

Inhalt

Martin Franz und Sebastian Henn

Multinationals from the BRIC-countries investing in German firms: Impacts on industrial relations	3
--	---

Berndt Keller

Arbeitsbeziehungen im Profifußball: Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler	19
---	----

Hartmut Seifert und Jens Thoemmes

Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen	47
--	----

Peter Kels und Uwe Vormbusch

People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?	71
---	----

Tagungsbericht

Philipp Lorig

Perspectives of Employment Relations in Europe 12 th European Congress der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) vom 05. bis 07. September 2019 an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf	91
---	----

*Martin Franz und Sebastian Henn**

Multinationals from the BRIC-countries investing in German firms: Impacts on industrial relations**

Abstract

Often, investments from emerging economies in firms in industrialized countries evoke concerns among the employees in the targeted firms. Many of them are afraid of losing their jobs, or fear that the new owners could undermine existing social standards. Up to now, little is known about how such investments affect industrial relations in targeted countries. Using the example of investments from the BRIC-countries (Brazil, Russia, India and China) in German firms, this paper analyses whether employees' fears are well founded. To this end, four different factors are considered. These include: (1) the situation of the target firms in the run-up to an acquisition and the employees' reactions to the takeover, (2) the investors' knowledge of the current system of industrial relations, (3) the day-to-day interactions with the new owners, and (4) the patterns of communication between works council representatives and the new owners. The empirical part of the article is based on an analysis of quantitative data as well as the application of problem-centered interviews with members of work councils, trade union representatives as well as managers.

Keywords: Foreign Direct Investments, Acquisitions, BRIC, Germany, Industrial relations. JEL: F23, F66, J53

* Prof. Dr. Martin Franz, Institut für Geographie, Universität Osnabrück, Seminarstr. 19 a/b, D-49074 Osnabrück. E-Mail: Martin.Franz@uos.de.
Prof. Dr. Sebastian Henn, Institut für Geographie, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Löbdergraben 32, D-07743 Jena. E-Mail: sebastian.henn@uni-jena.de.

Acknowledgements: The paper is based on research conducted within the project 'BRICINVEST – Investors from the BRIC-countries and interests of employees in Germany'. We would like to thank our colleagues Dr. Kai Bollhorn, Sophie Golinski, Reinhard Röhrig and Dr. Jörg Weingarten for their collaboration in the project and the Hans-Böckler-Stiftung for its financial support.

** Artikel eingegangen am 18.09.2017. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.10.2019

Multinationale Unternehmen aus den BRIC-Staaten investieren in deutsche Firmen: Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen

Zusammenfassung

Investitionen aus aufstrebenden Ökonomien in Unternehmen in Industriestaaten stoßen oftmals auf Bedenken aufseiten der Beschäftigten des Zielunternehmens. Viele von ihnen befürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes oder die Absenkung von Sozialstandards in ihrem Unternehmen. Bislang ist nur wenig über die tatsächlichen Auswirkungen solcher Investitionen auf die in den Unternehmen bestehenden industriellen Beziehungen bekannt. Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Artikel anhand des Beispiels von Investitionen aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) in Deutschland, ob die Sorgen der Arbeitnehmer eine reale Grundlage haben. Dabei werden vier verschiedene Faktoren beachtet: (1) die Situation des Zielunternehmens vor der Akquisition und die Reaktionen der Beschäftigten auf die Akquisition, (2) das Wissen des Investors über das bestehende System der industriellen Beziehungen, (3) die alltäglichen Interaktionen zwischen dem Betriebsrat und den neuen Eigentümern sowie (4) die Formen der Kommunikation zwischen den Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats und den neuen Eigentümern. Der empirische Teil des Artikels basiert auf der Analyse sowohl von quantitativen Daten als auch von problemzentrierten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Management, Betriebsräten und Gewerkschaften.

Schlagwörter: Ausländische Direktinvestitionen, Firmenübernahmen, BRIC-Staaten, Deutschland, Industrielle Beziehungen

Introduction

When the management of Putzmeister, a German manufacturer of concrete pumps founded in the 1950s, announced in 2012 that the firm had been sold to the Chinese corporation Sany Heavy Industry Co. Ltd., this came as a surprise for the company's workforce. About 700 employees took to the streets to express their collective disapproval to sell the company. Likewise, when it became public knowledge that the German automotive supplier ZF Friedrichshafen AG (ZF) intended to sell its rubber and plastics division to China-based Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) in 2013, 22.000 employees signed a petition against the sell off and German works councilors refused to approve overtime on weekends to show their solidarity with the rubber and plastics division. These examples refer to only two of the many cases in which foreign takeovers of German firms resulted in the workforce expressing their concerns or, in extreme cases, major opposition.

While there is a huge body of literature on the *investors'* perspectives relating to mergers and acquisitions (M&A), even in the specific case of Chinese investments (e. g. Boateng, Qian, & Tianle, 2008; Chen & Young, 2010), only a few studies explicitly consider the perspective of other actors, such as employees or the members of works councils. Pre-millennial studies focused on so-called 'poison pill strategies' pursued by managers and shareholders to avoid hostile takeovers (Malatesta & Walkling, 1988; Mallette & Fowler, 1992; Duggal & Millar, 1994). This literature is problematic in that it regards the respective employees as passive victims unable to voice their concerns (Graebner & Eisenhardt, 2004). Furthermore, it tends to view the acquired company as "unimportant, unsuccessful,

Berndt Keller*

Arbeitsbeziehungen im Profifußball: Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler**

*„Sidelined: employment relations in professional sports”
(Barry, Skinner & Engelberg, 2016, S. 1)*

Zusammenfassung

Der interdisziplinäre Beitrag behandelt erstmalig Stand und Perspektiven der Arbeitsbeziehungen im Profifußball, wobei die Spielergewerkschaft besondere Berücksichtigung findet. Der erste Hauptteil analysiert ausführlich die Mitgliedschaftslogik (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, Dienstleistungen für Mitglieder als Lösung des Kollektivgutproblems). Dieser umfangreiche Teil der Verbandspolitik ist auf die Besonderheiten des Arbeitsmarktes abgestimmt. Der zweite Hauptteil analysiert die Einflusslogik (Beziehungen zu korporativen Akteuren von sportspezifischer oder allgemeiner Bedeutung sowie Lobbying). Kollektivverhandlungen finden nicht statt, da die institutionellen Voraussetzungen fehlen, so dass die Einflusslogik weniger entwickelt ist als die Mitgliedschaftslogik. Das Fazit lautet, dass die Entwicklung dualer Arbeitsbeziehungen unwahrscheinlich ist, monistische entstehen allenfalls bei einigen Vereinen. In methodischer Hinsicht basiert der Beitrag auf einer umfassenden Dokumentenanalyse aller zugänglichen Verbandsmaterialien sowie Interviews mit Hauptamtlichen des Verbandes.

Schlagwörter: Berufssport, Berufsverband, Berufsfachlicher Arbeitsmarkt, Sektorale Arbeitsbeziehungen

Employment relations in professional soccer: The Players' Union

Summary

For the first time, this interdisciplinary contribution deals with the status and perspectives of employment relations in professional football, whereby the players' union is given special consideration. The first main section analyzes in detail the logic of membership (association structures, membership, services for members as a solution to the collective good problem). This extensive part of the association's policy is tailored to the specifics of the labor market. The second main section analyzes the strategies of the logic of influence (relations to actors of sport-specific or general importance as well

* Prof. em Dr. Berndt Keller, Windscheidstr. 22, D-45147 Essen. Email: Berndt.Karl.Keller@uni-konstanz.de

Herzlichen Dank schulde ich meinen Interviewpartnern bei der VDV für ihre Auskunfts- und Kooperationsbereitschaft sowie Reinhard Bahnmüller, Till Müller-Schoell und Uwe Wilkesmann für hilfreiche Kritik und Anregungen. Sämtliche Ausführungen liegen in meiner alleinigen Verantwortung.

** Artikel eingegangen am 12.04.2019. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 05.01.2020

as lobbying). Collective bargaining does not take place because the institutional requirements are lacking, so that the influence logic is less developed than the membership logic. The conclusion is that the development of dual employment relations is unlikely, monistic ones develop only in some clubs. From a methodological point of view, the article is based on a comprehensive document analysis of all accessible materials of the association as well as interviews with the full-time officials.

Keywords: professional sports, professional union, professional labor market, sectoral employment relations.
JEL: J 49, J 50, J 51, J 53, J 83, L 83

1 Einleitung

Die Vereinigung der Vertragsfußballspieler e. V. (im Folgenden VDV) ist die Interessenvertretung der Profifußballspieler. Sie bleibt in der inzwischen breiten sozialwissenschaftlichen Verbands- und Organisationsforschung – erstaunlicherweise oder nicht – unbeachtet, obwohl sie eine seit Jahren nachhaltig prosperierende Branche des Dienstleistungssektors (McKinsey & Company, 2015) organisiert, die großes Interesse in Öffentlichkeit und Medien findet (Goff, 2018) und, wie wir zeigen, relevante Besonderheiten aufweist. Die (deutschsprachige) Forschung über Arbeitsbeziehungen (einführend Keller, 2008; Müller-Jentsch, 2017) befasst sich nicht mit Profisport, etwa dessen korporativen Akteuren und ihren Interaktionen; die angelsächsische Variante (Barry, Skinner, & Engelberg, 2016) klammert die Verbands-ebene aus. Die Nachbardisziplinen Sportmanagement/Sportökonomie (Szymanski & Kuypers, 2000; Kuper & Szymanski, 2014) und Sportrecht (De Marco, 2018)¹ sind in dieser Hinsicht weiter entwickelt und als integrierte Spezialgebiete ihrer Fächer längst etabliert.²

Bisher liegen keine Beiträge zur VDV vor, sodass unsere interdisziplinär angelegte Analyse Neuland betritt. Sie behandelt die VDV als Gewerkschaft und leistet damit einen Beitrag zu Stand und Perspektiven der Arbeitsbeziehungen im Profisport am Beispiel des Profifußballs, dem in Europa mit Abstand am Weitesten professionalisierten und kommerzialisierten Teilbereich. Konkret: Zu welcher Form von (dualen oder monistischen) Arbeitsbeziehungen und deren weiterer Entwicklung trägt die VDV bei?

Wir beginnen mit der Analyse der internen Strukturen und behandeln anschließend Stellung und Einfluss im System der sektoralen Arbeitsbeziehungen.³ Im Mittelpunkt steht, um es in der Terminologie eines gängigen Paradigmas der Verbands-, insbesondere der Arbeitsbeziehungsforschung zu formulieren (Child, Loveridge, & Warner, 1973; Schmitter & Streeck, 1999), zunächst die Mitgliedschaftslogik („logic of membership“) (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, Kollektivgutproblem und seine Lösung im vorliegenden Fall) (Kap. 2), anschließend die bisherige und beabsichtigte Einflusslogik („logic of influence“) (Be-

1 Seit 2012 besteht sogar eine eigene Schriftenreihe, die ASSER International Sports Law Series (<https://link.springer.com/bookseries/8858>). Die Sportökonomie verfügt über zwei eigene Zeitschriften: Journal of Sports Economics und International Journal of Sport Finance.

2 Außerdem existiert eine umfangreiche, breit orientierte Literatur zu nationalen und internationalen governance-Problemen des Fußballs auf Vereins- und Ligaebene (Drut & Raballand, 2010, Farquhar, Machold, & Ahmed, 2005, Boillat & Marston, 2016).

3 Die wenigen Veröffentlichungen befassen sich mit speziellen (etwa rechtlichen oder medizinischen) Fragen und sind nicht verbandspolitisch ausgerichtet.

ziehungen zu korporativen Akteuren von sportspezifischer und allgemeiner Relevanz, Lobbying) (Kap. 3). Fazit und Ausblick beschließen den Beitrag (Kap. 4).

In methodischer Hinsicht basiert der Beitrag, der explorativen Charakter hat, zunächst auf einer umfassenden Dokumentenanalyse im Sinne der Inhaltsanalyse aller zugänglichen Verbandsmaterialien der VDV (offizielle Dokumente wie Satzung und Musterverträge, zahlreiche schriftliche Unterlagen wie Broschüren, umfangreiche Internetauftritte,⁴ verschiedene Jahrgänge der Verbandszeitschrift) sowie auf ausgedehnten Literatur- einschließlich Internetrecherchen mit dem Schwerpunkt auf Arbeitsbeziehungen im Profifußball.

Auf Basis dieser vorbereitenden Arbeiten wurden die Leitfäden für teil-standardisierte Experteninterviews entwickelt, die im Februar/März 2019 mit zwei hauptamtlichen Mitarbeitern geführt wurden. Dabei bilden die jeweils mehrstündigen, getrennt voneinander geführten Befragungen von langjähriger Geschäftsführung und Teambetreuer beide Ebenen der Verbandstätigkeit ab. Im Mittelpunkt standen jeweils Fragen zu den operationalisierten Variablen der bereits erwähnten Mitgliedschaftslogik (Verbandsstrukturen, Mitgliedschaft, private Dienstleistungen für alle Mitglieder bzw. einzelne Mitgliedergruppen) sowie der Einflusslogik (Beziehungen zu externen Akteuren, Verbandsstrategien und Lobbying). Die Interviews ermöglichen eine Überprüfung, Ergänzung und Erweiterung der Erkenntnisse der Dokumenten- und Internetanalyse. Das Ordnungsschema für die Einordnung der zahlreichen empirischen Einzelbefunde ist die für die Untersuchung konstitutive, theoriegeleitete Unterteilung in Mitgliedschafts- und Einflusslogik. Ein weiteres, einstündiges Interview wurde im April 2019 mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines Bundesligavereins geführt, um auch die Betriebs- bzw. Vereinsebene der Arbeitsbeziehungen zu eruieren und die Ergebnisse der Befragungen auf Verbandsebene zu ergänzen.

2 Mitgliedschaftslogik

1987 gründeten einige aktive Fußballprofis die VDV. Ihr Aufbau begann erst mehr als ein Jahrzehnt nach dem Start der Bundesliga (im Folgenden BL), die mit der Saison 1963/64 ihren Spielbetrieb aufnahm.⁵ Der Grund liegt in der Tatsache, dass die mit der Einführung der nationalen Profiligen verbundene Professionalisierung des Fußballs in Deutschland deutlich später als in vergleichbaren Ländern einsetzte (Tomlinson & Young, 2006).

2.1 Verbandsstrukturen

Im deutschen System der Arbeitsbeziehungen dominiert seit der Rekonstruktionsphase nach dem II. Weltkrieg das Organisationsprinzip der Industriegewerkschaft („ein Betrieb, eine Gewerkschaft“). Diese müssen die heterogenen Interessen verschiedener Mitgliedergruppen nicht nur aggregieren, sondern auch intern ausbalancieren bzw. vereinheitlichen und dabei selektieren, um ihre externe Handlungs- bzw. Durchsetzungsfähigkeit zu sichern.

4 <https://www.spielergewerkschaft.de/>

5 Probleme der frühen Jahre des Profifußballs schildert exemplarisch Woller (2019).

*Hartmut Seifert und Jens Thoemmes**

Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen**

Zusammenfassung

Der Beitrag vergleicht Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und Deutschland. Empirische Basis bilden 587 Dienst- und Betriebsvereinbarungen für Deutschland und 894 für Frankreich. Markante Unterschiede zeigen sich. In Deutschland dienen Arbeitszeitkonten vorrangig kurzfristiger Variation der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit. Betrieben sollen sie die Möglichkeit bieten, den Arbeitseinsatz enger mit einer schwankenden Nachfrage zu synchronisieren. Gleichzeitig sollen sie Beschäftigten Spielraum für eine mehr eigenverantwortlich gestaltete Arbeitszeit ermöglichen. In Frankreich sind Arbeitszeitkonten primär langfristiger orientiert und globaler ausgerichtet. Beschäftigte haben die Möglichkeit, größere Zeitguthaben anzusparen, um sie eigenverantwortlich für kurze oder längere Auszeiten zu nutzen. Dementsprechend unterscheiden sich die Regelungsstrukturen. In Frankreich liegt der Schwerpunkt auf den Zeit- und Geldelementen, die angespart werden können, außerdem auf den Verwendungsarten für die Nutzung der Zeitguthaben. In Deutschland geht es vorrangig um Höchstgrenzen für Zeitguthaben und -schulden sowie Ausgleichszeiträume der Kontenstände. Es handelt sich um unterschiedliche Kontentypen, in Frankreich eher um „Spar-“ und in Deutschland eher um „Girokonten“.

Schlagwörter: Arbeitszeitkonten, Langzeitkonten, Arbeitszeitflexibilität, Arbeitszeitsouveränität, Industrielle Beziehungen, Betriebsvereinbarungen

Working time accounts in Germany and France. A comparative analysis of company-based agreements

Abstract

The article compares the regulatory structures of working time accounts in France and Germany. 587 service and company agreements for Germany and 894 for France form the empirical basis. There are striking differences. In Germany, working time accounts primarily serve short-term variation of daily / weekly working hours. They should offer companies the opportunity to synchronize work more

* Dr. Hartmut Seifert, Kaiserswertherstr. 156, 40474 Düsseldorf, E-Mail : h.g.seifert@t-online.de.
Prof. Dr. Jens Thoemmes, Forschungsprofessor, Soziologe, CNRS, CERTOP, Universität Toulouse, E-Mail : thoemmes@univ-tlse2.fr.

** Artikel eingegangen am 10.09.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.04.2019

closely with fluctuating demand. At the same time, they should give employees scope to work more independently. In France, working time accounts are primarily long-term and global. Employees have the opportunity to save larger amounts of time in order to use them independently for short or long breaks. The regulatory structures differ accordingly. In France, the focus is on the time and money elements that can be saved as well as on the types of use for the use of time credits. In Germany, the priority is on maximum limits for time deposits and debts, as well as balancing periods for account balances. There are different types of accounts, in France they are similar to “savings” and in Germany more to “current accounts”.

Keywords: Working time accounts, long-term time accounts, flexibility of working time, time autonomy, industrial relations, company-based agreements. JEL: J 22, K 31, L 51, M 50

1. Einführung

Flexible Arbeitszeiten breiten sich in Europa aus (European Commission, 2018). Hierzu gehören vor allem Arbeitszeitkonten (AZK). Sie ermöglichen, die Regelarbeitszeit über die Woche, den Monat oder sogar das gesamte Erwerbsleben hinweg variabel zu verteilen. Betrieben bieten sie Möglichkeiten, den Arbeitseinsatz genauer mit einer schwankenden Nachfrage zu synchronisieren. Beschäftigte können Spielraum gewinnen, berufliche und private Zeitanforderungen besser aufeinander abzustimmen. Ob und in welchem Maße sich beide Ziele miteinander verbinden lassen, hängt auch von den jeweils in den Betrieben ausgehandelten Regelungen über den Einsatz von Zeitkonten ab. Sie stellen die Weichen, ob Beschäftigte im Vergleich zu starren Arbeitszeiten an Zeitautonomie gewinnen oder ob eher das Gegenteil eintritt, ein höherer Grad an Zeitheteronomie.

Der Frage nach der Zeitautonomie geht der nachfolgende Beitrag nach, indem er die Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten in Frankreich und in Deutschland untersucht.¹ Diese Analyse schließt an Forschungen an, welche sich seit den siebziger Jahren mit der Industrieorganisation in Frankreich und Deutschland beschäftigten. Hier geht es einerseits darum zu verstehen, inwiefern AZK in beiden Ländern unterschiedlich ausgehandelt und angewendet werden. Andererseits geht es darum aufzuzeigen, inwieweit ein Ländervergleich Aufschluss geben kann, ob AZK die Arbeitszeitautonomie der Beschäftigten erhöhen oder umgekehrt einschränken. Zunächst sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Regelungsstrukturen bei AZK aufgezeigt werden. Wir möchten den Unterschieden auf modellbezogene oder institutionelle Ansätze, welche die nationalen Unterschiede erklären könnten, verzichten. Auch soll die Theorie der international vergleichenden Forschung nicht im Mittelpunkt stehen. Unsere induktive und empirisch bestimmte Ausrichtung schließt an die Tradition und an die Kritik der ersten Ergebnisse der Forscher des Laboratoriums für Ökonomie und Arbeitssoziologie an (Maurice, Sellier, & Silvestre, 1979). Das theoretische Ziel der „gesellschaftlichen Analyse“ bestand darin, induktiv eine Verallgemeinerung aus Interdependenzen von Akteuren und Systemen (Bildung, Organisation, industrielle Beziehungen) zu er-

1 Die Auswahl der beiden Länder hat pragmatische Gründe, da für sie Betriebsvereinbarungen zur Auswertung zur Verfügung stehen, was für andere Länder nicht bekannt ist.

reichen und so Regelmäßigkeiten zu erfassen, die von den nationalen Vorgaben unabhängig sind. Dieser Ansatz war Gegenstand vieler Kritikpunkte hinsichtlich ihrer theoretischen und methodologischen Aspekte (Reynaud, 1979; Rose, 1985; Benoit-Guilbot, 1989; Lutz, 1991; Heidenreich, 1991; Labit & Thoemmes, 2003). Gegenansätze wurden zum Beispiel mit Blick auf die Dominanz der industriellen Beziehungen beider Länder geführt, welche die Industrieorganisation und die Bildungspolitik beider Länder zeitlich begrenzt prägen (Reynaud, 1979). Unser Ansatz schließt hier an. Weder Gesellschaftsmodelle noch unterschiedliche Arten des Kapitalismus (Hall & Soskice, 2001) stehen im Mittelpunkt. Industrielle Beziehungen werden von uns vornehmlich als multiple, soziale Systeme angesehen, welche sich durch soziale Regeln ständig neu erschaffen (Reynaud, 1988). Das heißt, wir gehen weder von einer Einheit der industriellen Beziehungen in Deutschland oder Frankreich aus, noch von Vorgaben welche Regelungsstrukturen erzwingen könnten. Es geht uns vielmehr darum zu untersuchen, inwiefern Akteure industrieller Beziehungen soziale Regeln (AZK) schaffen, welche sich im Spannungsfeld kapitalistischer Gesellschaften unterschiedlich ausrichten. Es geht schließlich darum zu zeigen, ob und welche Unterschiede es gibt und welche Rückschlüsse diese auf das Handeln der Akteure ermöglichen.

Ist es überhaupt sinnvoll, in Bezug auf AZK von nationalen Unterschieden zu sprechen, welche zu erklären wären? Zwar ist bei der Arbeitszeit eine Konvergenz beider Gesellschaften durchaus festzustellen, zum Beispiel nach jüngsten Forschungen zur Teilzeit in beiden Ländern (Clouet, 2018). Unsere eigenen Ergebnisse einer quantitativen Analyse von Betriebsvereinbarungen zu AZK zeigen aber eine andere Perspektive auf. Bei einem vergleichbaren Instrument (AZK), mit vergleichbaren Betriebsvereinbarungen kommen völlig unterschiedliche Ergebnisse in beiden Ländern zum Vorschein. Unser Beitrag möchte diese Unterschiede aufzeigen und erste Erklärungsversuche unternehmen, ohne diese aber unterschiedlichen Gesellschaftsmodellen zuzurechnen.

Die Analyse konzentriert sich auf die in den beiden Ländern jeweils dominierenden Formen von AZK. In Deutschland sind es Konten mit einem Ausgleichszeitraum von max. zwei Jahren. Über 50 % der Beschäftigten organisieren ihre Arbeitszeit mit Hilfe eines solchen Kontos, und 2% nutzen ein Langzeitkonto (Ellguth, Gerner, & Zapf, 2018). Wegen der geringen Verbreitung von Langzeitkonten bleiben diese in der nachfolgenden Analyse ausgeklammert.

In Frankreich geben Statistiken keine Auskunft über die Verbreitung von AZK. Es gibt weder genaue Angaben über die von den Betriebsvereinbarungen betroffenen Mitarbeiter, noch über die Anzahl der tatsächlich genutzten Konten. Wir wissen aber, dass mehr als 75% der großen Unternehmen in Frankreich mit 3 Millionen Mitarbeitern darauf zugreifen können. Es ist seit 2002 auch im öffentlichen Dienst möglich, ein AZK zu eröffnen, welches für mehr als 5,4 Millionen weitere Mitarbeiter zugänglich ist. Bei 26,9 Millionen Beschäftigten (INSEE, 2018)² kann also davon ausgegangen werden, dass mindestens 31% der Beschäftigten ein AZK eröffnen können. Da auch die potentielle Verbreitung in mittleren und kleineren Unternehmen nicht geschätzt werden kann, stehen unsere Auswertungen unter dem Vorbehalt, dass hier ausschließlich Regelungsstrukturen der Betriebsvereinba-

2 Nationales Institut für Statistik. (INSEE). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>

*Peter Kels und Uwe Vormbusch**

People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? **

Zusammenfassung

Personalabteilungen gelten traditionell als wenig datenaffin, geraten aber immer stärker unter Druck, die Wirksamkeit betrieblicher Personalmanagementaktivitäten und Mitarbeiterinvestitionen auszuweisen. Vor diesem Hintergrund wächst das Interesse an „Workforce-“ bzw. „People Analytics“, die innerhalb der Managementliteratur sowie von Beratungs- und Softwareunternehmen als revolutionäres Tool und Wegbereiter eines datengetriebenen und evidenzbasierten Managements propagiert werden. Über eine algorithmenbasierte Analyse der Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsverhalten und den Kompetenzen von Mitarbeitenden, der Personalmanagement- und Führungspraxis sowie unternehmensbezogenen Performancegrößen sollen die Qualität der Managemententscheide und die Ausschöpfung von Mitarbeiterpotenzialen massgeblich erhöht werden. Unser Beitrag analysiert auf Basis von zwei explorativen Unternehmensfallstudien die organisationale Einbettung von People Analytics aus einer kritischen Perspektive. Er arbeitet fünf Problemfelder für das Personalmanagement und die managerielle Entscheidungskultur sowie relevante arbeitspolitische Aspekte heraus.

Schlagwörter: People Analytics, Workforce Analytics, Industrielle Beziehungen, Big Data, Personalmanagement

People Analytics in Human Resource Management: Towards an automated decision-making culture?

Abstract

Traditionally being considered to have little data affinity, HR departments are coming under increasing pressure to demonstrate the effectiveness of their activities. Against this background, HR managers show a growing interest in „workforce“ or „people analytics“, which are celebrated in management literature and by consulting and software development companies as revolutionary tools of a data-driven and evidence-based management. By means of an algorithm-based analysis of the relation-

* Prof. Dr. phil. Peter Kels, Professor für HRM, Führung und Innovation, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Hochschule Luzern Wirtschaft, Zentralstrasse 9, CH-6002 Luzern. E-Mail: peter.kels@hslu.ch
Prof. Dr. Uwe Vormbusch, Professor für Soziologische Gegenwartsdiagnosen, Institut für Soziologie, FernUniversität in Hagen, D-58084 Hagen, E-Mail: uwe.vormbusch@fernuni-hagen.de

** Artikel eingereicht am 03.10.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 24.02.2020

ships between the work behaviour/skills of employees, HRM/leadership practice and company-related performance variables, not only the quality of management decisions, but also the exploitation of employee potential is to be significantly increased. On the basis of two explorative company case studies, our contribution analyses the organisational embedding and application of people analytics from a critical perspective and identifies five central problem areas for human resource management, the managerial decision-making culture and labour policy.

Keywords: people analytics, workforce analytics, industrial relations, big data, human capital management.
JEL: M50, J24, O15

1. Einführung

In einer zahlendominierten Managementwelt wird *People Analytics* ein großes Potenzial als Entwicklungsbeschleuniger des Personalmanagements auf dem Weg zu einem „Wertschöpfungspartner“ der Geschäftsleitung und als Wegbereiter einer „data-driven management culture“ zugeschrieben. People Analytics gelten hierbei als Oberbegriff für eine durch moderne Informationstechnologien und Algorithmen ermöglichte HR-Praxis zur Analyse personenbezogener Daten und Verhaltensspuren in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten (vgl. Brüggemann & Schinnenburg, 2018; Manuti & de Palma, 2018; Marler & Boundreau, 2017; Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016; Biemann & Weckmüller, 2016). Im Rahmen von People Analytics können grundsätzlich folgende Datenquellen herangezogen werden:

1. Informationen über Mitarbeitende, die in Personalinformationssystemen erfasst wurden, wie Leistungs- und Kompetenzbewertungen, Weiterbildungen oder Zertifikate.
2. Öffentlich zugängliche Informationen über Bewerbende oder Mitarbeitende und deren soziales Netzwerk (u. a. Xing, LinkedIn oder Facebook).
3. Alle denkbaren Verhaltensspuren (Big Data), wie das Kommunikations- und Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden und deren betriebliche Vernetzung, die über Standortdaten aus Online-Kollaborationstools, Office-Anwendungen, Intranet oder E-Mails erfasst und zusammengeführt werden können (vgl. hierzu Höller & Wedde, 2018; Strohmeier, 2017; Angrave et al., 2016; Christ & Ebert, 2016).

People Analytics treten an mit dem Versprechen, die Voraussetzungen für eine datenbasierte und damit „bessere“ (weil durch subjektive menschliche Urteile und „Bauchentscheide“ unverzerrte) Entscheidungspraxis im Management zu liefern (vgl. Nielsen & McCullough, 2018; Marler & Boudreau, 2017; Goodell King, 2016; Reindl, 2016; Birri, 2014).

Zielsetzung und Vorgehen des Beitrags

Der vorliegende Beitrag analysiert die organisationale Einbettung fortgeschrittener datenbasierter Analysen im Personalmanagement (People Analytics) und ihre Folgen für die Stellung des HRM als Managementfunktion und für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. *Erstens* arbeiten wir auf Basis einer Sichtung der aktuellen deutsch- und englischsprachigen Managementliteratur die grundlegenden Ziele und Versprechen von People Analytics

*Philipp Lorig**

Perspectives of Employment Relations in Europe

12th European Congress der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) vom 05. bis 07. September 2019 an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf.

Die deutsche Sektion der International Labour and Employment Relations Association (ILERA) lud in diesem Jahr an die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zum zwölften europäischen Kongress ein. Vorausgegangen war ein offener Call for Papers, der es allen an den Fragen industrieller Beziehungen und Arbeitsbeziehungen Interessierten ermöglichte Beiträge einzureichen.

Aufgebaut auf vier thematischen Grundpfeilern („Social Europe: Equality and Poverty“, „Regulation of Labour: Actors, Institutions and Law“, Workers' Voice and Industrial Democracy“ und „Human Resources, Quality of Work and Digitalisation“) und organisiert in parallelen Sessions, Workshops und mehreren Plenary Sessions diskutierten Anfang September mehr als 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus fast 40 Ländern in etwa 250 Vorträgen über aktuelle Fragen der Arbeits- und Industriellen Beziehungen. Die Diskussion erfolgte aus verschiedenen disziplinären und nationalen Blickwinkeln. Auf eine Auswahl an Panels und Sessions wird im Folgenden näher eingegangen.

Inhaltlich kreiste knapp ein Viertel aller Konferenzbeiträge um das aktuelle Thema der Digitalisierung. Doch zeigte sich, dass auch weiterhin „traditionellere“ Themen wie Interessenvertretung und Fragen der industriellen Beziehungen auf europäischer und transnationaler Ebene eine zentrale Rolle spielten, worauf Martin Behrens in seiner Eröffnungsrede zusammen mit Sophie Rosenbohm hinwies. Auf die Begrüßung folgte die erste Plenary Session „Perspectives of European Labour Relations“ mit einem Vortrag von Roland Erne (Dublin) zu „Vertical and horizontal integration. A distinction that helps us understanding of the EU's new economic governance regime and transnational collective action“. Am Beispiel des New Economic Governance Regimes (NEG) stellte er den wirtschaftlichen Integrationsprozess innerhalb der Europäischen Union dar und den darin beobachtbaren Wandel von einer horizontalen zu einer vertikalen Integration. Den Wandel erklärte er mit dem Scheitern einer horizontalen Markt-Integration, welche Governance außer Acht gelassen hatte. Als neues Modell einer vertikalen Integration beschrieb er das NEG und seine Verfahrensweise aus einer Betrachtung der EU als Staatenunion und eines transnationalen Anspruchs. Am Beispiel der Staaten Deutschland, Italien, Rumänien und Irland zeigte er

* Dr. Philipp Lorig, TU Chemnitz, Institut für Soziologie, Professur Arbeits- und Organisationssoziologie, Thüringer Weg 9, D-09126 Chemnitz, Philipp.lorig@hsw.tu-chemnitz.de