

Kreativität der MA als Ressource für die Digitalisierung anerkennen – Rahmenbedingungen für Partizipation schaffen

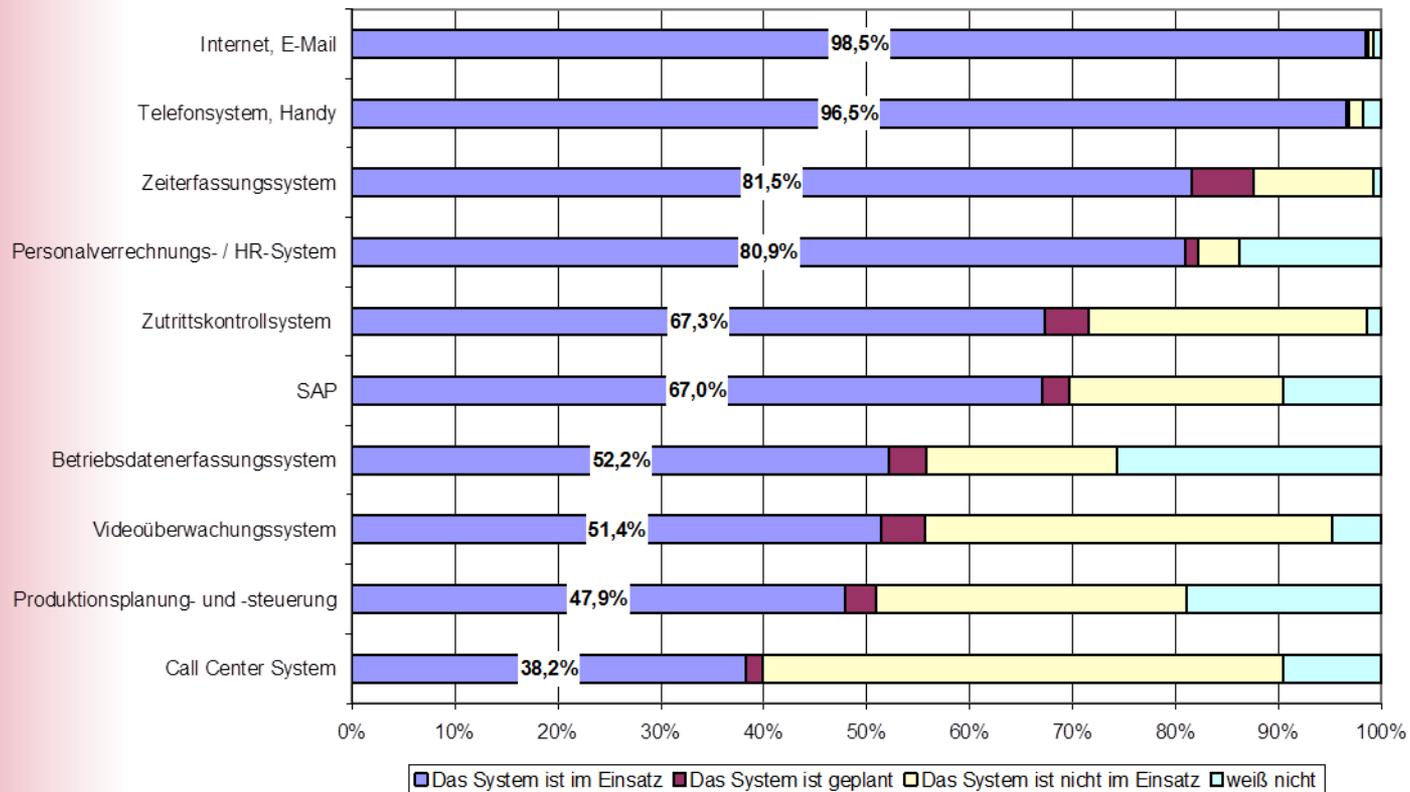
Eva Angerler

Inhalt

- **Technikeinsatz und Mitbestimmung im Betrieb**
- **Digitalisierung: woum geht es?**
- **Zentrale Veränderungen in der Arbeitswelt durch Digitalisierung**
- **Trend zu Standardisierung im Dienstleistungsbereich**
- **Digitalisierung der Kommunikation verändert Prozesse und Qualität**
- **Big Data-Einsatz im Personalmanagement**
- **Viele Gestaltungsherausforderungen**
- **Neue Anforderungen an Qualifikation und Organisation –Strukturen für Partizipation nötig**

Überblick über technische Systeme im Betrieb

Eingesetzte Systeme (1)

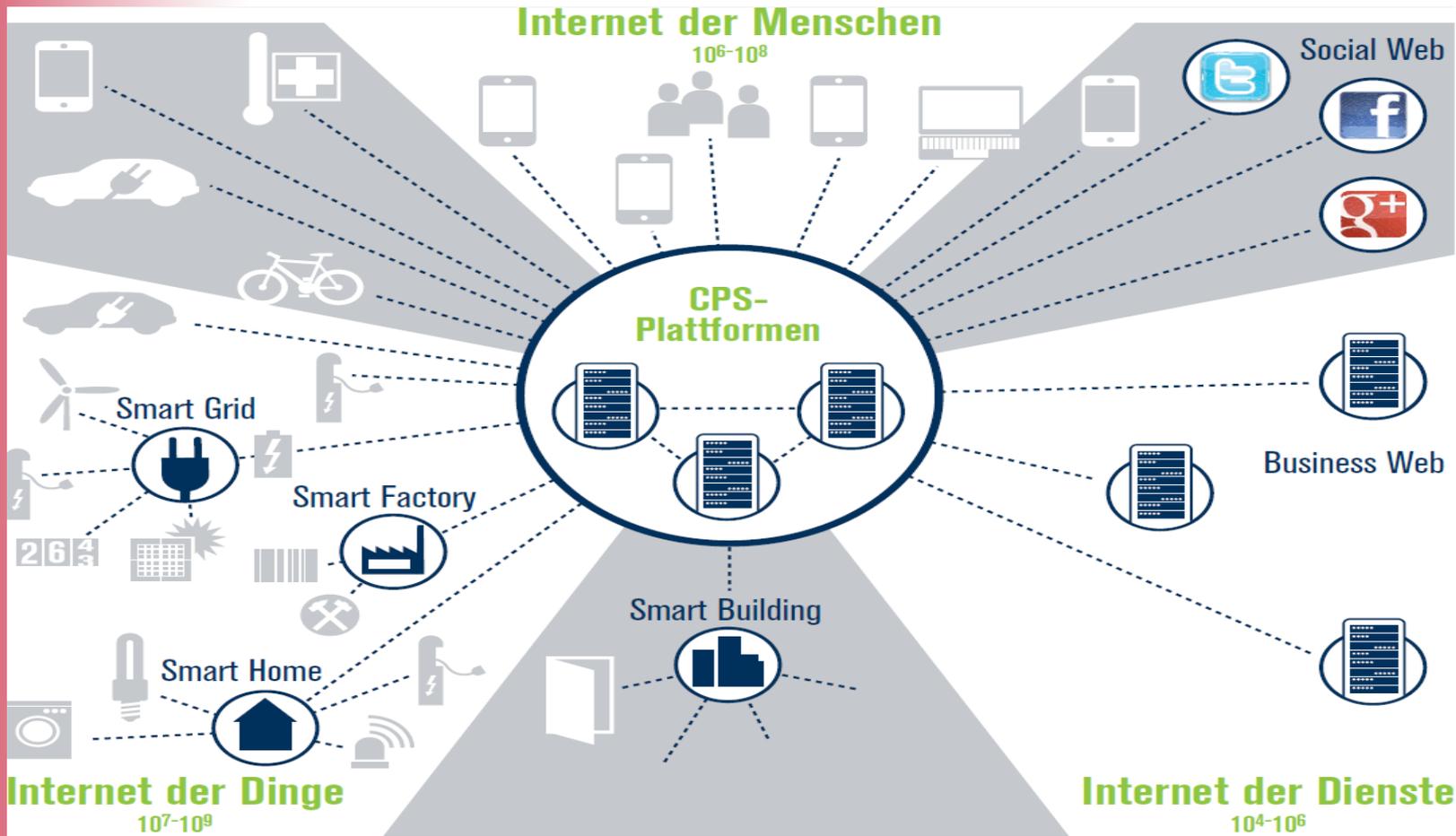


Betriebsvereinbarung über Kontrollsysteme



- Zielsetzung bzw. Verwendungszweck
- Welche personenbezogenen Daten werden ermittelt
- Welche personenbezogenen Auswertungen werden gemacht?
- Welche personenbezogenen Daten werden übermittelt?
- Wann werden die Daten gelöscht?
- Rechte des BR (Information, Mitbestimmung, Kontrolle)
- Rechte der ArbeitnehmerInnen (Einsicht, Richtigstellung, Löschung)
- Vorgehen bei Einsichtnahme (stufenweise Kontrollverdichtung)
- Systembeschreibung als Bestandteil der BV
- **Starke Mitbestimmungsrechte an Kontrollmaßnahmen und Systemen, die personenbezogene Daten verarbeiten (§§ 96 und 96a ArbVG)**

Zukunftsbild Digitalisierung



Quelle: Bosch Software Innovations 2012

Zentrale Veränderungen in der Arbeit durch Digitalisierung

- Vernetzung der Systeme, Cloud Computing
- Komplexität nimmt zu
- Big Data – das Öl des 21. Jh. - betrifft jede Branche
- Digitalisierung der Kommunikation: Transparenz, Entgrenzung
- Datengestützter Zugriff auf Körper und Wissen möglich
- Datenschutz und Privatsphäre als wichtige Querschnittsmaterie für alle Beteiligten

Trend: Standardisierung im DL-Bereich

Informatisierung und digitale Arbeit → Organisatorische und räumliche Zusammenfassung, Verlagerung, Verteilung

standardisierte Arbeit in...

...Callcenters (Neo-Taylorismus)

...Shared Service Centres

...Business Process Outsourcing

Parallel dazu:

Module komplexer Arbeit bei Offshoring oder Crowdsourcing

„Bürokratie durch die Hintertür“

Digitalisierung der Kommunikation I

- IT-Tools für Performancemanagement in vielen Konzernen weltweit vorgegeben – elektronische Speicherung und Übertragung der MitarbeiterInnendaten an Zentrale
 - Unsicherheit, wer Zugriff hat
- MitarbeiterInnengespräch und Beurteilung mit Line Manager und Matrix Manager
 - Web-basiertes MAG, Charakter des MAG verändert, persönliches Gespräch wird oft nicht geführt;
- Kalibrierung: Anpassung der Bewertungen an empfohlene Bewertungsverteilung
 - Konzernzentrale korrigiert die Bewertungen der Führungskräfte vor Ort, nur 30 % dürfen in die zwei höchsten Bewertungsstufen kommen
 - System wird als ungerecht empfunden, löst Widerstand aus;

Digitalisierung der Kommunikation II

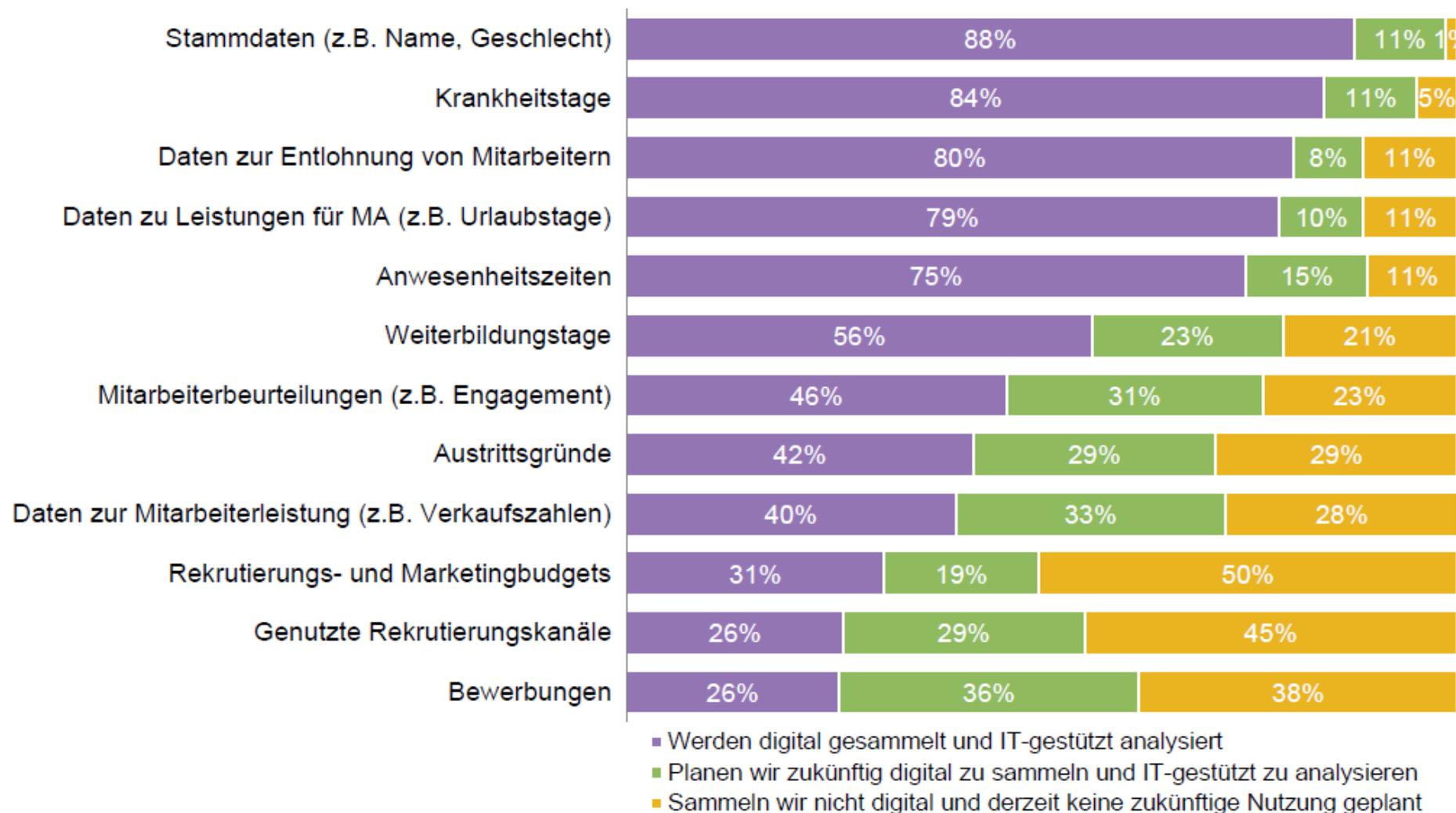
- Einführung von Kollaborationsplattformen für Zusammenarbeit und Wissenstransfer
 - Nebenprodukt: es können umfangreiche Aufstellungen mit personenbezogenen Daten erstellt werden. Verknüpfung von Kommunikation und Zusammenarbeit mit Dateiablage und Dokumentenmanagement macht die Arbeit der MitarbeiterInnen gläsern
- Wichtige Regelungspunkte:
 - Richtlinie über Standardeinstellungen und freiwillige Funktionen
 - Keine personenbezogenen Auswertungen
 - Vereinbarungen über Workflows
 - Virtuelle Kooperation regeln (Zuständigkeiten, Konfliktregelung)

Big Data – neue Logik der Datenverwendung

- **Neues Paradigma: beschreibend und voraussagend**
 - Riesige Datenmengen und umfangreiche statistische Berechnungen: Strukturierte Daten (produzierte, verkaufte Produkte, Kunden, MA), Daten aus der Marktbeobachtung, Konkurrenzanalysen werden ergänzt um Beobachtungen aus der Big Data Analyse (aus verschlagworteten Texten, aus Posts, Tweeds, Beschwerde-Mails, Warenkorbanalysen, Webseiten-Logs, Internetverfolgungen);
 - Suche nach Mustern und Korrelationen: Bildung von Klassen, man lernt, was normal ist und was nicht und kann voraussagen, was üblicherweise passiert (descriptive, predictive analytics);
 - Klassifikation und Ableitung von Regeln, Überprüfung von Einzelfällen, in welche Klasse sie fallen;
 - Vorschlagen und entscheiden: Absatzprognosen, Kundenbindung; auch Entscheidungsvorschläge für Nutzer;
- **Achtung:**
 - Unschärfen/Ungenauigkeiten
 - Keine direkte Nachvollziehbarkeit zwischen Eingangsdaten und Ergebnis

2.2 Bei den unternehmensinternen Quellen werden am häufigsten Stammdaten sowie Daten zu Krankheitstagen von Mitarbeitern digital verarbeitet.

Welche der folgenden internen Daten werden in Ihrem Unternehmen für Entscheidungsprozesse im Personalmanagement digital gesammelt und IT-gestützt analysiert bzw. plant Ihr Unternehmen dies künftig zu tun?



Anwendungsgebiete im HRM

- Wie hängen Ausschreibung und Bewerbungen zusammen?
- Welche Recruitingkanäle führen zum Erfolg?
- Wer wird bald kündigen? Und warum? Wie unterscheidet sich das Kündigungsverhalten von Frauen und Männern? Wie kann ich die Fluktuation verhindern?
- Wie setze ich das Personal effizient ein? (mit externen Geo-, Wetter-, Veranstaltungs- und Kundendaten)
- Wo setze ich welche MA am besten ein (CallCenter-Studie).
- Welche unserer HR-Programme, Schulungen, Gehaltsmaßnahmen etc. greifen?
- Welche Kompetenzdefizite hat das Unternehmen? Wo muss ich was schulen, wo extern einkaufen?
- Wer könnte bald unter Burnout leiden?

Mögliche Anwendungsgebiete aber auch:

- Welche Speisen werden in der Kantine konsumiert, wie ist das Fitnessverhalten (extern), wird der MA bald krank und sollten wir uns von ihm trennen?
- Schwangerschaftsprognosen
- Fraud-Prognosen anhand von Freizeitverhalten, Krankenstand und social-Media Verhalten

Big Data – Big brother?

- **Datenschutz** (§ 6 Abs 1 Z 2 DSGVO):
 - Personenbezogene Daten dürfen nur für festgelegte, eindeutige und rechtmäßige (gesetzlich vorgesehen, Zustimmung) Zwecke verwendet werden.
 - Die Verwendung hat transparent, verhältnismäßig, sparsam (konkret, Einzelfall) und sicher zu erfolgen
- **Big Data Logik:**
 - Vorratsdatenspeicherung
 - Die Daten sprechen lassen
 - Anlassbezogene, aber auch prophylaktische Auswertungen
 - Wiederverwendung der Daten
 - Anonymität ist nicht mehr Anonymität
 - Intransparenz

Gut oder böse?

Was für eine Unternehmenskultur braucht es?

- Mitarbeitende, Gewerkschaften und konservative HR-Experten haben Angst, dass Data Mining sowohl zu einer Entmenschlichung der Personalarbeit, als auch zu einer Überwachungskultur führt. Diese Ängste sind nicht unbegründet. Jedoch kann Big Data Mining auch neuen Raum für Menschlichkeit schaffen – nämlich dann, wenn die Zahlen als Anlass für eine fundierte Reflexion zwischen zwei Menschen dienen. Die Sorgen unterstreichen, wie wichtig die Integration des Datenschutzes im datengesteuerten Managements ist. Aus dessen Sicht ist relevant, dass Unternehmen Transparenz über ihre Data Mining Aktivitäten schaffen und die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihre Daten nicht preiszugeben. HR Big Data Mining sollte mit einer Aufklärungskampagne einhergehen, bei der Mitarbeitenden, Datenschützern und Gewerkschaften Chancen und Grenzen der neuen Transparenz diskutieren und die Regeln und Grenzen für Big Data Mining gemeinsam festlegen.

Herausforderungen

- (3) Umgang mit der erhöhten **Transparenz** der Systeme
 - Wer nutzt sie? Wofür wird sie genutzt?
(„Menschen nutzen Systeme“ ODER „Systeme lenken Menschen“?)
- (4) Umgang mit den **Flexibilisierungsmöglichkeiten**?
 - mehr Entgrenzung und/oder verbesserte Work-Life-Balance?
- (5) Gestaltungsbedarf im Kontext neuer **Geschäftsmodelle** und **Arbeitsformen**:
 - (crowdsourcing, mobiles Arbeiten, Projektarbeit)
 - **Arbeitsstandards**
 - **Qualifikationsprofile**, Aus- und Weiterbildung („Berufe“?)
 - **soziale Sicherung**(ssysteme)

Anforderungen an Qualifikation

- Verständnis für IT und Datenstrukturen, Umgang mit Daten
- Systemisches Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Wissen um die Grenzen von Algorithmen und Risiken der Datensicherheit
- Datenschutz und Privacy
- Erfahrungswissen und Kreativität der Beschäftigten in die Gestaltung der Digitalisierungsprozesse einbeziehen

Anforderungen an Organisation

- Organisationsstrukturen, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung an einem Mehr an Partizipation ausrichten
- Partizipationsfähigkeit der Beschäftigten und des Managements gleichermaßen fördern
- Wissen über Beteiligungsprozesse und entsprechende Methodenkompetenzen (Work Place Innovation, Soziale Innovation, Aktionsforschung, Design Thinking, agile Methoden, usw.) verfügbar machen

Perspektiven

Organisationsfragen und **Menschen** bleiben **zentral**

aktive Arbeitsgestaltung ist eine wichtige Herausforderung
(neben Technikentwicklung/-gestaltung, Datensicherheit, Geschäftsmodellen)

Elemente einer innovativen Arbeitsgestaltung im Kontext Industrie 4.0 /
Digitalisierung:

Pfeiffer, Arbeitssoziologin:

Eine große Schwäche ist weniger die Fähigkeit der Beschäftigten sich dem digitalen Wandel anzupassen, als vielmehr die Fähigkeit der Unternehmen, echte Beteiligung bei der Gestaltung von Soft- und Hardware zuzulassen. „Der Mensch kann Industrie 4.0 – man muss ihn nur einbeziehen und machen lassen.“

Gewerkschaftspositionen

- Digitalen Wandel nicht den Märkten überlassen
- Faire Chancenverteilung – Digitalisierungsdividende
- Gute Arbeit im digitalen Umbruch:
 - Arbeitszeitverkürzung
 - Beschäftigungswirkung der Digitalisierung wissenschaftlich erfassen
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Grenzen von All-in-Verträgen und Erreichbarkeit
 - Evaluierung von psychischer Belastungen muss Gesundheitsbelastungen, die durch (dislozierte und mobile) Arbeit im digitalen Umfeld entstehen, erfassen
 - Arbeitsrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Absicherung auch für vorwiegend digitale Beschäftigungsformen
 - Faire und praktikable Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz

**Es gibt vieles,
für das es sich lohnt,
organisiert zu sein.**