

KI und HR Analytics: Paradoxe Gestaltungsmöglichkeiten

Eine qualitative Studie zu KI-Potenzialen und Risiken

Herausgeber
Swiss HR Analytics

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

Zitationsvorschlag

Gerber, M., Merz, N., & Probst, J. (2026). KI und HR Analytics: Paradoxe Gestaltungsmöglichkeiten. Eine qualitative Studie zu KI-Potenzialen und Risiken. Swiss HR Analytics.

Sponsoren



MOVIS



empiricon

Sponsoren



MOVIS

empiricon



Partner

personal schweiz



n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

HSLU Hochschule
Luzern

ZGP Zürcher Gesellschaft für
Personal-Management

HR Today
Know-how for tomorrow



Impressum

Herausgeber

Swiss HR Analytics
Landoltstrasse 69
3007 Bern

www.swisshranalytics.ch

Copyright © Swiss HR Analytics



Prof. Dr. Marius Gerber

ZHAW School of Management and Law
Institute for Organizational Viability
Theaterstrasse 17
8401 Winterthur

marius.gerber@zhaw.ch



Nils Merz

ZHAW School of Management and Law
Institute for Organizational Viability
Theaterstrasse 17
8400 Winterthur

nils.merz@zhaw.ch



Jonas Probst

Swiss HR Analytics
Landoltstrasse 69
3007 Bern

jonas@swisshranalytics.ch

SWISS HR ANALYTICS

#SHRA UNTERSTÜTZEN
MITGLIED WERDEN!

swisshranalytics.ch

Vorwort Dr. Yasemin Tahris, Co-Founder/Chief Experience Officer flowit AG



Die Idee, Personalentscheidungen stärker evidenzbasiert zu gestalten, prägt die Diskussion um HR Analytics seit vielen Jahren. Gleichzeitig zeigen sowohl wissenschaftliche Studien als auch praktische Erfahrungen, dass zwischen dem analytischen Potenzial verfügbarer Daten und ihrer tatsächlichen Wirkung in organisationalen Entscheidungsprozessen weiterhin eine deutliche Diskrepanz besteht. Die bisherigen Studien von Swiss HR Analytics haben diese Spannung bereits sichtbar gemacht und zentrale strukturelle Herausforderungen identifiziert.

Die vorliegende Studie erweitert diese Perspektive um eine Entwicklung, die das Feld derzeit grundlegend verändert: den zunehmenden Einsatz künstlicher Intelligenz im HR Analytics. Die Ergebnisse zeigen jedoch deutlich, dass KI bestehende Herausforderungen nicht automatisch auflöst. Vielmehr werden grundlegende Spannungsfelder sichtbarer. Effizienzgewinne durch Automatisierung stehen neuen Anforderungen an Interpretation, Verantwortungsübernahme und organisationale Gestaltung gegenüber. Eine breitere Zugänglichkeit von Daten eröffnet zusätzliche Handlungsspielräume, erhöht jedoch zugleich die Anforderungen an Governance, Transparenz und kritische Einordnung analytischer Ergebnisse.

Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive zeigt sich dabei eine bemerkenswerte Verschiebung der Wertschöpfung innerhalb von HR Analytics. Je stärker KI operative Produktionsschritte der Datenarbeit beschleunigt, desto wichtiger werden Fähigkeiten der Kontextualisierung und der Übersetzung analytischer Erkenntnisse in organisationale Entscheidungsprozesse. Gleichzeitig zeigen die jüngsten Entwicklungen, dass KI-Systeme auch in Bereichen wie Mustererkennung, Hypothesengenerierung und der Ableitung von Handlungsempfehlungen zunehmend leistungsfähiger werden.

Diese Beobachtungen decken sich auch mit Erfahrungen aus meiner eigenen Forschung und praktischen Arbeit im Bereich KI in Organisationen. In meiner Arbeit mit flowit, einer Schweizer Executive KI, die Organisationspsychologie nutzt, um Teamsignale und KPIs in klare und sichere Führungsentscheidungen zu übersetzen, untersuchen wir kontinuierlich, wie KI tatsächlich in organisationalen Kontexten wirkt. Als AI-First Company erleben wir diese Veränderungen nicht nur theoretisch, sondern operativ. Studien und Projekte mit C-Level-Entscheidungssträgerinnen und -Entscheidungsträgern aus der DACH-Region zeigen ein wiederkehrendes Muster: Organisationen erwarten von KI zunächst Effizienzgewinne erkennen jedoch relativ schnell, dass die entscheidende Herausforderung in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI liegt.

Besonders sichtbar wird diese Entwicklung beim Übergang von assistiven KI-Systemen zu agentischer KI. Während bisherige Anwendungen vor allem analytische Teilaufgaben unterstützen, können agentische Systeme zunehmend eigenständig Analyseprozesse



KI kann viel.

Emotionale Kompetenz macht den Unterschied.

iek Institut für emotionale Kompetenz

25 Jahre Executive Search, Assessment & Development für Führung, die mehr kann als managen.

strukturieren, Hypothesen generieren oder komplexe Prüfschritte durchführen. Unsere Beobachtungen zeigen, dass Analyse- und Prüfarbeit in bestimmten Bereichen tatsächlich stärker an KI delegiert werden kann. Gleichzeitig führt diese Entwicklung jedoch nicht zu einer gleichmässigen Effizienzsteigerung über alle Tätigkeiten hinweg.

Einige Aufgaben werden deutlich effizienter, während sich andere Verantwortungsbereiche verschieben. Da KI-Systeme zunehmend auch Kontextualisierung und analytische Ableitungen unterstützen, rückt die Rolle des Menschen stärker in die Gestaltung des verantwortungsvollen Einsatzes dieser Systeme. Fragen der ethischen Einbettung, der Datensicherheit, der Governance sowie der kritischen Reflexion möglicher Verzerrungen (Bias) gewinnen damit an Bedeutung.

Gerade aus organisationspsychologischer Sicht wird damit eine zentrale Entwicklung sichtbar: Wenn KI zunehmend analytische Arbeit übernimmt, verschiebt sich die Rolle des Menschen nicht in Richtung geringerer Bedeutung, sondern in Richtung höherer Verantwortung.

Die vorliegende Studie leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis dieser Entwicklung. Sie zeigt, dass der nachhaltige Mehrwert von KI im HR Analytics nicht allein durch technologische Leistungsfähigkeit entsteht, sondern durch die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Daten, Technologie und menschlicher Urteilsfähigkeit.

Vorwort Dr. Adrian Blum, Co-Founder und Geschäftsleiter Empiricon AG



Die Swiss HR Analytics Studienreihe leistet mit dieser dritten Forschungsarbeit einen wertvollen Beitrag zum Verständnis der Auswirkungen einer zunehmenden Integration von KI in HR Analytics. Die Autoren nehmen ein aktuelles Thema auf, das sowohl Forschung als auch Praxis herausfordert. Von hoher Relevanz in der Praxis sind insbesondere die in der Studie detailliert ausgearbeiteten drei Spannungsfelder:

Das Organisationsparadox zeigt beispielsweise, dass mithilfe von deskriptiver KI die Analyse-Ergebnisse von Befragungen zwar sehr rasch zur Verfügung stehen, aber gleichzeitig die Anforderungen an die Interpretierbarkeit und Einordnung in den Unternehmenskontext hoch sind. Dort kann generative KI durch Auswertung von Kontextvariablen mit Interpretationen und Empfehlungen unterstützen. Die Skepsis bei HR und Linie nehme ich dabei aber nach wie vor als bedeutend wahr: Fragen wie etwa «Stammen diese Interpretationen und Vorschläge in der Auswertung von KI oder aus deiner Erfahrung?» werden oft im Followup unserer Analysen gestellt. Die Ansprüche an die Beratung im Sinne des Transformation Agent sind nach wie vor hoch. Denn der eigentliche Mehrwert entsteht nicht durch die Geschwindigkeit der Analyse, sondern durch die Fähigkeit, Ergebnisse fundiert einzuordnen und in den jeweiligen Unternehmenskontext zu übersetzen.

Das Skillsparadox zeigt ein in unserer Beratungspraxis oft artikuliertes Bedürfnis nach höherer Autonomie im Umgang mit Rohdaten durch die Linie, um eigenständig Auswertungen zu erstellen, welche mittels KI technisch rasch realisierbar sind. Die Einhaltung rechtlicher und ethischer Anforderungen auf zentraler Ebene müssen aber nach wie vor hohe Bedeutung haben, um beispielsweise Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu vermeiden. Sonst verlieren die Mitarbeitenden das Vertrauen in die entsprechenden Systeme und Vorgehensweisen. Das Technologieparadox weist unter anderem darauf hin, dass in der Praxis hohe Transparenz eingefordert wird, wenn Analysen auf KI basieren. «Mit welchem Sprachmodell ist diese Zusammenfassung der Analyse entstanden und in welchem Kontext?» sind Fragen, welche ich oft höre und eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik erfordern, um für die Betroffenen plausible Antworten zu liefern.

Die vorliegende Studie liefert sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis wertvolle Erkenntnisse und konkrete Orientierung für den Einsatz von KI im Kontext von HR Analytics. Ich wünsche eine spannende Lektüre.

Abstract

Die zunehmende Integration von KI im HR Analytics gilt als bedeutsame Entwicklung, deren empirische Erforschung jedoch noch in einem frühen Stadium ist. Die vorliegende Studie untersucht, wie der Einsatz von KI bestehende Herausforderungen im HR Analytics beeinflusst und welche Implikationen sich daraus für dessen Gestaltung ergeben. Auf Basis eines qualitativen Forschungsdesigns wurden 15 halbstrukturierte Interviews mit HR Analytics-Expertinnen und -Experten aus grösseren Schweizer Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass KI bestehende Abläufe im HR Analytics zwar vereinfachen kann, diese Vereinfachung aber zugleich neue Komplexität erzeugt die sich zu drei grundlegenden Paradoxien verdichten: dem Organisationsparadox (Autonomie vs. Zentralisierung), dem Skillsparadox (interpretierend-beratende Skills vs. statistisch-technische Skills), und dem Technologieparadox (Automatisierung vs. Augmentierung). Jedes Paradox beschreibt zwei gegenläufige Gestaltungsmöglichkeiten, die beide notwendig sind, aber nicht gleichzeitig vollumfänglich realisiert werden können. Diese Spannungen lassen sich nicht durch eine einmalige Entscheidung auflösen, sondern sind dauerhaft und wiederkehrend: Es handelt sich um “sowohl-als auch” denn um “entweder-oder“-Entscheidungen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass wertstiftender KI-Einsatz im HR Analytics weniger durch einmalige strategische Grundsatzentscheidungen gelingt, sondern eine fortlaufende und unternehmensspezifische Gestaltung erfordert. Für die Praxis werden konkrete Handlungsempfehlungen auf Ebene der drei Paradoxe abgeleitet.

Schlüsselwörter: HR Analytics, Künstliche Intelligenz, Paradoxien, Gestaltungsoptionen, qualitative Forschung, Schweizer Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	11
1.1 Ausgangssituation und Hintergrund.....	11
1.2 Zielsetzung der Studie.....	12
1.3 Methodik, Stichprobe und Aufbau der Studie.....	12
2. Ergebnisse: KI erzeugt Spannungsfelder in HR Analytics.....	14
2.1 Organisation.....	16
2.1.1 KI fördert Autonomie im HR Analytics.....	16
2.1.2 KI benötigt Zentralisierung im HR Analytics.....	17
2.2 Skills (Mensch).....	17
2.2.1 KI ermöglicht interpretierend-beratende HR Analytics-Rolle (Skills).....	17
2.2.2 KI erfordert statistisch-technische Skills im HR Analytics.....	18
2.3 Technologie.....	19
2.3.1 KI als eigenständiger Akteur im HR Analytics (Automatisierung).....	20
2.3.2 KI als ergänzendes Werkzeug im HR Analytics (Augmentierung).....	20
3. Diskussion.....	22
3.1 Organisationsparadox.....	22
3.2 Skillsparadox (Mensch).....	23
3.3 Technologieparadox.....	24
4. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	26
4.1 Handlungsempfehlungen Organisationsparadox.....	26
4.2 Handlungsempfehlungen Skillsparadox (Mensch).....	27
4.3 Handlungsempfehlungen Technologieparadox.....	28
4.4 Grundsätzliche Gedanken: Bewusste Paradox-Gestaltung als HR Analytics-Kernkompetenz.....	29
5. Limitationen und Ausblick.....	29
5.1 Limitationen.....	30
5.2 Ausblick.....	30
6. Literaturverzeichnis.....	30
7. Abbildungsverzeichnis.....	32
8. Tabellenverzeichnis.....	33
9. Kategoriensystem.....	33

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Hintergrund

Seit der Gründung des Vereins Swiss HR Analytics wurden **bislang zwei Studien zur Professionalisierung von HR Analytics** durchgeführt. Die **erste Studie** (Gerber, Krause & Probst, 2024) war primär quantitativ angelegt und verfolgte das Ziel, eine Standortbestimmung zum Reifegrad von HR Analytics in der Schweiz vorzunehmen. Die **zweite Studie** (Gerber, Heimann & Probst, 2025) wählte einen qualitativen Forschungsansatz, um die in der ersten Studie identifizierten Handlungsfelder vertieft zu analysieren. Im Zentrum stand dabei das bessere Verständnis der bislang häufig ausbleibenden Nutzenstiftung von HR Analytics. Die Ergebnisse dieser beiden Studien stehen im Einklang mit internationalen Forschungsarbeiten (Fu & McCartney, 2024; Margherita, 2022; McCartney & Fu, 2022; Rassmussen, Ulrich & Ulrich, 2023) und verdeutlichen, dass weiterhin eine substantielle Diskrepanz zwischen der erwarteten Wirkung von HR Analytics und dem tatsächlich realisierten Nutzen besteht.

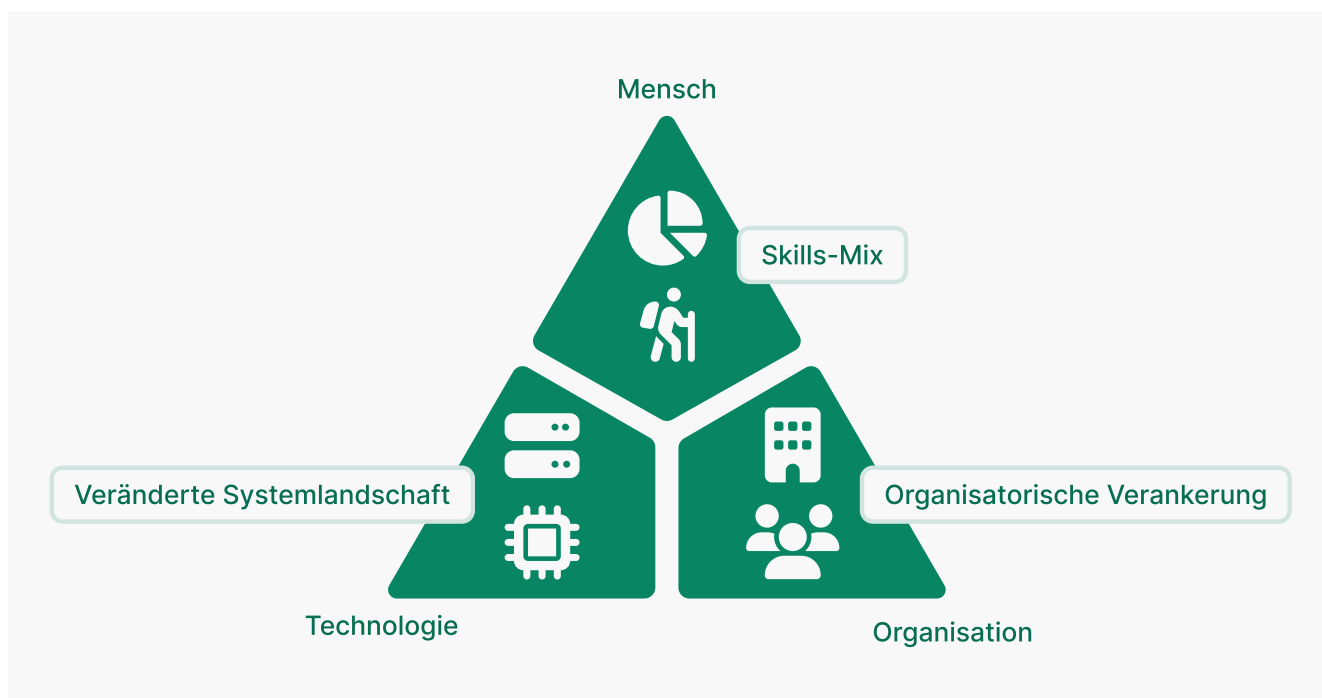


Abb. 1: Rahmenmodell zur Nutzenoptimierung von HR Analytics (Gerber, Heimann & Probst, 2025)

Die vorliegende **dritte Studie** greift mit **der künstlichen Intelligenz (KI)** ein aktuelles und viel diskutiertes Thema auf. Zwar werden die Auswirkungen von KI im Human Resource Management empirisch untersucht, insbesondere der Erkenntnisstand über den Einsatz von KI im HR Analytics ist bislang nur wenig erforscht. Die Literatur identifiziert zwar erste Chancen und Risiken des Einsatzes von KI in HR Analytics (Giermindl et al. 2025; Shrestha, Büchenschuss & Tinguely, 2025), ein Verständnis der Wirkungen von KI auf bestehende Herausforderungen in HR Analytics fehlt jedoch bislang.

1.2 Zielsetzung der Studie

Aufbauend auf den Ergebnissen der Vorgängerstudie (vgl. Abb. 1) wird mit der vorliegenden Untersuchung **folgende Fragestellung** adressiert:

- Inwiefern kann der Einsatz von KI dazu beitragen, die bestehenden Herausforderungen von HR Analytics zu überwinden?
- Welche bestehenden Herausforderungen werden dadurch verstärkt oder entstehen neu und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Gestaltung des HR Analytics?

1.3 Methodik, Stichprobe und Aufbau der Studie

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das auf halbstrukturierten Interviews basiert. Diese Interviewform erlaubt einerseits eine systematische Vergleichbarkeit der erhobenen Aussagen und bietet andererseits ausreichend Spielraum, um auf individuelle Perspektiven der Befragten einzugehen. Dabei wurde auf die Vorgängerstudie Bezug genommen und gefragt, wie der Einsatz von KI die bestehenden Herausforderungen in den drei Themenfeldern "Organisation" (organisationale Verankerung von HR Analytics), "Mensch" (Aufbau benötigter Skills) und "Technologie" (Fragmentierung der Systemlandschaft) überwinden kann. Ergänzend adressierten die Interviews die Frage, welche Herausforderungen durch den Einsatz von KI verstärkt werden oder neu entstehen. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 45 Minuten.

Die Stichprobe (vgl. Tab. 1) umfasst insgesamt 15 Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass es sich überwiegend um grössere Organisationen handelt, da KI-Anwendungen im Bereich HR Analytics dort erfahrungsgemäss weiter verbreitet sind. Bei der Auswahl der interviewten Personen wurde berücksichtigt, dass diese über Erfahrung im Umgang mit KI und HR Analytics verfügen. Dabei wurde eine sogenannte Maximum-Variation-Sampling-Strategie angewendet, mit dem Ziel, die Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten (Creswell & Poth, 2016). Die bewusste Fallauswahl ermöglicht eine vertiefte Beschreibung des untersuchten Phänomens, während die statistische Übertragbarkeit der Ergebnisse von untergeordneter Bedeutung ist (Schreier, 2010). Weitere Merkmale der Stichprobe, wie beispielsweise Funktion oder Arbeitgeber der befragten Personen, können aus Gründen der Anonymität nicht veröffentlicht werden.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). In einem ersten Schritt wurden deduktiv zentrale Hauptkategorien festgelegt, die im weiteren Analyseprozess durch induktiv entwickelte Kategorien ergänzt wurden. Die Kategorisierung wurde parallel durch zwei Experten vorgenommen. Nach der initialen Kodierung aller Interviews erfolgte ein weiterer Kodierdurchlauf, in dessen Rahmen das bestehende Kategoriensystem überprüft und angepasst wurde. Zusätzlich wurde die Güte der Kodierung mit Hilfe der Interrater Reliabilität überprüft. Auf diese Weise entstand ein Kategoriensystem mit 10 Kategorien und 635 zugeordneten Textstellen (vgl. Anhang Kap. 8).

Die Gliederung des vorliegenden Ergebnisberichts orientiert sich an den identifizierten Spannungsfeldern: Kapitel 2 stellt die drei Paradoxe und ihre empirischen Grundlagen vor, Kapitel 3 diskutiert die Ergebnisse, Kapitel 4 leitet daraus Handlungsempfehlungen ab, und Kapitel 5 reflektiert Limitationen.

Person	# Mitarbeitende	Branche
P1	3000	ICT
P2	3500	Finanzen / Versicherung
P3	7000	Medien
P4	15000	Finanzen / Versicherung
P5	16000	Finanzen / Versicherung
P6	35000	Verkehr
P7	50000	Logistik
P8	60000	Pharma
P9	60000	Finanzen / Versicherung
P10	70000	Industrie
P11	100'000	Pharma
P12	230'000	Tech
P13	5000	Finanzen / Versicherung
P14	2000	Industrie
P15	35000	Industrie

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe

2. Ergebnisse: KI erzeugt Spannungsfelder in HR Analytics

Die Interviews haben gezeigt, dass KI bestehende Herausforderungen in HR Analytics nicht einfach abschwächt oder verstärkt, sondern in ihrer Wirkung grundsätzlich widersprüchlich. KI eröffnet neue **Potenziale**, führt gleichzeitig aber auch zu neuen **Risiken**: KI kann Bestehendes vereinfachen und genau diese Vereinfachung erzeugt neue Komplexität und Risiken, die ohne KI nicht entstanden wäre. So ermöglicht die Automatisierung von Routine- und Produktionsschritten Effizienzgewinne, verlangt aber gleichzeitig neue Kompetenzen in der Interpretation und Kontrolle der Ergebnisse. Komplexere Auswertungen und Mustererkennung erweitern die analytische Leistungsfähigkeit, erhöhen jedoch die Intransparenz durch die Black-Box-Problematik. Und die breitere Zugänglichkeit von Analysen im Sinne einer Demokratisierung schafft neue Anforderungen an Governance, Datenschutz und menschliche Verantwortungsübernahme.

Diese Potenziale und Risiken sind jedoch nicht isoliert zu verstehen, sondern Ausdruck tieferliegender Spannungsfelder. Die Analyse der Interviews verdeutlicht dabei ein zugrundeliegendes Muster: Der Einsatz von KI in HR Analytics führt zu **paradoxen Situationen**. Dabei handelt es sich um Situationen, in welchen zwischen zwei gegensätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten entschieden werden muss. Beide Gestaltungsmöglichkeiten sind "richtig" und teilweise auch nötig und möglich. Beide Gestaltungsmöglichkeiten können aber nicht gleichzeitig und vollumfänglich realisiert werden. Der Versuch, bestehende Nachteile einer Gestaltungsmöglichkeit zu kompensieren, bedeutet, in die Richtung der anderen zu gehen. Diese hat jedoch auch wieder Nachteile und geht zu Lasten der Vorteile der ursprünglichen Gestaltungsmöglichkeit. Das Spannungsfeld ist häufig dauerhaft, bleibt bestehen und lässt sich durch eine einmalige Entscheidung selten auflösen. Vielmehr muss fortlaufend beurteilt werden, in welchen Situationen welche Gestaltungsmöglichkeit im Vordergrund stehen soll, um mit HR Analytics Wirkung zu erzielen. In den Interviews zeigt sich diese Paradoxie dadurch, dass beide Gestaltungsmöglichkeiten von den Befragten hohen Zuspruch erhielten und sowohl, durch KI positiv als auch negativ akzentuiert beurteilt werden. Die Befragten nennen Vorteile des KI-Einsatzes, um gleichzeitig auch wieder Nachteile hervorzuheben, die durch die Realisierung der Vorteile entstehen und die es zu berücksichtigen gilt.

HR Analytics ist, wie bereits die Vorgängerstudie (Gerber, Heimann & Probst, 2025) gezeigt hat, ein komplexes Thema, bei dem die organisatorische Verankerung, der Aufbau relevanter Skills und die fragmentierte Systemlandschaft wesentliche Herausforderungen darstellen. **KI wirkt auf diese drei Themenfelder (Organisation, Mensch und Technologie) nicht nur, sie verstärkt sie und verdichtet sie zu paradoxen Situationen.** Das zugrundeliegende Muster ist dabei stets dasselbe: KI vereinfacht bestehendes, doch genau diese Vereinfachung erzeugt neue Komplexität, die ohne KI nicht entstanden wäre.

Die folgende Übersicht (Abbildung 2) zeigt die drei Paradoxe, die aus den Interviews hervorgegangen sind, die nachstehend nun beschrieben werden.

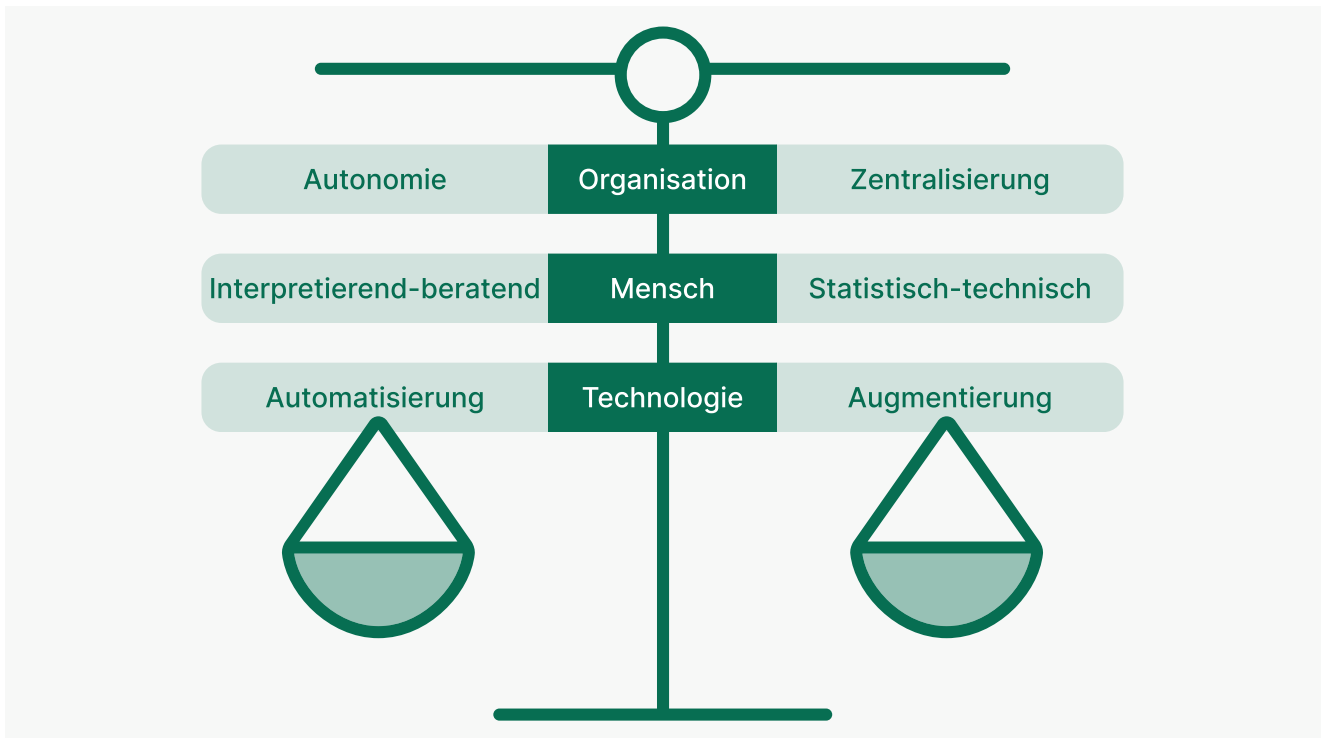


Abbildung 2: durch KI akzentuierte HR Analytics Spannungsfelder



Swiss Made • DSGVO-konform • ISO-zertifiziertes Hosting

Die Entscheidungshilfe für Führungsteams

mit dem Know-how modernster Organisationspsychologie

VERTRAUEN VON BRANCHENFÜHRER



flowit ist eine Schweizer Executive KI,

die moderne Organisationspsychologie nutzt, um Teamsignale und KPIs in klare und sichere Führungsentscheidungen zu übersetzen.



Kostenfreie Demo
Scannen & Termin wählen

2.1 Organisation

Die Herausforderungen der organisatorischen Verankerung von HR Analytics, wie unklare Rollenverständnisse und fragmentierte Zuständigkeiten, werden durch KI nicht aufgelöst, sondern verdichtet: Einerseits ermöglicht KI eine autonome Gestaltung von HR Analytics, andererseits erfordert sie eine stärkere Zentralisierung.

2.1.1 KI fördert Autonomie im HR Analytics

Autonomie beschreibt die dezentrale, autonome Nutzung von KI-gestützten HR-Analytics-Möglichkeiten durch eine breite Gruppe an Stakeholdern, wie HR Business Partner, Führungskräfte und die Linie. Das dominierende Bild in den Interviews ist jenes der Demokratisierung: Analysen und Insights, die bisher zentralen Expertenteams vorbehalten waren, werden durch KI für eine breitere Nutzerschaft zugänglich. Analysen und Insights, die bisher zentralen Expertenteams vorbehalten waren, werden durch KI einer breiten Nutzerschaft zugänglich und ohne Abhängigkeit von der Verfügbarkeit von Fachpersonen. Self-Service-Lösungen und KI-gestützte Auswertungen geben einer breiten Gruppe an Stakeholdern direkten Zugang zu Daten und reduzieren damit die Abhängigkeit von wenigen Fachpersonen.

„Analytics wirklich demokratisieren bedeutet, dass nicht nur das Top-Management Zugriff auf sehr detaillierte Analysen hat, sondern wirklich die komplette Breite; nicht nur im HR sondern auch in der Linie.“

Mehrere Befragte beschreiben, dass die Dezentralisierung nicht nur die Nutzungsbreite von HR Analytics erhöht, sondern auch die HR-Analytics-Funktion selbst entlastet: Wenn Zwischenanalysen und Routineanfragen durch KI direkt beantwortet werden, entstehen Kapazitäten für strategisch anspruchsvollere Tätigkeiten. Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass unkontrollierte Autonomie neue Risiken schafft: Einzelne Organisationseinheiten evaluieren und testen KI-Lösungen, ohne HR Analytics als beratende Funktion einzubeziehen, mit der Folge, dass die HR-Analytics-Funktion an Relevanz verliert. Und wer dezentral ohne übergreifende Standards auf sensible Personaldaten zugreift, gefährdet den Datenschutz und die Verlässlichkeit der Analysen.

Eine Fokussierung auf Autonomie erhöht die Nutzungsbreite von HR Analytics und erschliesst das Demokratisierungspotenzial von KI. Sie birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr einer Abnahme der Relevanz einer HR Analytics Funktion: HR Analytics Funktionen muss kaum mehr in den Analytics Prozess einbezogen werden und klärungsbedürftige Fragen bleiben ungeklärt. Die fehlende Governance führt zudem zu unkontrolliertem Datenzugriff und Datenschutzverletzungen führt.

2.1.2 KI benötigt Zentralisierung im HR Analytics

Zentral meint die Bündelung von Entscheidungsbefugnissen, Verantwortung und Kompetenzen in einer übergeordneten HR-Analytics-Funktion. Dazu gehören die organisatorische Verortung der Funktion, die Festlegung einheitlicher Standards und Prozesse sowie die Klärung der Datenhoheit zwischen HR, IT und Compliance. Eine zentral verankerte HR-Analytics-Funktion bietet dabei potenzielle Vorteile: Sicherstellung von Compliance, Vereinheitlichung von Prozessen und Datenbasis sowie Synergienutzung. KI verschärft den Bedarf an zentraler Steuerung: Weil KI-Systeme auf sensible Personaldaten zugreifen und Ergebnisse einer breiteren Nutzerschaft verfügbar machen, entstehen Risiken, die dezentral nicht beherrschbar sind.

„Von Anfang an sicherzustellen, dass Daten sicher und mit den richtigen Zugriffsrechten dementsprechend zur Verfügung gestellt werden.“

Datenschutz und Datensicherheit werden von den Befragten als das zentrale Thema beschrieben, das durch KI erheblich an Dringlichkeit gewinnt. Klare Governance-Strukturen, die festlegen, welche Daten in welcher Tiefe und durch wen ausgewertet werden dürfen, sind deshalb unausweichlich. Viele Unternehmen befinden sich hier noch im Aufbau: Governance-Richtlinien, unternehmensweite KI-Leitplanken und die Klärung der Datenhoheit sind vielerorts noch nicht abschliessend geregelt. Hinzu kommt eine zweite, ebenso dringliche Frage: Entscheidungen mit direkten Konsequenzen für Mitarbeitende dürfen nicht an KI delegiert werden. Die Überwachung von KI, das Verstehen, was KI-Systeme tun und woher ihre Daten stammen, wird von den Befragten als zunehmend wichtige Aufgabe von HR Analytics beschrieben.

Eine Fokussierung auf Zentralisierung sichert einheitliche Standards, Compliance und die zentrale Rolle von HR Analytics als verantwortliche Funktion in der Nutzung von KI im Bezug auf Personaldaten. Sie birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass Governance-Anforderungen den Datenzugang so stark einschränken, dass jene Handlungsspielräume, die KI dezentralen Einheiten eröffnen würde, gar nicht erst realisiert werden können.

2.2 Skills (Mensch)

Dass der richtige Skills-Mix für die Wirksamkeit von HR Analytics entscheidend ist, hat bereits die Vorgängerstudie gezeigt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die geforderten Skills in der Praxis selten in einer Person vereint sind. KI verdichtet diese Herausforderung: Einerseits gewinnen interpretierend-beratende Skills weiter an Bedeutung, andererseits steigen auch die Anforderungen an statistisch-technische Skills.

2.2.1 KI ermöglicht interpretierend-beratende HR Analytics-Rolle (Skills)

Interpretierend-beratende Skills umfassen insbesondere Kontextualisierung und Übersetzungsleistung in die Business-Sprache, sowie die Ableitung und Vermittlung von Handlungsempfehlungen. Mehrere Befragte beschreiben eine klare Bedeutungszunahme dieser Skills: Unternehmensspezifisches Wissen, holistisches Denken und Business-Verständnis werden als jene Kompetenzen bezeichnet, die KI in HR Analytics nicht übernehmen kann und die deshalb künftig weiter an Gewicht gewinnen. Genau diese Skills befähigen HR Analytics-Fachpersonen, jene Aufgaben zu übernehmen, die weder von KI ersetzt werden können noch sollten.

„Ich glaube, was beim Menschen bleiben sollte, ist eben genau die inhaltliche Interpretation, dass man den Unternehmenskontext berücksichtigt.“

Die Befragten berichten zudem, dass die Erwartungen der internen Kundschaft an Interpretationstiefe durch KI nur gestiegen sind: Schneller verfügbare Daten erzeugen auch höhere Ansprüche an Einschätzung und Handlungsrelevanz. Gleichzeitig werden interpretierend-beratende Kompetenzen in vielen Organisationen bislang kaum explizit definiert oder eingefordert, obwohl die Befragten sie als zunehmend kritisch beschreiben. Die Fähigkeit, KI-generierte Analysen in den Unternehmenskontext einzubetten und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, wird damit zur eigentlichen Kernleistung von HR Analytics im Zeitalter der KI.

Interpretierend-beratende Skills allein stärken zwar die Wirkung und Anschlussfähigkeit von HR Analytics gegenüber der internen Kundschaft, reichen aber nicht aus: Kontextualisierung und Handlungsempfehlungen verlieren ihre Grundlage, wenn die statistisch-technischen Skills fehlen, um KI-generierte Analysen kritisch zu beurteilen und deren Datenqualität sicherzustellen.

2.2.2 KI erfordert statistisch-technische Skills im HR Analytics

Statistisch-technische Skills umfassen insbesondere statistische Analysemethoden, das Erstellen von Reports und Dashboards, Coding sowie Datenmodellierung und -definitionen. KI wird dabei als Hebel beschrieben, der Teile dieses Skillsets übernehmen oder unterstützen kann, etwa bei repetitiven Auswertungen, einfachen Visualisierungen oder dem Schreiben von Codes. Gleichzeitig bleibt ein Kern technischer Expertise unverzichtbar, weil korrektes Arbeiten mit Daten menschliches Urteilsvermögen erfordert.

„Diese Datenmodellierung, ich glaube auch, das kann man nie wirklich automatisieren.“

KI kann zwar technische Routinearbeit übernehmen und damit beschleunigen, gleichzeitig aber die Datenqualität und methodische Korrektheit nicht garantieren. Fehlerhafte Grundlagendaten werden durch KI nicht korrigiert, sondern werden in der Weiterverarbeitung

Jetzt
informieren
und
anmelden



Info und
Anmeldung

UNSER CAS GIBT IHRER KARRIERE SCHUB!

CAS Personaladministration

IHR NUTZEN

Unser CAS (Certificate of Advanced Studies) Personaladministration ist eine bewährte berufsbegleitende, praxisorientierte und theoriegestützte Weiterbildung. Es vermittelt alle für die Praxis notwendigen Kenntnisse und richtet sich an den aktuellen sowie zukünftigen Anforderungen von Wirtschaft und Verwaltung aus. Unser Konzept ist einfach und kommt den Studierenden entgegen.

Das CAS Personaladministration umfasst folgende drei Zertifikatslehrgänge:

- Personaladministration
- Leadership: Grundlagen der Führung 4.0
- Sozialversicherungen, Arbeitsrecht und Vorsorge

ZIELPUBLIKUM

Fachleute aus den Bereichen Personal, Accounting und Treuhand sowie alle, die sich für dieses Fachgebiet interessieren.

WEITERE CAS-ANGEBOTE

- Executive CAS SwissAccounting
- CAS Schweizer Steuerrecht
- CAS Internationale Rechnungslegung
- CAS Digitalisierung und KI im Accounting



Fast alle Lehrgänge werden hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende.
Sie haben die Wahl!

potenziert. Mehrere Befragte beschreiben, dass gerade die scheinbar einfachen Schritte der Datenmodellierung und -definition eine anhaltend hohe menschliche Expertise erfordern, die durch KI nicht ersetzt werden kann.

Statistisch-technische Skills allein sichern zwar Datenqualität und methodische Verlässlichkeit, reichen aber nicht aus: Präzise Analysen entfalten in der Praxis keinen Nutzen, wenn die Fähigkeit fehlt, sie in den Unternehmenskontext einzubetten, verständlich zu übersetzen und daraus handlungsrelevante Empfehlungen abzuleiten.

2.3 Technologie

Die Vorgängerstudie hat die fragmentierte Systemlandschaft als zentrale technologische Herausforderung für HR Analytics identifiziert und KI grosses Potenzial zu deren Überwindung zugeschrieben. Die Vorliegende Studie bestätigt dieses Potenzial, zeigt zugleich aber eine Kehrseite: Je stärker KI als eigenständiger Akteur in den Analyseprozess eingreift (Automatisierung), desto dringlicher wird die Frage, wo der Mensch als steuernde Instanz unverzichtbar bleibt (Augmentierung).

2.3.1 KI als eigenständiger Akteur im HR Analytics (Automatisierung)

“Automatisierung” bezeichnet den Einsatz von KI als eigenständigen Akteur im HR-Analytics-Prozess: KI übernimmt nicht nur Teilschritte, sondern ganze Abläufe, von der Datenaufbereitung über die Analyse bis hin zur Ableitung von Handlungsempfehlungen, mit entsprechend wenig Intervention durch die HR Analytics Fachpersonen. Das Potenzial ist erheblich: Mustererkennung, Simulation, komplexe statistische Analysen und zielgruppengerechte Visualisierungen lassen sich in einem Ausmass realisieren, das manuell nicht oder nur durch extrem hohen Zeitaufwand erreichbar wäre.

Die Interviews zeigen jedoch, dass zunehmende Automatisierung neue Herausforderungen schafft. KI-Arbeit muss bewertet, geprüft und nachbearbeitet werden, und der dafür nötige Aufwand übersteigt nicht selten den Aufwand manueller Arbeit. Hinzu kommt das Risiko der Intransparenz: Wie Ergebnisse zustande kommen, ist nur noch teilweise nachvollziehbar, was die Beurteilung und Korrektur von KI-Arbeit erheblich erschwert. Fehlerhafte Grundlagendaten werden durch KI nicht korrigiert, sondern werden in der Weiterverarbeitung potenziert. Und wer operative Schritte dauerhaft an KI abgibt, verliert schrittweise die analytische Grundkompetenz, die nötig wäre, um KI-Outputs überhaupt noch kritisch beurteilen zu können.

„Es gibt dann einfach oft diesen Boomerang Effekt, dass dann die Kontrolle oder die Überarbeitung länger dauert als wenn du es von Anfang selbst gemacht hättest.“

Eine starke Fokussierung auf Automatisierung erweitert die analytische Leistungsfähigkeit von HR Analytics erheblich. Sie birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass Intransparenz zunimmt, analytische Grundkompetenz verkümmert und die Fähigkeit zur kritischen Beurteilung von KI-Analysen genau in dem Moment verloren geht, in dem sie am dringendsten benötigt würden.

2.3.2 KI als ergänzendes Werkzeug im HR Analytics (Augmentierung)

“Augmentierung (Ergänzung)” bezeichnet den Einsatz von KI als Werkzeug und als Unterstützung menschlicher Analysearbeit: KI übernimmt repetitive und zeitaufwändige Teilschritte, während der Mensch u.a. Kontext und kritisches Urteilsvermögen einbringt, steuert, kontrolliert sowie weitgehend selber in der Verantwortung bleibt. In den Interviews wird besonders häufig die Entlastung von Routineaufgaben beschrieben, etwa bei der Datenaufbereitung, der Erstellung von Reports oder dem Schreiben von Code. Die dadurch gewonnene Zeit kann für Tätigkeiten eingesetzt werden, die einen grösseren Mehrwert schaffen, insbesondere für Interpretation, Kontextualisierung und Beratung.

„Den Leuten ist es egal, was KI macht, solange man ein Ergebnis hat.“

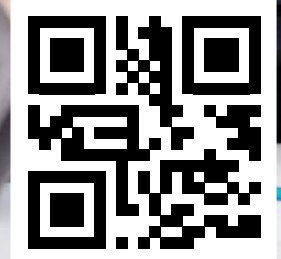
Ihr strategischer Partner für wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement

Wir stärken Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden
Ihrer Mitarbeitenden.

Psychosoziale Risiken werden frühzeitig erkannt,
Folgekosten reduziert – für nachhaltigen
Unternehmenserfolg.

Vertraulich. Professionell. Wirkungsvoll.

www.movis.ch



Die Befragten weisen jedoch darauf hin, dass frei gewordene Kapazitäten nicht automatisch sinnvoll genutzt werden: Der Schritt von der technischen Entlastung zur strategischen Wirkung erfordert eine aktive Neuausrichtung der Arbeit. Zudem beschreiben mehrere Befragte ein Risiko des der “Ergänzung” von HR-Analytics: Wer KI-Unterstützung als Selbstverständlichkeit nutzt, reduziert schrittweise den eigenen Eingriff in den Prozess und geht dabei Richtung vollständiger Automatisierung, wobei wichtiges Eingreifen des Menschen in den HR Analytics-Prozess vergessen geht.

Eine Fokussierung auf Ergänzung erhält das menschliche Urteilsvermögen im Analyseprozess und stellt sicher, dass KI-generierte Ergebnisse kritisch beurteilt werden. Sie birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass Effizienzgewinne ausbleiben, weil menschliche Interventionen zu Zeitverlusten führen könnten.

3. Diskussion

Die von den Interviewten gegebenen Antworten scheinen auf den ersten Blick etwas widersprüchlich zu sein: beide Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Autonomie vs. Zentralisierung) werden von den Befragten sowohl durch KI positiv als auch negativ akzentuiert beurteilt. Die Befragten nennen **Vorteile (Potentiale)** des KI-Einsatzes, um gleichzeitig auch wieder **Nachteile (Risiken)** hervorzuheben, die durch die Realisierung der Vorteile entstehen und die es zu berücksichtigen gilt.

Insofern eröffnet sich durch KI eine paradoxe Entscheidungssituation: Es handelt sich um Situationen, in welchen beim Einsatz von KI zwischen zwei gegensätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten entschieden werden muss. Beide Gestaltungsmöglichkeiten sind "richtig" und teilweise auch nötig und möglich. Beide Gestaltungsmöglichkeiten können aber nicht gleichzeitig und vollumfänglich realisiert werden. Der Versuch, den Nachteil einer Gestaltungsmöglichkeit zu kompensieren, bedeutet, in die Richtung der anderen zu gehen. Diese hat jedoch auch wieder Nachteile und geht zu Lasten der Vorteile der ursprünglichen Gestaltungsmöglichkeit.

Im Folgenden werden die aufgrund der Antworten der Befragten identifizierten Paradoxe beschrieben: das Organisationsparadox, das Skillsparadox sowie das Technologieparadox.

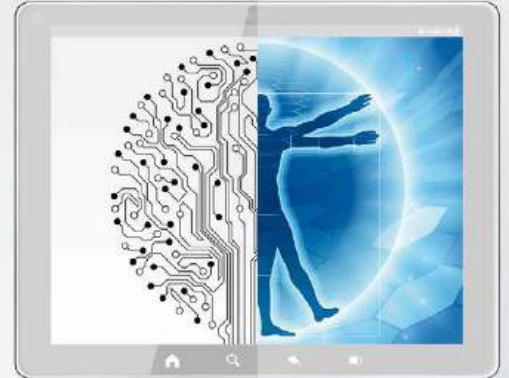
3.1 Organisationsparadox

Das Organisationsparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen der zentralen Steuerung von HR Analytics und der Gewährung von Autonomie an einzelne Organisationseinheiten. Indem KI den Zugang zu Daten und Analysen für eine breitere Nutzerschaft erschliesst, eröffnet sie dezentrale Handlungsspielräume, die bisher HR-Analytics-Fachpersonen vorbehalten waren. Genau dieser erweiterte Datenzugang macht aber gleichzeitig eine klare organisatorische Steuerung unausweichlich: Datenschutz, Governance und die Verantwortung für KI-gestützte Ergebnisse lassen sich nicht dezentral lösen. Beide Gestaltungsmöglichkeiten sind gleichzeitig erforderlich: Eine einseitige Fokussierung auf Zentralisierung schränkt jene Handlungsspielräume ein, die KI erst eröffnet. Eine einseitige Fokussierung auf Autonomie untergräbt jenen Schutz, den der KI-Einsatz zwingend erfordert. Entsprechend muss die organisatorische Gestaltung von HR Analytics als bewusste Verbindung von zentraler Steuerung und dezentraler Handlungsfähigkeit verstanden werden.

Die Interviews zeigen, dass diese Spannung von den Befragten nicht als vorübergehendes, sondern dauerhaft wiederkehrendes Wahlproblem im Rahmen des KI-Einsatzes in HR Analytics wahrgenommen wird. Je breiter KI den Datenzugang öffnet, desto dringlicher werden Fragen der Governance, der organisatorischen Verankerung und der Rollenklarheit von HR Analytics. Mehrere Befragte beschreiben, dass Unternehmen in beiden Bereichen gleichzeitig gefordert sind: Der Aufbau zentraler Strukturen und die Erschließung dezentraler Potenziale

HR-Services mit mehr Wirkung gestalten

Mit Analytics und Human-
Centered Design im
CAS Human Capital
Analytics & Innovation



können nicht losgelöst voneinander angegangen werden. Das Paradox verdeutlicht damit, dass die Wirksamkeit von HR Analytics nicht allein von der technischen Zugänglichkeit von Daten abhängt, sondern zunehmend auch von der Klarheit organisatorischer Verantwortung.

Zusammenfassend macht das **Organisationsparadox** sichtbar, dass KI dezentrale Handlungsspielräume eröffnet und gleichzeitig den Bedarf an zentraler Steuerung erhöht. Eine nutzenstiftende Gestaltung von HR Analytics erfordert daher die gleichzeitige Pflege beider Gestaltungsmöglichkeiten: Zentralisierung schafft die Voraussetzungen, unter denen Autonomie tragfähig wird, und Autonomie gibt dem Steuerungsanspruch jenen Zweck, den Zentralisierung allein nicht erfüllen kann.

3.2 Skillsparadox (Mensch)

Das Skillsparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen dem Fokus auf statistisch-technischen Skills (Statistik, Tool-/Reporting-Expertise, Datenaufbereitung) und dem Fokus auf interpretierend-beratende Skills (Kontextualisierung, Organisations- und Businessverständnis). Die Interviews zeigen, dass KI diese Spannung nicht auflöst,

sondern zuspitzt: Operative Analyseschritte werden durch KI beschleunigt, während die Anforderungen an Datenqualität, methodische Korrektheit und Kontextualisierung gleichzeitig steigen. Statistisch-technische und interpretierend-beratende Skills sind deshalb gleichzeitig erforderlich: Eine einseitige Fokussierung auf statistisch-technische Skills sichert die Datenqualität, gefährdet aber die strategische Wirkung. Eine zu starke Fokussierung auf interpretierend-beratende Skills gefährdet die Datenqualität und die methodische Verlässlichkeit der Analysen. Entsprechend muss das Skillsprofil von HR Analytics-Fachpersonen als bewusste Verbindung von statistisch-technischen und interpretierend-beratenden Skills verstanden werden. In der Praxis stehen sich diese Kompetenzfelder jedoch häufig gegenüber: Wie bereits die Vorgängerstudie gezeigt hat bringen Personen mit statistisch-technischem Hintergrund kaum Beratungserfahrung im HR-Kontext mit, und HR-Beratende verfügen oft nicht über das nötige statistisch-technische Verständnis der Daten.

Die Interviews zeigen, dass diese Spannung von den Befragten nicht als temporäres Übergangsproblem, sondern als dauerhafte Spannung von KI-gestütztem HR Analytics wahrgenommen wird. Je stärker KI die operative Seite von HR Analytics entlastet, desto sichtbarer und bedeutsamer werden interpretierend-beratende Skills. Dies ist eine Dynamik, die mehrere Befragte explizit thematisieren. Das Skillsparadox verdeutlicht damit, dass die Wirksamkeit von HR Analytics nicht durch KI aufgelöst, sondern neu konfiguriert wird: Statistisch-technische und interpretierend-beratende Skills bleiben gleichzeitig erforderlich und ihr Zusammenspiel wird zur zentralen Kompetenzanforderung an HR Analytics-Fachpersonen.

Zusammenfassend macht das **Skillsparadox** sichtbar, dass KI potentiell eine Verschiebung in Richtung einer interpretierend-beratenden Rolle von HR Analytics fördern kann. Um eine wirkungsvolle Beratung sicherzustellen, sind aber nach wie vor statistisch-technische Skills notwendig. Ein komplementäres Skill-Set ist jedoch schwierig zu erreichen: Personen mit Stärken im statistisch-technischen Bereich sind häufig Fachspezialisten, welche wenig Erfahrung in Dateninterpretation, Beratung und Massnahmenumsetzung von HR Analytics Insights mitbringen. Umgekehrt besitzen Linienführungskräfte oder HR-Beratende häufig nur wenig statistisches Know-How. Um die Chancen von KI im HR Analytics zu realisieren, wäre jedoch ein komplementäres Skills-Profil erforderlich.

3.3 Technologieparadox

Das Technologieparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen dem Einsatz von KI als Erweiterung menschlicher Fähigkeiten (Augmentierung) und dem Einsatz von KI als eigenständigen Akteur (Automatisierung), der Analyse- und Auswertungsschritte weitgehend selbständig übernimmt. Je leistungsfähiger die KI wird, desto mehr Schritte des HR-Analytics-Prozesses können ohne menschlichen Eingriff bewältigt werden und desto mehr stellt sich die Frage, wo menschliches Eingreifen unverzichtbar bleibt. Beide Gestaltungsmöglichkeiten

sind gleichzeitig erforderlich: Augmentierung allein sichert zwar das menschliche Urteilsvermögen im HR-Analytics-Prozess, begrenzt aber die Effizienzgewinne, die KI ermöglicht. Automatisierung allein beschleunigt zwar die Produktion von Analysen, untergräbt aber die menschliche Fähigkeit, KI-generierte Ergebnisse verlässlich zu beurteilen, und verhindert, dass HR-Analytics-Fachpersonen dort eingreifen können, wo inhaltliche Interpretation und Verantwortung beim Menschen bleiben muss. Das Paradox verdeutlicht damit, dass der Technologieeinsatz in HR Analytics nicht durch eine Wahl zwischen Augmentierung und Automatisierung aufgelöst werden kann, sondern als bewusste und fortlaufende Entscheidung verstanden werden muss.

Die Interviews zeigen, dass der Übergang von Ergänzung und Automatisierung von den Befragten nicht als klare Entscheidung, sondern als schleichender Prozess beschrieben wird: Wer KI-Unterstützung als Selbstverständlichkeit betrachtet, reduziert schrittweise den eigenen Eingriff in den Prozess, ohne dies aktiv zu entscheiden. Mehrere Befragte beschreiben, dass genau darin die eigentliche Gefahr liegt. Das Paradox verdeutlicht damit, dass die Wirksamkeit von HR Analytics nicht allein von der technischen Leistungsfähigkeit der eingesetzten KI abhängt, sondern davon, an welchen Stellen menschliches Urteilsvermögen bewusst erhalten bleibt.

Zusammenfassend macht das Technologieparadox sichtbar, dass KI HR Analytics-Arbeit einerseits beschleunigt und erweitert, andererseits untergräbt zunehmende Automatisierung aber auch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und menschliche Einflussmöglichkeiten. Wird versucht, diese Nachteile durch stärkeren Einbezug des Menschen (Augmentierung) zu kompensieren, geht dies zu Lasten der Vorteile einer KI-Automatisierung (u.a. Mustererkennung, Skalierung). Eine nutzenstiftende HR Analytics Gestaltung erfordert daher die bewusste Entscheidung, wie weit Automatisierung gehen soll und wo menschliche Augmentierung unverzichtbar bleibt.

4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Studie zeigt, dass der Einsatz von KI im HR Analytics bestehende Herausforderungen akzentuiert und **Spannungsfelder hervorruft**. Die Analyse der 15 Interviews verdeutlicht dabei, dass diese Spannungsfelder nicht durch eine einmalige Entscheidung aufzulösen sind, sondern eine dauerhafte Gestaltungsaufgabe darstellen. Entlang der Skills-, Organisations- und Technologieparadoxie wird sichtbar, dass beide Seiten der Spannungsfelder gleichzeitig wirksam und kontextabhängig austariert werden müssen.

Zentrales Ergebnis ist dabei weniger das Vorhandensein einzelner Chancen oder Risiken, sondern deren Gleichzeitigkeit: KI vereinfacht bestehende Abläufe und erzeugt dadurch zugleich neue Gestaltungsanforderungen. Sie **erhöht Effizienz und Prüfanforderungen, erweitert Autonomie und Kontrollbedarf, beschleunigt operative Datenarbeit und steigert zugleich die Bedeutung strategischer Interpretationsleistung**. Diese Gleichzeitigkeit ist keine vorübergehende Spannung, die durch eine einmalige Entscheidung aufgelöst werden kann, sondern ein strukturelles Merkmal von KI-gestütztem HR Analytics. Ein Paradox im Sinne von Smith & Lewis (2011), das durch Sowohl-als-auch-Denken zu gestalten, nicht zu lösen ist. Wertstiftender Einsatz von KI im HR Analytics entsteht daher nicht durch eine einmalige Grundsatzentscheidung, sondern durch kontinuierliche, reflektierte Gestaltung. Entscheidend ist folglich nicht nur, ob KI eingesetzt wird, sondern auch wie Organisationen die dadurch entstehenden Spannungsfelder aktiv gestalten.

4.1 Handlungsempfehlungen Organisationsparadox

Das Organisationsparadox bezeichnet das Spannungsfeld zwischen zentralisierter Steuerung und dezentraler Autonomie und umfasst dabei sowohl aufbauorganisatorische Fragen (Verankerung der HR-Analytics-Funktion) als auch die Gestaltung von Datenzugang, Verantwortung und Befugnissen. KI ermöglicht einerseits eine Demokratisierung von Analysen, andererseits steigen damit die Anforderungen an Governance, Datenschutz und menschliche Verantwortungsübernahme erheblich. Da es sich um ein Paradox handelt, lässt sich dieses Spannungsfeld nicht durch eine einmalige organisatorische Entscheidung auflösen. **Mehr Zentralisierung und Kontrolle schützt, schränkt aber gleichzeitig jene Handlungsspielräume ein, die KI erst eröffnet**. Mehr Autonomie erschliesst Potenziale, gefährdet aber Datenschutz und Verlässlichkeit. Ziel ist nicht die Wahl eines Pols, sondern deren gleichzeitige, kontextabhängige Pflege im Sinn des Sowohl-als-auch-Denkens. Mehrere Befragte betonten, dass für Mitarbeitende direkt spürbare Konsequenzen keinesfalls an KI delegiert werden dürfen.

- **Governance-Strukturen als Enabler verstehen:** Datenschutz, Datenhoheit und KI-Leitplanken sollten nicht als bürokratische Hürden, sondern als Grundlage für verantwortungsvolle Nutzung begriffen werden. Somit muss geklärt werden, in welcher Tiefe KI Daten auswerten darf und wer für die daraus gewonnenen Ergebnisse und Handlungen die Verantwortung trägt.

- **Menschliche Verantwortung explizit verankern:** KI kann Entscheidungen vorbereiten und Optionen aufzeigen, die letzte Verantwortung muss aber beim Menschen verbleiben (“Human in the loop”, Natarajan, Sriraam, et al., 2025). Dies gilt insbesondere dort, wo Entscheidungen direkte Auswirkungen auf Mitarbeitende haben. HR Analytics-Teams sollten klar definieren, welche Entscheidungen KI-gestützt getroffen werden dürfen und welche ausschliesslich menschlicher Urteilskraft vorbehalten bleiben.
- **Autonomie stufenweise ausbauen:** Self-Service-Lösungen und KI-gestützte Dashboards bieten enormes Potenzial zur Dezentralisierung. Sie sollten jedoch nicht ohne analytische Grundkenntnisse und begleitende Orientierung eingeführt werden. Ein schrittweiser Rollout, verbunden mit gezielter Schulung und klaren Qualitätsstandards, minimiert das Risiko fehlerhafter Interpretationen und einer fragmentierten Datenkultur.

4.2 Handlungsempfehlungen Skillsparadox (Mensch)

Das Skillsparadox beschreibt die Spannung zwischen statistisch-technischer Datenarbeit und beratend-umsetzender Interpretationsarbeit. KI beschleunigt operative HR-Analytics (Teil-)Schritte erheblich, erhöht aber gleichzeitig die Erwartungen an Kontextualisierung, Übersetzungsleistung und Beratungskompetenz. Da es sich um ein Paradox handelt, geht es nicht darum, sich für einen der beiden Pole zu entscheiden. Wer ausschliesslich auf statistisch-technische Skills setzt, verpasst es möglicherweise, Wirkung in der Organisation zu erzielen. Wer ausschliesslich interpretierend-beratend agiert, verliert möglicherweise die Fähigkeit, KI-generierte Ergebnisse kritisch zu beurteilen und nutzbar zu machen. Ziel ist es, statistisch-technische und interpretierend-beratende Skills gleichzeitig und bewusst zu stärken, statt sich für einen der beiden zu entscheiden. Aus den Interviews geht hervor, dass ein ausgeprägtes Bewusstsein für diese Verschiebung besteht, und dass beide Pole gleichzeitig bedient werden müssen.

- **Analytische Basiskompetenz und kritisches Denken erhalten:** Trotz zunehmender KI-Unterstützung bleibt ein solides Fundament in Datenlogik, statistischem Denken und Methodenverständnis unverzichtbar. Nur wer die Grundlagen versteht, kann KI-generierte Ergebnisse einordnen, hinterfragen und fundiert validieren. Empirische Befunde unterstreichen die Relevanz dieser prüfenden Auseinandersetzung: Lee et al. (2025) zeigen, dass hohes Vertrauen in KI-Outputs die kritische Auseinandersetzung mit Ergebnissen signifikant reduziert. Es besteht eine Tendenz, dass Mitarbeitende sub-optimale KI-Lösungen unkritisch akzeptieren (“Übervertrauen”; Bucinca, Malaya & Gajos, 2021). Gerlich (2025) belegt, dass kognitive Auslagerung an KI eigenständige Urteilsprozesse schwächen kann. Entsprechend sollten nicht nur das Verständnis von Datenlogik, statistisches Denken und Methodenverständnis sichergestellt werden, sondern auch die Fähigkeit zum kritischen Denken gefördert werden. KI kann dazu führen, dass Junioren von genau den anspruchsvollen Lernaufgaben abgeschnitten werden, die früher ihren Aufbau von Expertise ermöglicht haben (Beane, 2024)
- **Rollenprofile weiterentwickeln:** Der klassische HR Analytics-Experte, der primär mit Datenvorbereitung und Reporting beschäftigt ist, wird sich weiterentwickeln müssen. Zukünftige Rollenprofile sollten sowohl technische Robustheit (Datenqualität,

Modellverständnis, KI-Supervision) als auch strategische Anschlussfähigkeit (Beratungskompetenz, Geschäftsverständnis, Kommunikation) umfassen. Das World Economic Forum (2025) prognostiziert, dass bis 2030 rund 39% der heutigen Arbeitnehmer-Skills obsolet sein werden, während analytisches Denken, Kreativität und Resilienz als Kernkompetenzen erheblich an Bedeutung gewinnen.

- **Interpretationsarbeit schulen und systematisch verankern:** Die Übersetzung von Analyseergebnissen in handlungsrelevante Empfehlungen ist keine Nebentätigkeit, sondern eine eigenständige und kritische Leistung (Rasmussen, Ulrich & Ulrich, 2023). Organisationen sollten Kriterien und Prozesse definieren, die sicherstellen, dass KI-generierte Outputs vor der Weitergabe plausibilisiert, kontextualisiert und adressatengerecht aufbereitet werden. Dazu gehört auch die gezielte und mehrwertstiftende Nutzung von bestehenden Theorien zur Interpretation von KI-generierten Analyseergebnissen.

4.3 Handlungsempfehlungen Technologieparadox

Das Technologieparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen Ergänzung und Automatisierung, wobei "Ergänzung" meint, dass KI als Unterstützung menschlicher Arbeit eingesetzt wird und die inhaltliche Verantwortung weitgehend beim Menschen verbleibt. KI kann Routineaufgaben in HR Analytics, von der Datenvorbereitung über das Reporting bis hin zur Code-Erstellung erheblich beschleunigen. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an die Qualitätskontrolle, die kritische Beurteilung von KI-Outputs und die Aufrechterhaltung menschlicher Basiskompetenz. Da es sich um ein Paradox handelt, geht es nicht darum, KI entweder nur ergänzend oder vollständig automatisiert einzusetzen. Mehr Ergänzung erhält das Urteilsvermögen, begrenzt aber Effizienzgewinne. Mehr Automatisierung steigert die Leistungsfähigkeit, untergräbt aber schrittweise die Fähigkeit, KI-Outputs noch kritisch beurteilen zu können. Ziel ist eine bewusste, unternehmensspezifische Navigation im Sinne des Sowohl-als-auch-Denkens.

- **Effizienzgewinne bewusst reinvestieren:** Die durch KI freigewordene Zeit sollte nicht unreflektiert dem allgemeinen Arbeitsvolumen zugutekommen. Organisationen sollten explizit definieren, wofür diese Kapazitäten eingesetzt werden, etwa für tiefergehende Analysen, die Bearbeitung strategischer Fragestellungen oder den Aufbau des Geschäftsverständnisses. Gelingt diese Reinvestition nicht, besteht die Gefahr eines "Boomerang-Effekts", bei dem KI-generierter Mehraufwand die Zeitersparnis wieder neutralisiert. Es muss auch darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende trotz der durch KI erzielten Zeitersparnis aufgrund der Übernahme neuer (Kontroll-)Aufgaben letztlich nicht überfordert, anstatt entlastet werden (Ranganathan & Ye, 2026).
- **Transparenz über KI-Prozesse sicherstellen:** HR Analytics-Fachkräfte sollten stets nachvollziehen können, wie KI-gestützte Ergebnisse zustande kommen, auch wenn nicht jeder technische Schritt im Detail verstanden werden muss. Transparenz bedeutet dabei nicht vollständige technische Offenlegung, sondern die Möglichkeit, zentrale Einflussfaktoren, zugrunde liegende Annahmen und die Logik der Ergebnisgenerierung nachvollziehbar darzustellen. Aktuelle Forschung unterstreicht die Bedeutung von

Transparenz, denn damit können genauere Aussagen und bessere Entscheidungen getätigt werden (Senoner et al., 2024). Interne Standards zur Dokumentation von KI-Anwendungen und zur Nachvollziehbarkeit von Schlussfolgerungen helfen somit dabei, die Black-Box-Problematik einzudämmen.

- **Datenfundament und Wirkungslogik parallel absichern:** Beide Seiten des Skillsparadoxons bleiben gleichzeitig relevant. Eine Investition in bessere Datenqualität, konsistente Definitionen und skalierbare Datenmodelle ist ebenso notwendig wie die Förderung beratend-umsetzender Kompetenz.. Diese Gleichzeitigkeit ist kein Widerspruch, sondern eine Voraussetzung für nachhaltigen Nutzen.

4.4 Grundsätzliche Gedanken: Bewusste Paradox-Gestaltung als HR Analytics-Kernkompetenz

Über die drei Einzelparadoxe hinaus lässt sich eine übergreifende Handlungsempfehlung ableiten: Die Fähigkeit zur bewussten Paradox-Navigation sollte als eigenständige Kompetenz von HR Analytics-Verantwortlichen verstanden und entwickelt werden. Nach Smith & Lewis (2011) bedeutet Paradox-Kompetenz nicht, Spannungen endgültig aufzulösen oder dauerhaft einen Pol zu wählen, sondern die Gleichzeitigkeit gegenläufiger Anforderungen auszuhalten und die jeweiligen Vorteile situativ und kreativ zu nutzen – Sowohl-als-auch-Denken statt Entweder-oder.

Konkret bedeutet dies: Die "richtige" Navigation zwischen Ergänzung und Automatisierung, Zentralisierung und Autonomie, statistisch-technischer Datenarbeit und beratender Interpretationsarbeit ist nicht universell bestimmbar und ist auch keine Frage, die einmalig entschieden werden kann. Sie hängt von **der Reife der Organisation, der Qualität der Datenbasis, den verfügbaren Kompetenzen und den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Stakeholder** ab. Die Studie zeigt, dass die befragten Expertinnen und Experten bereits über ein differenziertes Bewusstsein für diese Komplexität verfügen. Dieses Bewusstsein zu schärfen, zu institutionalisieren und in konkrete Gestaltungsentscheidungen zu überführen, ist die zentrale Aufgabe für HR Analytics-Teams in den kommenden Jahren.

Abschliessend gilt: KI im HR Analytics wird nur dann wertstiftend eingesetzt, wenn der Mensch in seiner Verantwortung nicht geschwächt, sondern gestärkt wird. KI vereinfacht vieles, doch genau diese Vereinfachung erzeugt Komplexität, die aktiv gestaltet werden muss. Ob das gelingt, hängt massgeblich davon ab, mit welcher Klarheit, Reflexivität und Urteilskraft Organisationen und ihre HR Analytics-Verantwortlichen die beschriebenen Paradoxe navigieren.

5. Limitationen und Ausblick

5.1 Limitationen

Die vorliegende Studie liefert wertvolle qualitative Einblicke in die Auswirkungen von KI auf HR Analytics, weist jedoch einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

Erstens basieren die Erkenntnisse auf einem qualitativen Design mit einer bewusst kleinen Stichprobe von 15 Unternehmen. Die Ergebnisse erheben daher keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Die bewusste Auswahl überwiegend grosser Organisationen mit mutmasslicher KI- und Analytics-Erfahrung (Maximum-Variation-Sampling) ermöglicht zwar eine vertiefte Beschreibung des Phänomens, schränkt aber die Übertragbarkeit auf kleinere Unternehmen oder weniger reife HR Analytics-Funktionen ein.

Zweitens beschränkt sich die Stichprobe geographisch auf Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Regulatorische Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen und der Reifegrad von KI-Anwendungen können sich international erheblich unterscheiden. Die gewonnenen Erkenntnisse sind daher primär im Schweizer Kontext zu verorten, auch wenn Querverbindungen zu internationalen Forschungsbefunden bestehen.

Drittens handelt es sich bei KI um ein sich ausserordentlich dynamisch entwickelndes Feld. Die erhobenen Einschätzungen und Erfahrungen der Befragten spiegeln den Stand zum Zeitpunkt der Datenerhebung von September bis November 2025 wider. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass sich sowohl die verfügbaren KI-Werkzeuge als auch die damit verbundenen Chancen und Risiken im Zeitverlauf erheblich verändern werden.

Viertens beruhen die Antworten der Befragten auf subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen. Ob die beschriebenen Gestaltungsansätze tatsächlich so in den Organisationen implementiert sind, lässt sich auf Basis der Interviewdaten nicht abschliessend beurteilen. Eine Folgebefragung nach einem definierten Zeitraum könnte hier wertvolle Zusatzkenntnisse liefern.

5.2 Ausblick

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur noch jungen empirischen Forschung an der Schnittstelle von KI und HR Analytics. Sie schärft den Blick dafür, dass die identifizierten Spannungsfelder nicht als einmalig lösbare Dilemmata, sondern als strukturelle Paradoxe zu verstehen sind, die eine dauerhafte, auf Sowohl-als-auch-Denken ausgerichtete Gestaltungskompetenz erfordern. Gleichwohl wirft sie Fragen auf, die in zukünftigen Arbeiten

vertieft werden sollten.

Aus wissenschaftlicher Sicht bieten sich insbesondere Längsschnittstudien an, die untersuchen, wie sich die identifizierten Paradoxe im Zeitverlauf entwickeln und welche Gestaltungsansätze sich in der Praxis als besonders tragfähig erweisen. Darüber hinaus wäre eine quantitative Validierung der beschriebenen Spannungsfelder in einer grösseren und breiter gefächerten Stichprobe aufschlussreich, um Aussagen über die Verbreitung und Ausprägung der Paradoxe auch in kleineren Unternehmen und unterschiedlichen Branchen treffen zu können.

Aus praktischer Sicht dürften regulatorische Entwicklungen – namentlich der EU AI Act, der ab 2026 auch für Schweizer Unternehmen mit EU-Marktbezug relevant wird – die Ausgestaltung der Organisationsparadoxie massgeblich beeinflussen. Es ist zu erwarten, dass die Anforderungen an Transparenz, Dokumentation und menschliche Aufsicht über KI-Systeme weiter zunehmen werden. Gleichzeitig werden technologische Fortschritte in der Erklärbarkeit von KI (Explainable AI) und in der Automatisierung von Qualitätschecks neue Möglichkeiten eröffnen, die Black-Box-Problematik zu adressieren.

Die Swiss HR Analytics Studienreihe wird diese Entwicklungen weiter verfolgen. Angesichts der dynamischen Veränderungen im Feld erscheint es sinnvoll, die gewonnenen Erkenntnisse in einem mehrjährigen Rhythmus zu aktualisieren und dabei sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden zu kombinieren. Ziel ist es, HR Analytics-Verantwortlichen in der Schweiz kontinuierlich evidenzbasierte Orientierung zu bieten – in einem Feld, das sich schneller wandelt als je zuvor.

6. Literaturverzeichnis

Beane, M. (2024). *The Skill Code: How to Save Human Ability in an Age of Intelligent Machines*. Harper Business.

Buçinca, Z., Malaya, M. B., & Gajos, K. Z. (2021). To trust or to think: cognitive forcing functions can reduce overreliance on AI in AI-assisted decision-making. *Proceedings of the ACM on Human-computer Interaction*, 5(CSCW1), 1-21.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Gerlich, M. (2025). AI tools in society: Impacts on cognitive offloading and the future of critical thinking. *Societies*, 15(1), Article 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410-435.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.

Lee, H. P., Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025, April). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In *Proceedings of the 2025 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1–22).

Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

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.

Natarajan, S., Mathur, S., Sidheekh, S., Stammer, W., & Kersting, K. (2025, April). Human-in-the-loop or AI-in-the-loop? Automate or Collaborate?. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence* (Vol. 39, No. 27, pp. 28594-28600).

Ranganathan, A., & Ye, X. M. (2026). AI doesn't reduce work—it intensifies it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238–251). https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_16

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell zur Nutzenoptimierung von HR Analytics (Gerber, Heimann & Probst, 2025)

Abbildung 2: durch KI akzentuierte HR Analytics Spannungsfelder

8. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe

9. Kategoriensystem

Kategorien / Subkategorien	Definition
Organisationsparadox	Das Organisationsparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen der zentralen Steuerung von HR Analytics und der Gewährung von Autonomie an einzelne Organisationseinheiten. Indem KI den Zugang zu Daten und Analysen für eine breitere Nutzerschaft erschliesst, eröffnet sie dezentrale Handlungsspielräume, die bisher HR-Analytics-Fachpersonen vorbehalten waren.
Autonomie	Erfasst Aussagen, die Gestaltungsfreiheit, dezentrale/autonome Nutzung von KI-gestützten HR-Analytics-Möglichkeiten durch eine breite Gruppe an Stakeholdern, Innovation und Handlungsspielraum betonen.
Zentralisierung	Erfasst Aussagen, die Steuerungsansprüche, Governance-Anforderungen, regulatorische Rahmenbedingungen und den Wunsch nach Kontrolle über KI-Systeme beschreiben.
Skillsparadox (Mensch)	Das Skillsparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen dem Fokus auf statistisch-analytischen Skills (Statistik, Tool-/Reporting-Expertise, Datenaufbereitung) und dem Fokus auf interpretierend-beratende Skills (Kontextualisierung, Organisations- und Businessverständnis).
Interpretierend-beratende Skills	Erfasst Aussagen, die die strategisch-beratende Seite betonen: Kontextualisierung, kritisches Denken, Business-Verständnis, OE-Perspektive, "Übersetzen" von Daten in Handlungsempfehlungen, strategischer Partner.
Statistisch-analytische Skills	Erfasst Aussagen, die die operativ-technische Seite der HRA-Rolle betonen: Statistik-, Methoden- und Analysetätigkeit, Datenaufbereitung, Reporting, Dashboard-Erstellung, technische Kompetenz als Kernaufgabe.
Technologieparadox	Das Technologieparadox beschreibt das Spannungsfeld zwischen dem Einsatz von KI als Erweiterung menschlicher Fähigkeiten (Augmentierung) und dem Einsatz von KI als eigenständigen Akteur (Automatisierung), der Analyse- und Auswertungsschritte weitgehend selbständig übernimmt
Automatisierung	Erfasst Aussagen, in denen KI-Einsatz als eigenständigen Akteur im HR-Analytics-Prozess beschrieben wird. KI übernimmt nicht nur Teilschritte, sondern ganze Abläufe, von der Datenaufbereitung über die Analyse bis hin zur Ableitung von Handlungsempfehlungen, mit entsprechend wenig Intervention durch die HR Analytics Fachperson.
Augmentation (Ergänzung)	Erfasst Aussagen, in denen KI-Einsatz als Erweiterung/Unterstützung oder Entlastung menschlicher Arbeit gesehen wird: KI übernimmt repetitive und zeitaufwändige Teilschritte, Routineaufgaben etwa bei der Datenaufbereitung, der Erstellung von Reports oder dem Schreiben von Codes.