

HR im Spannungsfeld

«Sowohl-als-auch»: Das KI-Paradox in HR Analytics

Künstliche Intelligenz verspricht, HR Analytics zu verbessern. Doch die Praxis zeigt: KI macht HR Analytics nicht zwingend einfacher, vielmehr sehen sich HR-Analytics-Expert*innen mit paradoxen Gestaltungsmöglichkeiten konfrontiert. Eine qualitative Studie von Swiss HR Analytics beleuchtet, welche Herausforderungen in den Bereichen Organisation, Mensch und Technologie durch KI-Einsatz entstehen.

Von Prof. Dr. Marius Gerber, Nils Merz und Jonas Probst

Auch wenn HR Analytics in vielen Unternehmen noch nicht etabliert ist (vgl. Gerber et al., 2025), wird das Potenzial von KI für HR Analytics durchwegs positiv eingeschätzt: Mögliche Use Cases sind Entschlüsselung komplexer Datenmuster, Erstellung präziser Prognosen über Fluktuation oder Skill-Bedarfe und Generierung personalisierter Handlungsempfehlungen. Um dieses theoretische Potenzial mit der Praxis abzugleichen, untersuchte eine qualitative Studie, welche Herausforderungen in HR Analytics durch KI abgebaut, verstärkt oder neu geschaffen werden. Dazu wurden 15 Expert*innen aus Unternehmen mit mindestens 2000 Mitarbeitenden befragt, die acht unterschiedliche Branchen abdecken.

«Sowohl-als-auch»: KI erfordert Balance

Die Untersuchung zeigt, dass der Einsatz von KI in HR Analytics unweigerlich zu Paradoxien führt. Ein Paradoxon zeichnet

sich dadurch aus, dass zwei gegensätzliche Gestaltungsmöglichkeiten gleichzeitig wahr und wichtig sind und nicht einfach zugunsten einer Möglichkeit aufgelöst werden können. Sie verlangen daher ein «Sowohl-als-auch» statt eines «Entweder-oder»-Denkens – ein bewusstes Balancieren verschiedener Gestaltungsmöglichkeiten. Aus den Interviews sind drei solche Paradoxien hervorgegangen, in den Bereichen Organisation, Mensch und Technologie (siehe Abb. 1).

Organisation: Autonomie vs. Zentralisierung

Bei KI-gestütztem HR Analytics müssen Unternehmen die Balance zwischen diesen beiden Gestaltungsnotwendigkeiten finden: einerseits der autonomen Nutzung von HR Analytics durch eine breite Stakeholder-Gruppe (wie HR-Business-Partner und Führungskräfte), andererseits der zentralen Bündelung von Verantwortung und Kompetenzen sowie Data Governance.

Die autonome Nutzung liefert Analysen und Insights, die bisher HR-Analytics-Expert*innen vorbehalten waren. Dank KI sind diese nun einer breiten Nutzerschaft zugänglich, unabhängig von der Verfügbarkeit einzelner Fachpersonen. Genau hier entsteht jedoch auch das Paradox: Die Ermöglichung einer solchen dezentralen Nutzung bedingt ein Mass an zentraler Kontrolle, um einheitliche Standards zu wahren, Datenschutz zu sichern und Synergien zu nutzen.

Dieser scheinbare Widerspruch zeigt, dass nutzenstiftende KI-gestützte HR Analytics beide Gestaltungsmöglichkeiten gleichzeitig verfolgen muss.

Mensch: Interpretierend-beratend vs. statistisch-technisch

Die KI-bedingt veränderten Rollenanforderungen an HR-Analytics-Expert*innen verlangen eine Balance zwischen den beiden Gestaltungsmöglichkeiten dieses Paradoxes: einerseits dem verstärkten Fokus auf interpretierend-beratende Skills, andererseits den steigenden Anforderungen an statistisch-technische Skills.

KI generiert schnell und unkompliziert Analysen und Insights, es fehlen ihr jedoch unternehmensspezifisches Wissen und Business-Verständnis. Das Interpretieren und Beraten durch den Menschen wird somit wichtiger. Darin liegt das Paradox: Wer seine interpretierend-beratenden Skills einsetzen will, benötigt dafür ausgeprägte statistisch-technische Skills, um KI-generierte Daten überhaupt erst kritisch beurteilen zu können. Ein kom-

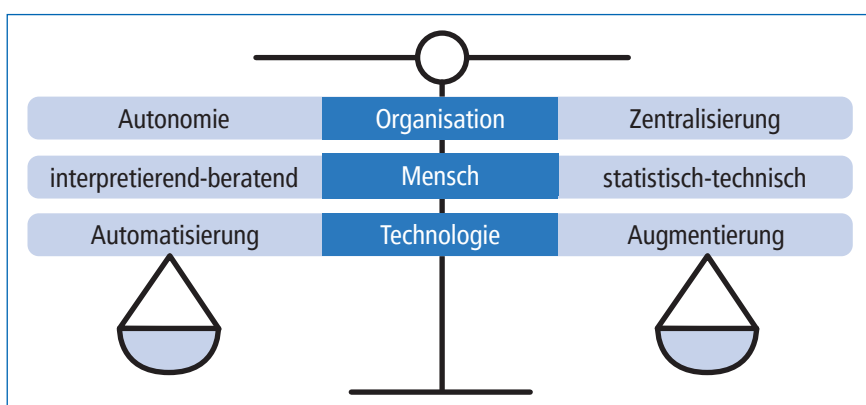


Abb. 1: Die drei Paradoxien als Balance zweier Gestaltungsmöglichkeiten

plementäres Skill-Profil, das in der Praxis nur schwer umfassend zu vereinen ist.

Technologie: Automatisierung vs. Augmentierung

Beim Einsatz von KI gilt es, die beiden Gestaltungsmöglichkeiten dieses Paradoxes auszutarieren: einerseits das Streben nach Automatisierung von HR Analytics, andererseits den Bedarf nach Augmentierung. Letztere unterstützt die menschliche Analysearbeit durch KI, wobei der Mensch Kontextwissen und Urteilsvermögen einbringt.

KI bietet das Potenzial, ganze Abläufe zu automatisieren. Gleichzeitig schafft gerade diese Automatisierung auch neue Herausforderungen, denn KI-generierte Analysen müssen zeitweise aufwendig geprüft und nachbearbeitet werden. Und hier zeigt sich das Paradox: Eine starke Fokussierung auf Augmentierung sichert zwar das notwendige menschliche Kontextwissen und Urteilsvermögen, birgt jedoch die Gefahr, dass die erhofften Effizienzgewinne durch Automatisierung nicht realisiert werden. Diese Wechselwirkung macht deutlich, dass sich die beiden Gestaltungsmöglichkeiten nicht zugleich vollkommen ausreizen lassen.

Fazit und Handlungsempfehlungen

KI erweitert die Möglichkeiten von HR Analytics, schafft jedoch auch neue Herausforderungen. Die drei Paradoxien zeigen, dass KI vieles ermöglicht und zu-

gleich neue Herausforderungen schafft: Wer HR Analytics dezentral einsetzen will, braucht auch zentrale Kontrolle. Wer interpretiert und berät, braucht auch statistisch-technische Skills. Wer automatisiert, muss auch prüfen und nachbearbeiten. Beide Gestaltungsmöglichkeiten sind jeweils richtig und nötig, beide können aber nicht gleichzeitig vollumfänglich realisiert werden. Entscheidend ist deshalb nicht, ob KI eingesetzt wird, sondern wie bewusst eine «Sowohl-als-auch»-Ausbalancierung stattfindet:

- **Zentralisierung als Enabler, nicht als Bremse.** Ein übergeordnetes HR Analytics Framework – oder eine entsprechende Funktion – sichert Standards, Datenschutz und Synergien und macht damit die breite, autonome Nutzung erst tragfähig. Die letzte Verantwortung bleibt beim Menschen, gerade dort, wo Entscheidungen Mitarbeitende direkt betreffen.
- **Komplementäre Skillsprofile bewusst stärken.** Interpretation und Beratung gewinnen an Bedeutung, entfalten sich aber nur in Verbindung mit soliden statistisch-technischen Skills. Kritisches Denken gegenüber KI-Ergebnissen ist dabei keine Option, sondern Voraussetzung, denn das unreflektierte Übernehmen von KI-Outputs bleibt eine reale Gefahr.
- **Automatisierungsgrad bewusst festlegen und freie Ressourcen reinvestieren.** Wie weit Automatisierung gehen soll und wo menschliche Augmentierung unverzichtbar bleibt, ist eine strategische Entscheidung, keine Standardeinstellung. Die gewonnene Zeit

fliesst idealerweise in wertstiftende Tätigkeiten. Andernfalls droht sie schlicht im Arbeitsvolumen zu versickern.

Die im Rahmen der Studie identifizierten Paradoxien sind dauerhafte Gestaltungsaufgaben und Entscheidungsnotwendigkeiten. Gefordert ist ein «Sowohl-als-auch»-Denken: Beide Möglichkeiten sind gleichzeitig und fortlaufend zu berücksichtigen.

Die vollständige Studie ist verfügbar unter:
<https://swisshranalytics.ch/>



Prof. Dr. Marius Gerber ist Leiter Fachstelle Human Capital an der ZHAW School of Management and Law.



Nils Merz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Studienleitung CAS KI und Organisation – vom Wissen zur Wirkung an der ZHAW School of Management and Law.



Jonas Probst ist Geschäftsführer von Swiss HR Analytics.

Der neue ZeugnisManager NOVO

Arbeitszeugnisse schnell, einheitlich und rechtssicher erstellt



Jetzt bestellen ab
CHF 498.– / Jahr

zeugnismanager.ch

