

Wer braucht dringend eine Fortbildung? Wer leistet auf welchem Gebiet am meisten? Wer bewirbt sich bald weg?

Und wo schlummern noch versteckte Talente? Mitarbeiterdaten, die Antworten zu solchen und ähnlichen Fragen liefern, sind kostbar. Und je stärker die Digitalisierung in der Arbeitswelt voranschreitet, desto besser nutzbar werden sie. Der Datenschatz birgt jede Menge Analyse-Möglichkeiten. Das klingt zunächst nach „gläsernen Mitarbeitern“ und lässt manchen Betriebsräten die Haare zu Berge stehen. Die Analyse von „Big Data“ kann aber durchaus auch Prozesse effizienter machen und dazu beitragen, die Arbeit menschenfreundlicher zu gestalten. Intel-

ein Häkchen setzen. Von der Software erhofft sich Continental eine Horizonterweiterung: „Wir sehen heute bei der Besetzung von neuen Stellen noch nicht alle internen Kandidaten über alle Unternehmensbereiche hinweg“, sagt der Leiter Personalentwicklung. „Das neue Tool soll hier Abhilfe schaffen, indem es die Diversität bei der Stellenbesetzung erhöht und sicherstellt, dass wir für neue und bestehende Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.“ Vielleicht schützt dieser breitere Blick zu einem gewissen Grad auch vor der Abwanderung von Talenten, indem potentiellen „Risikokandidaten“ frühzeitig ein interessantes internes Angebot unterbreitet wird.

Ob sich das Tool intern durchsetzt, hängt von zwei wesentlichen Faktoren ab: Die von den Mitarbeitern eingepfleg-

Gute Daten, böse Daten

Je digitaler die Arbeitswelt, desto größer wird der Schatz an „Big Data“. Darin sehen Mitarbeiter oft eine Bedrohung – und verkennen die Chancen.

Von Ina Lockhart

liger und mit explizitem Einverständnis der Betroffenen gebraucht – und nicht für individuelle Leistungsbeurteilung missbraucht –, lässt sich mit Hilfe von großen Datenmengen in der Personalarbeit nicht nur Geld sparen, sondern auch Arbeitszufriedenheit verbessern. Das geht allerdings nur, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter einander vertrauen.

In welchen Fällen zahlen Unternehmen immer wieder drauf und schaffen Frustration bei den Beschäftigten, könnten das aber verhindern, wenn sie ihre Daten schlauer nutzen würden? Beispielsweise, wenn eine vielversprechen-

den Daten müssen möglichst aktuell sein: „Das ist eine Herausforderung, an der wir arbeiten. Wir denken über eine Auszeichnung für Mitarbeiter nach, um einen systemimmanenten Anreiz zu schaffen“, sagt Janczikowski. Außerdem müssen die Führungskräfte den Mehrwert der neuen Mitarbeiterdaten anerkennen und das Tool nutzen. „Auch dann, wenn für sie der Interessenkonflikt entstehen könnte, dass sie einen Leistungsträger aus ihrem Team gehen lassen müssen.“ Mit anderen Worten: Ein Kulturwandel steht an. Janczikowski schätzt, dass es zwei Jahre dauern wird, bis die alltägliche Nutzung der Daten quer durch alle Unternehmensbereiche und -hierarchien zur gelebten Wirklichkeit wird.

Während Continental – wie immer mehr andere Unternehmen auch – nur die Daten nutzt, die Mitarbeiter selbst eingeben, geht die in Darmstadt ansässige Software AG im Rahmen eines Forschungsprojektes einen Schritt weiter. Sie will im Unternehmensbereich der Softwareentwicklung ein Tool für die interne Expertensuche in der Praxis testen – und sich dabei engmaschig von Wissenschaftlern betreuen lassen. Das Werkzeug arbeitet mit Daten, die weitgehend unbemerkt von den Beschäftigten durch eine Art Protokollsystem entstehen. Das System erstellt je Arbeitsauftrag ein „Ticket“ und schließt dieses erst zum Auftragsende. Aus diesem Protokoll ist ersichtlich, welche Mitarbeiter von wann bis wann welche Aufgabenstellung mit welchem Erfolg bearbeitet haben – und diese Daten sollen analysiert und genutzt werden.

Die Software AG hat sich dabei zum Ziel gesetzt, in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten konstruktive Ansätze für den Datenschutz zu entwickeln. Daten und deren Verwendung sollen sichtbar werden, damit die Beschäftigten entscheiden können, wer welche Daten wie nutzt. Bestenfalls soll dieses Mehr an Informationen zu erhöhter Datensouveränität für die Beschäftigten führen.

In dem Forschungsprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird und bis Oktober dieses Jahres läuft, übernimmt die Software AG die Rolle des Praxispartners,

Keiner kann dazu verpflichtet werden, sich an einem solchen Veränderungsprozess „von unten“ zu beteiligen.

um den neuen Ansatz von Datentransparenz zu erproben. Projektkoordinator ist das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF). Die TU München entwickelt die Software-Prototypen, während die Ludwig-Maximilians-Universität München sich mit den Auswirkungen des Projekts auf Führungsfragen beschäftigt. „Die Angst vor Datenmissbrauch blockiert die intelligente Nutzung von Daten in der Praxis“, sagt Tobias Kämpf, Wissenschaftler am ISF und



Wer kann was am besten? Agile Teams verlieren da zuweilen mal den Überblick.

Foto Edgar Schoepel

Die Angst vor Datenmissbrauch blockiert die intelligente Nutzung von Daten in der Praxis.

de Nachwuchsführungskraft plötzlich kündigt. Abgeworben von der Konkurrenz – nach einer Phase des Stillstands in ihrer alten Position. Oder wenn, erst nachdem externe Expertise eingekauft worden ist, durch Zufall herauskommt, dass ein eigener Mitarbeiter genauso versiert gewesen wäre. Oder wenn das Management bei einem Konkurrenzvergleich feststellt, dass die Mitarbeiter im Lager deutlich effizienter sein könnten. Bei genauerem Hinsehen offenbart sich aber, dass es nicht an den Angestellten liegt, sondern an einer schlechten Organisation, die unnötige Laufwege verursacht.

Gerade die Talentfrage treibt Unternehmen um. Beispielsweise den Autozulieferer Continental: „Seit Ende 2016 beschäftigt sich unser Konzern intensiv mit dem Thema der Nutzung von Mitarbeiterdaten. Dazu haben wir zusammen mit dem Start-up HR Forecast mehrere Pilotprojekte in Indien, Mexiko, Singapur und Rumänien gestartet“, sagt Michael Janczikowski, globaler Leiter Personalentwicklung bei Continental. „Jetzt bauen wir zusammen mit HR Forecast ein Tool, das voraussichtlich im zweiten Quartal dieses Jahres live gehen wird.“

Das, was im Ausland getestet wurde, will Continental jetzt auch in Deutschland einsetzen, um die Personalentwicklung zu verbessern. Doch vorher mussten die deutschen Besonderheiten der betrieblichen Mitbestimmung und des Datenschutzes berücksichtigt werden. „Als Voraussetzung dafür haben wir 2019 mit den Arbeitnehmervertretern eine Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen, die die Nutzung von Mitarbeiterdaten unter Berücksichtigung des Datenschutzes in einem gewissen Maß zulässt.“

Die neue Software könne vorhandene Qualifikationen von Beschäftigten mit offenen Stellen verbinden und so für die Position geeignete interne Kandidaten vorschlagen, erklärt Janczikowski. Mit Blick auf den Datenschutz sei hier erforderlich, dass der Mitarbeiter der Suche zugestimmt hat. Dafür muss er in seinem Datenprofil an der entsprechenden Stelle

Projektleiter. „Deswegen haben wir das Projekt gestartet.“

Wegen der Corona-Pandemie verlief der Auftakt anders als gedacht. Was ursprünglich als ein zweitägiger Präsenz-Workshop zum kreativen Austausch geplant war, wurde mit interaktiven Elementen online veranstaltet. Nun nimmt die Software AG eine für sie ungewohnte Rolle als Anwendungspartner und Forschungsgegenstand ein. „Normalerweise legt die Software AG mehr Wert auf produktbezogene Forschung mit dem Fokus auf der Technik“, sagt Christian Gengenbach, der in leitender Position in der Forschung und Entwicklung des Unternehmens tätig ist. Das neue Praxisprojekt berühre drei Ebenen: Erstens: die Soziologie der täglichen Zusammenarbeit. Zweitens: die Technik, wie etwa neue Softwaretools zur Verbesserung von Arbeitsprozessen. Und drittens: Managementthemen, wie Investitionen von Mitarbeiterkapazitäten. „Die letztgenannte Ebene ist potentiell im Zusammenhang mit persönlichem Datenschutz ein äußerst sensibler Bereich“, sagt Gengenbach. Das Unternehmen, das knapp 5000 Mitarbeiter beschäftigt, sieht sich aber als geeigneter Projektpartner. Es gebe eine ausgeprägte Vertrauenskultur vor allem in den Teams der Softwareentwicklung, wirbt der Projektleiter. „Ich würde das unter anderem darauf zurückführen, dass die meisten Führungskräfte in der Produktentwicklung aus der Mitarbeiter-schaft rekrutiert wurden.“

Seit 2009 arbeiten die Beschäftigten in der Entwicklung eigenverantwortlich in agilen Teams mit täglichen kurzen Stehkonferenzen. „Gerade hier stellt sich die Frage, ob wir durch einen anderen Umgang mit Daten besser werden können“, sagt Gengenbach. Im Projekt gibt es zwei agile, sogenannte Lab-Teams mit je fünf Mitgliedern, die aus dem Herzen der täglichen Entwicklungsarbeit kommen und deren Alter zwischen Anfang 20 und Anfang 60 liegt. Sie machten freiwillig mit, betont Wissenschaftler Kämpf. „Keiner kann dazu verpflichtet werden, sich an einem solchen Veränderungsprozess ‚von unten‘ zu beteiligen.“ Der Betriebsrat sei ebenfalls involviert, ergänzt Gengen-

bach. „Direkt durch eine meiner Kolleginnen im Projektteam und indirekt durch die Betriebsratspräsenz in den relevanten Entscheidungsgremien des Projektes.“ Zusammen mit seiner Kollegin bildet Gengenbach die Schnittstelle zwischen Forschung und Tagesgeschäft. Ihn habe die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf das Thema einzulassen, gefreut – und das breite Interesse: „Es erstreckt sich vom Betriebsrat über den Corporate Information Security Officer bis hin zum Personalvorstand.“

Die Beschäftigten könnten dank der Daten eine Überlastung glaubwürdig dokumentieren.

Das erste Team soll den von der TU München entwickelten Prototyp für die interne Expertensuche in der täglichen Arbeit testen. „Jeder im Unternehmen weiß, dass so ein Tool dringend gebraucht wird“, sagt Kämpf. „Doch alle haben Angst, das Thema anzugehen, weil auch die Gefahr des Missbrauchs zur Verhaltens- und Leistungskontrolle von Beschäftigten besteht.“

Beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter für die gleiche Tätigkeit doppelt so lang braucht wie ein anderer. Oder sich ein Mitarbeiter auffällig oft leichtere Aufgabenstellung herauspickt. Oder wenn die Leistungskurve an bestimmten Wochentagen wiederholt ungewohnt niedrig ist. Das verstärkt die Befürchtung, dass solche datenbasierten Erkenntnisse in Krisenzeiten als Argumente für die Kündigung einzelner Mitarbeiter herangezogen werden könnten.

Eine aktuell laufende Umfrage von Mitarbeitern in der Produktentwicklung und dem Support will ermitteln, was das Tool können soll, aber auch, welche Datenschutzbedürfnisse die Befragten haben. Für den letztgenannten Punkt sollen laut Kämpf zwei konkrete Fragen

beantwortet werden: „Wer darf in die Daten prinzipiell hineinschauen, und wer macht von seinen Zugriffsrechten wirklich Gebrauch?“

Das zweite Team beschäftigt sich mit dem Umgang mit Daten, die in dem Arbeitsprotokollsystem für die agile Softwareentwicklung auflaufen. „Bislang wurden die Daten vor allem vom Management genutzt“, sagt Kämpf. „Jetzt geht es darum, die intelligente Nutzung auf Teamebene herunterzubrechen, um Arbeit besser zu organisieren.“ Die Mitarbeiter sollen so handlungsfähiger werden: „Beispielsweise könnten die Beschäftigten ihre Interessen besser durchsetzen, indem sie dank der Daten eine Überlastung glaubwürdig dokumentieren.“

Gengenbach betont, dass jenseits des Forschungsprojektes derzeit nicht geplant sei, so ein Tool bei der Software AG einzuführen. Vielmehr wolle das Unternehmen zunächst verstehen, was dies in der Praxis bedeuten würde. Die Einstellung der Mitarbeiter sei dabei ein wesentlicher Aspekt. In den kommenden Wochen sollen die beiden thematischen Teams stärker in die konkrete Testphase einsteigen. Später ist geplant, dass die weiterentwickelten Prototypen von mehr Mitarbeitern in größeren Teams im Arbeitsalltag getestet werden. Auf Ende Juni, sofern Corona will, ist das Ende der Praxisphase terminiert. Bis Oktober sollen die Projektpartner dann die Erfahrungen evaluieren.

Das wissenschaftlich betreute Forschungsprojekt mit der Software AG zeigt, wie reine People Analytics, also die Analyse von Daten aus dem Personalwesen, weiterentwickelt werden können. Laut einer Deloitte-Befragung unter Schweizer Unternehmen aus dem Jahr 2020 halten 82 Prozent der Befragten es mittlerweile für wichtig, Mitarbeiterdaten zu nutzen. Allerdings tun sich die Unternehmen schwer, diese Erkenntnis in die Praxis umzusetzen: Nur drei Prozent der in der Studie Befragten sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen von den Daten ausreichend Gebrauch macht. Die Studie richtete sich vor allem an Personen, die mit der Personalabteilung in Verbindung standen.