

Goldgräberstimmung im Personalmanagement?

Wie Datafizierungs-Technologien die Personalsteuerung verändern

Antoinette Weibel, Simon Schafheitle und Isabel Ebert

Beinahe täglich ringen neue Technologieangebote um die Aufmerksamkeit der Unternehmen. Dabei steht vermehrt die Vielzahl möglicher Vermessungspraktiken der Mitarbeitenden im Vordergrund. Diese Vermessungspraktiken, auch Datafizierung der Mitarbeitenden genannt, soll die Personalsteuerung vereinfachen – teilweise sogar automatisieren – und so zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Dieser Beitrag legt dar, was Datafizierung in der Personalsteuerung genau bedeutet und wie fortgeschritten die Verbreitung dieser neuen Technologien tatsächlich schon ist.

«Daten sind das neue Öl, Informationen das neue Gold» so liest man häufig in der Presse. Im Mittelpunkt solcher Ausführungen steht meist die umfassende Sammlung und intelligente Verknüpfung von Kundendaten, um Kundenwünsche besser zu erfassen und um zukünftige Nachfragebedürfnisse nicht nur hoch akkurat vorherzusagen, sondern sogar erst zu schaffen (siehe z. B. Hill 2012). In letzter Zeit wird auch im Personalmanagement vermehrt über das Potenzial ähnlicher Vermessungspraktiken von Mitarbeitenden gesprochen. Technologischer Fortschritt, wie etwa durch Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen (ML) sowie die bereits erfolgte Skalierung von «traditionelleren» Überwachungstechnologien eröffnen den Unternehmen vielversprechende Möglichkeiten. So sollen Mitarbeitende – zumindest den Versprechungen der Technologieanbieter folgend – «datafiziert», d. h. gesichtet, kategorisiert, analysiert und damit punktgenau gesteuert werden können.

Viel diskutiert wird etwa das Projekt OXYGEN von Google. OXYGEN verknüpft geschickt große Mengen an Mitarbeiter-, Team- und Leistungsdaten, um zu identifizieren, welche Konstellation ein Hochleistungsteam ausmacht. Diese Erkenntnisse werden nicht nur laufend durch neue Daten angereichert, sondern auch für die Vorhersage optimaler Teamzusammensetzung und -steuerung verwendet. Andere Technologieunter-

nehmen wie IBM und Oracle setzen auf ähnliche Technologien und Analysen, um etwa eine verbesserte Entscheidungsqualität im Top-Management-Team zu erreichen (siehe Russell & Bennett 2015). Auch Firmen außerhalb der Technologiebranche experimentieren vermehrt mit solchen Ansätzen. So nutzen Logistikunternehmen hochmoderne Technologien, um die Zustellrouten mithilfe von geografischen Daten und damit auch das Fahrverhalten der Mitarbeitenden zu optimieren (UPS ORION, siehe Bruder 2015). Weitere Einsatzgebiete finden sich etwa in Unternehmen hoch regulierter Branchen, die immer häufiger auf automatisierte Analysen von E-Mail-

Forschungsprojekt: «Big Data or Big Brother im Personalmanagement»

Daten und Forschungsergebnisse, die in diesem Beitrag präsentiert werden, wurden im Rahmen des interdisziplinären NFP75 Forschungsprojekts «Big Data or Big Brother?» erhoben. Das Projekt ist eine Kooperation zwischen Prof. Dr. Isabelle Wildhaber (Arbeitsrecht), Prof. Dr. Christoph Schank und Dr. Ulrich Leicht-Deobald (Ethik) sowie Prof. Dr. Antoinette Weibel (Personalmanagement). Befragungspartner ist die Avenir Group.

Text (z. B. anhand von Natural Language Processing und Sentiment Analysen) zurückgreifen, um sicherzustellen, dass sich Mitarbeitende regelkonform verhalten.

Vermessung statt Steuerung?

Diese technologiebasierte «Vermessung» der Mitarbeitenden, die Schaffung des «gläsernen» Mitarbeitenden und die technologiegestützte Analyse der erzeugten Datenmengen, also die Transformation der Daten zu Information und Wissen, bezeichnet man als Datafizierung. Datafizierungs-Technologien unterstützen ein neues Informationsphänomen im Unternehmen, das eine feinere Granularität und Skalierbarkeit von Informationen ermöglicht (Gasser & Almeida 2017). Ziel dabei ist es, Bestandteile des sozialen und organisationalen Lebens der Mitarbeitenden in numerische Daten umzuwandeln und gewinnbringend zu nutzen. Datafizierungs-Technologien wer-

Datafizierungs-Technologien für Organisationsentwicklung und Change Management

Datafizierungs-Technologien werden auch in den Bereichen Organisationsentwicklung und Change Management eingesetzt. Hier verspricht man sich in erster Linie, dass intuitive Entscheidungen und Heuristiken künftig vermehrt mit evidenzbasierten Entscheidungsgrundlagen ergänzt werden (Weibel, Schafheitle & Meidert 2017). Die Anwendungsbereiche sind vielseitig und reichen von datengestützter Teamentwicklung bis hin zu Workforce-Planning oder Krisenmanagement. Datafizierungs-Technologien werden zum Beispiel bereits von Sportteams vielfach verwendet. So nutzen einige Fußballvereine Analyseinstrumente, um unterbewertete Talente zu identifizieren. Auch das Zusammenspiel im Team wird auf diese Weise verbessert – so stützt sich etwa die DFB-Nationalmannschaft oder der FC Barcelona bei der Auswertung von Raum- und Taktikanalysen auf Datafizierungs-Ansätze. Auch im Bereich des Workforce-Planning stehen viele spannende Pilotprojekte in den Startlöchern. Diese sollen dem Arbeitgeber beispielsweise ermöglichen, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit organisationskulturellen Werten und Normen, Performanz-Indikatoren sowie mit Informationen über die Gesundheit und Fehlzeiten der Belegschaft intelligent zu verknüpfen und zu analysieren. Ziel hierbei ist es, die Belegschaft für das veränderte Anforderungsprofil digitaler und agiler Arbeit fit zu machen sowie die Aus- und Weiterbildung notwendiger Kompetenzen gezielt zu fördern, um das Unternehmen zielgerichtet und rasch an neue Herausforderungen volatiler und komplexer Umwelten anpassen zu können.

den folglich starke Auswirkungen darauf haben, wie Unternehmen Arbeit und Arbeitsplätze organisieren und Mitarbeitende steuern werden.

Unter Personalsteuerung wird der Prozess verstanden, durch welchen Führungskräfte und die Organisation die Aufmerksamkeit und Motivation der Mitarbeitenden lenken und diese ermutigen, die gewünschten Maßnahmen zur Erfüllung der Organisationsziele zu ergreifen (Cardinal, Sitkin & Long 2010). Im Gegensatz zu früheren technologischen Errungenschaften wie etwa der elektronischen Überwachung von einfachen Transaktionen (Stanton 2000) beschränkt sich das Steuerungspotenzial der Datafizierungs-Technologien nicht nur auf einfache, leicht automatisierbare Aufgaben, sondern erstreckt sich auch auf Wissens- und Denkarbeit (Phan, Wright & Lee 2017). Neue Technologien sollen die Sammlung unstrukturierter und «fein-stofflicher Mitarbeitendenspuren» sowie den Vergleich von Ist- und Sollzuständen ermöglichen. Diese Analysen dienen dann als Grundlage, um die Interessen- und Werteangleichung zwischen Unternehmen und allen Mitarbeitenden voranzutreiben (für eine weitergehende Nutzung im Bereich der Organisationsentwicklung, siehe Kasten). Einige Autoren fragen sogar schon, ob nicht ein Roboter der bessere Vorgesetzte sein könnte (vgl. Chamorro-Premuzic 2016).

Die Datafizierung der Personalsteuerung beruht auf zwei Säulen. Zum einen wird Datafizierung durch allgegenwärtige und kostengünstige Datenerfassungstechnologien wie intelligente ID-Badges, tragbare GPS-Geräte oder Bio-RFID-Chips ermöglicht, die zudem allesamt ein besseres Geotracking von Personen ermöglichen. Darüber hinaus werden kontextabhängige und unstrukturierte Daten von Sensoren in «intelligenten Dingen» erfasst, die durch das sogenannte «Internet der Dinge/Internet of Things (IoT)» vorangetrieben werden. So gibt es «intelligente» Stühle, die nicht nur ergonomische Haltungen identifizieren, sondern auch angeben, wie häufig Mitarbeitende am Arbeitsplatz sitzen und wann sie am produktivsten sind (Wang & MacLellan 2018). Ein weiteres Beispiel sind sogenannte «smarte» Toiletten, die Gesundheits- und Drogenprobleme feststellen könnten (Petre 2018). Zum anderen wird Datafizierung durch neue Dateninterpretationstechnologien vorangetrieben, die auf Künstlicher Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) basieren. Das Kommunikations-Tool «Slack» erleichtert beispielsweise die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Einerseits sortiert «Slack», basierend auf einem lernfähigen Algorithmus E-Mails nach Wichtigkeit. Andererseits werden Muster organisationalen Wissensaustauschs analysiert, beispielsweise wann die meisten Personen innerhalb der Organisation bestimmte Themen diskutieren (Woyke 2018).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.