

10 Tools zur Leistungsmessung und -steuerung

10.1 Einleitung

Autor:
Dr. Wolfgang Beinhauer

Die Arbeitswelt hat pandemiebedingt in den vergangenen zwei Jahren einen nie dagewesenen Digitalisierungsschub erlebt. In vielen Bereichen der Arbeitsorganisation hat die Zwangslage der Pandemie dabei geholfen, festgeschriebene Regeln oder auch tradierte ideologische Vorbehalte zu überkommen und zu pragmatischen Lösungen zu verhelfen.

Doch nicht überall gelang der Umstieg auf hybride Arbeitswelten gleichermaßen: Während mancherorts von einer höheren Produktivität, einer verbesserten Verträglichkeit von Arbeits- und Familienleben oder gesteigerter Konzentration berichtet wird, werden andernorts die fehlenden informellen Gespräche mit den Kolleg*innen oder der mangelnde fachliche Austausch beklagt. Insbesondere langfristig besteht die Gefahr von Ermüdungserscheinungen wie mangelnder Inspiration oder gar einer Abnabelung vom Unternehmen.

Die Betrachtung einer Reihe relevanter Studien zur Veränderung der Arbeitsproduktivität im Homeoffice zeigt folgerichtig ein differenziertes Bild. Demnach wird durch Mitarbeitende zumeist von Produktivitätsgewinnen berichtet, während Personalleitende oder Geschäftsführungen rückläufige Performance beobachten.

Insofern stellt sich die Frage, welche Bedingungen und Kriterien für eine hohe Produktivität in der hybriden Arbeit erfüllt sein müssen, bzw. welche Frühindikatoren auf Fehlentwicklungen hinweisen könnten. Es bedarf offenbar einer genaueren Betrachtung der Mechanismen, um Kriterien für eine leistungsförderliche Arbeitsgestaltung in der hybriden Welt aufstellen zu können.

Datum	Datum	Befund	Bemerkungen
06/2020	Bertelsmann		n = 1113 (MA)
08/2020	Randstad/ifo		n = 800 (PL)
12/2020	IGES/Forsa im Auftrag DAK		n = 7000 (MA)
01/2021	Fraunhofer IAO/dgfp		n = 236 (PL)
04/2021	Deutsche Bank Research		Metastudie
11/2021	Stiftung Familienunternehmen/ifo		n = 1097 (GF)

Abb. 22: Studien zur Produktivität im Homeoffice (Auswahl),
MA = Mitarbeitende,
PL = Personalverantwortliche,
GF = Unternehmensleitung.

Die Produktivität im Homeoffice ist nicht erst seit der Corona-pandemie ein Forschungsgegenstand, sondern wurde bereits seit geraumer Zeit unabhängig untersucht. Zu den jüngsten Studien, die also Homeoffice unter dem rezenten technischen Standard untersuchten, gehört die Studie von Bloom et al. aus dem Jahr 2015. Auf Basis einer objektiv messbaren Durchsatzkennzahl in der Sachbearbeitung bescheinigte diese Studie zwar einen durchschnittlichen Produktivitätsgewinn von 13 Prozent, zu dem jedoch freiwillig verlängerte Arbeitszeiten und eine Reduktion von Pausen mit 9 Prozentpunkten beitrugen, während der »echte«, intrinsische Produktivitätsgewinn nur 4 Prozent betrug.

10.1.1 Ziele digitaler Leistungsmessung

Im Hinblick auf die hybride Arbeitsform als neuer Standard ergibt sich daher der Wunsch, die Arbeitsproduktivität im Sinne von Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit aus der Distanz messen zu können. Wichtig zu betonen ist die Feststellung, dass es gerade im stärker von hybriden Arbeitsformen betroffenen Bereich der Wissensarbeit in den allermeisten Fällen nicht um Leistungsmessung im Sinne einer Kontrolle geht, sondern um die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten und Schaffung optimaler Rahmenbedingungen. Eine Leistungsmessung durch Führungskräfte ist demnach stärker auf die Teamperformance bzw. Teamentwicklung bezogen als auf die individuelle Leistungsfeststellung, wie sie etwa für eine leistungsabhängige Vergütung herangezogen wird. Zudem muss Leistungsmessung immer das Ziel haben, eine Entwicklung einzuleiten.

Gleichzeitig bietet die elektronisch vermittelte Zusammenarbeit die Chance, aus Datenspuren Anhaltspunkte für die Teamperformance herauszuziehen und wertvolle Ansatzpunkte zur

Verbesserung der Zusammenarbeit zu erhalten. Mithin ist eine neue Kategorie von Werkzeugen entstanden, die die individuelle Leistungsmessung und Selbstoptimierung, die Messung der Teamperformance oder die Unterstützung der Teamsteuerung und der Zielvereinbarung zum Ziel haben. Ausgerichtet auf eine vollständig digitalisierte Arbeit sind derartige Werkzeuge inzwischen in Ökosysteme eingebettet, die sich als »Betriebssystem« für die hybride Arbeitswelt verstehen.

Die Grundidee derartiger Werkzeuge besteht darin, Kenn-daten der digitalen Zusammenarbeit explizit zu erheben oder implizit zu erfassen und aus ihnen Erkenntnisse im Hinblick auf eine Leistungsbewertung bzw. -verbesserung zu gewinnen. Die Mehrzahl der Performance-Tools ist aus Werkzeugen für andere Zwecke hervorgegangen. Diesen Werkzeugen ist ihre Herkunft meist anzumerken.

So gibt es eine ganze Reihe von Tools, die ihren Ursprung als Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge haben, d. h. die eine Infrastruktur für die digital vermittelte Zusammenarbeit bereitstellen wie etwa Videokonferenzsysteme oder Messenger-Dienste. Die digitalen Spuren, die bei der Nutzung dieser Werkzeuge entstehen, werden zu Leistungskennzahlen wie etwa die zuvor entwickelten Frühindikatoren aggregiert und ausgewertet.

Andere Werkzeuge haben ihre Ursprünge als Planungswerkzeuge, wie etwa Projektmanagement-Tools, Zeiterfassungswerkzeuge, Personaleinsatzplanungen oder digitale Abbildungen von Kanban-Boards. Diese Werkzeuge bieten demnach im Unterschied zu den zuvor genannten Kollaborationssystemen nicht primär eine basale Kommunikationsinfrastruktur, sondern fokussieren eine semantische Strukturierung der Kommunikation.

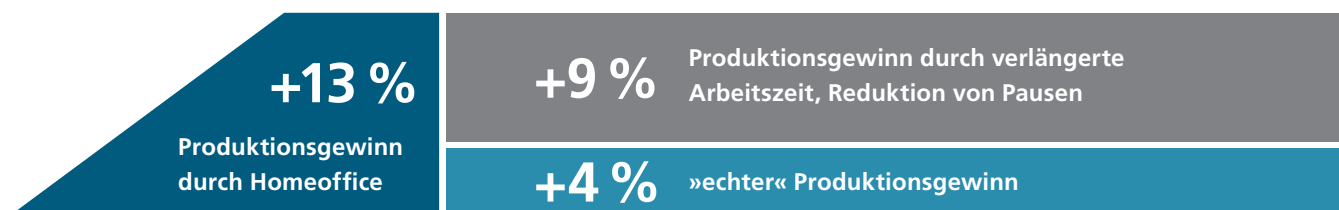


Abb. 23: Studie von Bloom et al. zur Produktivität im Homeoffice 2015 (unabhängig von der Corona-Pandemie).

Mit der Erweiterung der oben genannten Werkzeuge unterschiedlicher Provenienz um weitere Funktionalitäten entstehen in der Verbindung der zuvor genannten Ebenen umfassende Performance-Tools, die einerseits Kollaboration und Kommunikation unterstützen und gleichzeitig die Datenspuren ihrer Nutzung zur Auswertung aufbereiten, eine Leistungssteuerung ermöglichen bzw. gar selbst operationalisieren, etwa zur Strukturierung der Kollaboration.

Das Ineinandergreifen der Funktionalitäten lässt sich anhand eines Architekturmodells für Performance-Tools verdeutlichen: Kollaborationsfunktionalitäten setzen auf einer basalen Kommunikationsplattform auf. Auswertungen des Nutzungsverhaltens wiederum bauen auf der Kollaborationsebene auf. In der

Realität wachsen die oben bezeichneten Ebenen immer mehr zusammen und es bilden sich Ökosysteme aus, die Kommunikations- und Kollaborationsfunktionalitäten bereitstellen und auf denen dedizierte Performance-Tools für spezifische Zwecke aufsetzen. Das in der Praxis derzeit am weitesten verbreitete Ökosystem dieser Art ist MS-Teams; ein anderes wäre Slack von Slack Technologies. Auch lassen sich Ökosysteme wie diese beiden miteinander verbinden.

Anhand ihres primären Nutzens lassen sich die Performance-Tools in die drei Kategorien »Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung«, »Tools zur Teamperformance« und »Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung« unterteilen, die im Folgenden detaillierter dargestellt werden.



Abb. 24: Architekturmodell für Performance-Tools.



Abb. 25: Kategorien von Performance-Tools.

10.1.2 Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung

Unter dem Titel Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung werden solche Tools verstanden, deren Bezugsrahmen der Messung das mitarbeitende Individuum ist (in Abgrenzung zum Team) und die ebenfalls das Individuum selbst adressieren. Ausgehend von der Grundhaltung des Vertrauens und der Leistungsbefähigung anstelle permanenter Überwachung werden hier den Mitarbeitenden Erkenntnisse aus der Leistungsmessung zur eigenen Selbstoptimierung zur Verfügung gestellt. Die Selbstvermessung bildet die Voraussetzung zur Selbstoptimierung und ist ein sehr effizientes Mittel der Selbstkontrolle und Motivation, wie sich beispielsweise auch anhand des boomenden Markts an Fitnessstrackern zeigt. Die Grundbedürfnisse im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide »Bedeutung haben«, »Respekt genießen«, »sich nachweislich verbessern« und »im Wettbewerb siegen (beim Vergleich mit der Referenz-Arbeitsgruppe)« werden direkt angesprochen.

Zu den einfachsten Werkzeugen zur individuellen Leistungsmessung gehören Terminals bzw. Software-Produkte zur Arbeitszeiterfassung, wie sie nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs von 2019 verpflichtend sind. Erweiterungen erfassen ebenso Projektzeiten, Urlaub und sonstige Abwesenheiten und knüpfen somit direkt an die Personalbuchhaltung bzw. Projektnachkalkulation an. Die Zuordnung zu Projekten erfolgt dabei entweder händisch oder automatisch durch eine kontextsensitive Zuordnung aufgrund des Nutzungsverhaltens, etwa für die Arbeitszeit, die für die Bearbeitung zu einem Projekt zugehöriger Dokumente verwandt wird. Inzwischen werden derartige Zeiterfassungs- bzw. -zuordnungssysteme überwiegend als Datenschutz-Grundverordnung(DSGVO)-konforme Cloud-Lösungen angeboten.

Komplexere Tools zur individuellen Leistungsmessung zielen nicht auf die zeitliche Ausdehnung, sondern stattdessen auf qualitative Aspekte der Arbeit ab und sind somit näher am Ziel einer datenbasierten Entwicklung. Hierzu gehören etwa 360° oder 270°-Feedback-Lösungen, bei denen Kolleg*innen, aber auch Vorgesetzte händisch Feedback zum eigenen Handeln übermitteln.

Besonders leistungsfähig sind Selbstvermessungstools, die auf einer permanenten Erfassung von Kenndaten zum eigenen Arbeitsverhalten beruhen und sehr differenzierte Erkenntnisse produzieren. Ein Beispiel ist das Werkzeug MyAnalytics, das Teil des Office 365-Pakets von Microsoft ist. Mögliche individuelle Auswertungen betreffen beispielsweise die

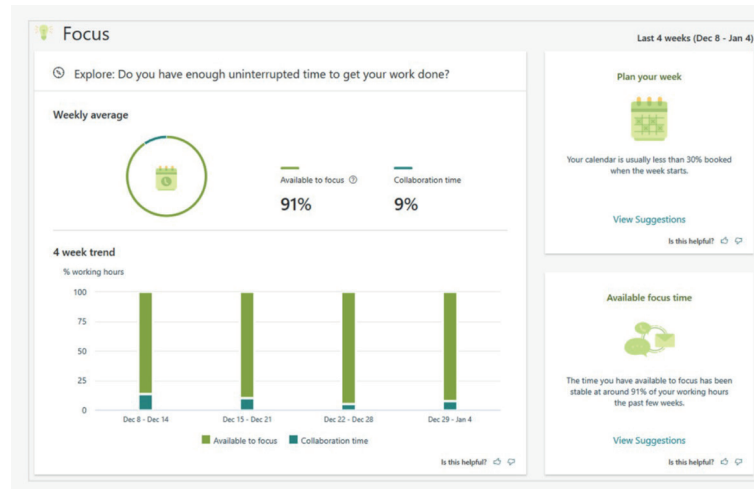


Abb. 26: Screenshot von MyAnalytics. Zu sehen ist eine Auswertung der Fokuszeiten, also der für konzentrierte Arbeit verfügbaren Zeit ohne Störung oder Unterbrechung.

Bild: Microsoft.

Verfügbarkeit von Fokuszeiten, also der für konzentrierte Arbeit verfügbaren Zeit ohne Störung oder Unterbrechung, den Grad der Vernetzung in der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden, die Intensität der Kollaboration, bemessen an gemeinsamen Arbeitsminuten oder die Work-Life-Balance, bemessen am Arbeitsrhythmus über den Tag bzw. im Laufe einer Arbeitswoche.

Die Auswertungen sind ausschließlich für die Benutzer*innen selbst verfügbar, d. h. ein Zugriff auf die Arbeits- und Leistungsdaten etwa durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte ist technisch ausgeschlossen. Unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen der Wirkung eines digitalen Produktivitätsassistenten wie MyAnalytics in einer Organisation zeigen effektive Verbesserungen vorrangig im Zeitmanagement und der Bewusstseinsbildung für die Fragmentierung der Arbeit. Der erhoffte positive Effekt auf die Effizienz von Meetings hingegen war nur schwach ausgeprägt. Als Hürden für die Benutzung wurde die Ungenauigkeit und Fehlerhaftigkeit automatisierter Zuordnungen und ein daraus resultierendes mangelndes Vertrauen in die Ableitungen sowie Fragen der Usability aufgrund der hohen Komplexität geschildert. In der Gesamtschau wird ein digitaler Assistent als wertvolle Unterstützung zur persönlichen Arbeitsorganisation gesehen.

10.1.3 Tools zur Messung von Teamperformance

Eine Erweiterung des zuvor genannten Beispiels eines persönlichen digitalen Assistenten besteht in der Möglichkeit, Auswertungen auf Teamebene vorzunehmen, d. h. Daten zu erfassen und auszuwerten, die Aufschluss über wechselseitige Kommunikation und Kollaboration auf Teamebene geben und diese anschließend – in aggregierter Form – den Teammitgliedern zur Verfügung zu stellen. Auch in diesem Fall ist die Stoßrichtung des Werkzeugs keine individuelle Leistungsbeurteilung oder ein Benchmarking der Teammitglieder, sondern das Monitoring des Teamverständnisses im Ganzen, mit dem Ziel, die notwendigen Bedingungen für eine gelungene und leistungsförderliche Zusammenarbeit zu schaffen.

Aus einer Vielzahl von hinzugezogenen Analysedaten werden Ableitungen zur Teamperformance getroffen und als Entwicklungsansätze zurückgespielt, etwa zur Transformation der Besprechungskultur durch Einberufung und Strukturierung von Meetings. Die analysierten Verhaltensdaten werden dabei aggregiert und als Indikatoren für übergeordnete Verhaltensmuster herangezogen. So wird etwa aus den Parallelaktivitäten der Teilnehmenden einer virtuellen Besprechung auf die Meeting-Produktivität geschlossen.

Bei fortgeschrittenen Werkzeugen wie beispielsweise VIVA, eine Employer-Experience-Plattform von Microsoft, erfolgt die Erkennung und Interpretation von Verhaltensmustern nicht auf Basis händisch entworfener Modelle, sondern mittels künstlicher Intelligenz, die mit Hilfe großer Datenmengen trainiert wurde. Derartige Werkzeuge sind sehr treffsicher und leistungsfähig.

Hinzugezogene Analysedaten

- Aktivitätsdaten aus Teams
(z. B. Länge von Besprechungen, Anzahl der Teilnehmenden)
- E-Mails
(z. B. Zeitstempel, Absender*in, Empfänger*in, Inhalt)
- Kalenderbeiträge
(z. B. Betreff, Dauer, Teilnehmende)
- Bearbeitete Dokumente auf gemeinsamer Dateiablage
(z. B. OneDrive- bzw. SharePoint-Daten)
- Daten zur Nutzung von Programmen
(z. B. verwendete Anwendungen und besuchte Websites bei Anmeldung)
- Organisationsstruktur LDAP



10.1.4 Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung

Die dritte hier vorgestellte Kategorie von Werkzeugen umfasst Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung, also Werkzeuge, die den Zielvereinbarungsprozess unter den Beteiligten unterstützen. Derartige Werkzeuge spielen ihren Wert besonders in hybriden Arbeitsumgebungen aus, in denen sie typischerweise kurzzyklische Zielvereinbarungsprozesse eng zusammenarbeitender Teams orchestrieren. Das bekannteste Rahmenwerk für die Zielvereinbarung ist unter dem Kürzel OKR für Objectives & Key Results bekannt, was sich auf die Vorgabe von langfristigen Zielen (Objectives) und die Messung kurzfristiger Ergebniskennzahlen (Key Results) bezieht.

Die wichtigsten Funktionen, die ein OKR-Tool abbilden muss, sind folgende: Erstens eine Unterstützung des Feedback- und Bewertungsprozesses, d. h. eine Erleichterung der Peer-to-Peer-Kommunikation innerhalb der Gruppe und die Ermutigung zu kontinuierlichen Feedback-Zyklen. Zweitens die Schaffung von Transparenz durch eine Kommunikation der OKR-typischen Objectives und Key Results sowie eine Visualisierung des entsprechenden Fortschritts sowohl der Team-OKRs als auch der individuellen Ziele. Drittens ist eine Feedback-Unterstützung gefragt, also Funktionen für Mitarbeitendenbefragungen und Kommentare sowie generelle Einblicke ins Fortschrittscontrolling mit Echtzeitberichten und -einblicken.

Nachfolgende Abbildung zeigt ein OKR-Tool, das mit verschiedenen Ökosystemen kompatibel und daher weit verbreitet ist.

Outcome / Entwicklungsansätze

- Verbessern der Resilienz der Organisation
- Fördern des Mitarbeitendeneinsatzes
- Verbessern der Flexibilität
- Fördern von Innovation
- Entwickeln effizienter Manager
- Verbessern der betrieblichen Effektivität
- Beschleunigen von Änderungen
- Transformieren der Besprechungskultur
- Steigern des Kundenfokus

Abb. 27: Erfasste Analysedaten und Ableitungen am Beispiel Workplace Analytics. Eine personenbezogene Auswertung erfolgt nicht.

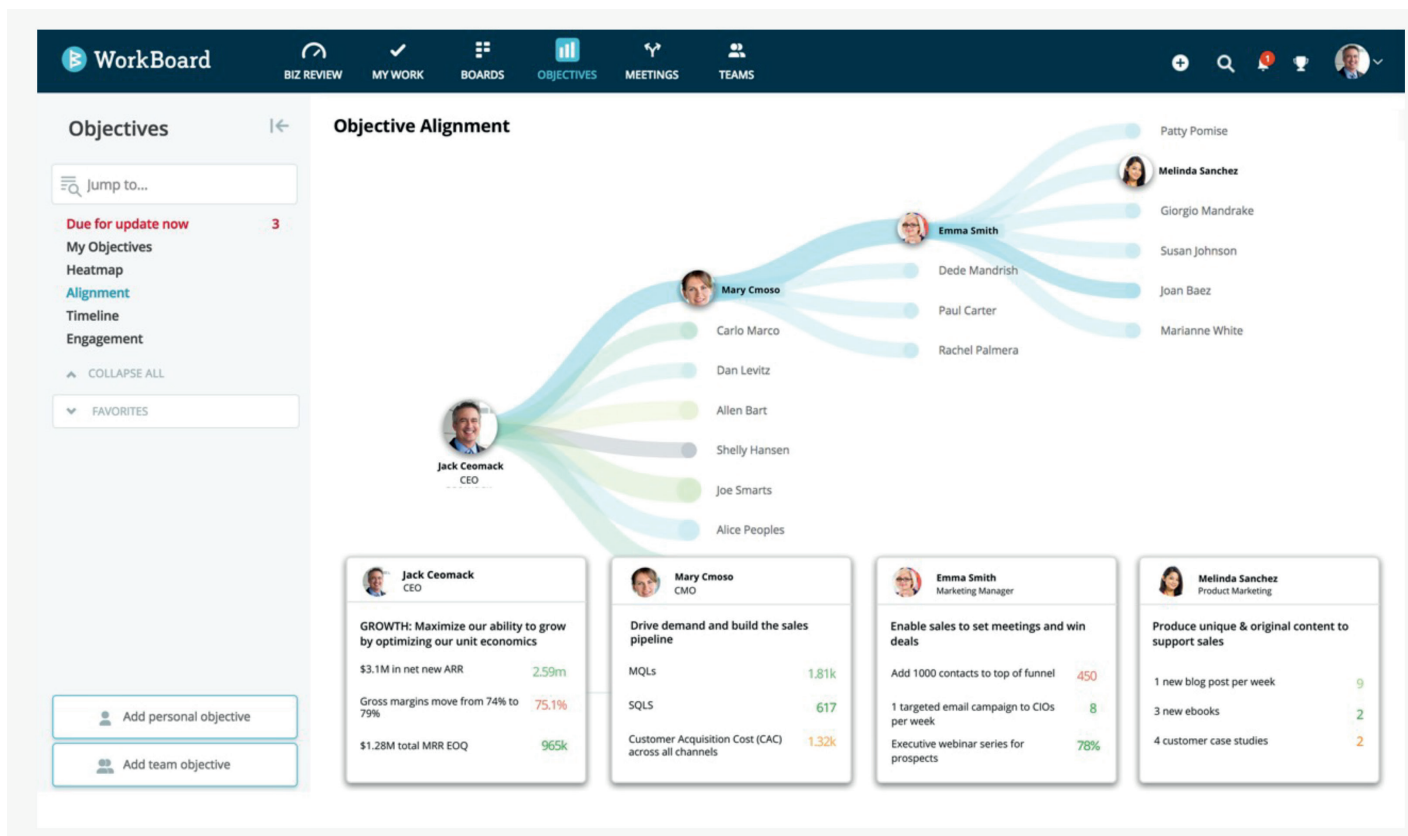


Abb. 28: Das OKR-Tool WorkBoard.

10.1.5 Bedingungen für den Einsatz von Tools

Der Einsatz von Performance-Tools in Organisationen unterliegt einer gesetzlichen Grundlage, die wesentlich durch zwei Vorschriften geregelt wird: zum einen die DSGVO und zum anderen das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Gemäß der DSGVO ist grundsätzlich das Prinzip der Datensparsamkeit einzuhalten, d. h. es sind nur solche Daten zu erheben und zu erfassen, die für die Erbringung einer Leistung auch erforderlich sind. Erlaubt ist hingegen grundsätzlich die Verarbeitung personenbezogener Daten, sofern eine Einwilligung der betroffenen Personen vorliegt. Dies ist mit der freiwilligen Nutzung persönlicher digitaler Assistenten der Fall. Dennoch wird empfohlen, dass Datenverantwortliche eine Datenschutz-Folgenabschätzung für die Verarbeitung von Vorgängen vorbereiten, die »wahrscheinlich ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen nach sich ziehen«.

Zweite Rechtsgrundlage bildet das BetrVG. Der Betriebsrat hat gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei der »Einführung technischer Systeme, die zur Überwachung des Verhaltens und der Leistung der Mitarbeiter bestimmt sind«, mitzubestimmen. Dies ist bei persönlichen digitalen Assistenten bestimmungsge- mäß nicht der Fall; dennoch ist es strittig, inwieweit eine bloße theoretische Eignung zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle ausreicht. Zur Meinungsbildung hat der Betriebsrat das Recht einer umfassenden Auskunft zu geplanten Datenerhebungen, Verarbeitungsverfahren und der geplanten Nutzung.

Bei der Einführung digitaler Werkzeuge ist über die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen hinaus in jedem Falle eine umfangreiche Beteiligung aller Mitarbeitenden dringend geboten, um Akzeptanz und somit auch Wirkung zu erzielen. Überzeugung kann nur über den gebotenen Nutzen geschaffen werden und nicht auf der bloßen Einhaltung gesetzlicher Grundlagen beruhen. Eine mögliche Einführungsstrategie von persönlichen digitalen Assistenten ist daher im nachfolgenden Blueprint skizziert.

10.2 Blueprint: Einführungsstrategie von Tools zur Leistungsmessung und -steuerung

Die vorangegangenen Abschnitte haben die Möglichkeiten und Grenzen von Performance-Tools für die hybride Arbeitswelt aufgezeigt und einige Beispiele vorgestellt. Demnach sind erhebliche Vorteile vom Einsatz derartiger Werkzeuge zu erwarten, sofern ihr Nutzen transparent gemacht wird und sich ihre Einführung auf allseitige Akzeptanz stützen kann. Dies wird regelmäßig nur dann der Fall sein, wenn die Einführung eines technischen Werkzeugs ein Element eines Gesamtprogramms zur Veränderung der Arbeitswelt ist und nicht die alleinige Lösung. Digitale Werkzeuge können helfen, erfolgreiche und leistungsfähige hybride Arbeit zu organisieren; man kann diese Strukturen jedoch nicht einkaufen, man muss sie entwickeln.

Demzufolge muss die Werkzeugeinführung in ein übergeordnetes Narrativ der Transformation der Arbeitsgestaltung eingebettet sein. Die Zielformulierung sollte in einem partizipativen Prozess unter Einbindung von Betriebsrat und den Key Stakeholdern erfolgen.

Abbildung 29 zeigt eine Einführungsstrategie eines Performance-Tools in sieben Schritten, deren erster Schritt o. g. Zielbildformulierung unter Einbindung von Betriebsrat und den Key Stakeholdern darstellt. Es folgt eine differenzierte

Erarbeitung der tatsächlichen Nutzenfunktionen mit den angesprochenen Nutzendengruppen. Diese können innerhalb der Organisation differieren und stellen die Haben-Seite der Abwägung für oder gegen eine maschinelle Auswertung des eigenen bzw. des Gruppenverhaltens dar. Dem Nutzen gegenübergestellt wird im dritten Schritt die zur Realisierung erforderliche Datenerhebung, d. h. die Auswahl der Daten, die für die Indikatorik herangezogen werden sollen sowie die zugehörigen Erhebungsverfahren.

Im vierten Schritt erfolgt die Auswahl eines geeigneten Werkzeugs, das vorgenannte Anforderungen erfüllen kann sowie eine Prüfung, inwieweit das Werkzeug in der Lage ist, das zuvor skizzierte Rechtenkonzept abzubilden.

Der Maxime folgend, dass Entscheidungen so nah wie möglich an den Entscheidungspunkten zu treffen sind, sollten die konkreten Nutzungsbedingungen von den Betroffenen selbst erörtert und in einer Teamcharta verankert werden (Schritt 5). Die Pilotierung (Schritt 6) sollte in ausgewählten Piloteneinheiten erfolgen, in denen eine offene Kultur und ausgeprägte Nutzenfunktionen zu erwarten sind (Schritt 6), bevor graduell ein breites Roll-Out (Schritt 7) angegangen wird.

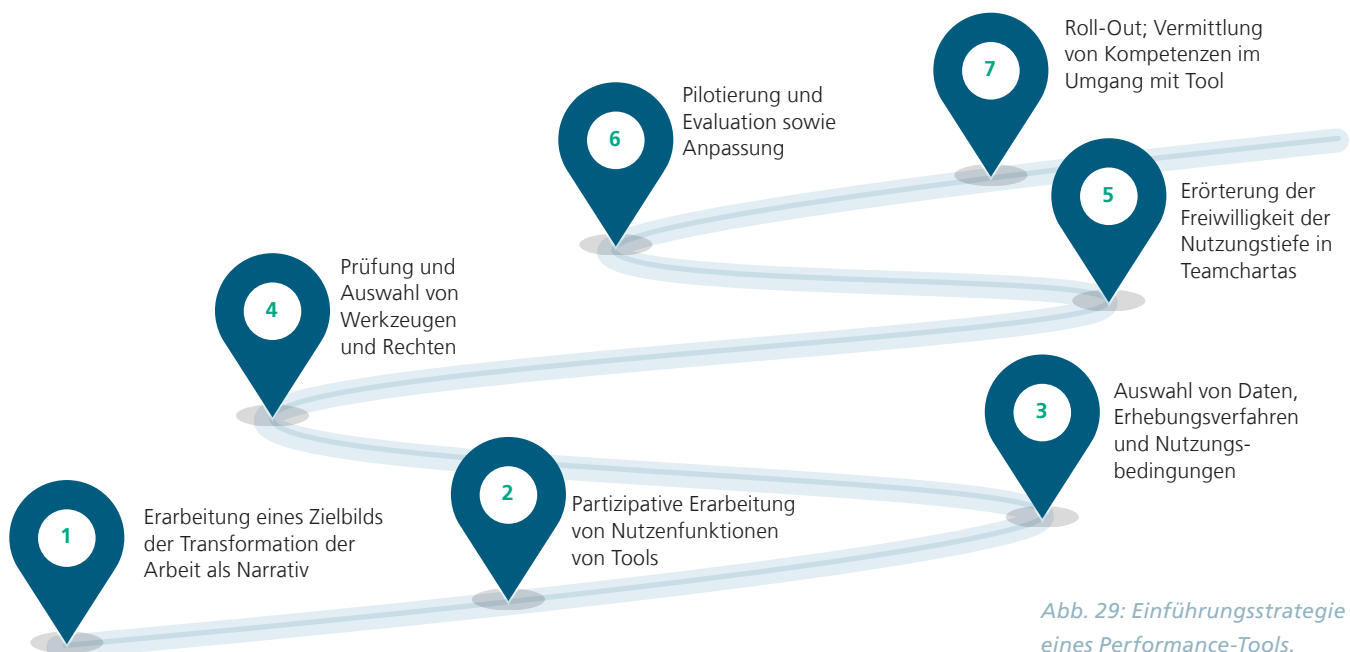


Abb. 29: Einführungsstrategie eines Performance-Tools.

Literatur

Deutsche Bank Research: Homeoffice Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox? (Online), 2021. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: [https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwno-de=RPS_DE-PROD\\$PROD0000000000435633&rwsite=RPS_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000517950](https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwno-de=RPS_DE-PROD$PROD0000000000435633&rwsite=RPS_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000517950)

Feinstein, I., Habich, J., Spilker, M.: Home-Office: Eine Erfolgsgeschichte mit Schattenseiten. Bertelsmann Stiftung, 2021

Forsa & DAK: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. (Online), 2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>

Randstad/ifo: Personalleiterbefragung. (Online), 2020

Stiftung Familienunternehmen: Keine Produktivitätssteigerung im Home Office. (Online), 2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.familienunternehmen.de/de/pressebereich/meldungen/2020/2020-11-16/repraesentative-umfrage-homeoffice>