

Tina Morlok, Christian Matt, Thomas Hess

Führung und Privatheit in der digitalen Arbeitswelt

Auswirkungen einer erhöhten Transparenz

Durch die Digitalisierung wächst die Menge an generierten Daten in Unternehmen immer weiter an. Das Unternehmen, seine Produktions- und Arbeitsprozesse sowie das Verhalten der Mitarbeiter werden dadurch zunehmend transparent. Eine derartige Entwicklung bietet Chancen für die Führung genauso wie für den einzelnen Mitarbeiter. Doch besonders mit Blick auf das Thema Privatheit wird deutlich, dass der Trend hin zu mehr Transparenz auch Risiken bergen kann. Daher gilt es, die potentiellen Auswirkungen einer erhöhten Transparenz auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen zu identifizieren und gegeneinander abzuwägen.

1 Problemstellung

Durch die Digitalisierung und die damit einhergehende erhöhte Menge generierter Daten werden das Unternehmen, seine Produktionsprozesse sowie das Verhalten der Mitarbeiter im-



Tina Morlok

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München

E-Mail: morlok@bwl.lmu.de



Dr. Christian Matt

Forschungsgruppenleiter und Habilitand am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München

E-Mail: matt@bwl.lmu.de



Prof. Dr. Thomas Hess

Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München

E-Mail: thess@bwl.lmu.de

mer transparenter. Produktions- und Arbeitsprozesse wandeln sich, aber auch Arbeitsorganisation, Arbeitsmodelle und die angewandten Führungskonzepte. Technische Innovationen wie Cloud Computing verstärken diese Entwicklung, da Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nun sogar orts- und zeitunabhängig arbeiten und auf relevante Daten zugreifen können. Zudem können Dank technischer Gegebenheiten die verfügbaren Daten einfacher und schneller ausgewertet werden.

Die Entwicklung hin zu einer digitalisierten und damit transparenten Arbeitswelt ist jedoch ein zweischneidiges Schwert. Neben potentiellen Vorteilen, die die Digitalisierung verspricht, wächst insbesondere die Sorge über den Erhalt der Privatheit der Mitarbeiter. Werden der Mitarbeiter und sein Verhalten transparenter (Stichwort: „gläserner Mitarbeiter“) kann dies seine Privatheit gefährden, vor allem wenn sich aus den generierten Daten persönliche bzw. sensible Informationen über den einzelnen Mitarbeiter und sein Leistungsverhalten ableiten lassen.

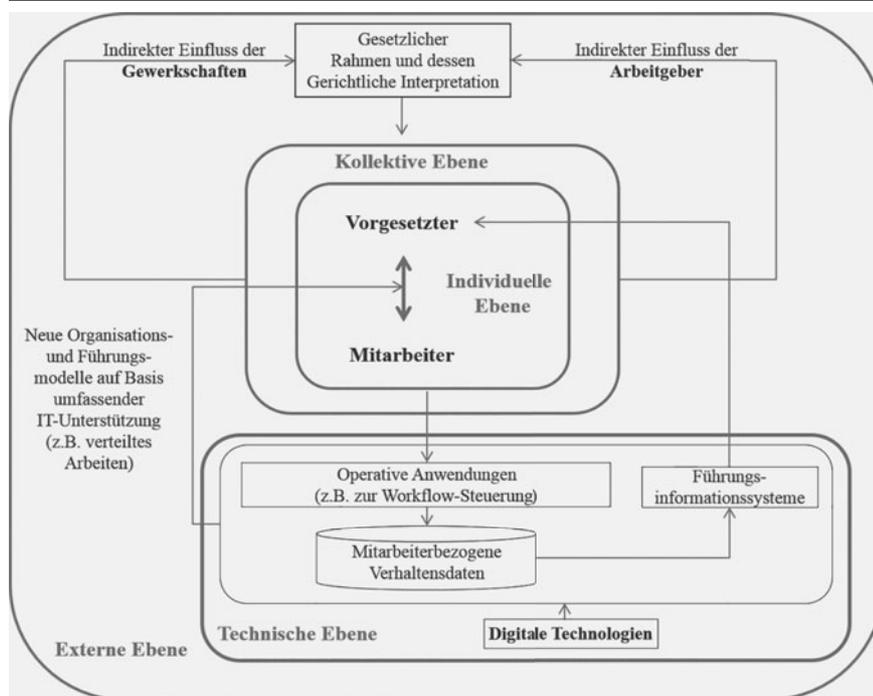
Aufgrund der Vielschichtigkeit des Unternehmenskontexts und der potentiellen Auswirkungen einer erhöhten Transparenz haben wir Experten aus Wissenschaft und Praxis gebeten, zu diesem Thema Stellung zu beziehen.¹ Auf diese Weise sollte ein erster Überblick zu drängenden Fragen zur Privatheit in der Arbeitswelt geschaffen werden. Der vorliegende Artikel präsentiert eine Synopse dieser Expertenbeiträge.

2 Hintergrund

Die Verfügbarkeit von Daten in einem Unternehmen beeinflusst maßgeblich, wie ein Unternehmen als Organisation funktioniert. Durch die Digitalisierung werden das Unternehmen und seine

¹ Morlok, T.; Matt, C.; Hess, T. (2015): *Privatheit und Datenflut in der neuen Arbeitswelt – Chancen und Risiken einer erhöhten Transparenz*, Forum Privatheit, siehe auch www.forum-privatheit.de/forum-privatheit-de/texte/veroeffentlichungen-des-forums.php.

Abb. 1 | Framework einer modernen digitalen Arbeitswelt



Prozesse transparenter, was wiederum Auswirkungen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen hat. Vier verschiedene Ebenen lassen sich hierbei unterscheiden:

- ♦ Die *technische* Ebene beschreibt, welche Technologien und Systeme im Unternehmen angewandt werden.
- ♦ Die *individuelle* Ebene bezieht sich auf die Interaktion zwischen den im Unternehmen aktiven Individuen und im Speziellen auf die Beziehung zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern.
- ♦ Die *kollektive* Ebene beschreibt den Zusammenhang bzw. das Zusammenspiel unterschiedlicher Unternehmensbereiche und -prozesse aus einer gesamtbetrieblichen Perspektive.
- ♦ Die *externe* Ebene wird durch den gesetzlichen Rahmen, dessen gerichtliche Interpretation sowie die darauf einwirkenden Interessenvertreter abgebildet.

Abbildung 1 verdeutlicht die grundlegenden Zusammenhänge der verschiedenen Ebenen in ihrem Wechselspiel. Die einzelnen Ebenen werden im Folgenden näher beschrieben.

Die technische Ebene verdeutlicht, welche Technologien und Systeme im Unternehmen zum Einsatz kommen. Sie stellt dar, welche Daten wo gespeichert und verarbeitet werden und in welche Anwendungssysteme (z. B. Führungsinformationssysteme) sie eingespeist werden. Der Einsatz digitaler Technologien steht in wechselseitiger Beziehung mit der Interaktion zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern (individuelle Ebene).

Im Fokus der individuellen Ebene stehen die Beziehung und die Interaktion zwischen der Führung und ihren Mitarbeitern. Führungskräfte setzen vorgegebene Führungsprinzipien um, Mitarbeiter passen dementsprechend ihr Verhalten und idealerweise ihre Leistung an. Eine erhöhte Transparenz verändert nun diese Beziehung, da für beide Seiten mehr Informationen verfügbar sind.

Die kollektive Ebene beschreibt gesamtbetriebliche Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens. Der verstärkte Ein-

satz digitaler Technologien auf technischer Ebene erhöht tendenziell die Anzahl an Daten, die generiert und verarbeitet werden und führt somit gesamtbetrieblich zu einer erhöhten Transparenz. Diese hat Auswirkungen auf das Zusammenspiel unterschiedlicher Bereiche, Abteilungen und Prozesse eines Unternehmens, wodurch neue Organisations- und Führungsmodelle entstehen – etwa Ansätze für verteiltes Arbeiten.

Die externe Ebene verdeutlicht, dass das Unternehmen Bestandteil seiner Umwelt ist. Umweltfaktoren, insbesondere der gesetzliche Rahmen und dessen gerichtliche Interpretation wirken von außen auf das Unternehmen. Gewerkschaften und Arbeitgeber nehmen indirekt Einfluss auf den gesetzlichen Rahmen, um ihre Interessen zu vertreten. Dieser gibt vor, wie Unternehmen die verfügbaren Informationen nutzen dürfen und hat daher Auswirkungen auf die kollektive und individuelle Ebene des Unternehmens. Diese externe Ebene möchten wir im Rahmen des vorliegenden Beitrags jedoch ausklammern.

Im Fokus stehen die Folgen einer durch die Nutzung digitaler Technologien erhöhten Transparenz auf die Organisation und im Speziellen auf die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

3 Mögliche Auswirkungen auf individueller und kollektiver Ebene

3.1 Chancen und Risiken für Führungskräfte

Eine erhöhte Transparenz schafft für Führungskräfte die Grundlage, um persönliche Charakteristika, das Verhalten und die Leistung ihrer Mitarbeiter digital verfolgen zu können – verstärkt auch in Echtzeit. Es wird immer einfacher, das Surfverhalten im Internet, die Kommunikation (z. B. E-Mails, Soziale Netzwerke), Standorte, aber auch biometrische Daten (z. B. Fingerabdruck, Herzfrequenz) der Mitarbeiter zu erfassen. Insbesondere im Bereich Logistik werden bereits seit längerem Telematik-Technologien angewandt, um z. B. den Standort von Mitarbeitern und deren Pausenzeiten zu verfolgen. Führungskräfte können zudem von Datenanalytik für das Gesundheitsmanagement profitieren, da die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter eng mit ihrer Gesundheit verbunden ist. Anbieter von Systemen, die den Stresslevel der Mitarbeiter berechnen, drängen hier aktuell auf den Markt. Diese Systeme liefern z. B. Analysen zur Häufigkeit der Smartphone-Nutzung und zur Schlafqualität der Mitarbeiter. Auf Basis dieser Daten können Führungskräfte ableiten, wie gestresst ihre Mitarbeiter sind und so beispielsweise Maßnahmen zur Stressvermeidung ergreifen.

Auch in den Bereichen der Personalauswahl ergeben sich neue Potentiale. Personalinformationssysteme unterstützen z. B. Personalverantwortliche beim Akquirieren neuer Mitarbeiter. Diese Systeme liefern Informationen zur Arbeitserfahrung, zum Ex-

pertenwissen und zu den persönlichen Interessen der Mitarbeiter. Auf Basis der vorliegenden Mitarbeiterdaten lassen sich Kriterien festlegen, anhand derer Personaler etwa auf Online-Plattformen verfügbare Lebensläufe analysieren und dann zielgerichtet passende Kandidaten ansprechen, z. B. mit Hilfe spezieller Marketingkampagnen.

Mehr Transparenz unterstützt zudem eine objektivere Bewertung von Entscheidungssituationen, unabhängig vom Einsatzbereich. Beispielsweise können Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter objektiver bewerten, wenn sie ergänzende (Personal-) Kennzahlen heranziehen. Entscheidungen können somit zunehmend datengetrieben getroffen werden. Bewusste bzw. unbewusste Verzerrungen im Entscheidungsverhalten werden so vermieden. Auch schnellere Entscheidungen – teilweise sogar in Echtzeit – werden durch eine erhöhte Transparenz realisierbar. Erhalten Führungskräfte rechtzeitig die relevanten Informationen, können sie regulierend in die Arbeitsprozesse eingreifen. Mit Hilfe von Informationen zur Produktivität der Mitarbeiter können sie Fehlentwicklungen (z. B. bei der Umsetzung von Projekten) frühzeitig erkennen und direkt Maßnahmen ergreifen, was wiederum Kosten spart. Setzen Unternehmen verstärkt datengetriebene Entscheidungen ein, sind sie folglich häufig profitabler und produktiver als vergleichbare Wettbewerber, die sich rein auf die Erfahrung ihrer Führungskräfte verlassen.²

In einer digitalen Welt zielen Führungskräfte weiterhin darauf ab, Mitarbeiter bzw. Teams zu motivieren und zu inspirieren, gemeinsame Ziele zu erreichen und Vertrauen zu schaffen – all dies kann durch eine erhöhte Transparenz unterstützt werden. Führungskräfte können etwa auf Basis von Daten zur Arbeitshistorie motivierende Faktoren für verschiedene Mitarbeiter(-gruppen) identifizieren und diese interessensspezifisch einsetzen, was wiederum die Zufriedenheit und das Engagement der Angestellten steigert. Zudem erlaubt eine erhöhte Transparenz, dass Führungskräfte die besten Mitarbeiter bzw. Teams identifizieren, leistungsgerecht entlohnen und dadurch stärker motivieren können. Erhalten Führungskräfte Auswertungen zum Leistungsstand, können sie darauf aufbauend die (Team-)Arbeit je nach Bedarf fördern. Daten, die Rückschlüsse auf die Produktivität liefern, dienen damit als Grundlage für konkretes Feedback und Hilfestellungen – ganz gleich ob für den einzelnen Mitarbeiter oder ganze Teams.

Auch unterstützt die erhöhte Transparenz Führungskräfte dabei, fehlende Motivation oder Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern zu identifizieren. Mit Hilfe von Daten aus unternehmensinternen bzw. -externen sozialen Netzwerken können Führungskräfte überprüfen, wie Mitarbeiter Veränderungen bzw. neue Strategien beurteilen und ob es eventuell zu Widerstand kommt. So können in den USA etwa mit Hilfe von Stimmungsanalysen E-Mails von Mitarbeitern ausgewertet werden. Dies ermöglicht die Identifikation jener Mitarbeiter, die möglicherweise dazu neigen, Firmengeheimnisse preiszugeben.³ Neben ethischen Aspekten ist hierbei die Vereinbarkeit mit nationalen Datenschutzgesetzen zu prüfen.

Eine gesteigerte Transparenz wird z. B. dann problematisch, wenn bei internen Verhaltens- bzw. Leistungskontrollen und der Nutzung von Personalinformationssystemen sensible und per-

sönliche Daten der Mitarbeiter verarbeitet werden. Werten Führungskräfte derartige Daten aus, verstärkt dies Datenschutzbedenken der Mitarbeiter. Führungskräfte laufen dann Gefahr, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu verspielen.

Ebenfalls ergeben sich aus technischer Sicht Risiken, da aktuell viele Datenanalyseverfahren noch nicht völlig ausgereift sind und bei den Auswertungen zu Fehlern neigen. Insbesondere die Menge und Komplexität der Daten erschwert es, relevante Informationen zu identifizieren. Die Herausforderung liegt somit zumeist nicht in der Datenerfassung, sondern in der korrekten Auswertung.

Ein Mehr an Transparenz führt auch aus rechtlicher Perspektive zu Risiken, z. B. wenn Führungskräfte durch die Generierung und Auswertung von Daten die Persönlichkeitsrechte von Mitarbeitern gefährden. Ebenso stellt sich die Frage, welche Informationen für wen im Unternehmen transparent sein dürfen. Werden Produktions- oder Mitarbeiterdaten erfasst und gespeichert, sind diese Daten und Unternehmensgeheimnisse potentiell gefährdet. Der Geheimnisschutz hat eine besondere Relevanz in diesem Kontext. Aktuelle Beispiele betroffener Unternehmen verdeutlichen mögliche Risiken durch Datenklau und Spionage – unternehmensextern genauso wie -intern.

3.2 Chancen und Risiken aus Sicht der Mitarbeiter

Die erhöhte Transparenz liefert das Potential für mehr Empowerment und Partizipation⁴, denn Mitarbeiter können nun deutlich schneller auf Informationen zugreifen, die bislang nur Führungskräften vorlagen. Vor dem digitalen Wandel hatte zumeist die Führungsebene privilegierten Zugang zu Informationen, denn diese waren knapp und nur unter erheblichen Kosten und Mühen zu beschaffen.⁵ Heutzutage sind die zugrundeliegenden Daten meist digital, teilweise mühelos und kostenfrei verfügbar – vermehrt auch für Mitarbeiter. Der Wissensvorsprung von Führungskräften ist dadurch häufig deutlich geringer. Eine erhöhte Transparenz erlaubt es Mitarbeitern, z. B. über Wissensmanagementsysteme leichter auf Firmenwissen zuzugreifen. Mitarbeiter haben nun nahezu unbegrenzt Zugang zu externen Informationen über das Internet. Daher können sie auch einfacher die Qualität der Führung beurteilen.

Zudem fördern innovative Kommunikationsplattformen, die auf vorhandene Informationen zugreifen, den Austausch unter den Mitarbeitern. Bei gemeinsamen Projekten können Mitarbeiter Informationen untereinander teilen und (a-) synchron an Dokumenten arbeiten. Die Zusammenarbeit erfolgt dadurch effizienter und Mitarbeiter können relevante Informationen bei Bedarf direkt abfragen. Ein effektives Informationsmanagement wird so möglich.⁶

Mehr Transparenz erlaubt den Mitarbeitern, selbstbestimmt und flexibel zu arbeiten, da die notwendigen Kommunikationstechnologien und Daten zunehmend zeit- und ortsunabhängig verfügbar sind. Für Arbeitnehmer ergeben sich dadurch mehr Gestaltungsfreiheiten. Neue Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsorganisation schaffen wiederum neue Anreize und tragen ebenso zu mehr Zufriedenheit bei. Die traditionelle Präsenzkul-

4 Berner, M.; Graupner, E.; Maedche, A. (2014): *The Information Panopticon in the Big Data Era*. Journal of Organization Design 3 (1): 14-19.

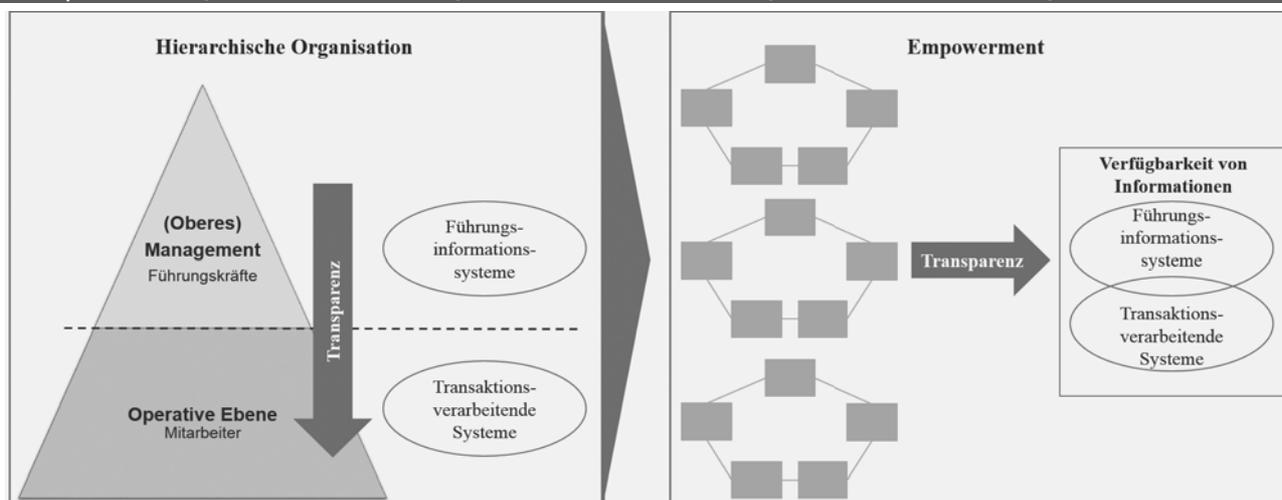
5 McAfee, A.; Brynjolfsson, E.; Davenport, T.H.; Patil, D.; Barton, D. (2012): *Big Data – The Management Revolution*. Harvard Business Review 90 (10): 61-67.

6 Neuburger, R.; Kessel, T.; Wolf, M.; Till, V. (2013): *Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen*. Zukunftsstudie des Münchner Kreis, Band V.

2 McAfee, A.; Brynjolfsson, E.; Davenport, T.H.; Patil, D.; Barton, D. (2012): *Big Data – The Management Revolution*. Harvard Business Review 90 (10): 61-67.

3 Schectman, J. (2013): *IBM Security Tool Can Flag "Disgruntled Employees"*. The Wall Street Journal. Online verfügbar unter: <http://blogs.wsj.com/cio/2013/01/29/ibm-security-tool-can-flag-disgruntled-employees/>. [15.09.2015].

Abb. 2 | Wandel der gesamtbetrieblichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen (in Anlehnung an Berner et al. 2014)



tur in der Arbeitswelt kann somit aufgrund der (mobilen) Verfügbarkeit von Informationen durch agilere Modelle der Arbeitsorganisation und -zeit tendenziell abgelöst werden.

Eine flexiblere Arbeitsorganisation bringt jedoch nicht nur Vorteile mit sich: Durch die Flexibilisierung verschwimmen z. B. immer mehr die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben – und somit auch immer mehr die Grenzen zwischen geschäftlichen und privaten Daten. Dadurch haben Mitarbeiter zunehmend das Gefühl, permanent erreichbar sein zu müssen. Dies kann zu Vereinbarkeitsproblemen von Freizeit und Beruf führen.

Die neuen Kontrollmöglichkeiten stellen für Mitarbeiter auch ein Privatheitsrisiko dar. An sich ist es nicht neu, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontrollieren und ihre Leistung überprüfen. So war es lange Zeit üblich, dass Mitarbeiter etwa per Stechkarte ihre Anwesenheit nachgewiesen und Aufsichtspersonen in der Produktion die Arbeitsprozesse überprüft haben. Auch erwarten Mitarbeiter von einer guten Führung, dass diese ihre Leistung kontrolliert und ihnen Ziele setzt. Kritisch wird es jedoch, wenn die Kontrolle über das hinausgeht, was Mitarbeiter als angemessen erachten und in einer Form der Überwachung resultiert. Empfinden Mitarbeiter die Leistungskontrolle als eine Verletzung der eigenen Privatheit, vertrauen sie ihren Vorgesetzten weniger. Ein derartiger Vertrauensverlust wirkt sich wiederum negativ auf die (intrinsische) Motivation der Mitarbeiter aus. Ebenso besteht das Risiko, dass Führungskräfte tatsächlich die neuen Kontrollmöglichkeiten zu Lasten der Mitarbeiter missbrauchen.

Ergänzend dazu ist es ebenfalls problematisch, dass Führungskräfte auf Basis der vorhandenen Daten nahezu unbemerkt die Leistung einzelner Mitarbeiter messen können, da die Leistungskontrolle weitestgehend digitalisiert erfolgt. Statt der Entsendung von Aufsichtspersonen ermöglicht die erhöhte Transparenz, dass Führungskräfte die Aktivitäten und Leistungen der Arbeitnehmer kontinuierlich zurückverfolgen können, da die Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten permanent eine „Datenspur“ hinterlassen. Die Mitarbeiter können wiederum kaum abschätzen, welchen Kenntnisstand ihre Vorgesetzten haben. Sie wissen häufig nicht einmal, dass Daten von ihnen gespeichert werden bzw. in welchem Umfang diese erfasst werden. Das Unwissen über den Kenntnisstand der Führungskräfte und das Gefühl von Überwachung kann für die Mitarbeiter zu einem Legitimationszwang

führen. Dies kann zur Folge haben, dass sie sich unter Druck gesetzt und unfair behandelt fühlen.

3.3 Auswirkungen auf Organisations- und Entscheidungsstrukturen

Die zunehmende Transparenz verändert auf kollektiver Ebene die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, übergreifende Führungsprinzipien und betriebliche Abläufe (vgl. Abbildung 1). Die Kommunikation und der Austausch von Informationen erfolgen deutlich schneller, was dem Prozess der Entscheidungsfindung und somit der Effizienz im Unternehmen zu Gute kommt. Entscheidungsprozesse werden auf allen Ebenen transparenter. Zuvor traf die Führung häufig auf Basis von nur ihr bekannten Informationen Entscheidungen, welche die Mitarbeiter dann durchführen und umsetzen sollten. Es bestand somit oftmals eine Informations- und Machtasymmetrie zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern auf operativer Ebene. Da diese Informationsvorsprünge nun immer weiter abgebaut werden, verlieren Führungskräfte zunehmend ihre Entscheidungshoheit und die bislang vorherrschenden hierarchischen Strukturen weichen tendenziell auf. In einigen Bereichen kommt es folglich zu einer Machtverschiebung hin zur operativen Ebene, da entscheidungsrelevante Informationen nun auch auf niedrigeren Hierarchieebenen vorliegen (vgl. Abbildung 2).

Eine Trennung von Entscheidung und Durchführung weicht durch die erhöhte Transparenz ebenfalls auf. Stehen Informationen auch Mitarbeitern zur Verfügung, können diese stärker in Entscheidungsprozessen partizipieren. Somit nimmt die Transparenz vertikal als auch horizontal zu.⁷ Auch die Möglichkeit, Entscheidungen mit Hilfe von Algorithmen – und somit häufig automatisiert – zu treffen unterstützt diese Entwicklung.

⁷ Kaiser, S. und Kozica, A. (2015): *Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten*. In: Widuckel, W.; de Molina, K.; Ringlsetter, M.J.; Frey, D. (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020*. Springer, Berlin, S. 307-322.

4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Synopse lieferte einen ersten Überblick über die Chancen und Risiken, die sich durch die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehende erhöhte Transparenz für Führungskräfte, Mitarbeiter und das Unternehmen als soziale Organisation ergeben. Übergreifend lässt sich ableiten, dass Unternehmen die Potentiale der Digitalisierung und einer erhöhten Transparenz nutzen sollen – und müssen –, um am Markt weiterhin bestehen zu können. Gleichzeitig darf jedoch nicht die Privatheit der Mitarbeiter vernachlässigt werden. Ein Aspekt, der dabei berücksichtigt werden sollte: Die Gewährleistung von Privatheit kann sogar förderlich für das Unternehmen sein, da ein gewisser Grad an Privatheit z. B. kontinuierliche Verbesserungsprozesse und proaktive Vorschläge begünstigt.⁸

Um die Potentiale einer erhöhten Transparenz nutzen zu können, bedarf es adäquater Ansätze, insbesondere um die Privatheit der Mitarbeiter auch künftig zu schützen. Am Markt gibt es bereits verschiedene Lösungen, die zeigen, wie Daten und Informationen genutzt werden können, ohne dass die Privatheit der Mitarbeiter gefährdet wird. Ein Ansatz besteht etwa darin, dass nicht die Führungskräfte, sondern die Mitarbeiter selbst ihr Arbeits- und Leistungsverhalten überprüfen können. Mit Produkten wie „Sapience Buddy“ können Mitarbeiter ihre Aktivitäten am Arbeitsplatz und ihre Produktivität eigenständig kontrollieren. Das System läuft während der Arbeit im Hintergrund am Rechner, sammelt, aggregiert und wertet durchgehend Daten aus. Diese Daten umfassen Informationen zu den genutzten Anwendungen, besuchten Webseiten und zum Zeitaufwand für Online- bzw. Offline-Tätigkeiten. Der Nutzer kann anhand der ausgewerteten Daten ableiten, wie produktiv er arbeitet und bei Bedarf sein Verhalten anpassen. Somit kann er seine Leistung selbst kontrollieren und verbessern.

Ebenso können Datenanalyseverfahren unter Berücksichtigung der bestehenden datenschutzrechtlichen Anforderungen „privatheitfreundlich“ erfolgen.⁹ Diese Verfahren lassen sich unter dem Begriff „Privacy Preserving Data Mining“ zusammenfassen. Darunter fallen die beiden Ansätze „Anonymize-and-Mine“ und „Mine-and-Anonymize“. Bei dem ersten Verfahren werden die Daten direkt zu Beginn anonymisiert und können so ohne Privatheitsrisiken weiterverwertet werden. Bestimmte Informationen werden dabei gezielt weggelassen, bis definierte Anonymitätskriterien erfüllt sind. „Mine-and-Anonymize“ verläuft anders: Die Datenauswertung erfolgt hier auf zuvor nicht anonymisierten Daten. Erst für die Ergebnisse werden die Datenschutzregelungen berücksichtigt. Dadurch sind im Allgemeinen bessere Analyseergebnisse zu erwarten.

8 Bernstein, E.S. (2012): *The Transparency Paradox a Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control*. Administrative Science Quarterly 57 (2): 181-216.

9 BITKOM (2014): *Big-Data-Technologien – Wissen für Entscheider*. Online verfügbar unter: https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Leitfaden/Big-Data-Technologien-Wissen-fuer-Entscheider/140228_Big_Data_Technologien_Wissen_fuer_Entscheider.pdf.

Neben diesen exemplarischen technologischen Lösungsansätzen bedarf es darüber hinaus geeigneter rechtlicher Regelungen, um die Privatheit von Mitarbeitern auch in einer digitalisierten Arbeitswelt schützen zu können. Problematisch ist derzeit, dass bislang keine einheitlichen (inter-) nationalen Richtlinien zum Umgang mit erfassten Daten existieren. Auch mangelt es an externen Kontrollen, wie Daten tatsächlich genutzt werden. Daher fehlt es auch bei den Mitarbeitern an einem Bewusstsein für angewandte Überwachungspraktiken und bestehende rechtliche Regelungen.¹⁰ Um sicherzustellen, dass ein tatsächlicher Datenmissbrauch nicht möglich ist, sind externe Kontrollen und Sanktionen notwendig.

Der Begriff Transparenz kann diesbezüglich auch als eine Forderung interpretiert werden, dass Unternehmen und Führungskräfte transparent agieren sollten, beispielsweise indem sie offenlegen, welche Daten zu welchem Zweck ausgewertet werden. So können Führungskräfte aktiv gegen die Sorge vor Überwachung angehen und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter dadurch bewahren.

Aufgrund der Komplexität und der Wichtigkeit des Themas Privatheit in einer digitalisierten Arbeitswelt ist es unerlässlich, die einzelnen Teilaspekte in Forschung, aber auch im Rahmen von Best-Practice-Studien näher zu untersuchen. Zu beachten ist dabei auch die Dynamik der Entwicklung und der Einfluss von unternehmensexternen Faktoren. So sind die hier beleuchteten Aspekte stets Gegenstand von veränderten Rahmenparametern, seien es regulative Anpassungen oder technische Innovationen. Die Grundproblematik bleibt jedoch auf absehbare Zeit unverändert: Führungskräfte haben ein explizites Interesse daran, Kenntnis über die Leistung einzelner Mitarbeiter zu erlangen. Die Zunahme an digital erfassten Daten begünstigt prinzipiell Rückschlüsse auf das Individuum, doch Unternehmen und Führungskräfte müssen mit diesen neuen Möglichkeiten sorgfältig umgehen und ihre Mitarbeiter gezielt einbinden, um die entstehenden Potentiale bestmöglich auszuschöpfen.

Danksagung

Wir danken herzlich Fabian Ahrens, Dr. Julia Backmann, PD Dr. Andreas Boes, Bertram Brossardt, Anja Bultemeier, Prof. Dr. Peter Chamoni, Prof. Dr. Martin Högl, Dr. Tobias Kämpf, Jens Kaufmann, Barbara Langes, Simon C. Müller, Maxi Nebel, Farhad Rahmati, Prof. Dr. Volker Rieble, Thomas Sattelberger, Prof. Dr. Isabell M. Welp und Dr. Mascha Will-Zocholl für ihre Statements zu dieser Thematik, veröffentlicht als White Paper mit dem Titel „Privatheit und Datenflut in der neuen Arbeitswelt – Chancen und Risiken einer erhöhten Transparenz“ im Rahmen des Forums Privatheit.¹¹

10 Ball, K. (2010): *Workplace Surveillance: An Overview*. Labor History 51 (1): 87-106.

11 Morlok, T.; Matt, C.; Hess, T. (2015): *Privatheit und Datenflut in der neuen Arbeitswelt – Chancen und Risiken einer erhöhten Transparenz*. Forum Privatheit, siehe auch www.forum-privatheit.de/forum-privatheit-de/texte/veroeffentlichungen-des-forums.php.