verbleibt, wie zum Beispiel bei sozialen Netzwerken, umso geringer die datenschutzrechtlichen Bedenken, und umgekehrt.

### 2.3 Die Haltung gegenüber dem Datenschutz bleibt manifest

Nur jeder vierter Personalmanager ist sich sicher, den Anforderungen des Datenschutzes immer zu entsprechen. Dieser Wert müsste deutlich besser ausfallen, wenn man sich vor Augen führt, vor welchen Herausforderungen HR-Manager im Rahmen des digitalen Wandels stehen. Wie schon in unseren vorhergehenden Studien können wir feststellen, dass die Position gegenüber dem Datenschutz überwiegend von allgemeinen Haltungen gespeist wird. Aber immerhin zwei Drittel aller Befragten können ihre Einstellungen mit eigenen Erfahrungen in dem Thema begründen. Unsere aus vorhergehenden Studien resultierende Hypothese, dass ein Bauchgefühl (die Angst vor dem unlösbaren Datenschutz) die Personalmanager bei der Entwicklung einer Digital-Strategie beeinflusst, kann somit nicht in vollem Umfang bestätigt werden.

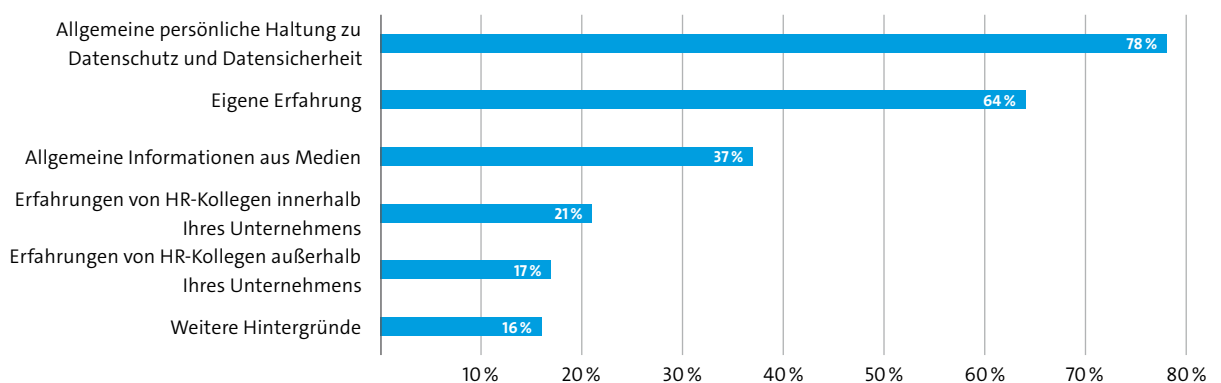


Abbildung 9: Welche Motive treiben die Befragten beim Datenschutz? Eine allgemeine Haltung prägt die Einstellung zum Datenschutz stärker als eigene Erfahrungen.

Zwei von drei Befragten haben bereits persönliche Erfahrungen im Rahmen interner Audits zum Datenschutz gesammelt, viele sind durch Auskunftersuchen oder externe Audits mit dem Datenschutz vertraut. Dass dieser fundierte Hintergrund nicht zu einem höheren Wert bei der Frage nach der Handlungssicherheit geführt hat, ist für uns überraschend.

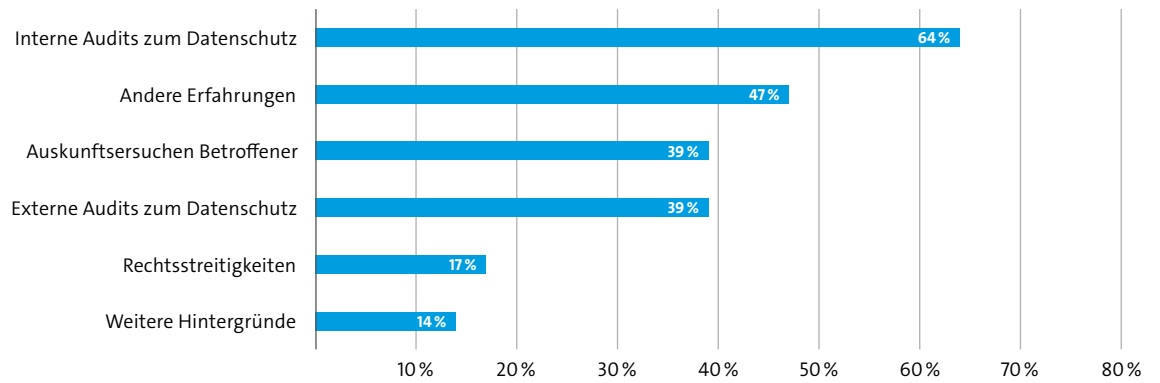


Abbildung 10: Welche eigenen Erfahrungen prägen die Haltung gegenüber dem Datenschutz?

Sowohl bei der Einschätzung der gegenwärtigen Bedeutung als auch bei der Bewertung der zukünftigen Bedeutung des Datenschutzes konnten wir einen enormen Bedeutungswandel verzeichnen. 92 % aller Befragten sehen eine sehr hohe zukünftige Bedeutung für den Datenschutz. Dieser Wert betrug in unserer letzten Befragung 2013 noch 70 %.

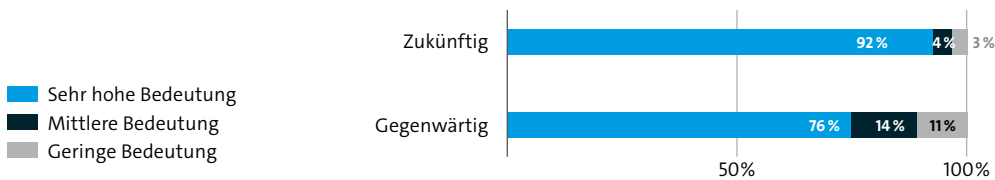


Abbildung 11: Welche Bedeutung hat der Datenschutz?

## 2.4 Versäumnisse im Datenschutz werden zunehmend bedrohlich empfunden

Die Mehrheit der Befragten bleibt überaus risikobewusst. Gegenüber den Vorjahren konnten wir einen starken Zuwachs bei sämtlichen Erwartungen zu negativen Auswirkungen messen, wenn Fehler im Datenschutz unterlaufen. Versäumnisse im Datenschutz im Kontext des Personalmanagements beeinflussen demnach die Arbeitgebermarke stark negativ. Die Steuerung der Arbeitgebermarke ist zu einem zunehmend bedeutenden Teil der Strategie gegen den demografischen Wandel geworden. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass neun von zehn HR Managern negative Auswirkungen für ihr Arbeitgeber-Image fürchten, sollten Datenschutzverstöße auftreten bzw. bekannt werden. Diese kritische Sichtweise hängt stark mit der Größe der Organisation zusammen: Je größer die Organisation, desto risikobewusster agieren die Studienteilnehmer gerade vor dem Bedrohungsszenario für die Arbeitgebermarke. Hohe negative Auswirkungen werden aber auch für das sonstige Ansehen des Unternehmens befürchtet: 89% sehen eine starke negative Wirkung auf die Reputation bei den Kunden. Erstmals haben wir nach der Akzeptanz bei den Beschäftigten gefragt. In dieser Frage zeigt sich ein sehr deutliches Bild. Den Beschäftigten wird eine starke Sensibilität für den Schutz der eigenen Daten unterstellt, sodass Fehler im Datenschutz zu einem massiven Reputationsverlust auf Seiten der Beschäftigten führen dürfte. Der Respekt vor den Aufsichtsbehörden bleibt augenscheinlich. Vor allem aber fällt auf, welche hohe negative Bedeutung Versäumnisse im Datenschutz für die Kooperation mit den Gremien der Mitbestimmung haben. Die Befürchtung eines Ansehensverlustes bei der Geschäftsführung wird auch als sehr deutlich beschrieben. Personalmanager unter den Antwortenden weisen dieser Bedrohung eine höhere Bedeutung zu als andere Rollen. Im Vergleich weniger ausgeprägt bleiben die befürchteten negativen Auswirkungen auf Projektlaufzeiten und -kosten. Dies verblüfft vor der oftmals vorgebrachten Annahme, gelebter Datenschutz treibe die Kosten in die Höhe und führe zur Verzögerung von Projektergebnissen.

Im Vergleich zu den Vorjahren konnten wir über sämtliche Bedrohungsszenarien eine deutliche Zunahme verzeichnen. Bei der Reihenfolge der Auswirkungen liegen nur geringe Unterschiede vor. Die Auswirkungen auf die Arbeitgeber- und Unternehmensmarke bleiben Leitmotiv, im Datenschutz aktiv zu werden. Auffällig ist, dass diese Einschätzungen bis auf die oben beschriebenen beiden Ausnahmen komplett unabhängig von der Rolle der Studienteilnehmer sind. Mithin herrscht also geschlossene Einigkeit über das Bedrohungsszenario bei Versäumnissen im Datenschutz. Schaut man sich die Branchen an, fällt auf, dass Befragte aus dem öffentlichen Sektor über alle Bedrohungsszenarien höhere Zustimmungswerte aufweisen.

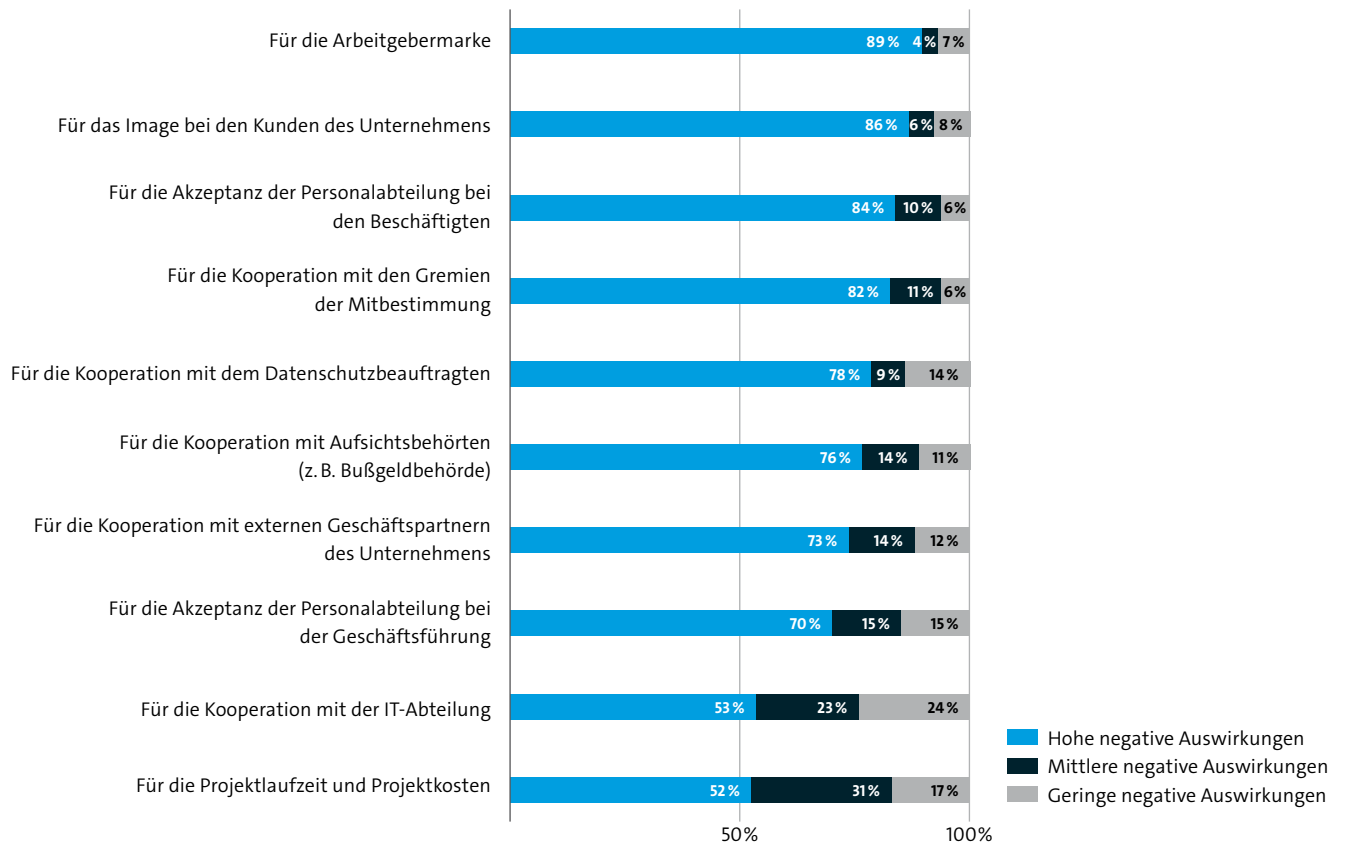


Abbildung 12: Personalmanager handeln meist vor einem sehr stark ausgeprägten Risikobewusstsein.

## 2.5 Es gibt starken Nachholbedarf bei der Qualifizierung im Datenschutz

Einher mit der zunehmenden Bedeutung und Komplexität des Datenschutzes geht die Forderung nach mehr Qualifizierung. Dies sieht jeder zweite Befragte für sich selbst so. Sowohl bei Personalmanagern, der Geschäftsführung als auch bei den Partnern der Mitbestimmung sehen fast drei Viertel der Befragten starke Weiterbildungsdefizite. In der Stichprobe hatten 84% aller Teilnehmer schon an Weiterbildungen zum Datenschutz teilgenommen. Angesichts einer gesetzlichen Pflicht zur Teilnahme ist dieser Wert deutlich zu gering. Dass die entsprechenden Schulungen Handlungssicherheit vermittelt haben, bestätigen jedoch nur 45% der Befragten. Wir leiten daraus ab, dass angesichts des digitalen Wandels ein enormer Bedarf an pragmatisch auf die Bedürfnisse der Beteiligten zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten im Datenschutz existiert.

Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels stellt die Handlungssicherheit – nicht nur der Personaler – im Datenschutz eine wichtige Kompetenz dar, um den Wandel aktiv mit zu gestalten. Will HR diesen Wandel auf Augenhöhe mit begleiten, muss der Qualifizierung im Datenschutz mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

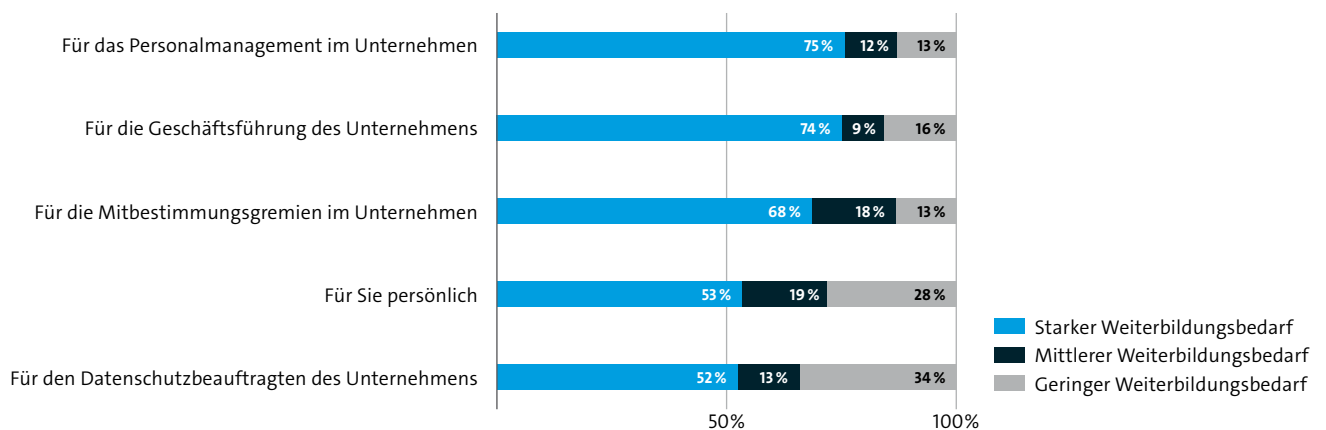


Abbildung 13: Weiterbildungsbedarfe werden für nahezu alle Rollen im Datenschutz reklamiert.

## 2.6 Schwerpunkt-Abfrage Recruiting und Big Data im Personalmanagement

Die Verknüpfung von Daten unterschiedlicher Quellen für personalwirtschaftliche Zwecke wird zukünftig stark an Bedeutung gewinnen. Dieser mit 92% starker Zustimmung hohe Wert steht allerdings im Widerspruch zu dem ebenfalls sehr hoch gemessenen Wert für datenschutzrechtliche Bedenken bei »Big Data«. Dieses Dilemma sehen wir im Themenfeld Recruiting weniger stark ausgeprägt: Dem aktiven Sourcing – also der aktiven Datenbeschaffung in sozialen Netzwerken zur Direktansprache geeigneter Profile – wird eine große zukünftige Bedeutung zugemessen. Die datenschutzrechtlichen Bedenken bestehen zwar auch in dieser Frage, sind jedoch bei weitem nicht so stark ausgeprägt. Die Bedeutung des aktiven Sourcing korreliert stark mit der Größe des Unternehmens: Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker wird diese Strategie verfolgt.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>  $r_s = .172^*$  (Spearman's Rangkorrelationskoeffizient mit Signifikanzniveau von  $\leq 5\%$ )

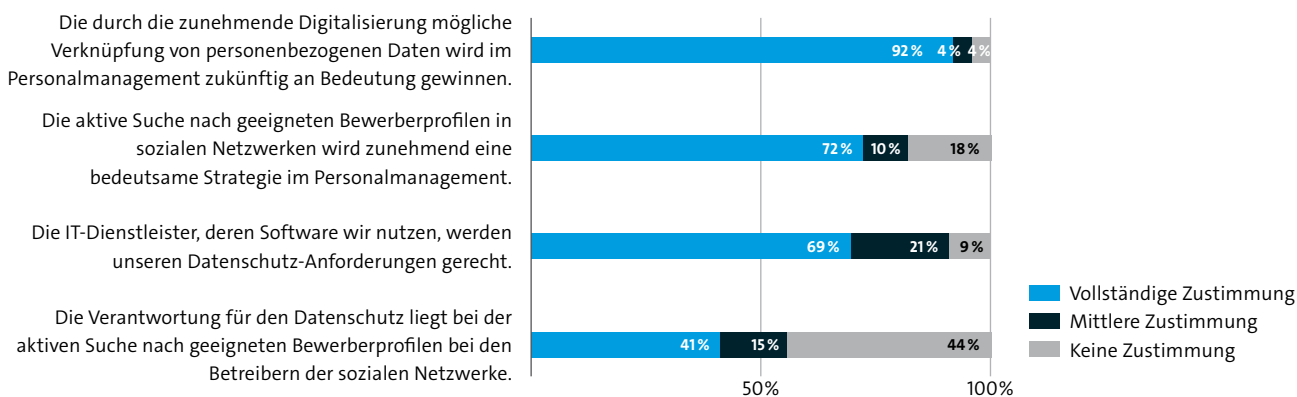


Abbildung 14: Aktives Sourcing wird die zentrale Strategie in der Personalgewinnung. HR »Big Data« wird zu einem der nächsten Trends im Personalmanagement – mit Folgen für den Datenschutz.

## 2.7 Der Datenschutz als Auftrag für die HR-IT-Branche

Den eigenen IT-Dienstleistern wird in diesem Rahmen weitestgehend ein gutes Zeugnis ausgestellt: Drei Viertel genügen den Anforderungen des Datenschutzes. Dem gegenüber steht aber die Angabe von 9% der Befragten, ihren IT-Dienstleistern an dieser Stelle nicht zu vertrauen. Diese Beobachtung deckt sich mit den Erhebungen der vergangenen Jahre sowie vielen Berichten von Beratungskunden der Verfasser dieser Studie.

Viele IT-Dienstleister und Produkthanbieter konzentrieren sich ausschließlich auf die Vermittlung des Funktionsumfangs der Produkte. Ergänzend sollten Anbieter proaktiv auf ihre Kunden zugehen und diese bei der Erfüllung der Datenschutzerfordernungen unterstützen. Security Whitepapers, detaillierte technische und organisatorische Maßnahmen und geeignete Vorlagen zur Auftragsdatenverarbeitung sind geeignete Maßnahmen, um das Kundenvertrauen zu stärken und um Risiken zu senken. Für Unternehmen ist es ohne die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit ihren IT-Dienstleistern schwer, rechtskonform zu agieren.

## 2.8 Ausblick

Die nachhaltige Qualifizierung von Mitarbeitern und die zielführende Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern werden auch mit Fortschreiten der Digitalisierungs-Prozesse wesentliche Herausforderungen für Unternehmen bleiben. Auch HR muss sich künftig verstärkt in diese Prozesse einbinden, um den Anschluss an Anforderungen des Datenschutzes an innovatives Bewerber- und Mitarbeitermanagement nicht zu verlieren.

Besondere Bedeutung wird hierbei dem Cloud Computing zukommen. Die in der vorliegenden Studie deutlich sichtbaren Bedenken gegen Cloud-basierte HR-Lösungen bestehen auch in anderen Anwendungsbereichen. Unterstützenswert sind deshalb Förderinitiativen für mehr Akzeptanz von sicheren Cloud-Angeboten. Insbesondere die Trusted Cloud Initiative der Bundesregierung gehört dazu. Sie hat das Ziel, die Nutzenpotenziale von Cloud Services, insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), aufzuzeigen und das Vertrauen in Cloud Services zu steigern.

Gerade die kommende EU-Datenschutz-Grundverordnung wird Unternehmen vor die Aufgabe stellen, die Einbindung von Datenschutzfragen in ihre Geschäftsprozesse nachvollziehbar zu dokumentieren. Der Gedanke von verstärkter »Accountability« soll nicht dazu führen, den Einsatz von innovativen (Software-)Lösungen zu verhindern. Nachvollziehbarkeit dient vor allem dazu, alle an Datenschutz beteiligten Stakeholder sinnvoll in fortschrittliche Geschäftsprozesse einzubinden. Gut konzipierter und praxisgerechter Datenschutz steht somit auch disruptiven Ideen im Personalmanagement nicht im Wege.



**Bitkom**  
Servicegesellschaft mbH

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
T 030 27576-540  
F 030 27576-555  
info@bitkom-service.de  
[www.bitkom-service.de](http://www.bitkom-service.de)

**bitkom**  
consult