



Fakultät I – Philosophische Fakultät

Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht

IMUG Projekt: Medien der Überwachung

Gruppe: Mediale Kontrolle in Unternehmen und Betrieben

Sommersemester 2021

Betreuung des Projekts:

Herr Univ.- Prof. Dr. Joachim Eigler

M.A. Julia Müller

**Softwaregestützte Überwachung und Kontrolle in Unternehmen:
Ziele, Potentiale und Risiken von People Analytics im Rahmen der Führung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office**

Schriftliche Ausarbeitung des Vortrags im Projekt

„Supervise Me! – Medien der Überwachung“

Abgabetermin: 30.09.2021

Vorgelegt von:

Andreas Graskamp (Matr.-Nr.: 1577354)

Jessica Konrad (Matr.-Nr.: 1193918)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	III
1. Problemstellung.....	1
2. Kontrollmechanismen der Mitarbeiterführung	2
2.1 Grundlagen: Legitimation und Führungskonzeptionen.....	2
2.2 Informatorische Basis.....	2
2.3 Leistungsmessung	3
3. Softwareeinsatz im Rahmen der Führung	4
3.1 People Analytics.....	4
3.2 Datenschutz und Mitbestimmung.....	5
4. Fallbeispiel People Analytics	6
4.1 Microsoft Workplace Analytics	6
4.2 Microsoft Admin Center	9
5. Ableitung von Handlungsimplicationen für die Führung.....	10
6. Fazit und Ausblick	13
Literaturverzeichnis.....	15
Eidesstaatliche Erklärung	17

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Workplace Analytics Dashboard 1	7
Abbildung 2: Workplace Analytics Dashboard 2	8
Abbildung 3: Beispielhafte Nutzung von Workplace Analytics	9
Abbildung 4: Admin Center Report 1	10
Abbildung 5: Admin Center Report 2	10
Tabelle 1: Handlungsimplicationen für die partizipative Führungskonzeption.....	12
Tabelle 2: Handlungsimplicationen für die autoritäre Führungskonzeption	12

1. Problemstellung

Die Digitalisierung ermöglicht es vielen Beschäftigten, die Arbeit aus dem Home-Office zu verrichten (vgl. Dietrich et al. 2021: 5). Die Verschiebung des Arbeitsplatzes in das Home-Office und die damit einhergehende räumliche Trennung von Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und Führungskräften wurde durch die Corona-Pandemie ausgeweitet. Ein Anstieg der Beschäftigten im Home-Office kann festgestellt werden. 19 Prozent gaben bei einer Umfrage der TH Köln (2020) an, vor der Pandemie häufig im Home-Office gearbeitet zu haben, ebenso gaben 36 Prozent an, zuvor nie im Home-Office gearbeitet zu haben. Bei einer Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung (2021) gaben dahingegen 27 Prozent der befragten Beschäftigten im April 2020 an, dass sie überwiegend oder ausschließlich im Home-Office arbeiten. Diese Umstellung stellt vor allem die Führungskräfte mit Blick auf Führung der Angestellten vor neue Herausforderungen.

Eine Führung auf Distanz erschwert das Einholen einer aktuellen Informationsbasis, die für jede Führungsentscheidung die Grundlage bereitet (vgl. Drumm 2008: 75). Dies kann dazu führen, dass den Führungskräften durch die physische Abwesenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kontrollmöglichkeiten für die Leistungsbeurteilungen sowie Mitarbeitermotivation im Home-Office fehlen. Eine Möglichkeit, diese Defizite in Bezug auf das Einholen der informatorische Basis durch die Führungskraft auszugleichen, ist die Nutzung von *People-Analytics-Anwendungen*. *People-Analytics-Anwendungen* analysieren mithilfe von im Unternehmen gesammelter Daten das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und stellen es den Führungskräften zur Verfügung (vgl. Höller/Wedde, 2018: 30-31). Im Folgenden wird die Frage beantwortet, welche Potentiale und Risiken der Einsatz von *People-Analytics-Anwendungen* für Führungskräfte bei der Überwachung und Kontrolle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office birgt und welche Handlungsimplicationen sich für die Mitarbeiterführung ableiten lassen. Um diese Fragestellung zu beantworten, werden zunächst die Kontrollkompetenzen der Mitarbeiterführung beleuchtet. Dann wird der Softwareeinsatz im Rahmen der Führung, insbesondere *People Analytics*, beschrieben, um das konkrete Fallbeispiel der *People-Analytics-Anwendungen* von Microsoft heranziehen zu können. Zuletzt werden die ausgearbeiteten Aspekte zusammengeführt, um Handlungsimplicationen für die Führungskräfte abzuleiten sowie ein Fazit und Ausblick zu formulieren.

2. Kontrollmechanismen der Mitarbeiterführung

2.1 Grundlagen: Legitimation und Führungskonzeptionen

Führung wird als eine „zielorientierte Mitarbeiterbeeinflussung“ definiert, die durch den Arbeitsvertrag legitimiert wird, der ein „zentrales Werturteil“ beinhaltet (Drumm 2008: 412). Um die „zielorientierte Mitarbeiterbeeinflussung“ vorzunehmen und sie an Sachzielen und normativen Vorgaben auszurichten, bedarf es der Sammlung von Informationen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ein „zentrales Werturteil“ bilden zu können (Drumm 2008: 412; vgl. Schirmer/Woydt 2016: 3). Die Informationsbasis dient dazu, die Einhaltung der Ziele und Vorgaben zu kontrollieren (vgl. Schirmer/Woydt 2016: 11). Eine einheitliche Führungskonzeption, abgestimmt auf die Unternehmenskultur, legitimiert die Führungsentscheidungen der Führungskraft, denn sie vereinfacht die Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Drumm 2008: 406). Die Führung wird ethisch legitimiert, indem eine nicht alleinige Ausrichtung auf „ökonomische Ziele zu Lasten der Mitarbeiter“ erfolgt (vgl. Schirmer/Woydt 2016: 2).

Die Mitarbeiterführung kann an verschiedenen Führungskonzeptionen ausgerichtet werden. Im Folgenden werden die autoritäre und partizipative Führungskonzeption beleuchtet. Die autoritäre Führungskonzeption zeichnet sich durch Fremdkontrolle aus, da alle Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen bei der Führungskraft liegen, die mit positiven oder negativen Sanktionen durchgesetzt werden (vgl. Drumm 2008: 445; vgl. Scholz/Scholz 2018: 302). Die Kommunikation wird ebenfalls durch die Führungskraft gelenkt und kontrolliert (vgl. Drumm 2008: 445). Die partizipative Führungskonzeption zeichnet sich hingegen durch Fremd- und Selbstkontrolle aus. Eine höhere Mitbestimmung erfolgt durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Drumm 2008: 445; vgl. Scholz/Scholz 2018: 302). Die partizipative Mitarbeiterführung zeichnet sich zudem durch die Bestärkung der Motivation und Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch die Förderung der Entwicklung ihrer Fähigkeiten aus (vgl. Drumm 2008: 445).

2.2 Informatorische Basis

Die informatorische Basis beschreibt das Einholen aller relevanten Informationen für die Führungskraft über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um rationale, personalwirtschaftliche Entscheidungen zu treffen und Arbeitsverträge entsprechend ausfüllen zu können (vgl. Drumm 2008: 86). Die Generierung der informatorischen Basis ist das Ziel der Personalforschung (vgl. Drumm 2008: 86-87). Die informatorische Basis legitimiert nicht nur die Führung, sondern

optimiert sie auch. Indem sie Kennzahlen zu Kenntnissen, Fähigkeiten, Leistungen, Verhaltensweisen, Motiven und Werthaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefert, können Kontrollmaßnahmen durchgeführt und Fehlentscheidungen vermieden werden (vgl. Drumm 2008: 77, 86-88).

2.3 Leistungsmessung

Eine Kennzahl der informatorischen Basis ist die Leistungsmessung. Diese Kennzahl zeigt, wie Zielvorgaben durch die Führungskraft kontrolliert werden und dient als Entlohnungsgrundlage (vgl. Drumm 2008: 99). Die Voraussetzungen der Leistungsmessung sind laut Drumm (2008: 99) die Zurechnung zu einer Person, ihre Objektivität und Messbarkeit. Außerdem müssen die Leistungen dokumentiert und chronologisch systematisch ausgewertet werden, um eine Grundlage für mögliche Rückschlüsse auf die Nutzung des Fähigkeitspotentials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten zu können (vgl. Drumm 2008: 99-100). Dabei gehen die analytischen Ansätze der Leistungsmessung ergebnis- oder verhaltenskontrolliert vor. Die ergebniskontrollierte Leistungsmessung beschreibt die Kontrolle des Arbeitsergebnisses und die Einhaltung der Zielvorgaben, die den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeordnet werden müssen (vgl. Drumm 2008: 103-104). Die verhaltenskontrollierte Leistungsmessung beschreibt den Ansatz der Erstellung einer Stufenordinalskala mit dem erwünschten Verhalten, um einen Vergleich mit dem beobachtbaren Verhalten vornehmen und dieses kontrollieren und überwachen zu können (vgl. Drumm 2008: 103-104).

Mit Hilfe einer informatorischen Basis und der Leistungsmessung lassen sich Handlungsimplicationen zur Entscheidungsfindung für die Führung ableiten. Für die Führung und Kontrolle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office sind besonders die Vorbereitung von individueller Personalentwicklung, Unterstützung der Mitarbeitermotivation und Förderung sowie Kontrolle der Potentialnutzung relevant (vgl. Drumm 2008: 99). Des Weiteren können durch Fehlerprognosen Verbesserungen der Führungsentscheidungen vorgenommen werden (vgl. Drumm 2008: 99). Weitere Handlungsimplicationen für die Führung sind die Personalbeförderung und -freisetzung, der Einsatz von Personal, die Bestandsplanung, die Differenzierung der Vergütung und die Einsparung von (Transaktions-)Kosten (vgl. Drumm 2008: 75, 87, 99). Bei der Sammlung, Verwaltung und Auswertung relevanter Informationen, die für die Ableitung der verschiedenen Handlungsimplicationen notwendig sind, kann der Einsatz von Softwareanwendungen die Führungskräfte unterstützen.

3. Softwareeinsatz im Rahmen der Führung

3.1 People Analytics

Im Rahmen der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office kommt dem Einsatz von Software eine bedeutende Rolle zu. Denn erst durch den Einsatz von Softwareanwendungen ist es möglich, die Tätigkeiten ins Home-Office zu verlagern (vgl. Dietrich et al. 2021: 5). Das Ziel des Softwareeinsatzes ist es Informationen über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuholen, um auf dieser Grundlage Führungsentscheidungen abzuleiten. Die zu diesem Zweck eingesetzten Softwareanwendungen lassen sich in die Bereiche *Kommunikationssoftware*, *Monitoring-Software* und *People-Analytics-Anwendungen* unterteilen. Jede Anwendung dieser drei Bereiche bietet einen bestimmten Nutzen zur Informationsgewinnung. Jedoch birgt jeder Bereich ebenso Missbrauchspotentiale, die eine Überwachung im negativen Sinne zum Nachteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Folge haben können (vgl. Dietrich et al. 2021: 6-7). Beispielsweise können durch den Einsatz von Cloud-Technologien die Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit von Arbeit gesteigert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerankt werden, wodurch der Konkurrenz- und Leistungsdruck innerhalb der Belegschaft steigen kann (vgl. Jürgens et al. 2017: 162). Im Folgenden wird der Fokus auf den dritten Bereich, die *People-Analytics-Anwendungen* gelegt und deren Ziele und Nutzen dargestellt.

People Analytics ist ein Oberbegriff für eine Praxis im Bereich Human Resources, die sich mit der Analyse von personen- und personalbezogenen Daten, Verhaltensdaten und der Verbindung mit anderen Unternehmensdaten beschäftigt sowie durch moderne Informationstechnologien und Algorithmen gekennzeichnet ist (vgl. Kels/Vormbusch 2020: 70). *People-Analytics-Anwendungen* stellen eine besondere Art der Personalmanagement-Software dar. Sie bieten die Möglichkeit, Leistungen und Fähigkeitspotentiale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Teams anhand statistischer Methoden, Mustererkennung und Wahrscheinlichkeitsrechnung zu analysieren, vorauszusagen oder zu steuern (vgl. Spielkamp/Gießler 2020: 8). Um vorherzusagen, ob ein Team die vorgegebenen Ziele erreicht, oder zu analysieren, wie einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter arbeiten, verwenden Anwendungen dieser Art maschinelles Lernen (vgl. Spielkamp/Gießler 2020: 8). Der größte Unterschied zu bisherigen Anwendungen besteht in der Möglichkeit, prädiktive Modellierungen zu erstellen. Sie werden mithilfe von Software erstellt, um Voraussagen über die Zukunft zu treffen (vgl. Faust 2019).

Die Einsatzmöglichkeiten und Ziele von *People-Analytics-Anwendungen* sind breit gefächert und zum Teil noch in der Entstehung. Das Hauptziel von *People-Analytics-Anwendungen* besteht in der Verhaltensvorhersage und der Entwicklung von Zukunftsszenarien (vgl. Dietrich et al. 2021: 6). Zudem sollen die Arbeitsweisen und die Netzwerke der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter analysiert werden, um Verbesserungspotentiale erkennen zu können und die Arbeitsweise anzupassen (vgl. Dietrich et al. 2021: 7). Mit dem Einsatz von *People-Analytics-Anwendungen* wird außerdem das Ziel forciert, einen Personalbereich zu etablieren, der Entscheidungen auf Grundlage von gesammelten Daten anstatt intuitiv trifft (vgl. Marler et al. 2017: 15). Microsoft beschreibt das Ziel ihrer *People-Analytics-Anwendung* als Möglichkeit, datengestützte Einblicke in Arbeitsbedingungen zu erhalten, um daraus Optimierungspotentiale erkennen zu können, die sich auf das Wohlbefinden, die Produktivität und den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. Microsoft 2021a). Mithilfe der Anwendung soll demnach, neben einer Steigerung der Produktivität, das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und die Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden (Microsoft 2021a). Die Anwendungen werden von Führungskräften sowie dem Personalbereich genutzt und zielen besonders darauf ab, die Wissensarbeit transparenter zu gestalten. (Microsoft 2021a).

Die Vorgehensweise von *People-Analytics-Anwendungen* lässt sich vereinfacht in vier Schritten darstellen. Zuerst werden Daten benötigt. Bei diesen Daten handelt es sich beispielsweise um Metadaten aus cloudbasierten Anwendungen, Daten über die Aktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Daten aus dem Personalwesen, wie zum Beispiel die Betriebszugehörigkeit oder die Stellenbezeichnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und Unternehmensdaten, wie zum Beispiel die Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abteilungen oder Teams. Im nächsten Schritt werden diese Daten analysiert. Bei diesem Schritt kommen Mustererkennung, Wahrscheinlichkeitsrechnung und maschinelles Lernen zum Einsatz. Die Analyse der Daten führt zum dritten Schritt: der Modellierung. Die Software modelliert anhand der vorhandenen Daten Zukunftsszenarien und Verhaltensvorsagen. Im letzten Schritt werden die gewonnenen Ergebnisse dargestellt. Die Nutzer erhalten ein Dashboard, mit dessen Hilfe sie datenbasierte Entscheidungen finden und treffen können (vgl. Spielkamp/Gießler 2020: 8).

3.2 Datenschutz und Mitbestimmung

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Aspekte des Datenschutzes und der Mitbestimmungsrechte, die bei der Einführung und Nutzung von *People-Analytics-Anwendungen* relevant sind, dargestellt. Es ist bei der Einführung von Anwendungen, die personenbezogene Da-

ten verwenden, zu beachten, dass die Betroffenen freiwillig, explizit und nachweislich der Datenverarbeitung zustimmen und jederzeit das Recht haben, diese zu widerrufen (vgl. Hammermann/Thiele 2019: 24). Zudem haben die Betroffenen nach § 34 Abs. 1 BDSG das Recht auf Auskunft über alle von ihnen gespeicherten Daten, sowie nach § 35 BDSG das Recht auf Berichtigung, Löschung oder Sperrung ihrer Daten (vgl. Drumm 2008: 117). Bei der Datensammlung gilt es, nur zweckmäßige Daten zu sammeln und diese auf das Nötigste zu beschränken (vgl. Hammermann/Thiele 2019: 24-25). Neben dem Datenschutz spielt die Mitbestimmung durch den Betriebsrat eine wichtige Rolle. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu überwachen, mitzubestimmen. Dies ist nur der Fall, wenn zuvor keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht (vgl. Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz, 2021). Neben dem Mitbestimmungsrecht hat der Betriebsrat die Möglichkeit auf die Datenerhebung einzuwirken. (vgl. Drumm 2008: 117). Bei der Leistungsmessung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zusätzlich zu beachten, dass die Leistungen den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeordnet werden können (vgl. Jaksch 2020: 135).

4. Fallbeispiel People Analytics

4.1 Microsoft Workplace Analytics

Im Folgenden soll anhand eines Fallbeispiels verdeutlicht werden, wie der Einsatz einer solchen Anwendung in der Praxis aussehen kann. Dafür werden die *People-Analytics-Anwendung* Workplace Analytics und das Microsoft Admin Center erklärt. Im Anschluss werden die Einsichten, die eine Führungskraft durch diese Anwendungen erhalten kann, mit zwei Führungskonzeptionen zusammengeführt, um den Nutzen bei der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewerten zu können sowie vor dem Hintergrund der Überwachung diskutiert.

Workplace Analytics von Microsoft wird als Fallbeispiel herangezogen, da es eine sehr prominente und in den Medien stark umstrittene Anwendung ist (vgl. Gärtner 2020; Schüler 2020). Workplace Analytics ist eine *People-Analytics-Anwendung*, die dabei helfen soll, datengestützte Einblicke in die Arbeitsbedingungen, die sich auf das Wohlbefinden, die Produktivität und den Unternehmenserfolg auswirken, zu gewinnen (vgl. Microsoft 2021a). Um das zu erreichen, werden aggregierte Verhaltensdaten aus den genutzten Microsoft 365 Anwendungen, wie zum Beispiel Teams, Word, PowerPoint und Excel, gesammelt. Neben den Verhaltensdaten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden zudem Metadaten gesammelt. Metadaten

sind Daten, die Auskunft über die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben (vgl. MeeTime 2020), beispielsweise die Häufigkeit und Länge von Meetings und Calls oder die Route von E-Mails. Im nächsten Schritt werden diese gesammelten Daten in einen organisationalen Kontext gebracht. Die Daten werden mit Organisationsattributen wie Zugehörigkeit nach dem Organigramm, Rolle im Unternehmen oder Gehalt zusammengeführt. Bei diesem Schritt ist zu beachten, dass Microsoft nach starker Kritik eine Mindestgruppengröße von 5 Personen vorsieht, sodass keine Bezüge direkt zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt werden können (vgl. MeeTime 2020). Eine Zurechnung der Leistung zu einer Person nach Drumm (2008: 99) ist nicht möglich, jedoch kann das Verhalten gruppiert betrachtet werden. Workplace Analytics bietet die Möglichkeit, zusätzlich Daten aus anderen Datenquellen hinzuzufügen, um weitere Erkenntnisse zu erhalten. Eine zusätzliche Datenquelle kann zum Beispiel eine Customer-Relationship-Management-Anwendung sein. Die gesammelten und zusammengeführten Daten werden zum Schluss ausgewertet und in Form von Kennzahlen und Dashboards dargestellt. Die Einsichten beziehen sich bei Workplace Analytics auf das Arbeitsverhalten innerhalb der Organisation. Diese Einsichten können genutzt werden, um datenbasierte Entscheidungen zu finden und das Arbeitsverhalten gegebenenfalls anzupassen (vgl. MeeTime 2020). Zu den Kennzahlen gehören *workday collaboration hours* und *after-hours collaboration hours* (vgl. Abb. 1).

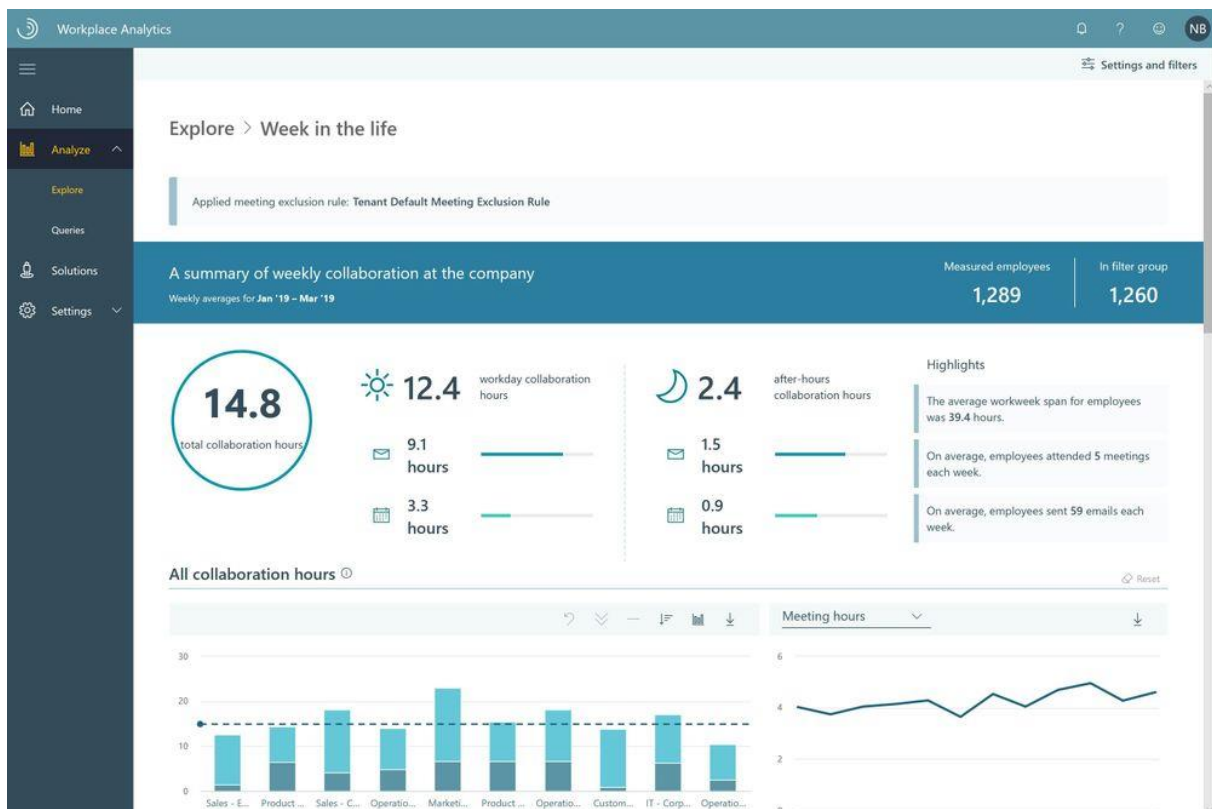


Abbildung 1: Workplace Analytics Dashboard 1 (Microsoft 2019)

Anhand dieser beiden Kennzahlen kann die Führungskraft die Anzahl der Stunden sehen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Besprechungen, dem Lesen und Schreiben von E-Mails und Instant Messages sowie Anrufen während und nach der regulären Arbeitszeit verbringen (vgl. Microsoft 2021b).

Ein weiteres Dashboard bietet eine Auswertung der Besprechungen (vgl. Abb. 2). Das Dashboard gibt Aufschluss über die Kosten, die durch Besprechungen mit schlechter Qualität entstehen. Besprechungen mit schlechter Qualität sind Besprechungen, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus mindestens drei verschiedenen Hierarchiestufen stammen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mindestens zwei E-Mails versenden oder Besprechungen, die sich im Kalender überschneiden (vgl. Microsoft 2021b).

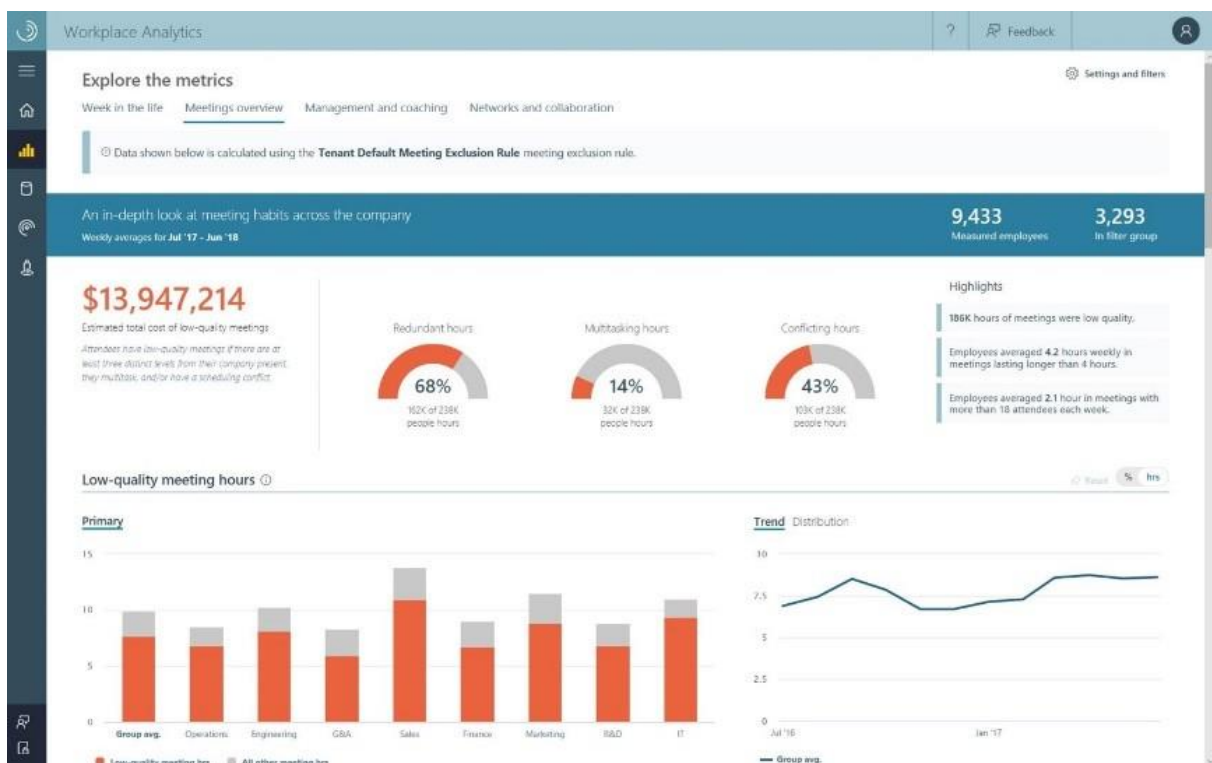


Abbildung 2: Workplace Analytics Dashboard 2 (Guldner/Haffner 2020)

Bezogen auf die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office stellt die folgende Abbildung einen möglichen Fall dar, in dem der praktische Nutzen von Workplace Analytics verdeutlicht wird (vgl. Abb. 3).

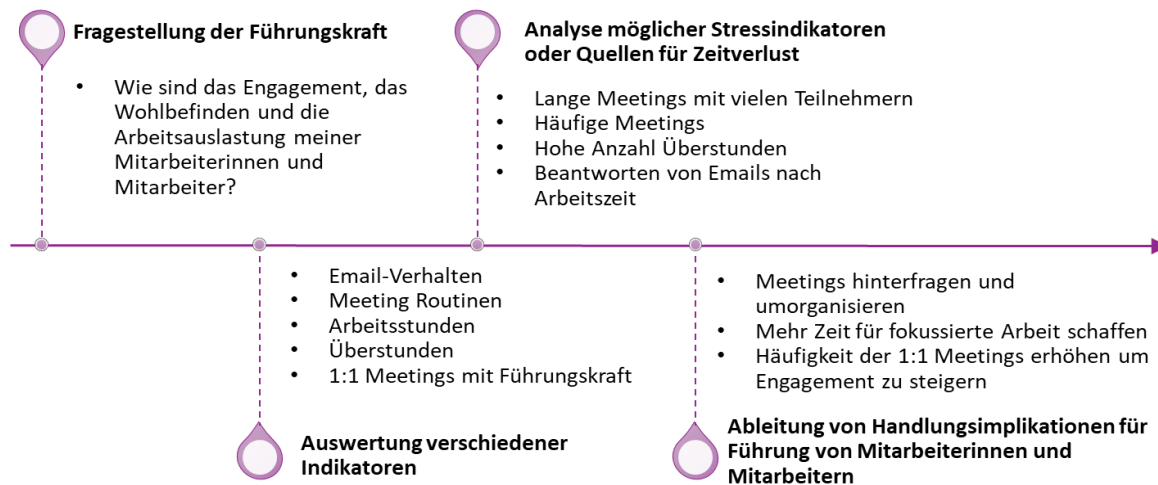


Abbildung 3: Beispielhafte Nutzung von Workplace Analytics

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Workplace Analytics Auswertungen über das Arbeitsverhalten und die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gruppen von mindestens 5 Personen bietet. Diese Auswertungen stellen eine Grundlage für datenbasierte Entscheidungen dar, die das Arbeitsverhalten oder die Zusammenarbeit betreffen. Workplace Analytics bietet die Möglichkeit, Indikatoren für Stress, Zeitverlust und das Engagement zu erkennen. Diese Informationen könnten genutzt werden um, die Arbeitsweise an die Anforderungen anzupassen und somit zum Teil die Gesundheit als auch das Wohlbefinden zu schützen beziehungsweise zu fördern. Durch die Gruppierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Überwachung der Individuen durch Workplace Analytics nicht möglich. Jedoch entsteht mit der detaillierten Datensammlung aller Aktivitäten die Möglichkeit der individuellen Überwachung durch das Microsoft Admin Center, welches im Folgenden vorgestellt wird.

4.2 Microsoft Admin Center

Das Microsoft Admin Center ist ein Bereich innerhalb von Microsoft 365, der nur für Administratoren bestimmt ist. In diesem Bereich wird das Unternehmen innerhalb der Microsoft 365 Cloud verwaltet. Das Admin Center bietet darüber hinaus die Möglichkeit, individuelle Auswertungen zu erstellen, die eine Zurechnung der Leistung zu einer Person ermöglichen (vgl. Drumm 2008: 99). Die Auswertungen zeigen den Namen, die letzte Aktivität, die Anzahl der

Kanalnachrichten, Chatnachrichten, Anrufe, Besprechungen sowie der gesendeten, empfangenen und gelesenen E-Mails (vgl. Microsoft 2021c/2021d; vgl. Abb. 4, 5).

User name	Last activity date (UTC)	Email sent	Email received	Email read
AC23A081E8B119A1E4407C8011EABF61	Wednesday, April 06, 2016	308	2,143	2,153
4797E2FD78CC562671A4D5E583D093C3	Wednesday, April 06, 2016	64	470	491
AA02F49A7A93023AEC7A2C97BEBASEFF	Wednesday, April 06, 2016	15	44	51
B3DED5841D044D88D5F6A1E8EBC48DC0	Wednesday, April 06, 2016	141	1,563	694
B25CEE890D926131ACA4C006D24E97BF	Wednesday, April 06, 2016	759	6,123	2,078
B79C253F4E3B4785CAB06C2AF851BFC7	Wednesday, April 06, 2016	1,797	1,524	2,714
D2A359E54D15AA28A67AD67EA39C18A1	Wednesday, April 06, 2016	321	1,307	1,750
FA6E361CFD968C8CACAFAAA36EDEB86	Wednesday, April 06, 2016	686	376	473

Abbildung 4: Admin Center Report 2 (Microsoft 2021d)

Username	Last activity date (UTC)	Channel messages	Chat messages	Calls	Meetings
3298F988428057086AD5...	Tuesday, November 28, 2017	1		33	7
2289AF6A0A8773DC20A...	Tuesday, November 28, 2017	0		109	4
223249F25402C41852DE...	Tuesday, November 28, 2017	0		2	2

Abbildung 5: Admin Center Report 1 (Microsoft 2021c)

Zusätzlich kann die Anrufliste einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewertet werden. Die Auswertung zeigt unter anderem die Anzahl und die Namen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie lange das Mikrofon und die Kamera aktiviert waren sowie die Dauer der Bildschirmteilung (vgl. Gharani 2021; Stratvert 2021). Diese Funktionen können, wenn sie von Führungskräften genutzt werden, zu einer Überwachung der Belegschaft führen.

5. Ableitung von Handlungsimplicationen für die Führung

Ausgehend von der Problemstellung einer fehlenden Informationsbasis zur Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office werden die Potentiale und Risiken der Überwachung durch Führungskräfte mit Microsoft Workplace Analytics beleuchtet. Außerdem wird aufgezeigt, welche Handlungsimplicationen die Führungskräfte aus den Informationen, die sie durch Workplace Analytics und das Admin Center gewinnen, ableiten können. Dabei wird zwischen zwei Führungskonzeptionen unterschieden, um die jeweiligen unterschiedlichen Handlungsimplicationen der Führungskonzeption bei der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office miteinzubeziehen.

Potentiale für die Mitarbeiterführung können von der Vielzahl an Kennzahlen über die gemeinsame Zusammenarbeit auf der Teamebene von Workplace Analytics abgeleitet werden. Die Kennzahlen stellen eine Informationsbasis über das Arbeitsverhalten und die Arbeitsauslastung dar. Ebenso sind sie Indikatoren für die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie Gefahren wie zu häufige Überstunden aufzeigen. Auf der Individualebene des Admin Centers liegt das Potential in der Auswertung aller Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So kann die Nutzung von

Apps mit Uhrzeit und die Dauer der Aktivitäten sowie die Identität der Teilnehmer ausgewertet werden.

Die Risiken bestehen darin, dass kein direkter Zusammenhang zwischen Kennzahlen und Arbeitsergebnissen besteht, da bei dem Auswertungsprozess nur die Daten aus der Microsoft 365 Cloud auf die Zusammenarbeit bezogen werden können. Dementsprechend können Führungsentscheidungen auch nur auf die Zusammenarbeit bezogen werden und verhaltenskontrolliert, nicht ergebniskontrolliert, ausgerichtet sein. Des Weiteren kann eine Fehlinterpretation der Ergebnisse zu Fehlentscheidungen führen. Zudem müssen die Auswertungen kritisch betrachtet werden, da nur die Arbeit in Anwendungen analysiert und Wissensarbeit außerhalb dieser Anwendungen nicht beachtet wird. Die Nutzung von Daten aus dem Admin Center kann einen Datenmissbrauch darstellen, falls Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Nutzung der Daten zu diesem Zweck nicht zugestimmt haben.

Im Folgenden werden Handlungsimplicationen für Führungskräfte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office, die durch die Anwendung ermöglicht werden, erläutert. Dafür wurden Tabellen mit verschiedenen Szenarien erstellt, auf die exemplarisch vertiefend eingegangen wird. Für die partizipative Führungskonzeption kann die verhaltenskontrollierte Kennzahl der ‚Anzahl der Stunden und Verteilung der Zusammenarbeit‘ auf der Teamebene von Workplace Analytics von Vorteil sein. Aus ihr kann die Führungskraft die Erkenntnis gewinnen, dass bei einer hohen Anzahl von Meetings zu wenig Zeit für fokussiertes Arbeiten bleibt, was zu Stress führen kann (vgl. Tabelle 1). Handlungsimplicationen, die die Führungskraft ableiten kann, sind die Personalentwicklung sowie die Förderung und Kontrolle der Potentialnutzung durch die Optimierung der Meetings. Meetings können durch die Führungskraft hinterfragt und gekürzt werden, sodass mehr Zeit für fokussiertes Arbeiten und somit für die selbstständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleibt. Das Potential, das sich für die Führungskraft ergibt, ist eine Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter und somit eine bessere Unternehmenskultur und eine sinkende Wechselbereitschaft. Weitere Handlungsimplicationen, die sich für die partizipative Führungskonzeption aus den Daten ableiten lassen, sind: Fehlerprognosen und die Unterstützung der Mitarbeitermotivation durch Optimierung des Kommunikationsverhaltens und regelmäßige Einzelgespräche.

	Kennzahl	Erkenntnis	Handlungsimplication
Workplace Analytics Teamebene	Anzahl Stunden und Verteilung der Zusammenarbeit	Hohe Stundenzahl Meetings → Stress	Personalentwicklung und Förderung und Kontrolle der Potentialnutzung durch: <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Meetings • Fokuszeit erhöhen
	Unterteilung nach regulärer Arbeitszeit und Überstunden	Überstunden → gesundheitliche Beeinträchtigungen	Fehlerprognosen und Motivation durch: <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Kommunikationsverhalten
	Auswertung und Kosten der Meetingroutinen	Überschneidende Meetings → Stress und sinkende Motivation	Fehlerprognosen und Motivation durch: <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Meetings • regelmäßige 1:1 Gespräche
Admin Center Individualebene	Alle Aktivitäten und Nutzung von Apps mit Uhrzeit, Dauer und anderen Teilnehmern	Ein Teammitglied kommuniziert wenig im Team → Ausgeschlossenes Teammitglied könnte weniger motiviert sein	Motivation und Förderung und Kontrolle der Potentialnutzung durch: <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Einbindung des Teammitglieds

Tabelle 1: Handlungsimplicationen für die partizipative Führungskonzeption

Für eine autoritäre Führungskonzeption ist die Kennzahl ‚Nutzung von Apps und Dateien‘ auf der Individualebene im Admin Center relevant (vgl. Tabelle 2). Wenn Zielvorgaben nicht eingehalten werden, kann beispielsweise nachvollzogen werden, wie viel Zeit ein Teammitglied mit Aufgaben anderer Mitglieder verbracht hat. Als Handlungsimplication kann abgeleitet werden, eine Fehlerprognose vorzunehmen, um genauer festzuhalten, warum das Ziel nicht erreicht wurde. Zudem kann eine Prozessoptimierung vollzogen werden, indem tägliche Updates über die Zwischenstände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermittelt werden, um die Kontrolle über die Arbeitsschritte zu erlangen. Der Vorteil für die Führungskraft ist, dass durch die Daten Vorgaben erstellt werden können, wie bestimmte Prozesse vollzogen werden sollen. Außerdem können durch die Prozessoptimierung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser einschätzen, was von ihnen verlangt wird. Eine weitere Handlungsimplication für die autoritäre Führungskonzeption ist die Kontrolle der Potentialnutzung durch Anrufen oder genauere Beobachtung der Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Individualebene.

	Kennzahl	Erkenntnis	Handlungsimplication
Workplace Analytics Teamebene	Anzahl Stunden und Verteilung der Zusammenarbeit	Hohe Anzahl an Telefonaten im Team → Fehlender Einblick in die Inhalte → Gefühlter Kontrollverlust	Kontrolle der Potentialnutzung durch: <ul style="list-style-type: none"> • häufiges Anrufen der Teammitglieder.
	Unterteilung nach regulärer Arbeitszeit und Überstunden	Viele Überstunden → Notwendige Überstunden, um Zielvorgaben zu erreichen	Vorerst keine Handlungsimplication notwendig, da Fokus auf den Ergebnissen.
Admin Center Individualebene	Nutzung von Apps und Dateien	Bei nicht-einhalten der Zielvorgaben Auswertung des Verhaltens → Teammitglied hat viel Zeit mit Aufgaben anderer Mitglieder verbracht	Fehlerprognosen und Prozessoptimierungen: <ul style="list-style-type: none"> • Tägliche Updates über Zwischenstände, um Kontrolle zu behalten
	Senden und Lesen von E-Mails	Viele ungelesene E-Mails eines Teammitglieds → Arbeitsergebnisse können gefährdet sein	Kontrolle der Potentialnutzung durch: <ul style="list-style-type: none"> • Genauere Beobachtung des Teammitglieds sowie der Arbeitsleistung.
	Aktivitäten	Mitarbeiteraktivitäten geben Aufschluss über Anwesenheit und Produktivität	Kontrolle der Potentialnutzung durch: <ul style="list-style-type: none"> • Bei fehlender Aktivität Anruf zur Anwesenheitskontrolle des Teammitglieds

Tabelle 2: Handlungsimplicationen für die autoritäre Führungskonzeption

Die partizipative Führungskonzeption kann einen größeren Nutzen aus den Daten von Workplace Analytics ziehen, da sie Aufschlüsse zur Förderung der Motivation und der Gesundheit

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben. Für die autoritäre Führungskonzeption eignet sich das Admin Center als Datenressource mehr. Das Admin Center kann eine Kontrolle über alle Aktivitäten bieten sowie Rückschlüsse darauf zulassen, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt verhalten haben, was wiederum Rückschlüsse auf ihre Ergebnisse geben kann.

6. Fazit und Ausblick

People-Analytics-Anwendungen können eine positive Auswirkung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home-Office haben. Die Anwendungen geben die Möglichkeit, Indikatoren zu erkennen, die die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation gefährden. Die Führungskraft kann mithilfe dieser Indikatoren die Arbeitsweise, wenn nötig, anpassen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schützen. Auf der anderen Seite kann der Einsatz solcher Anwendungen zu einem Gefühl der Überwachung auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Dadurch kann ein Misstrauen gegenüber den Führungskräften entstehen, sowie ein Gefühl fehlender Wertschätzung verursacht werden. Eine weitere Folge des Einsatzes kann ein steigender Leistungsdruck bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Zudem hat die Betrachtung des Fallbeispiels gezeigt, dass eine individuelle Überwachung nie gänzlich ausgeschlossen werden kann. Eine individuelle Überwachung kann zu einer Benachteiligung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Ferner ist durch den Einsatz eine Verhaltensanpassung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich, entweder um Fehler zu vermeiden, wodurch die Produktivität sinken würde, oder um die Software auszutricksen und produktiver wirken zu können.

Grundsätzlich erfüllen *People-Analytics-Anwendungen* die Aufgabe der Arbeitsforschung. Die Ziele der Arbeitsforschung sind nach Drumm (2008: 76) die Analyse der menschlichen Arbeit und die Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen. Somit sollen Belastungen gemindert und die Zufriedenheit erhöht werden. Dies zeigt, dass Überwachung nicht direkt negativ zu werten ist. Die Überwachung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im weiteren Sinne ermöglicht es, die für das Treffen guter Führungsentscheidungen notwendige Informationen zu erhalten. Somit können mithilfe von *People-Analytics-Anwendungen* Arbeitsplätze und Prozesse optimiert beziehungsweise an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angepasst werden. Trotz der dargestellten Vorteile ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Einsatz dieser Anwendungen um einen schmalen Grat zwischen Überwachung zum Wohle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

und einer missbräuchlichen Überwachung handelt. Schlussendlich ist zu beachten, dass die Unternehmenskultur sowie die Führungskonzeption eine maßgebliche Rolle spielen. Je nach Kultur und Konzeption werden die Daten verschieden gedeutet und verwendet.

Wohin der Trend im Bereich *People Analytics* und der damit einhergehenden Sammlung von Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, zeigt das Unternehmen *Humanyze*. Humanyze hat ein *Sociometric Badge* entwickelt, das mit zwei Mikrofonen, einem Bluetooth- und Infrarotempfänger sowie einem Bewegungssensor ausgestattet ist. Dieses Gerät, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um den Hals getragen wird, sammelt Daten über die Gesprächsgeschwindigkeit, die Lautstärke, Gesten, Gesprächsteilnehmer, Nähe zwischen den Gesprächsteilnehmern, Intonation, Bewegungsprofile sowie die Orte der Gespräche, aber keine Gesprächsinhalte. Die gesammelten Daten werden von einer künstlichen Intelligenz ausgewertet, um das Verhalten bestimmbar zu machen und Auffälligkeiten aufzeigen zu können (vgl. Buhse 2017). Mithilfe der Badges soll es möglich sein, anhand von Verhaltensänderungen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu messen. Somit können über gezielte Maßnahmen die Zufriedenheit und die Produktivität einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden (vgl. Gärtner 2018). Nach den Angaben des Erfinders handelt es sich bei dieser Technologie um kein Überwachungsinstrument, sondern um ein Mittel zur Selbstoptimierung, dass in Zukunft von allen Menschen im Büro getragen wird (vgl. Buhse 2015).

Dieser Ausblick zeigt, wie die (Selbst-)Überwachung und Optimierung in der Arbeitswelt weiter voranschreiten kann. Neben der oft dystopischen Darstellung dieser Entwicklung sollte nicht missachtet werden, dass ebenso die Möglichkeit besteht, die Arbeitswelt anhand der gesammelten Daten humaner und zum Wohle der Beschäftigten zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Buhse, Malte (2015): „Datenanalyse. Das Geschäft mit der Überwachung der Mitarbeiter“. <https://www.handelszeitung.ch/management/das-geschaeft-mit-der-ueberwachung-der-mitarbeiter-944588>, 14.07.2021.

Buhse, Malte (2017): „Das Soziometer“. <https://www.heise.de/hintergrund/Das-Soziometer-3594628.html>, 14.07.2021.

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2021): https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_87.html, 08.07.2021.

Dietrich, Aljoscha et al. (2021): „Kontrolle und Überwachung von Beschäftigten“, in: *Datenschutz, Datensicherheit* 45 (1), 5–10.

Drumm, Hans J. (2008): *Personalwirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin, Heidelberg.

Faust, Thomas (2019): *People Analytics*. Wie die Zukunft von People Analytics als Teil einer digitalisierten HR Funktion aussieht, welche Vorteile der Einsatz bietet, und wie eine erfolgreiche Einführung aussehen kann. Deloitte. Online verfügbar: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/people-analytics.html#>, 02.07.2021.

Gärtner, Christian (2018): “Was dran ist an Workplace Analytics mit Sociometric Badges”, in: *Human Resources Manager*. Online verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/was-dran-ist-an-workplace-analytics-mit-sociometric-badges.html>, 06.07.2021.

Gärtner, Christian (2020): „Workplace Analytics“. Arbeitsbeurteilung oder Überwachung?. Haufe. https://www.haufe.de/personal/hr-management/performance-management-arbeitsbeurteilung-oder-ueberwachung_80_525046.html, 18.09.2021.

Gharani, Leila (2021): <https://www.youtube.com/watch?v=L4j4oGbfRy4>, 08.07.2021.

Güldner, Dirk/Haffner, Stefan (2020): „Productivity Score & Workplace Analytics“. Mehrwert und Datenschutz. <https://www.campana-schott.com/at/unternehmen/media-events/news-detail/productivity-score-workspace-analytics-mehrwert-und-datenschutz>, 27.09.2021.

Hammermann, Andrea/Thiele, Christopher (2019) : *People Analytics: Evidenzbasiert Entscheidungsfindung im Personalmanagement*. IW-Report, No. 35/2019, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.

Höller, Heinz-Peter/Wedde, Peter (2018): „Die Vermessung der Belegschaft“. Mining the Enterprise Social Graph, in: *Mitbestimmungspraxis* (10). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Jaksch, Christian (2020): „Datenschutzrechtliche Fragen des IT-gestützten Arbeitsplatzes“. Grundrechtsschutz in einem Konzern vor dem Hintergrund neuer Technologien. 1st ed. 2020 (AutoUni – Schriftenreihe). Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29450-2>.

Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): *Arbeit transformieren!*. Bielefeld: transcript.

Kels, Peter/Vormbusch, Uwe (2020): „People Analytics im Personalmanagement. Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?“, in: *Industrielle Beziehungen*. 1/2020. 69-88.

Marler, Janet H./Boudreau, John W. (2017): „An evidence-based review of HR Analytics“, in: *International Journal of Human Resource Management* Vol. 28 (1), 3-26.

MeeTime (2020): <https://www.youtube.com/watch?v=fjTZIaYyvE0>, 08.07.2021.

Microsoft (2019): <https://techcommunity.microsoft.com/t5/workplace-analytics-myanalytics/workplace-analytics-july-2019-feature-updates/ba-p/778264>, 27.09.2021.

Microsoft (2021a): <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/business/workplace-analytics>, 08.07.2021.

Microsoft (2021b): <https://docs.microsoft.com/de-de/workplace-analytics/use/metric-definitions>, 02.07.2021.

Microsoft (2021c): <https://docs.microsoft.com/de-de/microsoftteams/teams-activity-reports>, 06.07.2021.

Microsoft (2021d): <https://docs.microsoft.com/de-de/microsoft-365/admin/activity-reports/activity-reports?view=o365-worldwide>, 27.09.2021.

Schüler, Hans-Peter (2020): „Anwenderüberwachung durch Microsofts Office-Software. Heise“. <https://www.heise.de/news/Anwenderueberwachung-durch-Microsofts-Office-Software-4968615.html>, 18.09.2021.

Spielkamp, Matthias/Gießler, Sebastian (2020): „Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung“. KI-basierte Systeme für das Personalmanagement – was ist fair, was ist erlaubt?, in: *Working Paper Forschungsförderung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Stratvert, Kevin (2021): https://www.youtube.com/watch?v=vgfTUk7_Fxk, 08.07.2021.

Eidesstaatliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die schriftliche Ausarbeitung selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach (inkl. Übersetzungen) anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der Quelle (einschließlich des World Wide Web sowie anderer elektronischer Datensammlungen) deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies gilt auch für angefügte Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen. Ich nehme zur Kenntnis, dass die nachgewiesene Unterlassung der Herkunftsangabe als versuchte Täuschung gewertet wird.

Siegen, 29.09.21 Andreas Graskamp
Ort/ Datum Name


Unterschrift

Siegen, 29.09.21 Jessica Konrad
Ort/ Datum Name


Unterschrift