

# Advanced People Analytics: Akzente und blinde Flecken im Praxisdiskurs

Von **Ines Junginger** (Hochschule Luzern), **Deborah Will** (Fernuniversität in Hagen), **Tom-Philipp Buchberger** (Fernuniversität in Hagen), **Prof. Dr. Uwe Vormbusch** (Fernuniversität in Hagen) und **Prof. Dr. Peter Kels** (Hochschule Luzern)

Im Zuge der Digitalisierung wächst das Interesse daran, Entscheidungsprozesse und Managementpraktiken stärker auf Erkenntnisse aus daten- und algorithmenbasierten Analysen zu stützen. Dies gilt auch für das Personalmanagement, das bislang als wenig datengetrieben galt. People Analytics (PA) wird in diesem Zusammenhang sowohl innerhalb der Managementliteratur als auch von Beratungs- und Softwareunternehmen „als revolutionäres Tool und Wegbereiter eines datengetriebenen und evidenzbasierten Managements propagiert“ (Kels/Vormbusch, 2020: 69). McCartney und Fu (2022: 289) definieren PA hierbei als „the continuous process of transforming and translating workforce data into organizational insights at varying levels of sophistication“. Die Erkenntnisse, die mithilfe von PA gewonnen werden können, hängen stark mit dem Reifegrad zusammen, auf dem datenbasierte Analysen durchgeführt werden: Hierbei kann zwischen dem niedrigsten Reifegrad der „deskriptiven Analytik“ und fortgeschritteneren People Analytics (Advanced PA) wie „diagnostischer“, „prädiktiver“, „präskriptiver“ und „autonomer“ HR-Analytik unterschieden werden. Deskriptive Analysen können auf Basis einfacher statistischer Verfahren aufzeigen, was gewesen ist. Advanced PA liefern demgegenüber Antworten darauf, was aus welchem Grund wahrscheinlich passieren wird und schlagen im Falle von präskriptiven Analysen Handlungsempfehlungen vor. Hierfür werden fortgeschrittene statistische Verfahren, Data Mining sowie Machine Learning angewandt. Dient deskriptive, diagnostische, prädiktive und präskriptive Analytik der Unterstützung menschlicher Entscheider, so löst autonome HR-Analytik den Menschen als Entscheidungsinstanz ab. Dies wird durch den Einsatz KI-gestützter Systeme möglich (vgl. Giermindl et al., 2022: 416ff; Kels/Vormbusch, 2020: 71). Räumlich Befragte aus HR-Abteilungen der Nutzung von PA in Zukunft eine hohe Relevanz ein (vgl. Katzera/Leusch, 2020: S.5), so scheint der heutige Verbreitungsgrad insbesondere von Advanced PA noch eher gering zu sein. Von denjenigen Unternehmen, die PA heute nutzen, wenden bislang lediglich 23 % der Firmen inferenzstatistische Methoden und nur 13 % prädiktive Analysen an (ebd.: 4; Giering, 2022).

Die wissenschaftliche Diskussion zu People Analytics konzentriert sich bisher auf den angelsächsischen Raum (McCart-

ney/Fu, 2022). Weitergehende Analysen im deutschsprachigen Raum, insbesondere zum (fach-)öffentlichen Diskurs zu PA existieren zum aktuellen Zeitpunkt nicht. Ein Beitrag hierzu soll die hier vorgestellte Diskursanalyse zum Thema People Analytics sein. Ziel der Diskursanalyse war es, Klassifikationen und Deutungsmuster in der öffentlichen Thematisierung von People Analytics im deutschsprachigen Diskurs zu rekonstruieren (vgl. Keller, 2007). Dies ist gerade jetzt von Bedeutung, da PA durch betriebliche Rahmenvereinbarungen, den European AI Act und die DSGVO einen institutionalisierten Rahmen erhält. Dieser Institutionalisierungsprozess ist – auch im Hinblick auf seine personalwirtschaftlichen Konsequenzen – ohne eine Analyse des zugrunde liegenden Diskurses nicht zu verstehen. Dementsprechend rekonstruiert der Beitrag, welche Aussagen und Argumentationslinien von Autorinnen und Autoren eingenommen werden und diskursbestimmend sind. Hierzu wurden zwölf Artikel aus allgemeinen Zeitungen und 45 Artikel aus Branchenmagazinen analysiert. Der Datenkorpus umfasste deutschsprachige Publikationen im Zeitraum von 2015-2021 (vgl. Abb.1).

Die Texte stammen von Journalistinnen und Journalisten, Experten aus Beratungs- und Softwareentwicklungsfirmen, Datenschutzexpertinnen und -experten sowie Expertinnen und Experten im Bereich des HRM. Die Texte wurden mithilfe der Analysesoftware MaxQDA qualitativ-induktiv codiert und analysiert (1.561 codierte Textstellen und 145 Codes).

## Ergebnisse

Mittels dieses diskursanalytischen Verfahrens konnten mehrere relevante Diskursfelder ausgemacht werden. Hier geht es bspw. um Digitalisierung, um agile Managementmethoden, um Diversity Management und Generationenwechsel sowie die Coronapandemie als Einflussfaktoren für People Analytics. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich dabei auf zwei Felder, die den öffentlichen Diskurs im genannten Zeitraum besonders stark prägten. Der erste Themenkomplex ließ sich in Bezug auf Nutzenpotenziale, Risiken und Fragen der Entscheidungsfindung mithilfe von PA identifizieren. Fragestellungen auf Ebene der Ethik, des Datenschutzes und der betrieblichen Mitbestimmung bilden den zweiten Themenkomplex.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Themen und Deutungsmuster bestimmen den deutschsprachigen Praxisdiskurs um People Analytics?

**Methodik:** Diskursanalyse deutschsprachiger Artikel im Zeitraum 2015 bis 2021

**Praktische Implikationen:** Unser Beitrag identifiziert (in Relation zum wissenschaftlichen Erkenntnisstand) inhaltliche Engführungen und Positiv-Biases des Praxisdiskurses um People Analytics. Zugleich sensibilisieren wir Personalverantwortliche für Risiken und nichtantizipierte Nebenwirkungen, die mit der Einführung und Nutzung algorithmenbasierter Entscheidungssysteme im HR einhergehen können.

## Potenziale, Risiken und Entscheidungsfindung

Sowohl in den Zeitungs- als auch in den Branchenmagazinartikeln nehmen die Schilderungen von Potenzialen und Chancen datengestützter Analysen von Personaldaten einen sehr prominenten Raum ein. So wird über Potenziale und Chancen zehnmal so häufig gesprochen wie über potenzielle Risiken. Die Möglichkeiten, welche sich durch die Analyse der Daten ergeben, werden dabei nicht nur als gewinnbringend für die Unternehmen selbst, sondern auch für Mitarbeitende beschrieben. PA trage mit der Möglichkeit, enorme Mengen an Daten zu analysieren, hierdurch Zusammenhänge zu identifizieren und Prognosen abzuleiten, zu einer transparenteren, evidenzbasierten Praxis des (Personal-)Managements bei.

Die Darstellung der Anwendungsmöglichkeiten und Nutzenpotenziale von PA umfasst hierbei nahezu vollständig die Gestaltungsfelder entlang des HR Life Cycle. So könne PA bereits bei der HR-Strategie ansetzen und zum finanziellen Profit des Unternehmens beitragen, indem administrative HR-Prozesse automatisiert, die Produktivität erhöht oder Absenzen und Fluktuationsraten gesenkt würden. Der Business Value von PA beschränkt sich in den untersuchten Beiträgen allerdings keinesfalls auf die finanzielle Ebene. Vielmehr ermögliche PA den HR-Abteilungen, „der wichtigsten Ressource ihres Unternehmens, den Mitarbeitenden“, gerecht zu werden, nicht zuletzt den Mitarbeitenden in HR selbst. Das hängt mit der Annahme zusammen, HR-Prozesse durch den Einsatz von PA effizienter gestalten zu können und die HR-Abteilung selbst damit von „repetitive(-n), manuelle(-n) Routinetätigkeiten“ zu entlasten. Demnach könnten insbesondere administrative HR-Tätigkeiten durch den Einsatz von PA-Tools automatisiert werden. Diesem Verständnis folgend wird PA vor allem als Assistenzsystem aufgefasst, das HR-Prozesse vereinfacht, beschleunigt, den Arbeitsaufwand reduziert und den HRlerinnen und HRlern zusätzlichen Raum verschafft, um anderen, wichtigeren Tätigkeiten nachzugehen.

Weiterhin erwarten die Autorinnen und Autoren häufig, dass Unternehmen bzw. die HR-Abteilungen durch die Analyse von Daten arbeits- und organisationsbezogene Verhaltensmuster von Mitarbeitenden bzw. Teams aufzeigen, unbekanntes bzw. nicht hinreichend verstandene Zusammenhänge aufdecken

und Maßnahmen ableiten könnten. Besonders prominent wird die Möglichkeit, mittels Predictive PA Vorhersagen (z.B. über die Fluktuationswahrscheinlichkeit von Mitarbeitenden) treffen zu können, diskutiert.

Auch die Themen Recruiting und Performance Management werden im Diskurs häufig aufgegriffen. PA könne demnach u. a. digitale Bewerbungs dossiers algorithmenbasiert screenen und eine Vorauswahl treffen oder aber komplexe Sachverhalte wie die Leistung der Angestellten erfassen und analysieren.

Darüber hinaus könne PA zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen (z. B. mehr Transparenz über die eigene Arbeitsauslastung als Grundlage für eine optimierte Selbstführung), der Zusammenarbeit (z. B. der Optimierung der Teamzusammensetzung) und der Personalführung beitragen. Mithilfe einer datenbasierten Analyse und einer darauf aufbauenden Verbesserung der Arbeitsbedingungen könne die Arbeitszufriedenheit und Bindungsbereitschaft von Mitarbeitenden gesteigert werden. Schließlich könne PA zur Analyse und Vorhersage von Fluktuation eingesetzt werden, um Abwanderungstendenzen frühzeitig zu erkennen. Insbesondere der intensiviertere Wettbewerb der Unternehmen um knappe Nachwuchs- und Fachkräfte und die hohen Kosten, die mit einer Kündigung einhergehen, werden hier als relevante Punkte angeführt. Auch könne PA, so das Versprechen, bei der Identifizierung von Talenten sowie deren Förderung im Unternehmen unterstützen.

Im Diskurs wird durchaus – allerdings mit deutlich geringerer Aufmerksamkeit – auf negative Aspekte und nicht antizipierbare Nebenfolgen des Einsatzes fortgeschrittener, auf Maschinellem Lernen beruhender HR-Analytik eingegangen. Hierunter fallen z. B. die grundlegende Kritik daran, menschliches Verhalten überhaupt von einer KI beurteilen lassen zu wollen (vgl. Sparrow, 2021), aber auch konkretere Risiken wie die Intransparenz von auf Maschinellem Lernen beruhenden Entscheidungssystemen (Black-Box-Problematik; vgl. Castellecchi, 2016). Darüber hinaus wird die Sorge geäußert, dass Advanced PA das Versprechen der Neutralität und Vorurteilsfreiheit nicht halten könne, da Ungleichheiten und Verzerrungen systematisch und unkontrollierbar in die Software eingeschrieben würden. Diese Befürchtung ist in der breiten

gesellschaftlichen Diskussion stark verankert und wird durch zahlreiche Beiträge aus der Informatik, am prominentesten vielleicht in der Arbeit von Katharina Zweig (2019) gestützt. Im Vergleich hierzu zeigt sich in dem von uns untersuchten Diskursfeld ein deutlich anderes Verhältnis zwischen dem propagierten Nutzen einerseits und den eher randständig behandelten Risiken andererseits.

Die Problematik fehlender datentechnischer Expertise der Anwenderinnen und Anwender und daraus resultierender Unsicherheiten im korrekten und sicheren Umgang mit PA-Tools wird ebenso thematisiert wie die Gefahr eines Vertrauensverlusts in den Arbeitgebenden als mögliche Folge eines Gefühls von Überwachung und Intransparenz. Insbesondere eine stärkere rechtliche Regulierung des Einsatzes von PA wird hier als ein möglicher Ausweg diskutiert. Darüber hinaus wird in einigen wenigen Fällen die Sorge darüber geäußert, dass das Wissen über die Verwendung von PA bei den Angestellten das Risiko eines Gaming the System berge. Gaming the System beschreibt hierbei die Praxis der Verhaltensänderung von Menschen als Reaktion darauf, dass sie bewertet, beobachtet oder gemessen werden (Espeland/Sauder, 2007: 1), das heißt eines „cheating by the numbers“.

Insgesamt werden datengestützte Entscheidungen als objektiver, aussagekräftiger und weniger anfällig für menschliche Verzerrungen dargestellt als solche, die auf Erfahrungswissen oder Intuition („Bauchgefühl“) beruhen. Die Annahme einer Überlegenheit datenbasierter Entscheidungen bestimmt demnach den Diskurs. Gleichwohl gibt es auch Stimmen innerhalb des Diskurses, die sich dafür aussprechen, dass final keine algorithmenbasierten Entscheidungen getroffen werden sollten, sondern die finale Entscheidung beim Menschen liegen müsse. Algorithmen könnten und sollten demnach lediglich Empfehlungen geben. In einigen wenigen Beiträgen wird die Komplementarität datenbasierter/algorithmischer und menschlicher Entscheidungslogiken im Sinne eines wechselseitigen Korrektivs hervorgehoben: „Intuitiv das Richtige zu tun, ist eine wichtige Fähigkeit erfolgreicher Manager. Meine Erfahrung hat mich aber auch gelehrt, dass es ausgesprochen riskant ist, sich nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen. Um Fehlentscheidungen auf der Basis diffuser Intuition zu vermeiden, sollte der Bauch auf jeden Fall mit Daten ergänzt werden.“

### Datenschutz, betriebliche Mitbestimmung und Ethik

Der Themenkomplex Datenschutz spielt im Diskurs um die Nutzung von People Analytics eine zentrale Rolle, sowohl in den Branchenmagazinen als auch in den öffentlichen Medien. Im Fokus steht dabei die in Europa erlassene Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Neben Passagen, die allgemein die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Regelungen bei der Anwendung von People Analytics im Unternehmen betonen, finden sich in den untersuchten Texten auch konkrete

Vorschriften, die es zu beachten gelte. Dominierend ist hier die „Rechtmäßigkeit der Verarbeitung“ (Art. 6 DS-GVO). Als Erlaubnistatbestände für die Verarbeitung personenbezogener Daten werden ausschließlich und ähnlich oft die individuelle Einwilligung und die Betriebsvereinbarung genannt. Daneben gehen einige der Texte auch auf Artikel 5 DS-GVO ein, der die Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten regelt. Im Fokus stehen hierbei der Transparenzgrundsatz, der in den untersuchten Texten eng an die Informationspflicht (Art. 13 DS-GVO) gekoppelt ist, sowie die Zweckbindung.

Abb. 1: Datenkorpus

Allgemeine Zeitungen	Anzahl
FAZ	3
Süddeutsche Zeitung	3
Deutschlandfunkkultur	2
Die Welt	1
Die Zeit	1
Springer Professional	1
Tagesschau	1
Insgesamt	12
Branchenmagazine	
Haufe	10
Total Rewards	7
Human Resources Manager	6
Computerwoche	5
IT Daily	4
Handelsblatt	2
Banking Hub	1
Computerwelt	1
Digitalbusiness Cloud Magazin	1
Handelszeitung	1
Heise	1
IT Zoom	1
Netzwoche	1
Online Marketing Rockstars	1
PT-Magazin	1
T3N	1
Techtag	1
Insgesamt	45

Quelle: Eigene Darstellung

People Analytics muss jedoch nicht zwingend auf Daten mit (direktem) Personenbezug zurückgreifen, sondern kann auch mit anonymisierten bzw. aggregierten Datensätzen arbeiten. Diese Möglichkeit ist auch im Diskurs präsent. Dabei wird besonders der datenschutzrechtliche Aspekt betont: „Die persönlichen Rechte, insbesondere das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, müssen gewahrt bleiben – eine anonymisierte Auswertung sollte deshalb selbstverständlich sein.“

Ein weiteres prominentes Thema ist die betriebliche Mitbestimmung. Es weist eine hohe diskursive Überschneidung zum Datenschutz auf. In Textpassagen, in denen datenschutzrechtliche Aspekte genannt werden, werden oftmals also auch Mitbestimmungsaspekte thematisiert. In der Mehrheit wird dabei meist allgemein auf die Einhaltung der Datenschutz- und Mitbestimmungsrechte oder konkret auf den Erlaubnistatbestand der Betriebsvereinbarung hingewiesen. Vereinzelt werden beim Datenschutz und der betrieblichen Mitbestimmung die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen in Europa (DS-GVO) und Deutschland (BetrVG) betont. Eher am Rande werden die Aspekte Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung bei Anwendungen thematisiert, die auf künstlicher Intelligenz bzw. selbstlernenden Algorithmen basieren.

Beim Datenschutz wird vereinzelt auf rechtliche Grauzonen hingewiesen und Nachbesserungsbedarf gefordert. In diesem Zusammenhang wird auch der Vorstoß der EU-Kommission zur Regulierung künstlicher Intelligenz erwähnt. Im Vergleich dazu ist die betriebliche Mitbestimmung etwas präsenter, was primär auf das im vergangenen Jahr verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz zurückzuführen sein dürfte. In Hinblick auf Data Governance wird besonders in Branchenmagazinen die Bedeutsamkeit eines unternehmensinternen „(...) Code of Conduct auf der Basis von Datenschutz- und Persönlichkeitsrechten“ betont. Die Mehrheit der codierten Stellen können dabei rechtlichen Aspekten zugeordnet werden (u. a. Regelungen zu Zugriffsberechtigungen), in deutlich geringerem Maße werden ethische Anforderungen im Umgang mit sensiblen Daten erwähnt.

Insgesamt wird das Themenfeld Ethik im Vergleich zu den rechtlichen Aspekten (vor allem Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung) deutlich seltener behandelt (in der Relation 1 zu 3). Die Auseinandersetzung mit ethischen Anforderungen bleibt dabei auf einem sehr allgemeinen Niveau. Insgesamt wird gefordert, dass Unternehmen bei der Datenerhebung und -analyse ethisch sensibel vorgehen sollen.

## Diskussion

In welchem Verhältnis stehen die im (fach-)öffentlichen Diskurs beobachtbaren Akzentuierungen und Argumentationslinien zum Stand der wissenschaftlichen Diskussion um People Analytics? Der von uns analysierte Diskurs bildet die mit der praktischen Implementierung und Anwendung von

PA einhergehenden, in der wissenschaftlichen Diskussion adressierten Herausforderungen, Risiken und nichtintendierten Nebenwirkungen fortgeschrittener People Analytics nicht angemessen ab, sondern zeichnet insgesamt ein idealisiertes, optimistisches Bild des zu erwartenden Nutzens für das Personalmanagement. Interessant ist hieran, dass im Diskurs sehr viel über die prognostischen Potenziale von PA geschrieben wird, in der Praxis jedoch noch vermehrt deskriptive Analysen genutzt zu werden scheinen (vgl. Katzera/Leusch, 2020: 4). Dieser Positiv-Bias im Diskurs geht einher mit einer impliziten, aber auch expliziten Diskreditierung der Bedeutung menschlicher Intuition und Erfahrungswissens bei Entscheidungsprozessen wie auch einer Überhöhung der Aussagekraft von Daten, die oftmals naiv mit Wissen gleichgesetzt werden.

Auch etwaige Diskriminierungseffekte durch Algorithmen (vgl. Leicht-Deobald et al., 2019; Wildhaber et al., 2019) werden – und das ist auch angesichts der breiten gesellschaftlichen Debatte erstaunlich – nur selten diskutiert. Die Auseinandersetzung mit datenschutz- und mitbestimmungsrechtlichen Aspekten hingegen ist sehr präsent, vor allem im Vergleich zu Textpassagen, die sich auf ethische Fragen und Umsetzungsfragen beziehen. Weiterhin finden sich auch qualitative Unterschiede, die sich auf die Tiefe der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik beziehen. So werden Aspekte des Datenschutzes und der betrieblichen Mitbestimmung (bspw. im Hinblick auf die Rechtskonformität von People-Analytics-Anwendungen) wesentlich differenzierter besprochen, als es bei ethischen Problemstellungen und Risiken der Fall ist (vgl. Tursunbayeva et al., 2022; Wildhaber et al., 2019; Leicht-Deobald et al., 2019; Zweig, 2019). Rechtliche Unsicherheiten scheinen von den Akteuren also sowohl als dringlicher als auch als praktisch besser adressierbar wahrgenommen zu werden. So werden unerwünschte Nebeneffekte wie ein möglicher Vertrauensverlust in den Arbeitgeber oder eine sinkende Arbeitsmotivation, wie sie bspw. durch das Tracken und Analysieren des gesamten Arbeits- und Kommunikationsverhalten auftreten können (Giermindl et al., 2022), im öffentlichen Diskurs kaum oder gar nicht formuliert. Auch mögliche Effekte wie Gaming the System (Aboubichr/Conway, 2021; Fisher/Downes, 2008), die aus Strategien der Mitarbeitenden resultieren können, die Leistungsbeurteilung und eigenen Karriereperspektiven vor dem Hintergrund algorithmischer Dateneanalysen zu manipulieren, werden im Diskurs weitgehend ignoriert.

## Limitationen

Der vorliegende Beitrag arbeitet die Akzentuierungen und blinden Flecken des fachlichen und öffentlichen Diskurses um PA heraus und bietet Anschlussmöglichkeiten für weitergehende Arbeiten auf diesem Gebiet. Gleichwohl unterliegt unsere Analyse gewissen Limitationen. So wurde lediglich der deutschsprachige Raum untersucht. Zudem beschränkte

sich die Analyse auf Zeitungs- und Branchenmagazinartikel, Konferenzbeiträge und im Netz verfügbares Video- und Audiomaterial wurden nicht einbezogen. Ebenso wurden Unternehmenswebseiten nicht systematisch nach Diskursbeiträgen gescreent. Diese Beiträge könnten zukünftig Teil umfassenderer Analysen sein. Weiterhin gilt es zu beachten, dass der starke Einbezug von Branchenmagazinartikeln mit der Möglichkeit verbunden ist, dass deren Autorinnen und Autoren ein mittelbares oder unmittelbares kommerzielles Interesse am HR-Analytics-Markt verfolgen und die Beiträge demnach einem Bias unterliegen können. Grund für die genannten Limitationen sind neben forschungspragmatischen Überlegungen unterschiedliche Rechts- und Mitbestimmungslagen innerhalb und außerhalb der EU sowie divergierende Umsetzungsstände (insbesondere im Vergleich zu den USA und Asien).

#### **Zusammenfassung**

Im Rahmen einer qualitativen Diskursanalyse deutschsprachiger Artikel aus allgemeinen Zeitungen sowie Branchenmagazinen im Zeitraum 2015 bis 2021 rekonstruierten wir diskursbestimmende Aussagen und Argumentationslinien zu People Analytics (PA). Im Ergebnis zeigt sich 1) eine unkritische Überhöhung des Nutzens algorithmenbasierter Entscheidungssysteme im Personalmanagement, 2) eine Diskreditierung der Bedeutung menschlichen Erfahrungswissens bei Entscheidungsprozessen sowie 3) ein Übergewicht datenschutz- und mitbestimmungsrechtlicher Aspekte im Verhältnis zu ethischen Risiken und praktischen Herausforderungen bei der Implementierung und Nutzung solcher Systeme.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aboubichr, B./Conway, N. (2021):** The gaming of performance management systems in British universities, *Human Relations*, 0, 0. <https://doi.org/10.1177/00187267211052827>
- Castelvecchi, D. (2016):** The Black Box of AI. In: *Nature*, vol. 538, issue 6, 20-23.
- Espeland, W. N./Sauder, M. (2007):** Ranking and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds, *American Journal of Sociology*, 113, 1, 1-40.
- Fisher, C./Downes, B. (2008):** Performance measurement and metric manipulation in the public sector, *Business Ethics: A European Review*, 17, 245-258. [10.1111/j.1467-8608.2008.00534.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00534.x).
- Giering, O. (2022):** Künstliche Intelligenz und Arbeit: Betrachtungen zwischen Prognose und betrieblicher Realität. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 76, 1, 50-64.
- Giermndl, L. M./Strich, F./Christ, O./Leicht-Deobald, U./Redzeqi 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](https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213)
- Katzera, C./Leusch, Y. M. (2020):** Winning with People Analytics. Deutsche Organisationen auf dem Weg zur datengestützten HR-Arbeit, *Kienbaum*, <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/11/Kienbaum-People-Analytics-2020.pdf>
- Keller, R. (2007):** Der Forschungsprozess, Die Vorgehensweise und die Feinanalyse von Daten, In: Ders. *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. 3., aktualisierte Aufl., Wiesbaden, 61-109.
- Kels, P./Vormbusch, U. (2020):** People Analytics im Personalmanagement. Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, 69-88.
- Leicht-Deobald, U./Busch, T./Schank, C./Weibel, A./Schafheitle, S./Wildhaber, I./Kasper, G. (2019):** The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity, *Journal of Business Ethics*, 160, 377-392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- McCartney, S./Fu, N. (2022):** Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9, 2, 281-311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-01-2021-0013/full/html>
- Sparrow, R. (2021):** Why machines cannot be moral, *AI & SOCIETY*, 36, 685-693.
- Tursunbayeva, A./Pagliari, C./Di Lauro, S./Antonelli, G. (2022):** The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51, 3, 900-921.
- Wildhaber, I./Lohmann, M. F./Kasper, G. (2019):** Diskriminierung durch Algorithmen. Überlegungen zum schweizerischen Recht am Beispiel prädiktiver Analytik am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*, 138, 5, 459-489.
- Zweig, K. A. (2019):** Algorithmische Entscheidungen: Transparenz und Kontrolle. *Analysen & Argumente*, 338, 1-16.

---

## INES JUNGINGER

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Hochschule Luzern Wirtschaft  
E-Mail: [ines.junginger@hslu.ch](mailto:ines.junginger@hslu.ch)  
<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=5065>

---

## DEBORAH WILL

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Fernuniversität in Hagen  
E-Mail: [deborah.will@fernuni-hagen.de](mailto:deborah.will@fernuni-hagen.de)  
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/deborah.will.shtml>

---

## TOM-PHILIPP BUCHBERGER

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Fernuniversität in Hagen  
E-Mail: [tom-philipp.buchberger@fernuni-hagen.de](mailto:tom-philipp.buchberger@fernuni-hagen.de)  
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/tom.buchberger.shtml>

---

## PROF. DR. UWE VORMBUSCH

Professur für Soziologische Gegenwartsdiagnosen  
Fernuniversität in Hagen  
E-Mail: [uwe.vormbusch@fernuni-hagen.de](mailto:uwe.vormbusch@fernuni-hagen.de)  
<https://www.fernuni-hagen.de/soziologie/lg2/team/uwe.vormbusch.shtml>

---

## PROF. DR. PETER KELS

Professur für HRM, Führung und Innovation  
Hochschule Luzern Wirtschaft  
E-Mail: [peter.kels@hslu.ch](mailto:peter.kels@hslu.ch)  
<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1835>

---

## SUMMARY

**Research question:** Which topics and patterns of interpretation determine the German-language discourse on people analytics in practice?

**Methodology:** Discourse analysis of German-language articles between 2015 and 2021.

**Practical implications:** Our contribution identifies (in relation to the state of scientific knowledge) content-related narrowness and positive biases of the practice discourse around people analytics. At the same time, we sensitize HR managers to the risks and unintended side effects that can accompany the introduction and use of algorithm-based decision-making systems in HR.

---