

People Analytics am Scheideweg: Vier Thesen für eine nachhaltige Kurskorrektur

Joschka Hüllmann | Simon Schafheitle | Pauline Weritz *

Die Forschung im Bereich People Analytics steht am Scheideweg. Das Forschungsfeld versteht sich als praxisnah und verfolgt den Anspruch, evidenzbasierte Personalentscheidungen zu ermöglichen, die organisationale Heuristiken, Intuition und Erfahrungswissen komplementieren, indem sie – mithilfe mehr oder weniger intelligentem Technologieeinsatz – robuste, datengetriebene Entscheidungsgrundlagen liefern (Pfeffer und Sutton 2006a, 2006b; Schafheitle et al. 2020; Weibel und Schafheitle 2018). Allerdings werden wir mit unserer folgenden Bestandsaufnahme zeigen, dass das Feld diesem Anspruch bislang kaum gerecht wird und nur begrenzten praktischen Nutzen entwickelt. Die Überführung forschungsbasierter Erkenntnisse in die Praxis erfordert eine erhebliche Übersetzungsleistung – sei es in Bezug auf die vorherrschenden Werteorientierungen, theoretischen Rahmenwerke, die Wahl der Forschungsfragen oder die Übertragbarkeit auf verschiedene Kontexte (Rousseau 2006). Aus diesem Grund plädieren wir in den nachfolgenden vier Thesen dafür, zentrale theoretische Annahmen und Forschungsansätze systematisch zu hinterfragen.

Die Auseinandersetzung mit ontologischen und epistemologischen Grundsatzfragen kann dem Feld neue Perspektiven eröffnen und den wissenschaftlichen Fortschritt in People Analytics entscheidend vorantreiben. Bei der Ontologie geht dabei es um die Frage, was genau in People Analytics erforscht wird und welche Phänomene dabei im Fokus stehen. Die Epistemologie hingegen beschäftigt sich damit, wie und auf welche Weise Wissen über diese Phänomene gewonnen wird.

Im Gegensatz zu einer transparenten Auseinandersetzung wird aktuell die ontologische Offenheit durch die Dominanz von konzeptionellen Studien und Reviewartikeln verunmöglicht – denn diese begünstigen die Aus-

* Prof. Dr. Joschka A. Hüllmann | Faculty of Behavioural, Management, and Social Sciences | University of Twente

Prof. Dr. Simon D. Schafheitle | Faculty of Behavioural, Management, and Social Sciences | University of Twente

Prof. Dr. Pauline Weritz | Faculty of Behavioural, Management, and Social Sciences | University of Twente

bildung sogenannter „Echo Chambers“ und verhindern eine kritische Reflexion der Axiome und Analyseebenen sowie theoretische Abgrenzungen zu benachbarten Phänomenen. Beispielsweise bleibt der Unterschied zwischen Human Resource Analytics, People Analytics oder Workforce Metrics (Marler und Boudreau 2017) unklar, und so auch eine differenzierte Betrachtung ihrer Wechselwirkungen und Nuancen in Bezug auf ihre Einbettung in unterschiedliche organisationale Ebenen – sei es aus der Leadership-Perspektive, auf Teamebene oder als gesamtorganisationale Prozessbetrachtung.

In der Folge bleibt auch epistemologisch unklar, welche Konsequenzen diese ontologischen Unklarheiten für die empirische Überprüfbarkeit und Operationalisierung von People-Analytics-Ansätzen haben. So argumentiert Gary Goertz (2006; Goertz und Mahoney 2012), dass eine stringente Operationalisierung in drei Schritten erfolgen kann: von theoretischen Grundannahmen über daraus abgeleitete Dimensionen bis hin zu überprüfbaren Indikatoren. Diese Präzision, so unsere Überzeugung, fehlt dem aktuellen People-Analytics-Diskurs und sollte eine zentrale Leitlinie sein – insbesondere im Hinblick auf eine zukunftsweisende Forschungsagenda und den eigenen Anspruch.

Das Feld steht also am Scheideweg und gerade für uns als junge Forschende ist die Richtung, in die es sich entwickelt, von entscheidender Bedeutung. In diesem Beitrag entwickeln wir vier Thesen, die als Orientierung dienen, um zwischen einer zukunftsweisenden Forschungsagenda und praktischer Nutzenstiftung einerseits und der Forschung zu People Analytics als Selbstzweck andererseits zu navigieren. Mithilfe der nachfolgend skizzierten ontologischen und epistemologischen Defizite (Thesen 1-3) begründen wir, wie eine Neuausrichtung erfolgen kann (These 4), die dem ursprünglichen Anspruch von People Analytics gerecht wird.

These 1: People-Analytics-Annahmen bewusster reflektieren

Wir beginnen mit einer Forderung nach einer expliziten Reflexion des Feldes über seine Werte-Kodizes und Grundannahmen. Gegenwärtig scheint die Debatte kontrovers, schwarz und weiß, mit wenig Spielraum für Nuancen (Weibel et al. 2023). Die Ursache für diesen Zustand ist auf einen Mangel an Reflexivität zurückzuführen, der sich in konzeptioneller Mehrdeutigkeit des People Analytics Begriffs manifestiert (Hüllmann und Mattern 2020). Wissenschaftler:innen definieren das empirische Phänomen People Analytics uneinheitlich, überlappend und oft auch widersprüchlich.

Zum Beispiel versteht Levenson (2018) People Analytics als „strategischen Ansatz“ zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, während andere es auf quantitative Metriken reduzieren (Rasmussen und Ulrich 2015) oder als Grundlage für qualitative Erkenntnisse betrachten (Levenson und Fink 2017). Wieder andere definieren People Analytics als „Anwendung von KI entlang des HR-Prozesses“ (Böhmer und Schinnenburg 2023) oder schlicht als „ein aufstrebendes Forschungsfeld“ (Edwards et al. 2022).

Eine wiederkehrende Unschärfe ist operatives People Analytics als die Analyse personenbezogener Verhaltensdaten mit computergestützten Verfahren (z.B. maschinelles Lernen, Künstliche Intelligenz) zur Automatisierung strukturierter Personalentscheidungen (z.B. Recruiting, Vergütung, Leistungsmessung) versus strategisches People Analytics zur Unterstützung weniger strukturierter, strategischer Entscheidungsprobleme (z.B. langfristige Personalplanung, Prozessoptimierung, strategische Auswirkungen) basierend auf der Analyse aggregierter, anonymisierter Daten. Diese ontologische Unschärfe ist ein Problem, wenn Mensch, Technologie und Management wissenschaftlich problematisiert werden, weil nicht-kommensurable Argumentationsketten in der Auseinandersetzung mit der Literatur entstehen (Hüllmann 2022; Lamers et al. 2024).

Zum Beispiel zitieren Giermindl et al. (2022) einerseits Befürworter von People Analytics (Levenson 2018; Levenson und Fink 2017; Minbaeva 2018), die People Analytics als „strategischen Ansatz“, der eine Organisation ganzheitlich optimiert, verstehen, und stellt diesen Argumenten Kritik von People Analytics gegenüber, die den „operativen Ansatz“ und die Auswertung von Individuen bemängelt (Gal et al. 2017; Kellogg et al. 2020). Diese ontologischen Unterschiede werden unzureichend reflektiert, obwohl sie maßgeblich die Implikationen bestimmen. Positive Beispiele sind Tursunbayeva et al. (2022), welche die ontologischen Annahmen von People Analytics über Menschen explizit auf der Analyseebene ausdifferenzieren, oder Edwards et al. (2022), die explizit auf ontologische Unterschiede hinweisen und eruieren, wie Annahmen über People Analytics die Konsequenzen diktieren.

Darüber hinaus stellen Lamers et al. (2024) heraus, dass neben der Technologie und dem Management die Rolle des Menschen in den ontologischen Diskussionen zu algorithmischem Management wie People Analytics unterrepräsentiert ist. In Bezug auf People Analytics – wo der Mensch sogar im Titel verortet ist – werden folgende Fragen zu ontologischen Annahmen des Menschen und der Technologie nicht ausreichend reflektiert (Tabelle 1):

People	Wird menschliches Verhalten primär als messbares Datenphänomen betrachtet (d. h., ein atomistisches Menschenbild)? Wird angenommen, dass zukünftiges Verhalten aus vergangenen Daten vorhergesagt werden kann?
Analytics	Wird die eigene ontologische Basis expliziert (Definition) und auf dem Analyselevel verortet?
Reflexion	Werden alternative Ontologien oder Ansätze berücksichtigt (z.B. konstruktivistische, systemtheoretische Perspektiven)? Wie ist der Dialog zur bestehenden Literatur strukturiert bzw. findet dieser statt? Wird das Thema Ontologie in der Aufarbeitung des Wissensstandes beachtet?

Tab. 1: Fragen zu ontologischen Annahmen von People Analytics

Die ontologische Unschärfe ist also mehr als nur eine terminologische Frage – sie verhindert eine systematische Wissensakkumulation und untergräbt die praktische Relevanz der People-Analytics-Forschung. Denn wissenschaftliche Erkenntnisse sind eng an das zugrunde gelegte People-Analytics-Verständnis gekoppelt – einschließlich der verwendeten Methoden, Instrumente, Daten und Zielsetzungen (Hüllmann et al. 2021).

Zusammengefasst: Ohne eine explizite Reflexion über die ontologischen Grundannahmen und Werte-Kodizes des Feldes bleibt unklar, welche Perspektiven People Analytics tatsächlich verfolgt und welchen wissenschaftlichen und ethischen Maßstäben es gerecht werden soll. Die anhaltende Übereinfachung wird zudem dadurch begünstigt, dass es in wissenschaftlichen Zeitschriften des People-Analytics-Feldes bislang an klaren Anforderungen für die Offenlegung dieser Grundannahmen fehlt.

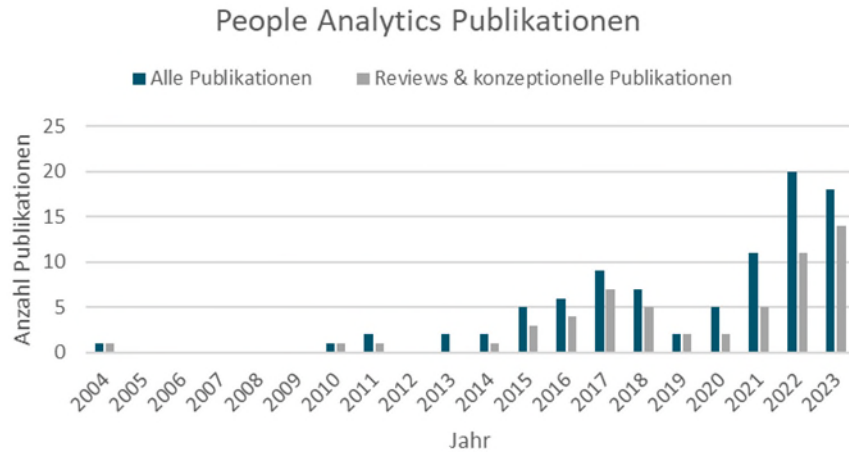


Abb. 1: Anteil der veröffentlichten People-Analytics-Forschungspapiere, die konzeptioneller Natur sind (63%) bis 2023.

These 2: People-Analytics-Auswirkungen gelassener betrachten

Üblicherweise, und das zeigen die Forschungsfelder Human-Resource-Management und Organizational Behavior, etabliert sich ein (neues) Feld, insbesondere dann, wenn sich die Forschung zu einem empirischen Phänomen als nützlich erweist und empirisch aufzeigt, dass seine Legitimität mit verbesserten Leistungsresultaten verknüpft ist. Jiang und Messersmith (2018), beispielsweise, zeigen dies eindrücklich in ihrem Meta-Review über den positiven Zusammenhang zwischen Human-Resource-Systemen, Human-Resource-Management-Praktiken und zahlreichen Leistungsindikatoren auf individueller, Team- und organisationaler Ebene. Sie stellen dar, wie reichhaltig und facettenreich die theoretisch-empirischen Betrachtungsweisen dieser Zusammenhänge im Feld ausfallen. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Bereich Organizational Behavior, etwa in Bezug auf die Wirksamkeit von Leadership (Legood et al. 2021) sowie die zahlreichen positiven (Leistungs-)Effekte belastbarer Vertrauensbeziehungen am Arbeitsplatz (Colquitt et al. 2007).

Ein entscheidender Vorteil dieser Entwicklung ist, dass sich über die Daseinsberechtigung und Relevanz eines Feldes hinaus eine Vielfalt an methodischen und erkenntnistheoretischen Ansätzen festigt. Dies zeigt beispielsweise Strohmeier (2007) in seinem Review über e-Human-Resource-Management – ein Forschungsbereich, der häufig als Vorläufer

zu People Analytics gilt: „The review reveals an initial body of work from several disciplines, that is mainly non-theoretical, employs diverse empirical methods, and refers to several levels of analysis and to diverse focal topics of e-HRM”.

Erst nachdem ein Feld durch solche positiven Auswirkungen seine Daseinsberechtigung, Relevanz und methodische Vielfalt etabliert hat, setzt typischerweise die Reflexion über mögliche unerwünschte Nebenwirkungen ein. In diesem Stadium rücken „Dark Sides“, „Down Sides“ oder alternative theoretische Modelle in den Fokus, die sich aus den ontologischen und epistemologischen Grenzen des Etablierten ableiten lassen (vergleiche hierzu auch das Aufkommen der Stakeholder-Theorie, die als Reaktion auf die kritische Reflexion über die Grundannahmen des Shareholder-Value-Ansatzes entstand; siehe auch Ho und Kuvaas 2020; Skinner et al. 2014).

Bei People Analytics verlief dieser Prozess jedoch umgekehrt – ein Umstand, der sich auch in Tabelle 2 widerspiegelt: Anstatt sich zunächst durch positive Effekte und Wirkungsweisen über organisationale Ebenen und Kontexte hinweg zu legitimieren, stand das Feld von Beginn an unter dem Einfluss kritischer Narrative, vermutlich begünstigt durch die natürliche Skepsis gegenüber Künstlicher Intelligenz. Themen wie Überwachung, algorithmische Kontrolle und ethische Risiken dominierten die Debatte von Beginn an, noch bevor eine belastbare empirische Grundlage für den tatsächlichen Nutzen von People Analytics geschaffen werden konnte (Edwards et al. 2022; Giermindl et al. 2022).

	Atomistisch / Befürworter	Nicht atomistisch / Kritiker
Strategisch	Praktiker und wenige Akademiker machen das hier	- fast niemand -
Operativ	wenige Praktiker machen das hier	viele Akademiker machen das hier

Tab. 2: Fokus People-Analytics-Forschung und Praktiker

Diese Bestandsaufnahme soll nicht dazu dienen, kritische Stimmen vorschnell abzutun oder People Analytics gegen berechtigte Einwände zu immunisieren – im Gegenteil. Vielmehr möchten wir sie als Ausgangspunkt nutzen, um den Scheideweg, an dem das People-Analytics-Feld steht, zu bebildern, an dem sich entscheidet, in welche Richtung sich People Analytics künftig bewegen wird.

Zum einen hat der vorschnelle Sprung in die kritische Reflexion verhindert, dass sich eine ontologische und epistemologische Vielfalt im Feld von People Analytics entfalten konnte – wie wir es beispielsweise aus den Forschungsbereichen Human-Resource-Management oder Organizational Behavior kennen. Anstatt verschiedene theoretische Modelle zu entwickeln und in Konkurrenz um Erklärungskraft zu setzen, hat sich das Feld früh auf zwei dominante Perspektiven verengt: eine operativ-technische Sichtweise, die mit einem atomistischen Menschenbild vornehmlich wissenschaftliche Kritik verfeinert, und – vermutlich als natürlicher Gegenentwurf – eine strategisch-wirtschaftliche Perspektive, die vor allem eine übergeordnete Sicht auf Design und Implementierung von People Analytics einnimmt (vgl. Tabelle 2). Diese frühe Beschränkung auf

wenige Deutungsrahmen hat die konzeptionelle Breite des Feldes von Anfang an begrenzt.

Zum anderen hat die frühe Festlegung auf die operativ-technische Perspektive im wissenschaftlichen Diskurs ein erhebliches Legitimationsproblem für die Praxis geschaffen. Während andere Forschungsbereiche im Human-Resource-Management (z.B. e-HRM) und Organizational Behavior (z.B. Leadership und Vertrauen) ihre Relevanz durch nachweisbare positive Ergebnisse in Organisationen und Gesellschaft untermauern konnten, wurde People Analytics frühzeitig mit Überwachungsängsten und ethischen Risiken assoziiert (Tursunbayeva et al. 2022). Dadurch fällt es schwer, das Feld unabhängig von kritischen Diskursen als wissenschaftlich und unternehmerisch wertvollen Beitrag zu etablieren.

Zusammengefasst: Ohne ein solides Fundament an „Bright Side“-Erkenntnissen geriet die akademische Auseinandersetzung zu schnell in eine defensive Position, in der vor allem Risiken statt Potenziale diskutiert wurden. Dies wiederum überließ das strategische Narrativ der Praxis, die die Diskussion vornehmlich aus einer wirtschaftlichen Perspektive lenkte – ein Muster, das sich auch in anderen technologiegetriebenen Human-Resource-Themen beobachten lässt.

These 3: Benachbarte Disziplinen offen einbeziehen

These 3 ist ein Aufruf, mutig bestehende Echo-Chambers aufzubrechen. Statt dem verführerischen Reiz der „Neuentdeckung“ zu erliegen, plädieren wir dafür, einschlägige Klassiker sowohl aus dem eigenen als auch aus benachbarten Forschungsfeldern intensiv zu rezipieren. Der Wettstreit um Neuheit und Relevanz verstärkt bestehende Echo-Chambers und führt zu einer erkenntnistheoretischen Engführung. Statt sich kritisch mit bestehenden Theorien auseinanderzusetzen, entdeckt das People-Analytics-Feld immer wieder vermeintlich neue Konzepte – die jedoch in angrenzenden Disziplinen, wie zum Beispiel der BWL-nahen Wirtschaftsinformatik (engl. Management Information Systems), bereits ausgiebig diskutiert wurden. Aktuelle Diskussionen entdecken theoretische Erkenntnisse aus der Management- und Personalinformationssystem-Literatur der 1980er und 1990er Jahre wieder, etwa das Spannungsfeld zwischen Transparenz, Voreingenommenheit und Privatsphäre (Bauer et al. 2006; Davis 1977; Davis und Olson 1984; Hubbard et al. 1998); ein Spannungsfeld, das sich neben dem Fokus auf Technolgieedesign, auch anhand der konkreten Implementierung von Technologie sowie der psychologischen Konsequenzen für Mitarbeitende veranschaulichen lässt.

Während sich das Gros der Literatur zu Management und Informationssystemen dieser Zeit vorrangig mit Materialressourcenplanung beschäftigte, existierten interdisziplinär bereits frühe Arbeiten zur Entscheidungsunterstützung in der Personalwirtschaft (Byun und Suh 1994; Johnson et al. 2016). Ein Teil dieser Literatur fokussierte Forschung zu organisationaler statt individueller Entscheidungsfindung (Keen 1987) und

die erfolgreiche Implementierung von Personalinformationssystemen (Dawes 1994; DeSanctis 1986). Zum Beispiel werden Personalinformationssysteme entlang der sechs Phasen Initiierung, Adoption, Adaption, Akzeptanz, Routinisierung, und Integration implementiert (Cooper und Zmud 1990), für deren erfolgreiches Durchlaufen Nutzerzufriedenheit (z.B. durch viele Funktionen des Systems, der Benutzerfreundlichkeit sowie Nützlichkeit) und Unterstützung in Form von Schulungen, Dokumentation und sozialer Austausch erforderlich sind (Haines und Petit 1997). Die erbrachten Erkenntnisse können als Startpunkt für das People-Analytics-Feld dienen, um insbesondere die „Bright Side“ von People Analytics zu explorieren und wie entsprechende Systeme erfolgreich implementiert werden können.

Gleichzeitig wurden aber auch die psychologischen Konsequenzen für Mitarbeitende thematisiert, darunter Privatsphäre, Datensicherheit und Diskriminierung (Bauer et al. 2006; Davis 1977; Davis und Olson 1984; Hubbard et al. 1998; Kavanagh und Johnson 2018; Stone et al. 2013). Ebenso unterschieden die Studien zwischen strukturierten und unstrukturierten Entscheidungsproblemen – eine Differenzierung, die auch für heutige People-Analytics-Systeme von Bedeutung ist (Anthony 1965; Gorry und Morton 1989; Ives et al. 1980).

Diese historischen Erkenntnisse und Theorien werden in der aktuellen People-Analytics-Debatte kaum rezipiert. Statt mutig über den Tellerrand hinauszublicken, verengt sich der Diskurs auf die scheinbare Neuartigkeit digitaler Technologien. So werden beispielsweise Parallelen zu historischen Managementansätzen wie Taylorismus und Scientific Management gezogen (Tursunbayeva et al. 2018, 2022), ohne sich kritisch mit den dahinterliegenden Konzepten auseinanderzusetzen. Dabei wäre es essenziell zu fragen, worin der theoretische Unterschied zwischen den klassischen „Time & Motion“-Studien auf Papier zu modernen Dashboards auf einer Website besteht (Gilbreth 1928). Während sich die technischen Details rasant weiterentwickelt haben, bleibt das soziale und organisationale System von Trägheit geprägt. Soziologische Theorien sind daher nach wie vor relevant, um unser Verständnis von People Analytics zu vertiefen (Adler 2012; Bodrožić und Adler 2022).

Umgekehrt hat die Wirtschaftsinformatik die Notwendigkeit disziplinärer Offenheit bereits erkannt und versucht, unterschiedliche Phänomene anhand der Kritik „digital X“ neu zu rahmen und explizit anschlussfähig zu gestalten (Baiyere et al. 2023) – auch wenn dies teils zu einer künstlichen Innovationsrhetorik führen kann.

Zusammengefasst: Das People-Analytics-Feld sollte sich die zentrale Frage stellen: Handelt es sich tatsächlich um ein neues Phänomen – oder erscheint Altbekanntes lediglich in neuem Licht? Van Geffen et al. (2013) zeigen, wie diese Fragen im Rahmen disziplinarischer Offenheit adressiert werden können. Hierzu machen wir exemplarische Vorschläge in Tabelle 3. Auf der linken Seite ist dargestellt, welche Diskurse bereits geführt werden, und rechts finden sich neue Aspekte von People Analytics.

Alte Aspekte von People Analytics	Neue Aspekte von People Analytics
Technologiefokus	
<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsunterstützungssysteme für das Personalwesen (Byun und Suh 1994; Johnson et al. 2016) Implementierung von Personalinformationssystemen (Dawes 1994; DeSanctis 1986; Haines und Petit 1997) strukturierte und unstrukturierte Personalentscheidungsprobleme (Mason und Mitroff 1973) sowie „strategische Personalentscheidungsprobleme“ (Keen 1987) Auswirkungen operativer Entscheidungsunterstützung durch Personalinformationssysteme, z.B. Bedrohungen der Privatsphäre, der Datensicherheit, Ethik (Bauer et al. 2006; Davis 1977; Davis und Olson 1984; Hubbard et al. 1998; Kavanagh und Johnson 2018; Stone et al. 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> exponentielle technologische Fortschritte (z.B. Rechenleistung, Speicherleistung, Interkonnektivität) ermöglichen neue Phänomene (z.B. Online-Labour Plattformen) (Baiyere et al. 2023) mehr Daten durch umfassende Digitalisierung aller Geschäftsfunktionen (z.B. digitale Fußspuren), die neuartige Analysen und Erkenntnisse ermöglichen (Hüllmann 2025) vernetzte Technologie (autonome Interaktionen zwischen Informationssystemen ohne menschliche Akteure), welche die Rolle des Menschen ändern (Yoo et al. 2012) Technologie als „Black-Box“, die probabilistisch und nicht mehr deterministisch Entscheidungen unterstützt (Venkatesh 2022) Reprogrammierbarkeit mit ständig wechselnden Ausgaben durch generative (KI-)Systeme (Yoo et al. 2012)
Organisationsfokus	
<ul style="list-style-type: none"> Scientific Management (Wren und Bedeian 2006) Taylorismus und „Time & Motion“ Studien (Gilbreth 1928) 	<ul style="list-style-type: none"> die Industrialisierung war „outperform“ durch Automatisierung (Wren und Bedeian 2006), People Analytics ist „outsmart“ mit mehr und besseren Informationen (Zuboff 1988) der homo algorithmico (Lamers et al. 2024) datengetriebene, menschenzentrierte und gemischte Organisationskulturen
Zusammenfassung Umfassende Datenmodellierung des einzelnen Menschen, der in seiner Einzigartigkeit respektiert wird und nicht austauschbar ist (Gierlich-Joas et al. 2025). Technologie Fortschritte ermöglichen es, dem Einzelnen technologisch-analytisch gerecht zu werden, solange der erklärte Wille dazu vorhanden ist (Meijerink et al. 2026).	

Tab. 3: Was ist neu an People Analytics?

These 4: Quo Vadis People Analytics?

Erst die Synthese von These 1 bis 3 ermöglicht es uns, in These 4 eine präzisere Definition des eigenen Anspruchs von People Analytics zu formulieren: Wissenschaftliche Erkenntnisse in People Analytics haben nur dann Bestand, Relevanz und Impact, wenn sie sich in der praktischen Anwendung und realen Bedeutsamkeit bewähren. Dabei geht es nicht allein um eine akademische Schärfung des Feldbegriffs, sondern vielmehr um die Frage, welche praktischen Herausforderungen durch eine solche Präzisierung besser adressiert werden können. Daher plädieren wir in These 4 dafür, stärker auf zentrale Erkenntnisse aus „Engaged Scholarship“ (Van de Ven 2007) und Action Research (Bleijenbergh et al. 2021) zu setzen. Dies umfasst insbesondere eine frühzeitige Validierung der Relevanz und Anwendbarkeit von Forschungsfragen im engen Austausch mit der Praxis, die sorgfältige Auswahl theoretischer Rahmenwerke sowie die Entwicklung eines logisch konsistenten und

empirisch fundierten Untersuchungsdesigns. Dabei ist es beispielsweise ein grundlegender Unterschied, ob People Analytics darauf abzielt, individuelle Leistung zu messen (z. B. durch Klickzahlen oder Feedback-Scores) oder kollektive Teamdynamiken zu verstehen (z. B. durch Netzwerkanalysen oder Beobachtungsdaten) – eine ontologische Grundannahme, die maßgeblich beeinflusst, welche Daten erhoben werden, wie sie interpretiert werden und welche Maßnahmen daraus folgen.

Wird nicht offengelegt, welche Perspektive eingenommen wurde, besteht die Gefahr, dass Unternehmen falsche Schlüsse ziehen – etwa individuelle Fehlleistungen adressieren, obwohl strukturelle Probleme vorliegen. Auf diese Weise wird es möglich, Forschungsbeiträge nicht nur hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Qualität, sondern auch im Hinblick auf ihre praktische Anschlussfähigkeit und ihre Grenzen fundiert zu beurteilen.

Um die ontologische Nachlässigkeit innerhalb der People-Analytics-Forschung zu reduzieren, sollten Autor:innen ihre zugrunde liegenden Annahmen explizit offenlegen – also klar definieren, was sie unter People Analytics verstehen. Anstatt Begriffe immer wieder neu zu prägen, plädieren wir für eine kritische Reflexion bestehender Definitionen. Ein bewusster Umgang mit den ontologischen Grundannahmen könnte den theoretischen Fortschritt beschleunigen, indem er die Ursachen strittiger Debatten adressiert und widersprüchliche Definitionen auflöst (McCartney und Fu 2022). Wir verstehen diese Forderung als eine Weiterführung der allgemeinen Diskussion um Fairness und Transparenz im Kontext der Open Science-Bewegung. Während Open Science vor allem die Offenlegung von Prozessen und Daten betont, fordern wir darüber hinaus eine explizite Offenlegung der theoretischen und ontologischen Grundlagen. Auf diese Weise wird nicht nur die Nachvollziehbarkeit der Forschung erhöht, sondern auch die zugrunde liegenden Konzepte und Annahmen sichtbar gemacht – was sowohl die Bewertung der Forschungsergebnisse erleichtert als auch ihre Praxisrelevanz stärkt.

Dabei sollte sich die strategische Perspektive stärker mit den Mikroebenen der Organisation befassen – also mit der Frage, wie People Analytics das Individuum als zentralen organisationalen Akteur beeinflusst. Die operative Perspektive hingegen sollte sich auf die Aggregationsebene konzentrieren, also darauf, wie sich individuelle Analysen auf Teams oder die Organisation als Ganzes übertragen lassen.

Um das epistemologische Dilemma zu entschärfen, müssen Wissenschaftler:innen zudem klären, wie sich People Analytics tatsächlich von früheren Konzepten – wie etwa Personalinformationssystemen – unterscheidet. Natürlich behaupten wir nicht, dass sich seit den 1980er Jahren nichts verändert hat (Tabelle 3). Wir teilen die weit verbreitete Faszination für People Analytics und möchten dazu beitragen, dass sich das Feld weiterentwickelt. Doch sollte dies nicht theorie-frei geschehen.

Dabei darf ein weiterer Aspekt nicht vernachlässigt werden: die ethisch-normativen Werteschemata, die People Analytics und den Forschenden, bewusst oder unbewusst, zugrunde liegen. Wie Wilkinson und Fay (2011) systematisch aufzeigen, basieren die Forschungsfelder Human-Resource-Management, Organizational Behavior, Industrial Relations und Industrial Democracy jeweils auf unterschiedlichen philosophischen Annahmen darüber, wie sich Menschen in Organisationen verhalten, wie sie gesehen und behandelt werden sollten. In der Forschungspraxis werden diese ethi-

schen Grundlagen jedoch oft nicht ausdrücklich benannt oder kritisch hinterfragt – das erschwert ihre Anwendung und erhöht das Risiko, dass technokratische Lösungen vorschnell als objektiv richtig gelten. Dabei kann es leicht passieren, dass unausgesprochene Machtverhältnisse oder Werteungleichgewichte ungewollt verstärkt werden – ein Risiko, das sich durch ungeklärte ontologische und epistemologische Grundannahmen zusätzlich verschärft.

Als Forschende müssen wir uns also bewusst machen, dass wir Zwerge sind, die auf den Schultern von Riesen stehen. Es reicht nicht, auf den „Hype“ um People Analytics aufzuspringen – stattdessen müssen wir kontextuelle Unterschiede und qualitative Neuerungen reflektieren und unsere ontologische Position explizit artikulieren (Baiyere et al. 2023). Andernfalls droht, dass „alles und damit nichts“ als People Analytics bezeichnet wird (Baiyere et al. 2023).

Die bewusste Reflexion dieser Grundannahmen hilft uns dabei, drei zentrale Fallstricke zu vermeiden:

- wertvolles Vorwissen nicht einfach zu verwerfen, nur weil es nicht unter heutigen Schlagwörtern firmiert,
- nicht zu erkennen, was wirklich neu ist – und warum, und
- durch unreflektierte Begriffsnutzung, „wissenschaftlichen Blödsinn“ zu produzieren (Markus und Rowe 2023).

Schließlich raten wir zu einer Abkehr von Literaturüberblicken. Die gegenwärtige Reviewflut – so unsere These – ist nicht nachhaltig. Statt weiterer theoretischer Übersichtsarbeiten brauchen wir mehr empirische, gestaltungsorientierte und praxisnahe Forschung, die People Analytics tatsächlich voranbringt.

Fazit

Die Herausforderungen im People-Analytics-Bereich können nicht gelöst werden, ohne die unterschiedlichen ontologischen Annahmen über People Analytics anzuerkennen. Wir fordern, dass sich die Forschung wieder auf das Verständnis des Wesens von People Analytics konzentriert, anstatt sich auf oberflächliche Messungen oder reine Ergebnisberichte zu fixieren. Klarheit und Vollständigkeit der Evidenz sind in der People-Analytics-Praxis von zentraler Bedeutung, daher sollte die Wissenschaft die gleichen Standards erfüllen. Die Einhaltung dieser Standards kann dazu beitragen, Echokammern zu vermeiden und den Übergang von Stagnation zu Wirkung und praktischer Relevanz zu erleichtern. So kann das kumulative Wissen über People Analytics gezielt weiterentwickelt werden.

Literaturverzeichnis

- Adler, P.S. 2012. PERSPECTIVE—The Sociological Ambivalence of Bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science* 23(1): 244-266. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0615>.
- Anthony, R. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Cambridge.
- Baiyere, A., V. Grover, K.J. Lyytinen, S. Woerner, A. Gupta. 2023. Digital “x”—Charting a Path for Digital-Themed Research. *Information Systems Research* 34(2): 463-486. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1186>.
- Bauer, T.N., D.M. Truxillo, J.S. Tucker, V. Weathers, M. Bertolino, B. Erdogan, M.A. Campion. 2006. Selection in the Information Age: The Impact of Privacy Concerns and Computer Experience on Applicant Reactions. *Journal of Management* 32(5): 601-621. <https://doi.org/10.1177/0149206306289829>.
- Bleijenbergh, I., J. Van Mierlo, T. Bondarouk. 2021. Closing the gap between scholarly knowledge and practice: Guidelines for HRM action research. *Human Resource Management Review* 31(2): 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100764>.
- Bodrožić, Z., P. S. Adler. 2022. Alternative Futures for the Digital Transformation: A Macro-Level Schumpeterian Perspective. *Organization Science* 33(1): 105-125. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1558>.
- Böhmer, N., H. Schinnenburg. 2023. Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal* 45(5): 1057-1082. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>.
- Byun, D., E. Suh. 1994. Human resource management expert systems technology. *Expert Systems* 11(2): 109-119. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.1994.tb00004.x>.
- Colquitt, J.A., B.A. Scott, J.A. LePine. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology* 92(4): 909-927.
- Cooper, R.B., R.W. Zmud. 1990. Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Management Science* 36(2): 123-139.
- Davis, C. 1977. *The Right to Privacy and Medical Information Data Banks*. Dissertation, University of Southern California.
- Davis, G.B., M.H. Olson. 1984. *Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development*. 2. Aufl., New York.
- Dawes, S.S. 1994. Human Resource Implications of Information Technology in State Government. *Public Personnel Management* 23(1): 31-46. <https://doi.org/10.1177/009102609402300103>.
- DeSanctis, G. 1986. Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly* 10(1): 15-27. <https://doi.org/10.2307/248875>.

- Edwards, M.R., A. Charlwood, N. Guenole, J. Marler. 2022. HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal* 34(2): 326-336. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>.
- Gal, U., T.B. Jensen, M.K. Stein. 2017. People Analytics in the Age of Big Data: An Agenda for IS Research. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*: 0-11.
- Geffen, C.V., H. Ruël, T. Bondarouk. 2013. E-HRM in MNCs: What can be learned from a review of the IS literature? *European Journal of International Management* 7(4): 373-392. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.055278>.
- Gierlich-Joas, M., J.A. Hüllmann, M.K. Stein. 2025. When Technology becomes an Ideological Battleground: Dataists versus Non-Dataists in People Analytics. *Journal of the Association of Information Systems*, submitted.
- Giermendl, L.M., F. Strich, O. Christ, U. Leicht-Deobald, A. Redzepi. 2022. The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems* 31(3): 410-435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>.
- Gilbreth, L.M. 1928. The Relations of Time and Motion Study. *Bulletin of the Taylor Society* 13: 126-128.
- Goertz, G. 2006. *Social science concepts: A user's guide*. Princeton.
- Goertz, G., J. Mahoney. 2012. Concepts and measurement: Ontology and epistemology. *Social Science Information* 51(2): 205-216. <https://doi.org/10.1177/0539018412437108>.
- Gorry, G.A., M.S.S. Morton. 1989. A Framework for Management Information Systems. *Sloan Management Review* 30(3): 49-61.
- Haines, V.Y., A. Petit. 1997. Conditions for successful human resource information systems. *Human Resource Management* 36(2): 261-275.
- Ho, H., B. Kuvaas. 2020. Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management* 59(3): 235-253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>.
- Hubbard, J.C., K.A. Forcht, D.S. Thomas. 1998. Human Resource Information Systems: An Overview of Current Ethical and Legal Issues. *Journal of Business Ethics* 17(12): 1319-1323. <https://doi.org/10.1023/A:1005735506589>.
- Hüllmann, J.A. 2022. Reconciling the Debate on People Analytics in Academia and Practice. *Proceedings of the 35th Bled eConference*, 1-15.
- Hüllmann, J.A. 2025. Digital Traces as Measurement Instruments for Variance-Theoretic Research in Information Systems. In J. Mendling und B. Wurm (Hrsg.), *Digital Trace Data Research in Information Systems: Foundations, Methods, and Applications*. Berlin.
- Hüllmann, J.A., S. Krebber, P. Troglauer. 2021. The IT Artifact in People Analytics: Reviewing Tools to Understand a Nascent. *Proceedings of the 16th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI)*, 1-14.

- Hüllmann, J.A., J. Mattern. 2020. Three Issues with the State of People and Workplace Analytics. *Proceedings of the 33rd Bled eConference*, 1-14.
- Ives, B., S. Hamilton, G.B. Davis. 1980. A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems. *Management Science* 26(9): 910-934.
- Jiang, K., J. Messersmith. 2018. On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 29(1): 6-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>.
- Johnson, R.D., K.M. Lukaszewski, D.L. Stone. 2016. The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems* 38: 533-553. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03828>.
- Kavanagh, M.J., R.D. Johnson. 2018. *Human Resource Information Systems*. 4. Aufl., Los Angeles.
- Keen, P.G.W. 1987. Decision support systems: The next decade. *Decision Support Systems* 3(3): 253-265. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(87\)90180-1](https://doi.org/10.1016/0167-9236(87)90180-1).
- Kellogg, K.C., M.A. Valentine, A. Christin. 2020. Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals* 14(1): 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>.
- Lamers, L., J. Meijerink, G. Rettagliata. 2024. Blinded by “algo economicus”: Reflecting on the assumptions of algorithmic management research to move forward. *Human Resource Management* 63(3): 413-426. <https://doi.org/10.1002/hrm.22204>.
- Legood, A., L. Van Der Werff, A. Lee, D. Den Hartog. 2021. A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30(1): 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>.
- Levenson, A. 2018. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management* 57(3): 685-700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>.
- Levenson, A., A. Fink. 2017. Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4(2): 145-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>.
- Markus, M.L., F. Rowe. 2023. The Digital Transformation Conundrum: Labels, Definitions, Phenomena, and Theories. *Journal of the Association for Information Systems* 24(2): 328-335. <https://doi.org/10.17705/1jais.00809>.
- Marler, J. H., J. W. Boudreau. 2017. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management* 28(1): 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- Mason, R.O., I.I. Mitroff. 1973. A Program for Research on Management Information Systems. *Management Science* 19(5): 475-487. <https://doi.org/10.1287/mnsc.19.5.475>.

- McCartney, S., N. Fu. 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://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>.
- Meijerink, J., S.D. Schafheitle, J.A. Hüllmann, M. Renkema, B. van Riemsdijk, T. Bondarouk. 2026. Reimagining online labor platform research for fostering the inclusion of workers with a disability. *New Technology, Work and Employment*, submitted.
- Minbaeva, D.B. 2018. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management* 57(3): 701-713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>.
- Pfeffer, J., R.I. Sutton. 2006a. Evidence-based management. *Harvard Business Review* 84(1): 63-74.
- Pfeffer, J., R. I. Sutton. 2006b. Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Cambridge.
- Rasmussen, T., D. Ulrich. 2015. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics* 44(3): 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>.
- Rousseau, D.M. 2006. Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review* 31(2): 256-269. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>.
- Schafheitle, S.D., A. Weibel, I.L. Ebert, G. Kasper, C. Schank, U. Leicht-Deobald. 2020. No stone left unturned? Towards a framework for the impact of datafication technologies on organizational control. *Academy of Management Discoveries* 6(3): 455-487. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0002>.
- Skinner, D., G. Dietz, A. Weibel. 2014. The dark side of trust: When trust becomes a ‘poisoned chalice’. *Organization* 21(2): 206-224. <https://doi.org/10.1177/1350508412473866>.
- Stone, D.L., K.M. Lukaszewski, E.F. Stone-Romero, T.L. Johnson. 2013. Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review* 23(1): 50-70. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>.
- Strohmeier, S. 2007. Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review* 17(1): 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>.
- Tursunbayeva, A., S. Di Lauro, C. Pagliari. 2018. People analytics – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management* 43: 224-247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>.
- Tursunbayeva, A., C. Pagliari, S. Di Lauro, G. Antonelli. 2022. The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review* 51(3): 900-921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>.
- Van de Ven, A.H. 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford.
- Weibel, A., S.D. Schafheitle. 2018. Evidenzbasiert entscheiden. Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können. *Zeitschrift Führung + Organisation* 87(3): 158-163.

- Wilkinson, A., C. Fay. 2011. New times for employee voice? *Human Resource Management* 50(1): 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>
- Wren, D.A., A.G. Bedeian. 2006. *The Evolution of Management Thought*. Hoboken.
- Yoo, Y., R.J. Boland, K. Lyytinen, A. Majchrzak. 2012. Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science* 23(5): 1398-1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>.
- Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York.