

## IT &amp; DATENSICHERHEIT

## Eine digitale Medaille mit zwei Seiten

Monitoring-Tools werden immer beliebter, ihr Einsatz sollte vom Unternehmen aber wohlüberlegt sein.

Von Rebecca Sollfrank

**REGENSBURG.** Monitoring-Tools – digitale Instrumente zur Leistungsbewertung – haben schon vor Corona eine Rolle gespielt. Die Pandemie hat den Fokus darauf verstärkt. Was sagen Wirtschaftswissenschaftler dazu? Dr. Ivo Schedlinsky vom Lehrstuhl BWL XII Controlling der Universität Bayreuth hat in diesem Bereich aktuell geforscht: „In einer von mir gemeinsam mit der Universität Gießen durchgeführten Studie konnte gezeigt werden, dass Monitoring-Tools, die die wahrgenommene Autonomie der Mitarbeitenden reduzieren, einen negativen Einfluss auf die Wirkung anderer Motivationsinstrumente haben können.“

#### Zeiterfassung im Nachteil

Die technischen Möglichkeiten, Arbeit aus der Ferne zu bewerten und zu überwachen, sind extrem vielfältig. GPS-Tracking wird in der Logistik und im Lieferdienst bereits seit Jahren eingesetzt. Videoüberwachung und Telefonmonitoring gehören für Kassierkräfte und Callcenter-Mitarbeiter zum Arbeitsalltag. Das wohl älteste Monitoring-Tool ist die Zeiterfassung. Die digitale Stechuhr hat längst den Weg von der Werkhalle ins Büro geschafft.



Monitoring-Tools können von Mitarbeitern als motivierend, aber auch als kontrollierend empfunden werden.

Foto: Cifotart - stock.adobe.com

Sie hatte bisher allerdings einen Nachteil für den Anwender. Spätestens wenn es nicht um Stückzahlen geht, lässt sich mit reiner Zeiterfassung kaum erkennen, in welcher Quantität und Qualität gearbeitet wird.

Mit der Anwendungsüberwachung oder Keylogging hat der Arbeitgeber künftig das genaue digitale Nutzerverhalten am Arbeitsplatz im Blick – nicht nur eine datenschutzrechtliche Grauzone. „Monitoring-Tools haben zwei Seiten“, erklärt Schedlinsky. Ob ein Tool als motivierend oder kontrollierend wahrgenommen wird, hänge davon ab, wie sehr es in die Autono-

mie des Mitarbeiters eingreife. „Auch ein Tool, das die Autonomie objektiv nicht beeinflusst, kann vom Mitarbeitenden anders wahrgenommen werden.“ Auf der anderen Seite steht ein Sichtbarkeitsfaktor. Im Idealfall kann die Beobachtung Chance sein, die eigene Leistung dem Chef zu präsentieren. Interessant dabei: „Monitoring-Tools werden in Unternehmen mit strengen Regeln und Fehlervermeidungskultur eher als Kontrolle dieser Regeln empfunden, wohingegen ein identisches Tool in offener Fehlerkultur als Möglichkeit gesehen werden kann, die eigenen Fähigkeiten durch die Umset-

zung neuer Methoden zu zeigen.“ Monitoring, speziell mit Algorithmen, wirft künftig auch die Frage nach der Balance zwischen subjektiver Führungsempathie und objektiver Auswertung von Daten auf.

#### Motivationsfaktor Mensch

Eine individualisierte, als gerecht empfundene Bewertung lässt sich in Zeiten von New Work und Projektteams nicht nur mit Big-Data-Faktoren erreichen. Die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter zu kennen und zu berücksichtigen, wird menschliche Führungsaufgabe bleiben. Sched-

linsky betont die Wichtigkeit, automatisierte Bewertungsergebnisse mit den jeweiligen Führungskräften zu besprechen: „Die Motivation, einen Algorithmus zu beeindrucken, dürfte deutlich geringer sein, als wenn es sich um den Vorgesetzten handelt.“

Kommunikation bleibt also ein essenzieller Faktor in der Leistungsbeurteilung. Aber auch hier haben Monitoring-Tools bereits Fuß gefasst. US-Unternehmen werten mit Hilfe von Gesprächsaufnahmen Kommunikationsmuster der Mitarbeiter aus. „Für Unternehmen kann es interessant sein, wenn Stimmungen in Mails, die Aneignung von Corporate-Jargon durch neue Mitarbeiter oder Kommunikationsstrukturen ausgewertet und für Maßnahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt werden“, sagt Professor Dr. Ludwig Voußem von der OTH Regensburg.

Er rät gleichzeitig davon ab, solche Daten zur Mitarbeiterbewertung heranzuziehen. Eine bessere Kommunikation zwischen den Abteilungen zu fördern, kann die Produktivität erheblich steigern. Wirkt sich die „Kennzahl Kommunikationsfreude“ aber sichtbar in der Mitarbeiterbeurteilung aus, wird sie mitunter von den Mitarbeitenden um ihrer selbst willen optimiert, ohne damit ein produktives Ziel zu verfolgen. Nicht um ihrer selbst willen – das gilt für Monitoring-Tools generell. Ivo Schedlinsky: „Beim Einsatz von Monitoring-Tools ist es wichtig, vor der Einführung mögliche Vor- und Nachteile abzuwägen, und diese nicht nur aufgrund einer, durch die fortschreitende Digitalisierung, einfacheren Verfügbarkeit einzuführen.“



**Hans-Martin Kuhn**  
IT-Securityexperte bei der  
SWS Computersysteme AG

ANZEIGE



## Aus dem IT-Alltag

### Gewappnet für den Fall der Fälle

Angriff ist die beste Verteidigung, heißt es. In der IT-Sicherheit greift dieses Sprichwort natürlich nicht. Mein Credo lautet deshalb: Vorsorge ist die beste Verteidigung. Schwachstellen wird es auch in Zukunft geben, denn Hacker sind immer einen Schritt voraus und seit Beginn der Coronapandemie besonders umtriebig. Als Unternehmen muss man sich deshalb im Vorfeld Gedanken machen und sich die grundsätzliche Frage stellen, wie man im Fall der Fälle mit einem IT-Sicherheitsvorfall umgeht.

Wird ein Firmennetzwerk Opfer eines Cyberangriffs, muss schnell gehandelt werden. Schon ein einfaches Verhaltensregeln mit den wichtigsten Verhaltensregeln kann Abhilfe schaffen. Mehr als eine DIN-A4-Seite braucht es für so einen Notfallplan gar nicht. Er sollte einen einfachen Maßnahmenkatalog für Sicherheitsereignisse beinhalten, Verantwortlichkeiten im Unternehmen regeln, Meldewege beschreiben und die wichtigsten Telefonnummern von Behörden und IT-Spezialisten auflisten. Unternehmen können auf diese

Weise etwaigen Schäden vorbeugen. So ein Erste-Hilfe-Dokument sollte an die Abläufe im Unternehmen angepasst sein und auch Dinge wie Öffentlichkeitsarbeit beinhalten. Es bedarf nicht viel Aufwand, einen Notfallplan aufzustellen, aber es muss eben gemacht werden, bevor es zu spät ist. Der Maßnahmenkatalog sollte zentral abgespeichert werden, um leicht zugänglich zu sein, daneben auch in Papierform vorliegen. Denn wenn mein System angegriffen wurde und ich möglicherweise keinen Zugriff mehr darauf habe, habe ich immer noch dieses Blatt Papier und mein privates Smartphone.

Liegt so ein Maßnahmenkatalog nicht vor, können sich Betroffene jederzeit an die SWS Computersysteme AG wenden. Wir haben alle wichtigen Verhaltensregeln im Angriffsfall kompakt zusammengefasst und verschicken es im Bedarfsfall sofort.

**Wie SWS Unternehmen im Bereich der IT-Sicherheit unterstützt und das Risiko von Cyberangriffen auf ein Minimum reduzieren kann, ist auf Seite 20 zu lesen.**

## INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Ludwig Voußem, internationales Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg

# Entscheidungsspielräume der Führung und Transparenz in der Umsetzung

Herr Professor Voußem, wie bewerten Sie Monitoring-Tools?

Prof. Dr. Ludwig Voußem: Die kontinuierliche Erfassung von Verhaltensweisen und Ergebnissen, die Möglichkeit eines Livefeedbacks an die Mitarbeitenden sowie fortgeschrittene Analysemöglichkeiten durch Führungskräfte und Personaler sind spannende Entwicklungen. Daten für das bekannte 360-Grad-Feedback, bei dem die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte mit zusätzlichen Perspektiven von Kunden oder Kollegen ergänzt wird, können mit einfachen Feedbacktools ohne großen Aufwand generiert werden. Eine weitere wichtige Funktion ist das Coaching der Mitarbeitenden durch Verbesserungsvorschläge. Ein System, das als „Unterstützer“ wahrgenommen wird, hat größere Chancen, von Mitarbeitenden akzeptiert zu werden.

Einen Algorithmus kann man nicht zur Rede stellen...

Auch menschliche Subjektivität in Beurteilungen ist nicht per se gut oder schlecht, sondern muss richtig dosiert und an den spezifischen Kontext angepasst werden. Ein Weg sind formelbasierte Beurteilungen. Wenn lernende Algorithmen über formelbasierte Beurteilungen hinausgehen, besteht die Gefahr der systemati-



„Ein System, das als „Unterstützer“ wahrgenommen wird, hat größere Chancen.“

Prof. Dr. Ludwig Voußem

schlichen Verzerrung. Erste Studien legen den Effekt der Algorithmusaversion bei Mitarbeitenden nahe, wenn sie gefühlt auf einzelne Datenpunkte reduziert werden. Interessant ist, dass einige Unternehmen Drivertracking einsetzen, das unsicheren Fahrstil identifizieren kann. Transparenz und direkte Rückmeldung können als Coaching durchaus mo-

Müssen Mitarbeitende aber direkte Sanktionen aufgrund kontinuierlicher Überwachung fürchten, kann das zu Stress und Überforderung führen. Es wird spannend sein, zu sehen, wie Mitarbeitende sich mit einer verstärkten Nutzung solcher Verfahren arrangieren.

Also ist Transparenz der Schlüssel?

Die Fairnessforschung zeigt, dass transparente Entscheidungen, die Berücksichtigung akkurater Informationen, die Möglichkeit, eigene Sichtweisen einzubringen und Fehler zu korrigieren, sowie die informierte Zustimmung durch die Mitarbeitenden ganz wichtige Voraussetzungen für die Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen generell sind. Hier kann es Probleme mit Algorithmen geben. Wie sich dies auf das Verhältnis zu Vorgesetzten auswirkt, hängt von konkreten Bedingungen ab. Mitarbeitende sind in der Lage, zwischen unterschiedlichen Quellen von Fairness – dem Unternehmen oder der Führungskraft – zu unterscheiden. Insbesondere wenn Führungskräfte Entscheidungsspielräume haben, wie Monitoring-Tools eingesetzt, erklärt und ausgewertet werden, kommt ihnen sicher eine wichtige neue Aufgabe zu.

Interview: Rebecca Sollfrank  
Foto: Fotostudio Thomas Mannheim