

# DFG/SNF-Projekt People Analytics at Work. Intensive Case Studies of Pioneering Companies in Germany and Switzerland

Projektleitung: Prof. Dr. Peter Kels (HSLU Wirtschaft) und Prof. Dr. Uwe Vormbusch (FU Hagen)



## Wer sind wir? – Das Projektteam

- Kooperation der FernUniversität in Hagen und der Hochschule Luzern (ein Projektteam mit zwei Standorten)
- Disziplinübergreifende Zusammenarbeit: Arbeits-, Organisations- & Techniksoziologie mit rechtswissenschaftlicher Expertise
- Projektfinanzierung durch die DFG & den SNF (Laufzeit: 06.2021-06.2024)



**Prof. Dr. Peter Kels**  
HSLU



**Prof. Dr. Uwe Vormbusch**  
Fernuniversität Hagen



**Ines Junginger**  
HSLU



**Deborah Will**  
Fernuniversität Hagen



**Tom-Philipp Buchberger**  
Fernuniversität Hagen



**Isabelle Oehri**  
HSLU



**Dr. Reto Fanger**  
HSLU

# Ziele und Arbeitsprogramm Projekt «People Analytics at Work»

Unser Projekt analysiert auf Basis von Vorreiterunternehmen aus Deutschland und der Schweiz die Praktiken, Implementierungsdynamiken und Auswirkungen von PA

- **Forschungsphase I: Exploration** (09.2021-09.2022)
  - Expert:inneninterviews (Softwareentwicklungs- und Beratungsunternehmen, HR-Analytics-Manager:innen, Betriebsrät:innen, Gewerkschaftsvertreter:innen)
  - Diskursanalyse (Branchenmagazine und Publikumsmedien)
  
- **Forschungsphase II: Organisationsfallstudien** (09.2021-ca. 12.2023)
  - Expert:inneninterviews mit HR-Analytics-Manager:innen
  - Problemzentrierte Interviews und Fokusgruppen mit Mitarbeitenden
  - Ggf. Teilnehmende Beobachtungen
  - Fallspezifische Analysen und Workshops in den Fallunternehmen
  
- **Forschungsphase III: Fallübergreifende Synthese** (12.2023-06.2024)
  - Fallübergreifende Analysen, Beantwortung der zentralen Forschungsfragen

## Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse als Methode

- Soziale Wirklichkeit und gesellschaftliches Wissen werden maßgeblich durch Diskurse mitkonstruiert (Rosenthal 2015: 248; Angermüller 2014; Keller 2011)
- Eine sozialwissenschaftliche Diskursanalyse zeigt, welche Themen, Sprecherpositionen oder Argumentationsfiguren in einem ausgewählten Diskursfeld dominant sind und was ggf. nicht/kaum vorkommt (blinde Flecken, Verkürzungen)
- Zielsetzung Diskursanalyse im Projekt: Rekonstruktion des v.a. in Branchenmagazinen geführten Diskurses um Chancen, Risiken und Gestaltungsanforderungen von APA-Anwendungen für die betriebliche Praxis
- Gewähltes methodisches Vorgehen:
  - Selektion eines Textkorpus
  - Codierung, Kategorisierung und qualitative Analyse von Textstellen

## Diskursanalyse Vorgehen

- 12 allgemeine Zeitschriftenartikel (u.a. FAZ, Welt, Tagesschau, Deutschlandfunk)



- 45 Branchemagazinartikel (u.a. Total Rewards, IT Daily, HR Manager, Computerwoche)



- Schlagworte (Suche): u.a. People Analytics, HR Analytics, Workforce Analytics
- Deutschsprachiger Raum
- Zeitraum: 2015 – 2021
- Codebaum umfasst rund 145 Codes, insgesamt 1.561 codierte Textstellen



Liste der Codes			
▼	Codesystem		1561
>	Begriffsverwendung / Unschärfe PA/KI		35
>	HRM und Arbeitsmarkttrends: mögliche Treiber für PA		129
>	Einführung & Nutzung PA: Voraussetzungen und mögliche Hemmnisse		717
▼	Chancen und Risiken		0
▼	Allgemeine Nutzenpotenziale		0
	Daten als Chance		12
	Pro KI/PA		15
	Transparenz durch Daten		4
▼	Effizienzsteigerung		0
	Automatisierung		32
	Assistenz		20
	Rationalisierung administrativer Aufgaben		15
	Entlastung		10
	Vereinfachung u. Änderung von Abläufen		10
	Verschiebung der Tätigkeiten		7
	Entscheidungsqualität steigern		9
	Effizienzsteigerung		32
▼	Nutzenpotenziale		0
	Verhaltensstrukturen erkennen		15
	Zusammenhänge erkennen		26
	Prognostik		41
	Vorurteilsfreiheit PA		7
	Verbesserte Arbeitsbedingungen		9
	Verbesserte Zusammenarbeit		8

# Ergebnisse der Diskursanalyse (1)

## Begriffsverwendung & Treiber

- Unscharfe begriffliche Abgrenzung zwischen PA, KI & Big Data
- Digitalisierung als primärer Treiber für PA
- Daneben aber auch Corona & Fachkräftemangel/War for Talents von Relevanz
- Home Office oder Diversität spielen (fast) keine Rolle

## Ergebnisse der Diskursanalyse (2)

### Nutzenpotenziale

- Effizienzsteigerung, Automatisierung und Prognosefähigkeit als zentrale Versprechen
- Vertiefte Einsichten in Muster u. Zusammenhänge von Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation oder Arbeitsleistung
- Verbesserung der Entscheidungsqualität (PA > Mensch)
- Funktionsspezifische Nutzenpotenziale entlang Employee Lifecycle (insbes. Recruiting, Personalentwicklung, Performance Management, Mitarbeitendenbindung)

## Ergebnisse der Diskursanalyse (3) Risiken

- Allgemeine Bedenken gegenüber PA/KI
  - Fragwürdigkeit der Vorgehensweise
  - PA-System als Black Box
  - Vertrauensverlust in den Arbeitgebenden
- Nutzenpotenziale werden im Diskurs viel präsenter diskutiert als potenzielle Risiken (521 codierte Stellen zum Nutzen vs. 53 codierte Stellen zu Risiken)

## Ergebnisse der Diskursanalyse (4)

### Gestaltungsherausforderungen

- Datenschutz- und mitbestimmungsrechtliche Aspekte zentral; Sorgen vor Überwachung („gläserne Beschäftigte“); ethische Richtlinien werden nur am Rande thematisiert
- Wandel für HR sehr herausfordernd (unzureichende Kompetenzen & Technologieausstattung); zugleich Chance, den eigenen Stellenwert innerhalb des Unternehmens zu steigern („strategische Geschäftsfunktion“)
- Praxistauglichkeit: Usability, (technische) Integrierbarkeit der Tools, hohe Datenqualität & Datenverfügbarkeit
- Umgang mit Daten im Unternehmen („Datenkultur“) > Akzeptanzsicherung durch transparentes Vorgehen

## Der Diskurs um APA aus wissenschaftlicher Sicht (1)

Bias im Diskurs:

1) Tendenz zu Datenfetischismus:

*«Ähnlich wie bei der Erfindung des Mikroskops eröffnet sich ein ganz neuer, detaillierter Blick auf soziale Mechanismen» (Hockling 09.11.2015)*

⇒ naiv-optimistische Gleichsetzung von *Daten* und *Wissen*

2) Weniger verbreitet sind Positionen, Domänenwissen, Intuition und Daten produktiv aufeinander zu beziehen:

*«Die Erfahrungen und – ja auch – die Intuition des Managements werden mit empirischen Methoden sinnvoll ergänzt und damit qualitativ verbessert» (Heer 29.10.2018)*

## Der Diskurs um APA aus wissenschaftlicher Sicht (2)

- Kaum wissenschaftliche Belege des postulierten Nutzens von PA-Lösungen
  - *“currently based more on belief than evidence, and most often published by consultants with a commercial interest in the HR analytics market”*  
(McCartney & Fu 2021)
- Fehlende betriebswirtschaftliche Abwägung der Sinnhaftigkeit, in PA zu investieren (Aufwände für Kompetenzaufbau, Dateninfrastruktur, Tools)
- Risiken und nicht-intendierten Nebenwirkungen von PA für Organisationen und Mitarbeitende werden zu wenig Beachtung geschenkt
  - Überwachungs- & Kontrollkultur, algorithmic bias (Giermindl u.a. 2022)
  - Gaming the system und Crowding-out-Effekte (Aboubichr & Conway 2021; Stelmaszak & Aaltonen 2018)



Bildquelle: <https://www.suxcesso.com/sap-testautomation-tabellenansteuerung/>

## Leitfragen Diskussion/Erfahrungsaustausch

- 1) Wie sieht ihr das Verhältnis von Chancen und Risiken von APA?
- 2) Was sind bedeutsame Herausforderungen bei der Implementierung aus Praxissicht?

## Literatur

- Aboubichr, B. & Conway, N. (2021). The gaming of performance management systems in British universities. *human relations* 1–27. DOI: 10.1177/00187267211052827
- Angermuller, J; Nonhoff, M.; Herschinger, E.; Macgilchrist, F.; Reisigl, M.; Wedl, J.; Wrana, D.; Ziem, A. (2014). *Diskursforschung. Ein interdisziplinäres Handbuch*. Bielefeld, Transcript.
- Giermindl, L.M. Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees, *European Journal of Information Systems*, 31:3, 410-435, DOI: 10.1080/0960085X.2021.1927213
- Heer, N. (29.10.2018). *Moderne Personalführung: People Analytics bringen Unternehmen entscheidend voran*. Die Welt.
- Hockling, S. (09.11.2015). *Big Data: „Der Arbeitsplatz misst Tastaturanschlag und Puls“*. Die Zeit.

## Literatur

- Keller, R. (2011): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. 3. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag.
- Kels, P. & Vormbusch, U. (2020). People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? In: Zeitschrift für Industrielle Beziehungen 1/2020, pp. 71–90.
- McCartney, S. & Fu, N. (2021). Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Vol. 9 No. 2, 2022 pp. 281-311. DOI 10.1108/JOEPP-01-2021-0013\$
- Rosenthal, G. (2015). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. Weinheim, Beltz.
- Stelmaszak, Marta and Aaltonen, Alekski (2018). Closing the Loop of Big Data Analytics: the Case of Learning Analytics. Research Papers. 82.  
[https://aisel.aisnet.org/ecis2018\\_rp/82](https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/82)

## So erreicht Ihr uns:



**Prof. Dr. Peter Kels**  
Hochschule Luzern Wirtschaft  
peter.kels@hslu.ch



**Prof. Dr. Uwe Vormbusch**  
FernUniversität Hagen  
uwe.vormbusch@fernuni-  
hagen.de



**Ines Junginger**  
Hochschule Luzern Wirtschaft  
ines.junginger@hslu.ch



**Deborah Will**  
FernUniversität Hagen  
deborah.will@fernuni-  
hagen.de



**Tom-Philipp Buchberger**  
FernUniversität Hagen  
tom-  
philipp.buchberger@fernuni-  
hagen.de