

# HR-Analytics in Vorreiterunternehmen

## Chancen – Stolpersteine – Gestaltungsfelder

*Workshop 5 am Swiss HR Analytics Event, 27. Juni 2024*

**Ines Junginger**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie

**Prof. Dr. phil. Peter Kels**

Professor für HRM, Leadership & Innovation  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie

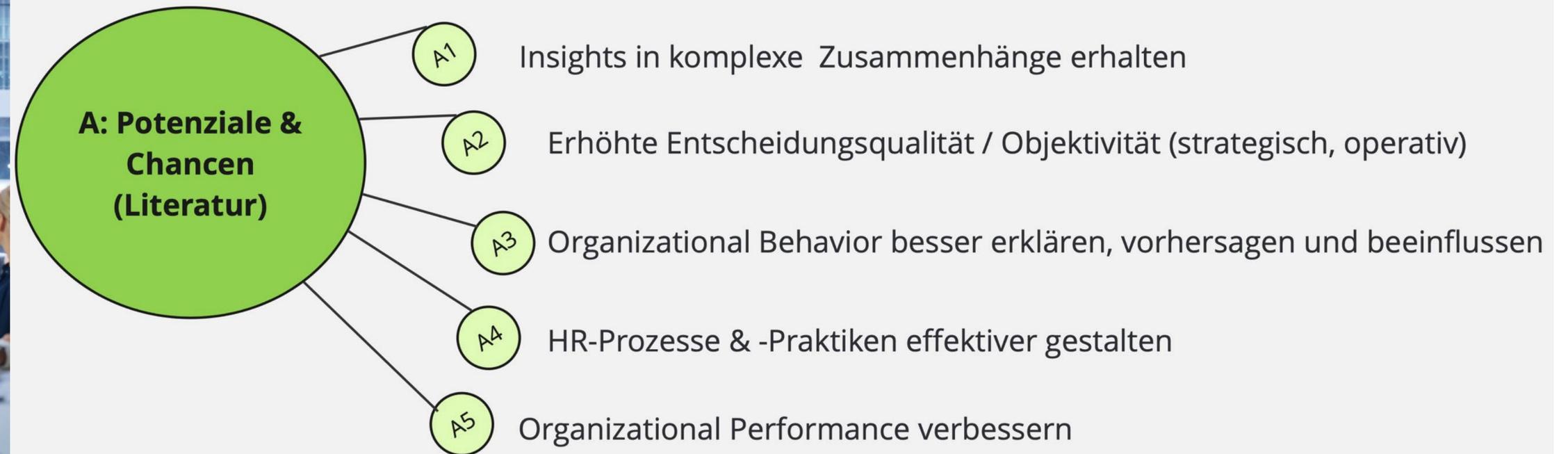
**Wirtschaft**

27. Juni 2024



# People Analytics: Gegenstand und Wertversprechen

- Leitbild einer «data-driven organization»
- People Analytics als “the continuous process of transforming and translating workforce data into organizational insights at varying levels of sophistication” (McCartney & Fu, 2021, 289)
- Ziel: „Objektivere“ (da datenbasierte) Entscheidungen ermöglichen



# Überblick Forschungsprojekt «People Analytics at Work»

Forschungsziele: Auf Basis von Vorreiterunternehmen aus Deutschland und der Schweiz werden die Praktiken, Implementierungsdynamiken und Auswirkungen von People Analytics analysiert. Fragestellungen sind u.a.

- Wie verändern Daten die Personalorganisation und -entwicklung?
- Womit müssen Beschäftigte und Management sich auseinandersetzen (z.B. Transparenz + ‚Fairness‘ von Algorithmen etc.)?
- Welche Rolle spielen die Anbieter datenbasierter Personalinformationssysteme?

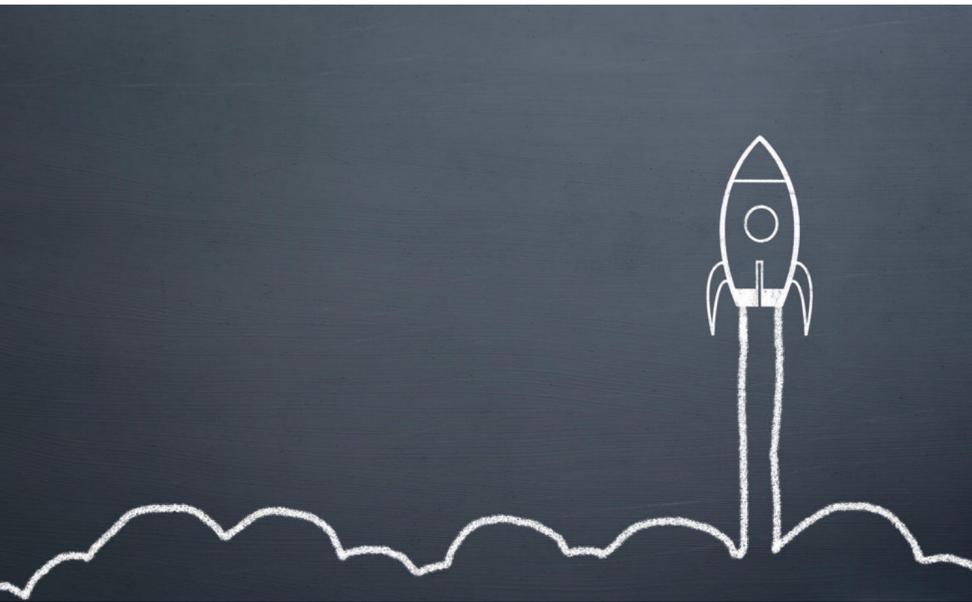
## Methodisches Vorgehen:

Zu Beginn: 18 explorative Interviews sowie eine Diskursanalyse

Drei Intensiv-Fallstudien: kontextsensibles Vorgehen, Qualitativ-explorative Befragung diverser Stakeholder (Interviews (32P), Gruppendiskussionen (41P), ergänzend Tool- und Dokumentanalysen)



# Übersicht über die drei Fallstudien



	Case 1 (Tech)	Case 2 (Logistik)	Case 3 (Biotech)
<b>Branche</b>	Technologie	Logistik	Biotechnologie
<b>Ziel</b>	agile und digital affine (Lern)Kultur Skill-Management-Plattform	Etablierung datengetriebene Entscheidungskultur	Etablierung datengetriebene Entscheidungskultur
<b>Beginn</b>	Ca. 2019	Ca. 2019/2020	Ca. 2015
<b>Org. Verortung</b>	HR-Digitalisierungs-Abteilung	Kompetenzcenter HR Datenanalyse	HR-Lead und Talent Management

# Haltungen der Stakeholder



Case 1 (Tech)	Case 2 (Logistik)	Case 3 (Biotech)
Interesse Führungskräfte und HR	Bedeutungsgewinn datenbasierte Analysen	Datengetriebene Entscheidungskultur
Betriebsrat als Promoter	Realistische & reflektierte Einschätzung	Bewusstsein Chancen/Risiken
Balance	Balance	Positiv-Bias, insb. KI basierte Anwendungen

# Herausforderungen und Stolpersteine bei der Etablierung von People Analytics



# Case 1 (Tech): Herausforderungen und Stolpersteine

Dimension	Empirische Beobachtungen
(1) Stellenwert & Status Quo People Analytics	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fokus Transparenz- und Lernkultur, weniger auf People Analytics</li><li>– Gescheiterte Einführung d. algorithmen-basierten Skill-Management-Plattform</li></ul>
(2) Datenkultur & Data Literacy	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kein expliziter Forschungsgegenstand</li></ul>
(3) Einbezug Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"><li>– Partizipativer Ansatz (Einbezug HR, Führungskräfte &amp; Mitarbeitende in simuliertem Testbetrieb)</li></ul>
(4) Etablierungs- & Implementierungsdynamiken und Barrieren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Abbruch Testbetrieb aufgr. von Skepsis, Enttäuschung und Unsicherheiten</li><li>– Wahrgenommene Bedrohung von Führungsrollen, Teamstrukturen &amp; Firmenkultur</li><li>– Angst vor dem Verlust an Macht und Einfluss</li><li>– Überforderung der HR-Organisation im Change</li></ul>

## Case 2 (Logistik): Herausforderungen und Stolpersteine

Dimension	Empirische Beobachtungen
(1) Stellenwert & Status Quo People Analytics	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prinzipiell gegeben, aber unzureichende Ressourcen</li><li>– Deskriptiv, explikativ, prädiktiv</li></ul>
(2) Datenkultur & Data Literacy	<ul style="list-style-type: none"><li>– Affinität und Kompetenz gegenüber datenbasierten Analysen variiert stark</li><li>– Balance zw. datenbasierten Argumenten &amp; menschlichen Entscheidungs-rationalitäten</li><li>– Dialog zw. bereichsspezifischen Datenkulturen/Silos herausfordernd</li></ul>
(3) Einbezug Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aktuell Managementfokus: beschränkt auf HR und Führungskräfte</li></ul>
(4) Etablierungs- & Implementierungsdynamiken und Barrieren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Wachsende Akzeptanz gegenüber datenbasierten Analysen – zugleich: Angst vor Entwertung v. Erfahrungswissen &amp; Urteilskraft von Entscheider*innen</li><li>– Skepsis an der Aussagekraft von Datenanalysen, Zeitdruck in Entscheidungssituationen</li></ul>

## Case 3 (Biotech): Herausforderungen und Stolpersteine

Dimension	Empirische Beobachtungen
(1) Stellenwert & Status Quo People Analytics	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hoch (Druck auf HR, datenbasierte Insights zu liefern)</li><li>– Deskriptiv, explikativ, prädiktiv &amp; algorithmenbasiert</li></ul>
(2) Datenkultur & Data Literacy	<ul style="list-style-type: none"><li>– Affinität und Kompetenz gegenüber datenbasierten Analysen variiert stark</li><li>– Gefahr des Information Overload, Risiken der Fehlinterpretation von Daten (Entscheider*innen)</li><li>– Schulungen zu datenbasierten Tools, aber kein hinreichender Lerntransfer</li></ul>
(3) Einbezug Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aktuell Managementfokus: Beschränkt auf HR und Führungskräfte</li></ul>
(4) Etablierungs- und Implementierungsdynamiken und Barrieren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Förderung von Akzeptanz der Mitarbeitenden, indem mittels PA-Tools personalisierte Insights generiert werden</li><li>– Spannung zw. Standardisierung &amp; regional-lokaler Vielfalt</li></ul>

# Löst People Analytics sein Wertversprechen heute ein?

- Der Weg zu einer datenbasierten Entscheidungskultur ist voller Herausforderungen und Stolpersteine
- Praktiker\*innen aus Vorreiterunternehmen schätzen die Nutzenpotenziale, Risiken und Limitationen datenbasierter Analysen meist realistischer ein als der Management-diskurs/Berater/Softwareanbieter
- Hingegen fällt die Beurteilung algorithmen-/AI-basierter Entscheidungssysteme oftmals positive-biased aus
- Datenbasierte Entscheidungskulturen erscheinen als rationalistische Fiktion



# Anregungen zur Weiterentwicklung datenbasierter Entscheidungskulturen



- Grenzen kausalistisch-probabilistischer Daten- und Denkmodelle erkennen
- Komplementärer Einbezug systemischer, qualitativer Perspektiven auf Organisation und Personal
- Förderung einer kritisch-reflexiven Datenkultur
- Förderung einer realistischen Einschätzung von Chancen, Risiken und Nebeneffekten Daten- & Algorithmen-basierter Entscheidungssysteme im Personalmanagement

# Diskussion und Erfahrungsaustausch

1. Welche Schwierigkeiten müssen in der Etablierung einer datengestützten Entscheidungspraxis überwunden werden?
2. Sollen Kompetenzen für datenbasierte Analysen in der Organisation eher zentralisiert oder eher breit verteilt sein?
3. Wie kann angesichts überzogener Erwartungen v.a. an KI ein reflektierter Umgang mit Daten aussehen und brauchen wir hierfür ein neues Leitbild?



# Verwendete Literatur

- Carillo, K.D.A., Galy, N., Guthrie, C. and Vanhems, A. (2019). How to turn managers into data-driven decision makers: Measuring attitudes towards business analytics. *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 553-578. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0331>
- Gerber, M., Krause, A., Probst, J. et al. HR analytics between ambition and reality. *Gr Interakt Org* (2024). <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00743-7>
- Junginger, I., Will, D., Buchberger, T.-P., Vormbusch, U. & Kels, P. (2023). Advanced People Analytics. Akzente und blinde Flecken im Praxisdiskurs. In: *PERSONALquarterly* 03/2023, S. 40-45.
- 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.
- Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (2019) (Hrsg.). *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*. Wiesbaden: SpringerGabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9>
- Kels, P. (2019). Zur Digitalisierung und Algorithmisierung von Arbeit im Kontext wissensbasierter Organisationen. In: Dröge, K. & Glauser, A. (Hg.). *Digitalisierung der Wissensarbeit. Interdisziplinäre Analysen und Fallstudien*. Frankfurt; New York: Campus, S. 34-47.
- Kremser, W., Brunauer, R. (2019). Do we have a Data Culture?. In: Haber, P., Lampoltshammer, T., Mayr, M. (eds) *Data Science – Analytics and Applications*. Springer Vieweg, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27495-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27495-5_11)
- McCartney, S. and Fu, N. (2022), "Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 2, pp. 281-311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>
- Rashedi, J. (2022). *Das datengetriebene Unternehmen. Erfolgreiche Implementierung einer data-driven Organization*. Springer Gabler Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36424-3>