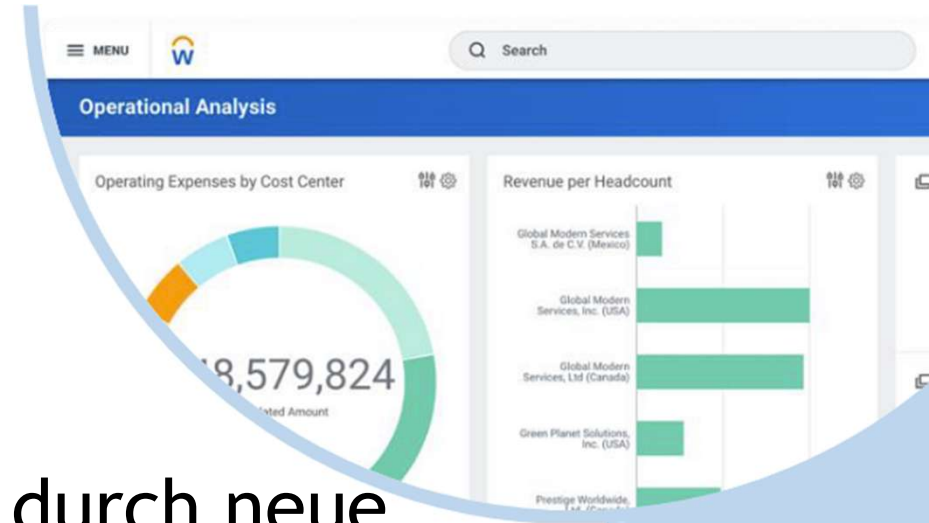




Re-Organisation der Personalarbeit durch neue HR-Software?

Erste Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt „Zur Ambivalenz von Transparenz digitaler HR-Systeme“

Bettina Seibold & Daniel Schneiß

Vortrag bei der Vollkonferenz Stahl der Hans-Böckler-Stiftung,
3.9.2026, Salzgitter

Details zum Projekt: Wer sind wir?



Weizenbaum Institut

Prof. Dr. Martin Krzywdzinski

- › Leitung Forschungsgruppe “Arbeiten mit KI”
- › Forschungsinteresse: Automatisierung und Digitalisierung v. a. im Bereich der Industrie sowie algorithmisches Management in Betrieben

Daniel Schweiß

- › Projektmitarbeit



Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Eva-Maria Walker

- › Professur für Sozialwissenschaften m. d. S. Transformation von Arbeit
- › Forschungsinteresse: Interdisziplinäre Perspektiven auf Arbeit & Organisation, insb. im Kontext der Digitalisierung von Arbeit



IMU Institut

Bettina Seibold M.A. soc.

- › Geschäftsführerin IMU Institut GmbH
- › Gestaltung und Analyse von Büroarbeit und deren Digitalisierung, KI sowie New Work
- › Praxiserfahrung aus Betriebsratsberatungen zur Gestaltung von (Büro-)Arbeit

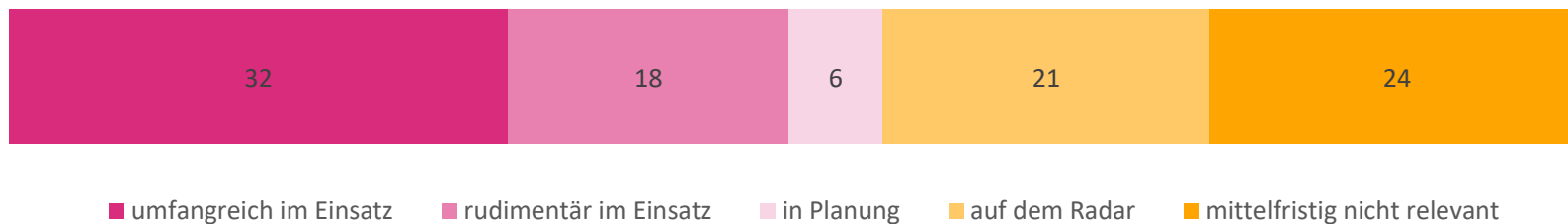
Sylvia Stieler

- › Projektmitarbeit



Verbreitung cloud-basierter HR-Software

Verbreitung cloud-basierter HR-System 2024



n = 145 (Angaben in %, Quelle: Haller et al. 2024)

Abfrage:

Wer setzt folgende Systeme ein:

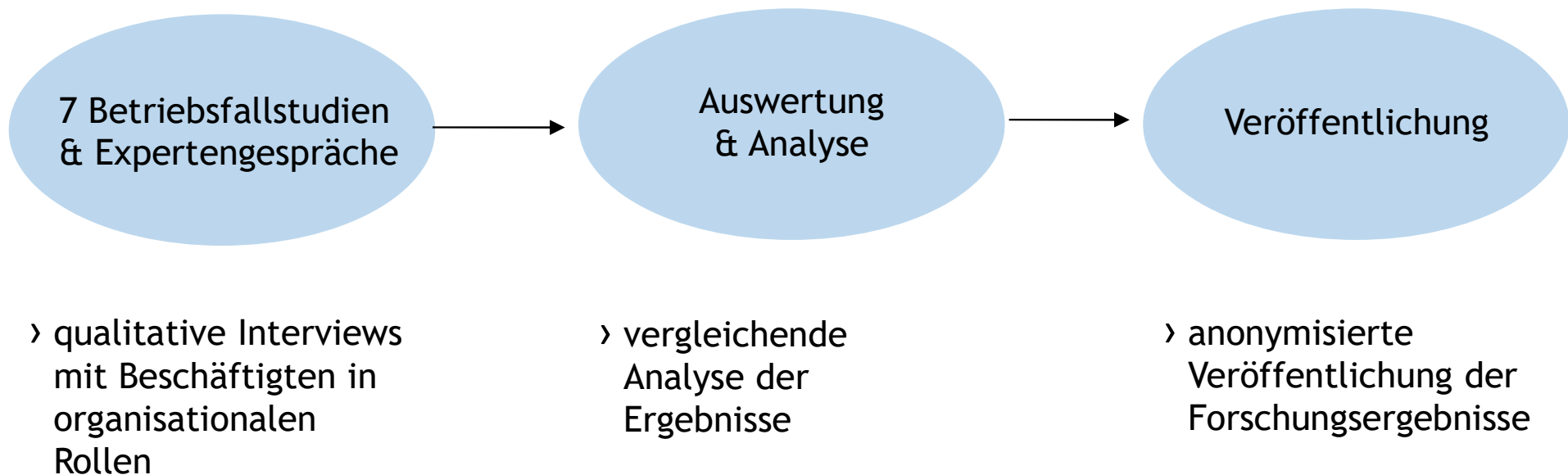
- › SAP SuccessFactors
- › Workday
- › Sonstige
- › keines/kann ich nicht beantworten

Abfrage:

Wer setzt folgende Module ein:

- › Recruiting
- › Talent Management
- › Learning

Forschungsdesign



Projektlaufzeit: April 2025 bis März 2028 - Projektträger: Hans-Böckler-Stiftung

Forschungsfragen

- › Unser Fokus liegt auf **organisationsspezifischen Fragen** in Bezug auf
 - › die Veränderung der Arbeit der HR-Beschäftigten und
 - › ihre organisationale Einbettung.
- › Unser Forschungsinteresse richtet sich auf die Voraussetzung für eine **erfolgreiche Einführung** und konkrete **Anwendungspraxis** von Workday/SuccessFactors.
 - › Transparenz der Daten von Mitarbeitenden (Qualifikationen, Fähigkeiten und Leistungen)?
 - › Zusammenhang zw. Verfügbarkeit von Daten/Analysesoftware und Planungskapazitäten des HR?
 - › Personalabbau durch Self-Service-Software und Shared Service Centern?

Herausforderung für Organisationen

- (1) die neue Datengrundlage führt nicht aus dem System heraus zu einem tatsächlichen Mehrwert - dieser muss aktiv geschaffen werden

„Ich meine, das ist natürlich das Coole, wenn alles in einem System ist. [...] Wenn ich dann an Führungskräfte denke, die in ein System reingehen, dann haben die da fünf Benachrichtigungen: Du musst jetzt Ziele vereinbaren [...] Das finde ich schon auch schwierig [...] Dass es dann so ein Overload wird, was das System alles kann, was es alles für Möglichkeiten hat. Aber brauchen wir das alles? Und wollen wir das alles?“

Herausforderung für Organisationen

- (1) die neue Datengrundlage führt nicht aus dem System heraus zu einem tatsächlichen Mehrwert - dieser muss aktiv geschaffen werden
- (2) es muss eine Balance zwischen technischer Customisation (ggf. sehr teuer) und organisationaler Anpassung bestehender Workflows/Prozesse herstellen

„Wir überlegen uns, was wir inhaltlich wollen und geben uns eine Struktur und schauen dann, wie wir es möglichst einfach ins System übertragen können. Wenn wir jetzt feststellen, wir [...] haben uns irgendein komplexes Kompetenzmodell ausgedacht, merken aber, dass wäre im System total umständlich umzusetzen oder eigentlich würde das die Funktion des Systems gar nicht richtig wiedergeben. Dass wir dann schauen, wie wir es im System machen können, wie wir diesen Ansatz, den wir haben, und das, was Best-Practice-mäßig im System vorgegeben wird, wie wir das miteinander kombinieren können.“

Herausforderung für Organisationen

- (1) die neue Datengrundlage führt nicht aus dem System heraus zu einem tatsächlichen Mehrwert - dieser muss aktiv geschaffen werden
- (2) es muss eine Balance zwischen technischer Customisation (ggf. sehr teuer) und organisationaler Anpassung bestehender Workflows/Prozesse herstellen
- (3) Gefahr der Verantwortungsdiffusion im Umgang mit den Systemen zwischen HR-Management, Shared Service Center, operativen Führungskräften, lokalen Personalern

„Am Anfang der Einführung war es zum Beispiel oft so, dass ich etwas wissen wollte von meiner Personalreferentin, wie zum Beispiel: Wann hat Kollege XY Jubiläum. Und das sind so Sachen, die ich über das Shared-Service-Center jetzt anfrage. Wo sie auch sagt: Nein, ich soll sie das nicht fragen, sondern ich soll ein Ticket im Shared-Service-Center aufmachen. Und dann sehe ich, das ging dahin, zu dem Kollegen dort, ist bei meiner Personalreferentin gelandet, meine Personalreferentin hat das bearbeitet und mir wieder zurückgeschickt. [...] Also es ist Arbeit, die einfach nur rumgeschoben wird manchmal.“

Herausforderung für Organisationen

- › spezifische Herausforderungen entstehen durch die organisationale Einbettung der HR-Systeme entlang dreier Dimensionen:
 - (1) die neue Datengrundlage führt nicht aus dem System heraus zu einem tatsächlichen Mehrwert - dieser muss aktiv geschaffen werden
 - (2) es muss einen Balance zwischen technischer Customisation (ggf. sehr teuer) und organisationaler Anpassung bestehender Workflows/Prozesse herstellen
 - (3) Gefahr der Verantwortungsdiffusion im Umgang mit den Systemen zwischen HR-Management, Shared Cervic Center, operativen Führungskräften, lokalen Personalern
- › **Umfassender rekursiver Change-Prozess**, in dem Akteure innerhalb der Unternehmen verhandeln müssen, welche Informationsstrukturen benötigt werden und wie diese in bestehende oder neue Arbeitsprozesse integriert werden + Akzeptanz seitens nutzender Führungskräfte

Fragen und Diskussion

- › Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Einführung von cloud-basierten HR-Systemen?
- › Welche Veränderungen beobachten Sie bei der konkreten Anwendung dieser Systeme, z. B. mit Blick
 - › auf die Rolle des HR-Managements,
 - › eine Professionalisierung der HR-Arbeit,
 - › Personalabbau/-aufbau,
 - › weitere?
- › Welche Relevanz sprechen Sie weiterführenden KI-Anwendungen im Bereich der HR-Managementsystemen zu?



Kontakt

Projektleitung

- › Prof. Dr. Martin Krzywdzinski, Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft e. V., martin.krzywdzinski@weizenbaum-institut.de

Projektdurchführung

- › Daniel Schneiß, Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft e. V., daniel.schneiss@weizenbaum-institut.de
- › Prof. Dr. Eva-Maria Walker, Hochschule Darmstadt, eva-maria.walker@h-da.de
- › Bettina Seibold, IMU Institut, bseibold@imu-institut.de
- › Sylvia Stieler, IMU Institut, sstieler@imu-institut.de