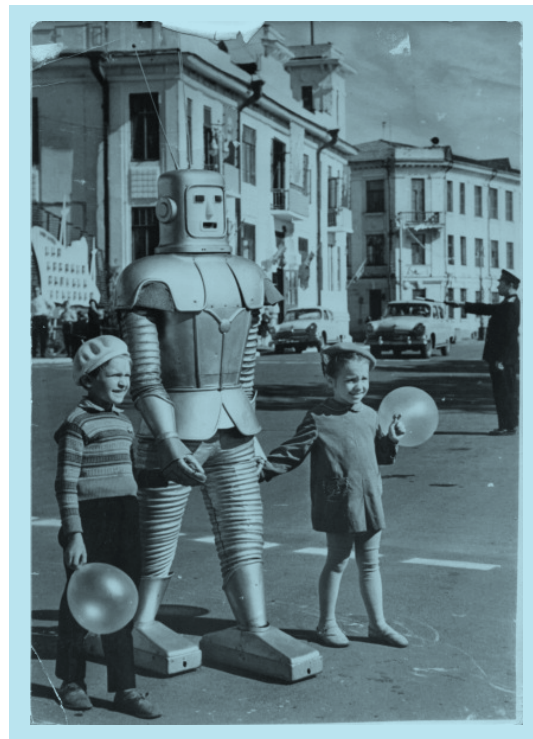


Mit künstlicher Intelligenz können zunehmend komplexe Aufgaben automatisiert werden. Professorin Antoinette Weibel erforscht, wie sich Datafizierung und Automatisierung auf Personalsteuerung und Führung auswirken und formuliert dazu fünf Thesen.

● Neue Technologien, die Datensammlung und Dateninterpretation revolutionieren – allen voran Big Data und künstliche Intelligenz – eröffnen den Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten, unternehmerische Kernfunktionen grundlegend zu transformieren. Sind „gläserne“ Mitarbeitende erst einmal datafiziert, also gesichtet, geordnet und umfassend analysiert, können sie müheloser gesteuert werden – so die Erwartung. Wichtige Richtungsentscheide, aber auch die tägliche „Anordnung“ von Mitarbeitenden, könnten dann bequem an Maschinen delegiert werden. Ob, wie und in welchem Umfang neue Technologien zu solch weitreichenden Veränderungen führen werden, ist jedoch nicht alleine eine Frage des technologischen Fortschritts. Vielmehr steht die Frage im Mittelpunkt, wie Unternehmen mit diesen Technologien umgehen. „In Organisationen tobt das Leben“ und der Einsatz von Technologien ist dabei immer interessengesteuert und von einem hohen Mass an Emergenz gekennzeichnet. Zudem trifft die Technologie auf kluge Mitarbeitende, die manchmal anders reagieren als vom Algorithmus eingeplant.

Bevor ich fünf konkrete Thesen zur Automatisierung der Führung entwickle, lohnt sich ein genauerer Blick auf diese „neuen Technologien“, bei denen KI (unter anderem) eine wichtige Rolle spielt. Die „Vermessung der Welt“ erschliesst neue Dimensionen: Was haben beispielsweise GPS-Tracking, RFID Biochips (unter die Haut einsetzbare Chips), Bluetooth Beacons, Video-Überwachung am Arbeitsplatz und „Smart Toilets“ gemeinsam? Sie sammeln Daten, bei relativ geringen Kosten und beinahe flächendeckend. Künstliche Intelligenz kommt häufig ins Spiel, um diese unstrukturierten Daten zu interpretieren. So wird in der Compliance etwa eine Software eingesetzt, die Mails oder mitgeschnittene Konversationen auf Muster und Anomalien prüft. Mithilfe einer sogenannten Sentiment-Analyse kann man zudem viel über die Stimmung der Belegschaft erfahren – etwa indem man die Tweets der Mitarbeitenden automatisch analysiert. Es gibt auch Software, die das Wissen der Mitarbeitenden kartographiert und bewertet und dann fragende und wissende Mitarbeiter zusammenbringt. Künstliche Intelligenz, maschinenbasiertes Lernen und Analysesoftware ermöglichen zudem weitere Formen der Datenanalyse: Die deskriptive Analyse ermöglicht die Beschreibung und den Vergleich von Zuständen, zum Beispiel wie sich die Fluktuation in einem Unternehmen verändern. Aufgrund von prädiktiven Analysen sollen zukünftige Ereignisse



und Veränderungen vorhergesagt werden, etwa um antizipieren zu können, zu welchem Zeitpunkt ein Unternehmen wie viele neue Mitarbeitende rekrutieren muss. Präskriptive Analysen gehen noch weiter: sie entwickeln beispielsweise Empfehlungen, wie man eine bevorstehende Kündigungswelle verhindern kann.

Was verändern diese neuen Technologien also konkret? Zum einen „sehen“ sie Dinge, die bislang im Verborgenen blieben. Sie interpretieren Vorkommnisse, die bis dato auch für Experten schwierig zu verstehen waren. Und sie ziehen Schlussfolgerungen – und machen konkrete Entscheidungsvorschläge – die zurzeit noch meist Sache der Führungskraft (oder der Expertin) sind. Steht uns also eine Automatisierung der Führung bevor?

In Hinblick auf die vermutlich entscheidende, nicht technische Perspektive lautet die Antwort: es kommt darauf an.

These 1: Sirenen locken uns die neuen Technologien zu nutzen

Anbieter für neue Technologien, gerade solcher, die im Personalsteuerungsbereich eingesetzt werden können, stehen in den Startlöchern. Sie haben einen grossen Vorteil: es gibt relativ wenig Personalmanager, die sich mit diesen Technologien oder Analysemethoden auskennen. Hinzu kommt, dass diese meist typische „Vertrauensgüter“ sind. Bei solchen Gütern bleibt es schwierig deren tatsächlichen Nutzen einzuschätzen, auch nachdem erste Erfahrungen gesammelt wurden. Ob diese bei ausbleibenden Ergebnissen „nur“ an Kinderkrankheiten leidet oder ob die versprochen Leistungen schlicht unrealistisch sind, ist also schwer einzuschätzen. Ob eine neue Technologie angeschafft wird hängt also in erster Linie davon ab, ob die HR Abteilung selbst die Kaufentscheidung verantwortet, wie viel technologische Kompetenz die Entscheider mitbringen und wie skeptisch sie diesen Technologien gegenüberstehen. Nur selten dürften die Anbieter dabei auf pragmatische Technikanwender treffen, die klare Ansprüche an die technologische Lösung stellen und deren Potential richtig einschätzen können. Folglich scheint es wahrscheinlicher, dass in naher Zukunft recht viele Technologien im Bereich der Personalsteuerung in Unternehmen eingesetzt werden – und, dass diese wohl eher selten an den Kontext des jeweiligen Unternehmens angepasst sein werden. Es steht zu befürchten, dass zu viele Personalere dem verführerischen Sang der Sirenen erliegen werden – weshalb es umso wichtiger scheint, dass Personalabteilungen Gegenstrategien entwickeln, wie zum Beispiel technologischen Kompetenzaufbau und konkrete Zielerwartungen.

These 2: KI wirkt machterhaltend

Unternehmen haben die Ressourcen der Personalabteilungen in den letzten Jahren empfindlich zusammengestrichen. Mit immer weniger Mitteln sollen komplexe Prozesse wie die „Kulturtransformation“, die Digitalisierung des Unternehmens, der Kampf um Talente und vieles mehr erfolgreich vorangetrieben werden. Die neuen Technologien bergen hier eine grosse Verheissung. Gelänge es etwa einen digitalen HR Chatbot von hoher Qualität einzusetzen, könnte man auf die weitere Auslagerung von HR Aktivitäten in Shared Service Center verzichten – und damit auf die nicht selten damit einhergehenden Qualitätseinbussen. Gleichzeitig, so die verbreitete Wahrnehmung, seien Entscheidungen von Algorithmen treffsicherer und weniger fehlerbehaftet als jene ihrer menschlichen Pendanten. Ist die neue Technologie jedoch weniger hilfreich als erwartet, und macht vielleicht sogar Fehler, dann gibt es bequemerweise gleich einen neuen Schwarzen Peter. Wer Entscheidungen an Technologien abgibt, dürfte sich auch erhoffen, damit einen neuen Sündenbock parat zu haben. Im Übrigen dürfte auch das Linienmanagement gegenüber neuen Technologien nicht abgeneigt sein, die umfassende Überwachungs- und Interpretationspotentiale bieten: Die Illusion jetzt (wieder) alles und jeden kontrollieren zu können spendet Trost in Zeiten, in denen allenthalben eine VUCA-Welt (ein englisches Akronym der Worte Unbeständigkeit,



ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und forscht außerdem zum Thema vertrauensbasierte Führung.

Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) beschworen wird. Ist doch alles nicht so kompliziert wie gedacht, Änderungen wohl doch nicht dringend notwendig. Industrie 4.0 eben – statt neuer Arbeit.

These 3: KI bietet emergente Potentiale

In der Forschung sprechen wir von „functional creep“ und meinen damit ungeahnte (und nicht selten verheissungsvolle) Möglichkeiten neuer Technologien, die sich erst im Laufe der Nutzung manifestieren. Zum Beispiel ist eine Kameraüberwachung in amerikanischen Casinos seit vielen Jahren Standard und dient in erster Linie der Sicherheit von Angestellten und Kunden. Dank automatischer Gesichtserkennung kann man zunehmend jedoch noch viele weitere Analysen anstellen. So kann man messen, wie häufig Croupiers lächeln oder wie stark sich weibliche Black Jack Kartengeberinnen bei der Kartenausgabe nach vorne lehnen. Diese Daten lassen sich dann mit Umsatzdaten verbinden. Und schon könnte daraus eine Weisung werden, wie häufig Croupiers lächeln müssen oder wie grosszügig Frauen ihr Dekolleté einsetzen sollen. Eine Weisung, die man dann praktischer Weise auch gleich mit der ursprünglich zu Sicherheitszwecken angeschafften Kamera überwachen kann. Auf diese Art und Weise schafft sich KI beständig neue Einsatzmöglichkeiten.

These 4: KI könnte eine neue Welle systematischer Dequalifizierung einleiten

Menschen werden unterschätzt, so heisst der Bestseller eines Autors vom MIT. Und tatsächlich sind Menschen Maschinen in mindestens zwei Bereichen überlegen: im Herz- und Kreativwerk. Nur der Mensch kann empathisch sein, sich in sein Gegenüber hineinversetzen und auf feine Zwischentöne adäquat reagieren. Und im Gegensatz zum Algorithmus kann ein Mensch auch um die Ecke denken, und ist nicht in den Limitationen einer wenn-dann-Logik gefangen. Schliesslich gelingt es nur Menschen in diversen Teams mit Einfühlungsvermögen miteinander umzugehen und aus der Vielfalt neue Ideen zu schöpfen. Das Automatisierungspotential von Führungstätigkeiten dürfte somit vermutlich eher gering bleiben.

Allerdings verändert die Technologie auch den Menschen. Die Fähigkeit zuzuhören, Geduld aufzubringen, in Ruhe nachzudenken und sich auf den anderen Menschen einzustellen wird von ständigen Ablenkungen durch E-Mails, WhatsApp und anderen technologischen Gimmicks unterwandert – und könnte so verkümmern. Ausserdem ist es schwierig „Out of the box“-Denken zu praktizieren, wenn man als verlängerter Arm der Maschine eingesetzt wird oder wenn Algorithmen abweichendes Verhalten

routinemässig aufzeichnen und sanktionieren. Der Vormarsch der neuen Technologien birgt deshalb die Gefahr, dass wir die Fähigkeiten für zwischenmenschlichen Umgang und kreatives Denken zunehmend verlieren – und könnte so zu einem Verlust relevanter Kompetenzen der Mitarbeitenden führen.

These 5: Die Reaktanz kluger Menschen verhindert den unreflektierten Einsatz von KI

Ein entscheidender Faktor dürfte den ungebremsten Einzug von KI in Personalsteuerung und Führung allerdings verhindern: die Reaktanz kluger Menschen. Noch, und das bestreiten nicht einmal Technologie-Geeks, ist die künstliche der menschlichen Intelligenz weit unterlegen. Die bisherigen KI-Anwendungen sind nicht selten wenig funktional, fehlerbehaftet und auch nicht immer nutzerfreundlich. Zudem ist gerade die Nutzung dieser Technologien durch Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden nicht immer „enabling“. Gerade, wenn Technologie zur Überwachung eingesetzt wird, Normeneinhaltung sicherstellen soll oder gar Anweisungen gibt, würden Mitarbeitende KI wohl eher als „kontrollierend und einschränkend“ charakterisieren. Auf derartige Formen von Fremdsteuerung und Misstrauensbekundung

reagieren Menschen meist mit Reaktanz: Sie tricksen das System aus, reizen bewusst Grenzen aus und suchen in extremen Fällen ein Ventil für ihre Wut, was meistens dem Unternehmen schadet.

Welche konkreten Implikationen bergen diese Gedanken? Mir scheint unabdingbar, dass wir uns im Personalmanagement intensiv mit KI, weiteren Datafizierungs-Technologien, aber auch viel stärker mit neuen Tools der Datenanalyse beschäftigen. Personaler müssen mitdiskutieren können, ob, in welchem Ausmass, mit welchen Gestaltungsoptionen und in welchen Bereichen diese Technologien eingesetzt werden sollen. Dabei spielen auch ethische und rechtliche Erwägungen eine zentrale Rolle. Personalmanagement muss zu einem ethischen Manifest finden, wie man mit den neuen Technologien in der Mitarbeitersteuerung umgehen will. Zudem – und das dürfte die Kernaufgabe des Personalmanagements sein – muss es sich wieder verstärkt als Hüter des Mitarbeiterinteresses verstehen. Nur wenn die Mitarbeitenden neue Technologien akzeptieren, weil diese ihren Arbeitsalltag verbessern, nicht auf Misstrauen basieren und die richtige Mischung aus Privatsphäre und Transparenz ermöglichen, hat KI im Unternehmen eine nachhaltige Chance. Nur dann könnte sie möglicherweise auch – schlechte – Führung ersetzen. ■■■

1/2 quer

