

# Kopf oder Zahl

**Big Data** Die sagenhafte Masse verfügbarer Daten macht den modernen Menschen lesbar bis in sein Innerstes. Gestützt auf Algorithmen, hält totale Überwachung im Arbeitsleben Einzug. Eine Reise durch die kalte neue Welt der Datenanalysten. Von *Uwe Buse*

Die Zukunft, mit ihren Facetten, Chancen, ihren Risiken, ist zu besichtigen in einer fensterlosen Kammer im Erdgeschoss des Celebration Health-Krankenhauses, nahe Orlando, Florida, einem sandfarbenen Komplex, erst vor Kurzem erweitert um einen neuen Flügel. Kein Name, nur ein sprödes Wort steht neben der Tür zur Kammer: Prozessoptimierung. Und hinter der Tür sitzt, zierlich, konzentriert, Shuxin Li, eine Asiatin, Handlotion auf dem Tisch gegen die trockene Luft, die aus der Klimaanlage bläst.

Li ist Datenanalytistin, und wählt man große Worte, kann man sagen, dass es ihre Aufgabe ist, die Welt neu zu vermessen, neu zu interpretieren, mit den Werkzeugen, die Mathematik und Informatik bieten. Formuliert man es konkreter, ist es ihr Job, alle verfügbaren Informationen über das Personal und die Patienten zu verschmelzen mit allen anderen Informationen, die im Krankenhaus und außerhalb, in Datenbanken, zu finden sind. Es geht um Muster, um Korrelationen, es geht darum, mit neuen Methoden, mithilfe von Big Data, alte Ziele zu erreichen: Kosten vermeiden, Erträge maximieren, Ergebnisse optimieren.

Der Weg zum Ziel führt über die feinkörnige Analyse menschlichen Verhaltens, über Granularität, „und da haben wir schon einige schöne Ergebnisse erzielt“, sagt Li. Sie hat herausgefunden, dass schwarze Patienten im Celebration Health weniger Aufmerksamkeit durch das Personal brauchen als weiße, um zufrieden zu sein. Männer brauchen weniger Zuwendung als Frauen, dafür sollte aber der einzelne Besuch einer Schwester länger dauern als eine Stippvisite. Frauen dagegen fühlen sich besser nach häufigen, kurzen Besuchen von Schwestern oder Pflégern. Und am schwierigsten zufriedenzustellen, auch das hat Li ermittelt, sind Frauen zwischen 35 und 45 Jahren, egal ob verheiratet oder nicht. Sie müssen am häufigsten, am längsten besucht werden, damit sie dem Krankenhaus nach der Entlassung eine gute Note ausstellen.

Li trägt die Ergebnisse mit Stolz und Freude vor, sie scheint sich zu fühlen wie eine Forscherin, die den neuen, gerade entdeckten Kontinent namens Big Data erkundet, in dessen Dschungeln nun weltweit die Pioniere unterwegs sind, um die sagenhafte Rechenleistung heutiger Computer mit der

sagenhaften Masse an Benutzerdaten zu verknüpfen, von Algorithmen durchpflügen zu lassen, damit die Maschinen ungeahnte Erkenntnisse über den Menschen und sein Verhalten ausspucken.

Die besten Beispiele für Big Data liefern die Firmen, die schon damit hantieren und Geld machen: Die Hotelkette Red Roof hin etwa verrührte regionale Wetterdaten, abgesagte Flüge und Zeitpunkte der Absagen miteinander, ließ ihren Algorithmus durch diese Daten wühlen und war am Ende des Prozesses in der Lage, Smartphonebesitzern die abends wegen Sturm und Hagel an einem Flughafen festsäßen, gezielt Anzeigen auf ihre Handys zu schicken. Resultat: zehn Prozent mehr Umsatz innerhalb eines Jahres, dank Big Data.

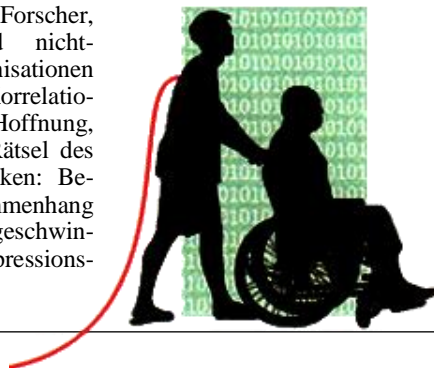
Oder David Elkington, Chef von Inside-Sales.com, dessen Firma sich darauf spezialisiert hat, die Verkaufszahlen anderer Firmen mithilfe von Computeranalysen zu steigern. Elkington ließ nachrechnen, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen den Mondphasen und dem Kaufverhalten des Menschen. Er kam auf diese Idee, weil sein Schwiegervater, ein Internist, erzählt hatte, dass die Notaufnahmen von Krankenhäusern bei Vollmond immer besonders überlaufen seien. Elkington verschmolz also massenhaft verfügbare Daten über die Umlaufbahn des Mondes mit seinen massenhaft vorhandenen Verkaufsdaten, das Ergebnis: In Neumondphasen liegen die Umsätze im Einzelhandel im Durchschnitt um 43 Prozent höher als bei Vollmond. Oder die Onlinekreditfirma Zest Finance. Sie analysierte die Art und Weise, wie ihre Kunden Kreditanträge ausfüllen, und kam zu der Erkenntnis: Wer ausschließlich Großbuchstaben verwendet, wird, statistisch gesehen, eher bankrottgehen als ein Kunde, der ausschließlich Kleinbuchstaben verwendet Auch das ist det. Big Data. Und so geht es nun an allen Ecken und Enden: Firmen, Forscher, kommerzielle und nicht-kommerzielle Organisationen jeder Art spüren Korrelationen nach, in der Hoffnung, die noch offenen Rätsel des Menschen zu knacken: Besteht ein Zusammenhang zwischen Sprechgeschwindigkeit und Depressionsrisiko? Zwischen

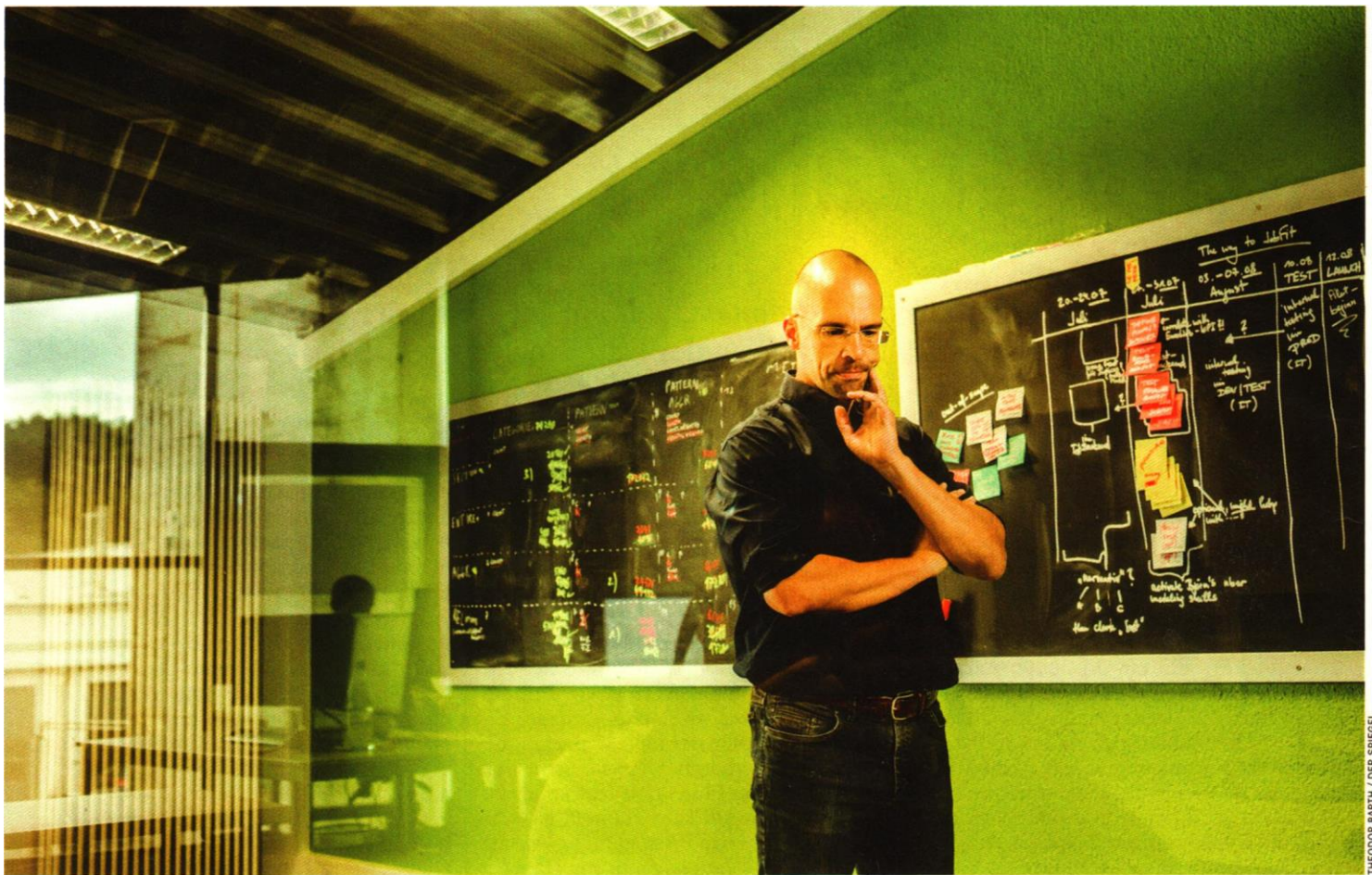
Schrittlänge und Parkinson? Zwischen Körpergröße und Karriere? Zwischen dem aktiven Wortschatz und dem Grad der Neugier? Wer Zusammenhänge nachweisen oder wenigstens plausibel machen kann, stößt vor zu den neuen Ufern der Vermarktbarkeit.

Korrelationen sind die neue Währung im digitalen Geschäft, eine globale Bonanza ist im Gange. Wer eine Idee hat, reiht sich ein in eine unternehmerische Vorhut, die in den Datenbergen mit guten Ideen nach immer neuen Erkenntnissen schürft, auf der Suche nach mehr Effektivität, mehr Umsatz, mehr Profit. Geschrieben wird an einem neuen Kapitel im großen Buch der fortschreitenden Digitalisierung. Im neuen Abschnitt geht es nicht länger nur um die digitalen Fußabdrücke und sonstigen Spuren, die wir als Konsumenten in den Maschen des Netzes hinterlassen, es geht nicht mehr nur um Segmente unserer Existenz. Ins Visier gerät jetzt der Mensch als Ganzes.

Ausgeforscht wird, wie er sich verhält und verhalten wird —, wie und was er wann und warum fühlt und wie sich das niederschlägt in seinen Handlungen, nicht nur beim Shoppen, auch bei der Arbeit, beim Autofahren, bei Vollmond, bei Regen oder — auch das — bevor er womöglich zum Verbrecher wird. Es geht um Daten, Daten, Daten: wie der Mensch auf Druck reagiert, auf Stress, auf Glück, auf Sonne. Vermessen wird alles, und die Verteidiger und Betreiber dieser Entwicklung sagen: Wir werden immer besser wissen, was die Menschen wollen, was ihnen dient und wie man sie gerechter beurteilen könnte. Skeptiker fragen, wozu vollständige psychologische Profile am Ende missbraucht werden könnten; sie fragen nach den gravierenden Folgen für die Welt der Arbeit, nach den Folgen für die Psyche des Einzelnen, dessen Menschsein jedes Geheimnis verliert. Und das Krankenhaus am

Rande der Stadt Orlando, Florida, liefert beiden Seiten Anschauungsmaterial Die Führerin durch die neue Welt, die dort schon wahrgeworden ist, heißt Ashley Simmons, sie ist am Celebration Health Krankenhaus





Softwareentwickler Gratzel: 180000 Kriterien für das gesprochene Wort

die Beauftragte für Effektivität — und Bot-schafterin einer angeblich gerechteren, besse- ren Arbeitswelt.

Simmons tippt ein paar Befehle in ihren Computer, Zahlen erscheinen auf dem Bild- schirm, kleinteilige Ortsangaben, es ist der chiffrierte Arbeitstag einer Kran- kenschwester im Hospital. Genau vier Stun- den hat die Schwester in Patientenzimmer eins verbracht; zwei Stunden, 31 Minuten in Zimmer zwei; eine Stunde, 30 Minuten in Zimmer drei. 1,5 Prozent ihrer Zeit verbrachte sie im Wäscheraum, 0,88 Prozent im Geräteraum und gut 7 Prozent in der Küche. „Viel Zeit bei den Patienten, das ist gut, das wollen wir“, sagt Simmons.

Sie tippt weitere Befehle in ihr Keyboard: „Hier haben wir ein mögliches Problem“, sagt sie und lächelt. Sie betrachtet Zahlen, die den Arbeitstag einer anderen Kranken- schwester abbilden; sie hat mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Schwes- ternzimmer verbracht. „Das ist nicht gut“, sagt Simmons, „das wollen wir nicht. Sie ist neu auf der Station, wir werden ihr helfen, ihren Job besser zu machen, sie fragen, was wir für sie tun können.“

Simmons tippt weiter. Sie kann sehen, ob sich Pfleger und Krankenschwestern die Hände oft genug desinfizieren und wie gründlich sie das tun. Sie kann alles sehen, wann wer in der Wäschekammer ist, im Materialraum, und wenn Pfleger oder Schwestern auf einem Flur plötzlich aus dem

Überwachungsbereich verschwinden, weiß Simmons, dass sie aufs Klo gegangen sind. Simmons kann Ranglisten generieren, in Sekundenbruchteilen, sieht so, wer sich ökonomisch und zielstrebig bewegt auf der Station, wer hektisch hin und her rennt, kann errahnen, wer anderen hilft und wer sich davor drückt. Ashley Simmons, die Kran- kenhausmanagerin, sehr groß, sehr blond, sehr zielstrebig, spielt virtuos auf der neuen Klaviatur der Macht. Probleme sieht sie praktisch nicht. Alles ist super.

Der Marsch in die Zukunft begann in diesem Krankenhaus mit einem Streit, der sich nicht schlichten ließ und am Ende den gesamten Arbeitsalltag vergiftete. Zwei Parteien stan- den sich unversöhnlich gegenüber, beide an der Kapazitätsgrenze arbeitend, beide über- fordert. Auf der einen Seite der Front stand das Personal des Aufwachraums, in den die Patienten nach ihrer Operation geschoben werden. Auf der anderen Seite standen die Pfleger und Schwestern der Stationen, die die Patien- ten nach dem Erwachen aus der Narkose aufzunehmen haben. Es ging darum, dass Pläne nicht aufgingen, dass die Realität alle Planungen zunichtemachte, dass darüber ständig alle mit allen tele- fonieren mussten, ohne zu Lö- sungen zu kommen, es wurde gestritten, geschrien. „Es war nervenaufreibend“, erinnert sich

Victoria Feaster, Schichtleiterin, „und man- chmal nur noch grotesk.“

So verfahren die Situation war, der Moderni- siererin Ashley Simmons bot sie die will- kommene Gelegenheit, die totale Überwa- chung als Lösung für das Problem anzubie- ten. Das Netzwerk, das aufzubauen sei, werde die Zahl der Telefonanrufe drastisch senken, den Stresslevel ebenfalls und die Arbeitsatmosphäre zwischen den zerstrit- tenen Gruppen heben. Das Krankenhaus werde wieder funktionieren, der Alltag gut sein, so lauteten ihre Versprechen, und sie wusste, was folgen würde.

Totale Überwachung, um Stress zu be- kämpfen? Was für ein Blödsinn, sagten viele Mitarbeiter. Doch Simmons war vorbereitet auf diesen Einwand. Während zahlreicher Sitzungen, in persönlichen Gesprächen sagte sie im Namen der Geschäftsführung immer wieder zu, dass die Daten und das aus ihnen destillierte Wissen niemals einge- setzt würden, um Mitarbeiter abzustrafen, zu maßregeln oder gar zu entlassen. Big Brother sei keine Option. Es gehe aus- schließlich darum zu helfen, zu fördern, besser zu führen. Die Überwachung sei nötig, um die Analyse möglich zu machen.

Die Daten würden abgeschottet sein, in der Totalität nur ihr, Sim- mons, und einer noch einzustel- lenden Datenanalytistin





zugänglich. Ansonsten könne jeder nur seine eigenen Daten einsehen. Das war das Versprechen, und es wurde ergänzt durch ein Angebot, das man geschickt oder hinterhältig nennen kann: Natürlich sei das Tragen der Sender nicht obligatorisch, sagte Simmons, sondern nur „erwünscht“.

Wer sich also für den Plan nicht erwärmen könne, müsse keinen Sender tragen und könne senderlos durch seinen Arbeitsalltag gehen, wie bislang, allerdings sichtbar für alle, für die Kollegen, von denen er oder sie sich dann deutlich distanziert. Und sichtbar auch für die Vorgesetzten, die sich fragen würden: Was hat der oder die bloß zu verbergen?

Mit Beginn der Überwachung lief die Arbeitsorganisation zwischen Aufwachraum und Krankenstation tatsächlich bald ziemlich reibungslos. Die Zahl der Anrufe zwischen beiden Abteilungen, vorher in Spitzenzeiten 20 bis 30 pro Stunde, sanken auf etwa 5 am Tag. Um zu erfahren, welche Patienten wo sind, welcher Raum frei ist, wo sich Pfleger, Schwestern aufhalten, musste kein Beteiligter mehr zum Hörer greifen, es reichte ein Blick auf die großen Monitore, auf denen alle Informationen seither in Echtzeit gelistet werden.

Nun, fast alle Informationen. Im Krankenhaus ist nicht nur eine entspanntere Arbeitswelt entstanden, sondern auch eine geteilte, eine Gesellschaft zweier Klassen. Auf der einen Seite stehen die Pfleger und Schwestern, allesamt ausgestattet mit Sendern, die über das Wi-Fi-Netz im Krankenhaus sekundlich ihre Position und Bewegungsrichtung melden; sie sind, gewissermaßen, die neue digitale Unterschicht.

Zur privilegierten Klasse gehören dagegen Manager wie Ashley Simmons und die Ärzte, sie sind von der freiwilligen Senderpflicht befreit. Die Ärzte argumentieren mit Versicherungsgründen. Sollte mal ein Eingriff unglücklich verlaufen, könnte der Anwalt des Opfers alle Daten einfordern, um das Bewegungsprofil des behandelnden Arztes zu sehen.

Bleibt das grundsätzliche Problem, auf das Simmons gar nicht zu kommen scheint und das doch ins Auge sticht: Was sie selbst als „Kulturwandel“ bezeichnet, ist tatsächlich ein dramatischer Paradigmenwechsel. Im Celebration-Health-Krankenhaus baut das Arbeitsverhältnis nicht länger auf Vertrauen und maßvoller Kontrolle auf, die Verhältnisse stehen vielmehr Kopf. Mittels totaler Kontrolle soll alles optimal laufen. Aber so könnte auch ein intelligenter Diktator argumentieren.

Fragt man Angestellte wie die Schichtleiterin Victoria Feaster, was sie von den Sendern an ihrer Kleidung halten, dann bestätigen sie weitgehend, was die Managerin Simmons erzählt. Der Stress im Alltag sei deutlich gesunken, die Organisation besser, das stimme alles. Sie gibt zu, dass ihr erster

Gedanke nach der Vorstellung des Big-Data-Projekts „Shit, Big Brother!“, gewesen ist. Aber wenn es um das Heute geht, um die lückenlose Überwachung, dann werden sie und ihre Kollegen einsilbig, ihre Antworten schrumpfen kleinlaut zusammen auf ein: „Das ist schon okay so.“ Wirklich?

Die Befürworter der großen Reorganisation argumentieren, dass Entscheidungen etwa über Karrieren, über Entlassungen oder Beförderungen nun auf einer bes-

bis ins Letzte berechenbar sein, für Firmen, Arbeitgeber und Regierungen — und es wird heißen: Er tue das alles nur für sich und sein Glück.

Solange diese Entwicklung noch am Anfang steht, und das tut sie, stellen sich noch Fragen, die von Parlamenten, Arbeitgebern und Gewerkschaften auszuhandeln wären, sie sind in allen Ländern die gleichen: Was an Big Data ist in der Arbeitsund Alltagswelt wünschenswert, was mag hilfreich sein, unter welchen Voraussetzungen, und was nicht? Was muss verboten werden, um die Privat-, die Intimsphäre zu schützen, die Würde des Menschen?

In Zeiten des Goldrauschs setzt der Verstand gern aus, und Gefühle regieren, auch das Gefühl dafür, was plausibel ist und trotzdem falsch. Dass Korrelation nicht gleich Kausalität ist, musste eine der am Goldrausch beteiligten Firmen auf schmerzhaft Weise erfahren: Google.

Die Firma startete mit Google Flu Trends, einem Vorzeigeprojekt für den Segen von Big Data, ein neues Ding, das helfen sollte, Grippewellen besser vorherzusagen. Die Vorhersagen schienen sehr exakt und entstanden nahezu in Echtzeit, eine Leistung, die für die zuständige US-Behörde, das CDC, unmöglich war. Aber nach zwei Jahren drifteten die Google-Vorhersagen ab, lagen mitunter doppelt so hoch wie die der Gesundheitsbehörde. Und sie waren falsch. Womöglich lag es an der Berichterstattung über das Projekt selbst, die beispielsweise Suchanfragen nach Grippemedikamenten in die Höhe getrieben haben könnte — und damit die Datenbasis für das Projekt verfälscht hat. Es ist auf jeden Fall, wenn selbst der Datengigant Google seine Daten nicht korrekt versteht, große Skepsis angebracht.

Derweil werden völlig neue Welten erschlossen mit den Produkten einer Firma, die passenderweise Sociometric Solutions heißt und deren Ursprung am Massachusetts Institute of Technology (MIT) bei Boston zu finden ist. Es ist noch eine kleine Firma, ihr Chef heißt Ben Waber, ein Vielsprecher und Schnelldenker, ausgebildet am MIT, der sich zwischen zwei Terminen auf den Stuhl der Starbucks-Filiale am Harvard Square in Cambridge setzt. Waber hat Sensoren entwickelt, die nicht nur aufzeichnen, wo sich eine Person befindet, wohin sie sich bewegt, sondern auch, mit wem sie spricht, in welcher Tonlage, ob sie entspannt ist oder nervös, gestresst oder gelangweilt. Jede Millisekunde speichert jeder Sensor 40 Datenpunkte, das sind pro Tag pro Sensor unglaubliche vier Gigabyte an Daten, die den Träger des Sensors, seine Gemütslage, ihre Schwankungen in einer nie da gewesen Schärfe beschreiben.

(siehe SPIEGEL 34/2015).

Es sind vor allem Personalabteilungen, die sich für die neuen Möglichkeiten inte-



**Messsysteme im Celebration Health**  
Sieben Prozent der Zeit in der Küche

seren, objektiveren Basis stehen. Die Gegner beklagen, dass diese Welt eine unmenschliche sein wird. Fest steht, dass alle kapitalistischen Gesellschaften in Richtung Big Data marschieren werden, allein Kostendruck und Konkurrenz sorgen dafür, nicht nur in den USA, auch in Europa. Auch in Deutschland entstehen Techniken, Firmen, die diesen Prozess befördern. Am Ende, das ist die Vision, soll jeder Mensch



PHILAN M. EBENHACK / DER SPIEGEL

**Datenanalystin U:** Unbarmherziger, kälter, gerechter

Fass rässieren, die nach barem suchen, nach Handfestem, auf das sie sich stützen können. Sie erkunden, ob sich neue Mitarbeiter mit Hilfe der neuen Technik schneller und passgenauer finden lassen, ob sich Geeignete von Ungeeigneten besser trennen lassen. Und eine Firma, die verspricht, in wenigen Minuten Antworten auf diese Fragen zu liefern, sitzt nicht in Boston, auch nicht im Silicon Valley, sondern in Aachen, in einem Gewerbegebiet am Stadtrand.

Die Firma trägt den Namen Psyware, ihr Chef ist Dirk Gratzel, ein Jurist, hoch aufgeschossen, früher Manager in einer Unternehmensberatung, nun Gründer seiner eigenen Firma, und wie Ben Waber ein eloquenter, intelligenter Mann, sehr begeistert von seiner Idee. Gratzel hat die Deutschen und ihre Sprache mit wohl einzigartigem Aufwand vermessen, hat 5000 Männer und Frauen unter psychologischen Gesichtspunkten interviewt, ihre Sprache, die Art, wie sie sprechen, dokumentiert, dazu die deutsche Sprache katalogisiert, in Gänze, rund 500 000 Wörter. Dann gingen seine Mathematiker an die Arbeit, brachten ihre Algorithmen in Stellung, ließen sie los auf die Daten, seziierten sie, ordneten sie, lieferten Ergebnisse, mit denen niemand gerechnet hatte.

„Wir wissen nun zum Beispiel, dass neugierige Menschen nach der Lektüre eines Zeitungsartikels eher Adjektive benutzen als weniger neugierige.“ Es sind Mosaiksteine wie dieser, aus denen sich kleine Charakterstudien bauen lassen, auf Basis von 15-minütigen Interviews, geführt mit einem Computer. Die psychologischen Profile sind facettenreich, stimmig, in hohem Maße korrekt. Und die Analyse eines Interviews dauert lächerliche 0,2 Sekunden. Länger braucht die Maschine nicht, um die Psyche eines Menschen zu sezieren, seine Wünsche, Schwächen, Stärken zu vermessen. Auf bis zu sechs Seiten werden die Ergebnisse aufgelistet, aufbereitet in Balkendiagrammen

sche, Schwächen, Stärken zu vermessen. Auf bis zu sechs Seiten werden die Ergebnisse aufgelistet, aufbereitet in Balkendiagrammen, Tortengrafiken, die es leicht machen, den Einzelnen zu vergleichen, mit allen Deutschen oder gegebenenfalls seinen Arbeitskollegen.

Die Analyse beginnt verhalten, mit Ausagen über Sprechgeschwindigkeit, Wortanzahl. Aber schon auf Seite zwei geht es tiefer, werden Aussagen getroffen über das, was den Interviewten besonders beschäftigt. Zeit steht bei den Deutschen an erster Stelle, Spaß an zweiter, Familie folgt auf Platz drei, Arbeit auf Platz sieben.

Auf den Folgeseiten wird es persönlicher, intimer, es geht um Neugier, um Dominanz, Risikofreude, darum, wie ausgeprägt diese Eigenschaften sind, und es geht, für Personalchefs besonders interessant, um Belastbarkeit, Regenerationsfähigkeit, um die Bereitschaft, sich zu verausgaben, und natürlich auch um die Frage, wie wichtig dem Interviewten seine Arbeit ist.

Die Analyse ist erschreckend und faszinierend zugleich, denn sie basiert nicht auf dem Inhalt des Gesagten, sondern auf der Sprechgeschwindigkeit, der Lautstärke, Schwankungen der Lautstärke, Vibrationen in der Stimme, sie beruht auf der Wortwahl, auf der Zahl der Negationen, auf Wortarten, Nutzung von Pronomen, Adverbien, Füllwörtern. Es ist von Belang, wie schnell geantwortet wurde, wie lange Pausen dauern, wie oft „Ähm“ gesagt wird oder „ich“ oder „man“, unter anderem. Gratzel kann das gesprochene Wort unter 180 000 Gesichtspunkten betrachten, in der Praxis reicht ihm ein Bruchteil seiner Möglichkeiten, um ein Bild zeichnen zu können. Zu Gratzels Kunden gehört die Actimonda-Krankenkasse, die eine Hotline für Depressionsgefährdete eingerichtet hat. Wer vermutet, an dieser Krankheit zu



leiden, kann Gratzels Computer anrufen und erfährt vertraulich, wie es um ihn steht. In Essen planen die Verkehrsbetriebe Gratzels Dienstleistung in Kürze einzusetzen. Psyware soll Beschwerdeanrufe von Kunden auswerten und Vorschläge machen, wie unzufriedene Kunden zu beschwichtigen wären.

In Düsseldorf setzt die Unternehmensberatung Ifp Management Diagnostics Psywares Programm im Coaching von Führungskräften ein. Das Callcenter Davero in Erlangen nutzt das Programm, um herauszufinden, warum die besten Mitarbeiter so gut sind, was die Unterschiede sind zu den leistungsschwächeren. Am weitesten gediehen ist der Einsatz wohl beim Zeitarbeitskonzern Randstad.

In der Deutschlandzentrale werden mithilfe von Psyware im Laufe dieses Jahres rund 250 Stellen neu besetzt, in der Regel geht es um Vertriebsdisponenten, um Mitarbeiter, die entscheiden, welcher Zeitarbeiter wo arbeiten wird. Die Datenanalyse von Psyware ist nicht der einzige Test, den Bewerber durchlaufen müssen, aber sagt das Programm Nein, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Bewerber aussortiert wird. „Die Qualität der Analysen“, sagt Andreas Bolder, Personaldirektor bei Randstad Deutschland, sei „erstaunlich“.

Es ist eine neue Epoche. Sie wird unbarmherziger sein, kälter, und wenn vieles gut geht, vielleicht auch gerechter. Harte Zahlen, schwarz auf weiß, werden an Gewicht gewinnen, was messbar ist, wird relevanter. Statistiker, Mathematiker werden näher an die Schalthebel der Macht rücken, ihnen wird ein Teil der Interpretationshoheit über das Leben zufallen, das bislang in den Händen von Psychologen, Soziologen, Geisteswissenschaftlern liegt. Wie anders es werden wird, hängt nicht von den Maschinen ab, sondern von den Menschen, die sie bedienen, und es ist nicht einfach zu sagen, ob das eine gute Nachricht ist. Ashley Simmons, die Effektivitätsbeauftragte im Krankenhaus in Florida, hatte anfangs versprochen, dass die Daten unter Verschluss bleiben. Mittlerweile schlägt sie Breschen in den Wall, ist wohl den Versuchen ihrer neuen Macht erlegen. Sie plant, Listen auszuhängen in den einzelnen Abteilungen ihres Krankenhauses, Ranglisten, auf denen die Namen der Pfleger und Schwestern zu finden sind, geordnet nach ihrer Leistung. „Es wird noch einige Zeit dauern, bis der Kulturwandel so weit fortgeschritten ist, aber die Listen werden kommen“, sagt sie, „und es kann doch niemand etwas dagegen haben.“ Sie dienen doch nur der Transparenz.

**Video: Was Daten über uns verraten**  

[spiegel.de/sp472015daten](http://spiegel.de/sp472015daten)  
 oder in der App DER SPIEGEL