



HR TECH

## WERDEN MITARBEITER GLÄSERN?

Je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto leichter können Vorgesetzte ihre Mitarbeiter überwachen, sogar vollautomatisch mit Hilfe Künstlicher Intelligenz. Dementsprechend kritisch beäugen viele Arbeitnehmer neue digitale Tools in der Personalabteilung. Was ist technisch möglich und rechtlich erlaubt?

Zufriedenere und zugleich produktivere Mitarbeiter, bessere Prozesse und Personalplanung - so lautet das Versprechen der HR Tech-Anbieter. Damit treffen sie auf offene Ohren in vielen Personalabteilungen, denn das Digitalisierungspotenzial ist hoch: „Angesichts der digitalen Transformation gibt es immer mehr Aufgaben, aber nicht mehr Mitarbeiter. Deshalb arbeiten wir daran, Prozesse effektiver zu gestalten: Angefangen bei der digitalen Personalakte und Reisekostenabrechnung über die elektronische Zeiterfassung bis zum Einsatz „Künstlicher Intelligenz“ im Recruiting bei der Vorauswahl von Bewerbern“, berichtet Elisabeth Höller, Senior Vice President Labour Affairs and Reward beim Energieversorger Uniper. Vielerorts gefragt sind in Zeiten des Fachkräftemangels auch Analysen, die wechselwillige Mitarbeiter identifizieren. Etwa indem sie Qualifikation, Werdegang, aktuelles Gehalt, letzte Lohnerhöhung und Beförderung sowie Dauer der Firmenzugehörigkeit abgleichen mit aktuell verfügbaren und passenden Jobausschreibungen auf Stellenportalen, um rechtzeitig eine Gehaltserhöhung oder andere Benefits anzubieten.

### HR ALS TREIBER DES VERÄNDERUNGSMANAGEMENTS

Viele Personalabteilungen sind Treiber des Veränderungsmanagements. Sie suchen nach Lösungen, um beispielsweise individuelle Weiterbildungspläne mit der strategischen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verknüpfen. Etwa um die Beschäftigten für neue Jobprofile zu qualifizieren, die durch die Digitalisierung, agiles Arbeiten oder neue Antriebsformen wie Elektromobilität entstehen. Doch je digitaler die Arbeit wird, desto direkter lassen sich Beschäftigte durchleuchten und steuern, um die Effizienz zu steigern. Viele Programme bilden immer genauer die gesamte Arbeit eines Betriebes und seiner Beschäftigten ab. Früher war dies vor allem ein Thema von Fahrradkurieren oder Callcenter-Mitarbeitern, bei denen Software etwa verzeichnet, wie viele Gespräche sie wie lange führen, wann sie Pause machen und wie zufrieden die Kunden sind. Inzwischen können auch Wissensarbeiter betroffen sein.

## FURCHT VOR BIG BROTHER IM HOMEOFFICE

Nach dem Ende der Homeofficepflicht gilt bei Uniper das „New Normal“, berichtet Elisabeth Höller: „Jeder kann grundsätzlich arbeiten, wo er will: von zu Hause oder im Büro. Dafür haben wir vor Ort das Shared-Desk-Prinzip eingeführt sowie neue Informations- und Kommunikationssysteme für Remote Work. Jetzt freuen sich alle, aber anfangs gab es auch Bedenken von Seiten einiger Betriebsräte, Mitarbeiter sowie Vorgesetzter, insbesondere hinsichtlich eines stärkeren Verschwimmens der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit und Kontrollmöglichkeiten des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter: Wer arbeitet wann, von wo, wie lange und mit welchem Programm? Insgesamt haben wir mehr als ein Jahr über das 'New Normal' verhandelt und schließlich eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen, die Klarheit und Sicherheit schafft.“



„Es hat sich bewährt, im Vorfeld einer Betriebsvereinbarung einen externen Experten für KI hinzuziehen, der objektiv schildert, wie die jeweilige Software arbeitet.“

**Dr. Michael Fausel, Rechtsanwalt und Experte für Arbeitsrecht, Bluedex Labour Law**



„Jetzt freuen sich alle auf das New Normal, aber anfangs gab es auch Bedenken von Seiten einiger Betriebsräte, Mitarbeiter sowie Vorgesetzter.“

**Elisabeth Höller, Senior Vice President Labour Affairs and Reward, Uniper**

## ENGE RECHTLICHE GRENZEN FÜR HR ANALYTICS

Sorgen um die Überwachung am Arbeitsplatz gründen sich häufig auf Unternehmensbeispielen aus USA oder China, die sich nicht ohne weiteres auf Deutschland und Europa übertragen lassen. So sind Beschäftigtendaten nach Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und Bundesdatenschutzgesetz besonders geschützt. „Nach dem Prinzip der Datensparsamkeit müssen Arbeitgeber definieren: Welche Daten werte ich aus? Und zu welchem Zweck?“, erklärt Dr. Michael Fausel, Rechtsanwalt und Experte für Arbeitsrecht bei Bluedex Labour Law in Frankfurt. Für viele HR-Analytics-Anwendungen reichen aggregierte Daten aus. In der Uniper-Konzernbetriebsvereinbarung für Informations- und Kommunikationsmittel ist laut Höller beispielsweise festgelegt, dass HR Analytics-Software grundsätzlich nicht zu individuellen Leistungskontrollen genutzt wird: „Stattdessen werden die Daten anonymisiert und es gilt die Fünfer-Regel. Das heisst: Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter sind nicht möglich, da nur auf die aggregierten Daten von mindestens fünf Beschäftigten zugegriffen wird.“ Auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) weist eine Leistungskontrolle mittels HR-Analytics Programmen in enge Schranken. So bestimmt bei technischen Einrichtungen zur Leistungsmessung laut § 87 BetrVG der Betriebsrat grundsätzlich mit.

## EXTERNEN KI-EXPERTEN EINBINDEN

„In der Praxis sind das oft harte Verhandlungen. Nutzt ein Tool Künstliche Intelligenz (KI), fürchten Arbeitnehmervertreter oft eine Black Box, die nicht nachvollziehbare Bewertungen vornimmt“, berichtet Michael Fausel. „Deshalb hat es sich bewährt, im Vorfeld einen externen Experten für KI hinzuziehen,

der objektiv schildert, nach welchen Kriterien die jeweilige Software entscheidet.“ Auf dieser Basis lassen sich in einer Betriebsvereinbarung Kriterien für Transparenz definieren, die die HR Tech-Tools erfüllen müssen. Planen Unternehmen den Einsatz von KI im Recruiting, sollte der Experte mit Blick auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zudem prüfen: Lässt sich anhand der Trainingsdaten ausschließen, dass der Algorithmus bei der Vorauswahl von Bewerbern Frauen oder Minderheiten benachteiligt? Gemäß § 80 Absatz 3 BetrVG steht es den Arbeitnehmervertretern zu, nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber einen Sachverständigen einzubinden, um die Einführung und Anwendung von KI zu beurteilen. Die Kosten dafür trägt der Arbeitgeber.

Am besten lassen sich Vorbehalte ausräumen, wenn Personalverantwortliche ab dem Startschuss eines Digitalisierungsprojekts auf eine Betriebsvereinbarung hinarbeiten, bei Unternehmen ohne Arbeitnehmervertretung auf eine entsprechende Rahmenvereinbarung. Elisabeth Höller: „Das wahrt Mitbestimmungs- und Arbeitnehmerrechte und man kann gleich bestimmte Häkchen beim Datenschutz machen.“ Werden die Unternehmensjuristen früh in die Projekte eingebunden, können sie eine wichtige Steuerungsfunktion übernehmen, sagt Michael Fausel: „Welches Tool technisch passt, hängt maßgeblich von Fragen ab, die auch mit Blick auf den Datenschutz relevant sind: Was ist Ziel und Zweck der Einführung? Welche Daten brauche ich dafür in welcher Qualität? Und welche Schnittstellen sind notwendig?“

*Franziska Jandl*