

**SWISS HR
ANALYTICS**

Nutzenoptimierung
von HR Analytics:
**Eine qualitative
Ursachenanalyse**

Herausgeber
Swiss HR Analytics

Autoren
Prof. Dr. Marius Gerber, Michael Heimann und Jonas Probst

Sponsoren

 **atwork**



JÖRG LIENERT

 **Microsoft**

visier

Sponsoren



Berner
Fachhochschule

JÖRG LIENERT



visier[®]

Partner

personal schweiz

HR
SWISS

HR
BERN

Fachverband für
Human Resources

sgaop

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

empiricon

PENSO
HR, Sozialversicherungen,
Personalvorsorge

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

HSLU Hochschule
Luzern

ZGp Zürcher Gesellschaft für
Personal-Management

HR Today
Know-how for tomorrow

spot on

HR Campus

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



Michael Heimann

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

michael.heimann@zhaw.ch



Jonas Probst

Swiss HR Analytics
Landoltstrasse 69
3007 Bern

jonas@swisshranalytics.ch

SWISS HR ANALYTICS

#SHRA UNTERSTÜTZEN
MITGLIED WERDEN!

[swisshranalytics.ch](https://www.swisshranalytics.ch)

Vorwort Dr. Andrea Derler

People Analytics kann strategische Entscheidungen im Unternehmen datenbasiert unterstützen. Ich sehe täglich, wie die richtige Verwendung von Mitarbeiter- und Geschäftsdaten zum unternehmerischen Erfolg beiträgt, weil People Analytics Einblicke in sonst unsichtbare Dynamik zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden bietet.

Wie die vorliegende Studie jedoch zeigt, ist die Realität in vielen weniger reifen Unternehmen eine andere. Die Disziplin People Analytics kann oft noch nicht ihr volles Potenzial entfalten. Einer der Hauptgründe für die Seltenheit prädiktiver Analysen (z.B. Wer kündigt als Nächstes?) oder strategischer Erkenntnisse (z.B. Wie beeinflusst Fachkräftemangel unsere Wettbewerbsfähigkeit im nächsten Quartal?) ist die mangelnde Systemintegration. Wie der Bericht aufzeigt, wird die manuelle Zusammenführung verschiedener Datenquellen zurecht als zeitaufwändig und fehleranfällig erkannt, weshalb der Fokus auf simplen, deskriptiven Analysen liegt, und der potenzielle Mehrwert von People Analytics auf der Strecke bleibt. Das muss nicht so sein. Die richtige Technologie ist der Schlüssel, um diese Herausforderungen zu meistern und das Potenzial von People Analytics voll auszuschöpfen. Durch eine solide und sichere Datenintegration kann auch der Einsatz von KI und Automatisierung schneller geschehen, weil zeitaufwändige manuelle Prozesse reduziert und die Datenaufbereitung effizienter gestaltet werden.

Investitionen in geeignete Technologien und den Aufbau von interdisziplinären Teams sind entscheidend, um People Analytics auf die nächste Stufe zu heben. Nur so können Unternehmen datenbasierte Erkenntnisse gewinnen, die HR-Prozesse optimieren und strategische Entscheidungen unterstützen.



Dr. Andrea Derler ist Visiers Principal of Research and Value, wo sie mit Visiers Team aus Datenwissenschaftlern, People-Analytics-Experten sowie HR-Fachleuten zusammenarbeitet, um datenbasierte und praxisnahe Erkenntnisse für Organisationen zu gewinnen.

Vorwort Herbert Burri

Was sich in Marketing, Sales, Produktion und Finanzen längst etabliert hat, bleibt im HR eine Herausforderung. Zwar können einige Organisationen auf eine erfolgreiche Einführung von HR-Analytics zurückblicken und steigern den dadurch generierten Nutzen fortlaufend. Etliche HR-Abteilungen stehen jedoch bei diesem Thema immer noch auf Feld eins. Wieder andere haben erste Schritte unternommen und machen bestenfalls erste Fortschritte. Was macht den Unterschied zwischen diesen Unternehmen aus? Welche Wege führen zum Erfolg und welche in die Sackgasse?

Sowohl als Präsident des Vereins als auch als selbständiger Unternehmer in diesem Gebiet erlebe ich, wie zentral ein ganzheitlicher Ansatz für die erfolgreiche Nutzung von HR-Daten ist. Nebst der strategischen Verankerung und den passenden Technologien, geht es um das Eingrenzen auf relevante Fragestellungen, den Aufbau methodischer Kompetenzen und um eine datengetriebene Kultur. All dies erfordert Mut, Ressourcen und Zusammenarbeit.

Als Swiss HR Analytics ist uns wichtig, auch für unsere eigenen Fragestellungen datenbasierte Antworten zu erhalten. Dies motiviert uns, die Forschung im Allgemeinen und diese zweite Studie im Speziellen zu fördern. Wir wollen den Schleier lüften und besser verstehen, was eine erfolgreiche Datenanalyse im HR begünstigt und wie der grösste Nutzen daraus generiert werden kann. Als Verein bieten wir unseren Mitgliedern zusätzlich die Möglichkeit, sich zu vernetzen, im Austausch voneinander zu lernen und aus der Studie konkrete Ansätze für die Praxis zu entwickeln.

Mein besonderer Dank gilt den drei Autoren dieser Studie, die einen Teil der intensiven Arbeit sogar unentgeltlich geleistet haben. Ich bin überzeugt, dass wir mit dieser Studie gemeinsam eine weitere Grundlage schaffen, um HR Analytics über die Schweiz hinaus voranzutreiben und damit echten Mehrwert zu generieren — für Organisationen, ihre Mitarbeitenden und die gesamte Wirtschaft.



Herbert Burri ist Geschäftsführer der HR Data Team GmbH und Präsident des Vereins Swiss HR Analytics. Er hilft Organisationen schnell und effektiv grösstmöglichen Praxisnutzen aus der HR-Datenanalyse zu ziehen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Hintergrund	1
1.2 Zielsetzung der Studie	2
1.3 Methodik, Stichprobe und Aufbau der Studie.....	4
2. HR Analytics Skills	8
2.1 Personelle Hintergründe prägen Entstehung und Reifegrad von HR Analytics.....	8
2.2 Skills-Mix ist ausschlaggebend.....	9
2.3 Zwischenfazit	10
3. Arbeitsorganisation/Arbeitsteilung.....	12
3.1 Aufbau- und Ablauforganisation sind Stellhebel	12
3.2 Zwischenfazit	14
4. Technologie, KI und Good Practices.....	16
4.1 Schnittstellen und Veränderungen der Systemlandschaft sind Herausforderungen... 16	
4.2 KI hat Potential für Automatisierung, Datenanalyse und -interpretation	17
4.3 Good Practice Datenqualität, Standardisierung und Unternehmenskultur	18
4.4 Zwischenfazit	19
5. Massnahmenumsetzung und Wirkungsmessung.....	22
5.1 Unklare Zuständigkeiten erschweren die Massnahmenumsetzung.....	22
5.2 Evaluation (noch) ausser Sichtweite.....	23
5.3 Zwischenfazit	24
6. Fallbeispiele	26
6.1 Transa Backpacking AG	26
6.2 BLKB	28
6.3 Universitätsklinik Balgrist.....	30
6.4 Bedag Informatik AG	32
6.5 Helsana Versicherungen AG	35
7. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	38
7.1 Fazit.....	38
7.2 Empfehlungen für die Nutzenoptimierung von HR Analytics	40
7.3. Limitationen	42
7.4. Ausblick	43
8. Literaturverzeichnis.....	46
9. Abbildungsverzeichnis.....	47
10. Tabellenverzeichnis	47
11. Kategoriensystem.....	47

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Hintergrund

Swiss HR Analytics wurde im Jahr 2022 als gemeinnütziger Verein mit dem Ziel gegründet, allen Interessierten den Zugang zu Wissen und Netzwerk rund um HR Datenanalysen zu ermöglichen. Als Diskussionsgrundlage für die Ausrichtung des Vereins wurde im Jahr 2023 eine erste Studie zum besseren Verständnis des Reifegrades von HR Analytics in der Schweiz durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Studie machten deutlich, dass dem erhofften Nutzen von HR Analytics in der Unternehmenspraxis eher nüchterne Ergebnisse gegenüberstehen (Gerber et al., 2024). Warum klaffen Ambition und Realität von HR Analytics in der Schweiz (noch) auseinander? Woran liegt es, dass der **Nutzen** von HR Analytics in der Praxis nicht besser **realisiert** werden kann?

Die beschriebenen Erkenntnisse sind nicht neu. So kommen aktuelle Studien zu ähnlichen Ergebnissen (Margherita, 2022; McCartney & Fu, 2022; Thakral, 2023). Übersichtsarbeiten geben einen Eindruck über den Reifegrad eines Themenfeldes, bleiben jedoch an der Oberfläche und sind wenig handlungsleitend. Aktuelle Studien haben sich mit Wirkfaktoren und für HR Analytics nötigen Capabilities (Handlungskompetenzen) beschäftigt (Dasari & Devi, 2024; Korherr & Kanbach, 2023; Minbaeva, 2017). So zeigt sich, dass für ein erfolgreiches HR Analytics u.a. Datenqualität, Nutznachweis und Stakeholdermanagement wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Die qualitativen Antworten der Swiss HR Analytics Erststudie gaben in Übereinstimmung damit erste Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten von HR Analytics. Swiss HR Analytics entschied Anfang 2024 zur genaueren Problemanalyse eine Zweitstudie zu verfassen. Dabei sollte die **Identifikation** der (möglicherweise verborgenen) **Ursachen** der HR Analytics Probleme im Vordergrund stehen. Dies in der Annahme, dass erst durch ein **besseres Problemverständnis wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen** ergriffen werden können.

1.2 Zielsetzung der Studie

Der gemeinnützige Verein Swiss HR Analytics setzt sich für eine Professionalisierung des Feldes ein. Eine Limitation der ersten Studie bestand aus der Stichprobe. Diese setzte sich (wie bei vielen der Studien zu HR Analytics) primär aus sehr grossen Unternehmen zusammen. Eine solche Stichprobe repräsentiert jedoch in keiner Weise die Gesamtheit der Unternehmen in der Schweiz.

Nebst dem ausbleibenden Nutzen von HR Analytics verfolgt die vorliegende Zweitstudie deshalb das Ziel, die Fragestellungen anhand einer strukturell anderen Stichprobe (s. Kap. 1.3) zu untersuchen und damit für grössere Teile der Schweizer Unternehmenspraxis relevante Erkenntnisse zu erzielen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die hier vorliegende Studie folgende übergeordnete Fragestellung:

Was sind im Hinblick auf Nutzengenerierung **Optimierungspotentiale** von HR Analytics?

Auf Basis der Ergebnisse der Vorstudie wurden im Sinne einer **vertiefenden Problemanalyse nach Ursachen** in den Themenbereichen “**Person**” (Skills, Fähigkeiten), “**Organisation**” (Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung) und “**Technologie**” (Tools) gesucht. (s. Abb. 1).

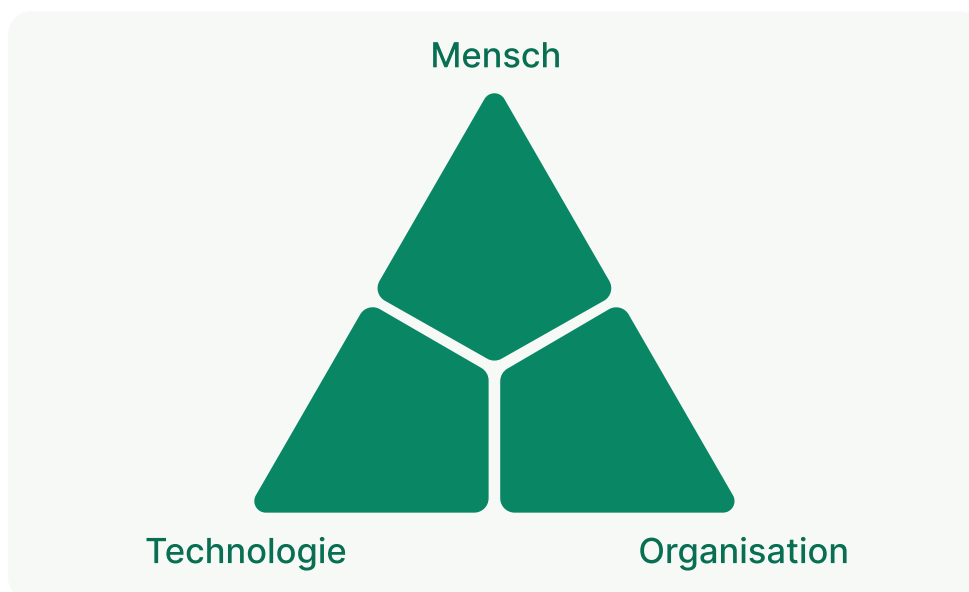


Abb. 1: Vertiefende Problemanalyse entlang der Themenbereiche “Person”, “Organisation” und “Technologie”

Darüber hinaus wurde nach dem Potential von **künstlicher Intelligenz** und **Good Practices** für kleinere Unternehmen gefragt. Aufgrund der Erkenntnisse der Swiss HR Analytics Erststudie wurde separat auch nach Gründen für die fehlende **Massnahmenumsetzung und -evaluation** gefragt. Somit standen die folgenden Fragestellungen im Fokus der vorliegenden Studie:

Frage 1: Welche Rolle spielen **personelle Hintergründe** (Skills und Fähigkeiten der Beteiligten) für den aktuellen und zukünftigen Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics?

Frage 2: Inwiefern beeinflusst die **organisatorische Struktur** (Arbeitsorganisation) den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics?

Frage 3: Welche Rolle spielt **Technologie** für den aktuellen und zukünftigen Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics? Welche Potentiale wird künstliche Intelligenz im Hinblick auf HR Analytics beigemessen?

Frage 4: Welche HR Analytics **Good Practices** können auf KMU übertragen werden?

Frage 5: Welche Gründe führen dazu, dass Massnahmen im Bereich HR Analytics oft **nicht umgesetzt und evaluiert** werden?

Die vorliegende Studie verfolgt einen explorativen Ansatz. Die im Rahmen der Studie vertieft untersuchten Aspekte von HR Analytics werden als **mögliche Problemursachen** verstanden. Es handelt sich dabei um selektiv ausgewählte Aspekte, die die Ergebnisse der bisherigen Forschung, insbesondere der Vorstudie aus dem Jahr 2023, vertiefen. Konkret wurde bei den jeweiligen Themenbereichen "rückwärts denkend" und wiederholt nach möglichen Ursachen gefragt. Inwieweit sich eine Optimierung der identifizierten Aspekte auf die Steigerung des Nutzens von HR Analytics auswirkt, kann nicht vorhergesagt werden. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer möglicher Stellhebel zur Verbesserung von HR Analytics.

Eine Besonderheit der vorliegenden Studie sind die vertiefenden **Fallbeispiele** (s. Kap. 6). Diese wurden im Anschluss an die Interviews ausgearbeitet. Sie dienen dazu, die dort gewonnenen Erkenntnisse weiter zu vertiefen und anschaulich zu illustrieren.

1.3 Methodik, Stichprobe und Aufbau der Studie

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein qualitativer Ansatz mit halbstrukturierten Interviews gewählt. Diese Interviewform ermöglicht es, inhaltlich eine Vergleichbarkeit der Antworten herzustellen sowie flexibel auf individuelle Antworten einzugehen. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 30 Minuten.

Die Stichprobe (s. Tab. 1) umfasst insgesamt 14 Schweizer Unternehmen. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass die Unternehmensgrösse zwischen 250 und 4.500 Mitarbeitenden liegt. Die Auswahl der interviewten Personen erfolgte unter Berücksichtigung der Kriterien, dass sie eine tragende Rolle in Bezug auf das Thema HR Analytics einnehmen. Dabei wurde eine Art “Maximum-Variation-Sampling-Strategie” verfolgt, bei der die Fragenstellungen aus vielen Perspektiven beleuchtet werden (Creswell & Poth, 2016). Die bewusste Fallauswahl ermöglicht eine detaillierte Beschreibung des Phänomens, während die Übertragbarkeit der Ergebnisse nachrangig ist (Schreier, 2010).

Person	Funktion	Mitarbeitende	Branche
P1	Talent Acquisition Lead	300	Marketing
P2	Specialist HR Analytics	1400	Verkehr
P3	HR Specialist Recruiting & Employer Branding	500	Detailhandel
P4	Head of HR Services & Controlling	1200	Industrie
P5	Fachspezialist HR Controlling und Projekte	1200	Energie
P6	Leiter HR Services	950	Finanzen
P7	Leiter HR Steuerung & Systeme	1000	Finanzen
P8	Data Scientist	4500	Versicherung
P9	HR Data Expert	2500	Detailhandel
P10	Employee Development Specialist	3300	Versicherung
P11	Head of HR	450	Informatik
P12	Leiterin HR & Mitglied Geschäftsleitung	1400	Gesundheit
P13	HR Business Partner	900	Energie
P14	Controllerin	2500	Detailhandel

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe



Gemeinsam mit Ihnen und unserer Expertise die besten Entscheidungen treffen.

Human Values: Search & Diagnostik.
Seit über 40 Jahren erfolgreich unterwegs.

www.joerg-lienert.ch
Luzern, Aarau, Basel, Bern, Zug, Zürich

JÖRG LIENERT

Die Interviews wurden inhaltsanalytisch nach Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet. Dabei wurden deduktiv Kernkategorien abgeleitet und induktiv Kategorien gebildet. Die Kategorien wurden parallel von zwei Experten gebildet. Nach einem ersten Durchlauf aller Interviews wurden diese nochmals kodiert und die bestehenden Kategorien revidiert. Ausserdem wurde mittels Interraterreliabilität die Güte der Kodierung validiert. So entstand ein Kategoriensystem mit 52 Kategorien und 193 zugeordneten Textstellen (s. Kapitel 11).

Im zweiten Teil der Studie wurden detaillierte Fallbeispiele ausgearbeitet. Zu diesem Zweck wurden auf Basis der ersten 14 interviewten Personen fünf Personen ein zweites Mal interviewt. Das Ziel bestand darin, die zentralen Ergebnisse aus den ersten Interviews mit exemplarischen, nicht anonymisierten Fallbeispielen den Leserinnen und Lesern nahezubringen (s. Kap. 6).

Die **Gliederung** des vorliegenden Ergebnisberichts orientiert sich an den formulierten Fragestellungen. In Kapitel 2 erfolgt eine Beleuchtung der personellen Entstehungsgeschichte von HR

Analytics sowie eine Untersuchung der Rolle der Fähigkeiten der beteiligten Personen. In Kapitel 3 findet eine Untersuchung der Arbeitsorganisation von HR Analytics statt, wobei der Fokus auf der Analyse der Auswirkungen von Aufgabenteilung und organisationaler Verankerung auf den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics liegt. Gegenstand von Kapitel 4 sind Herausforderungen von Technologien für die Nutzengenerierung von HR Analytics sowie das Potenzial künstlicher Intelligenz und Good Practice Erfahrungen, die Grossunternehmen in diesem Bereich gemacht haben. In Kapitel 5 erfolgt eine Untersuchung der Gründe für die seltene Umsetzung und Wirkungsmessung von HR Analytics Massnahmen. Kapitel 6 präsentiert fünf vertiefende Fallbeispiele, während in Kapitel 7 die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

2. HR Analytics Skills

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, welche Skill-Sets die an HR Analytics beteiligten Personen mitbringen und welche für eine höhere Nutzenstiftung nötig sind.

2.1 Personelle Hintergründe prägen Entstehung und Reifegrad von HR Analytics

Ein zentrales Element für die Entwicklung von HR Analytics ist der berufliche Hintergrund der mit HR Analytics betrauten Mitarbeitenden. Die Interviewergebnisse zeigen, dass in vielen Fällen Mitarbeitende aus Bereichen wie Controlling oder Finanzen Aufgaben im Bereich HR Analytics übernehmen. Diese Fachkräfte bringen statistische und analytische Kompetenzen ein, die für die Personalabteilung wertvoll sind, und ermöglichen damit auch eine interdisziplinäre Perspektive auf HR spezifische Fragestellungen.

„**Ich bin in diese Rolle reingerutscht, komme ursprünglich aus dem internationalen Warenhandel und bringe Kompetenzen im Statistikbereich mit. Was mir jedoch fehlt, ist das HR Know-how.**

Jedoch zeigt sich, dass es diesen Fachkräften oft an einem fundierten **Verständnis** für ein wirkungsvolles HR Analytics jenseits des klassischen HR Controllings fehlt. Diese Kompetenzlücke kann ein Hindernis auf dem Weg zur Weiterentwicklung von HR Analytics sein. Um die erforderliche Tiefe der HR Analytics Kompetenz zu erreichen, ist eine kontinuierliche Weiterbildung entscheidend, die sowohl fachliches Wissen als auch die praktische Anwendung der HR spezifischen Tools und Methoden vermittelt.

Häufig haben sich die Verantwortlichen nicht bewusst auf eine HR Analytics-spezifische Stelle beworben, sondern sind im Laufe der Zeit in diese Verantwortung hineingewachsen. Die Tatsache, dass die Funktion HR Analytics von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, scheint u.a. von den individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeitenden am Thema HR Analytics abhängig zu sein. Häufig ist dies also keine bewusste, strategische Entscheidung, sondern ergibt sich aus der spezifischen Personalsituation im Unternehmen.

2.2 Skills-Mix ist ausschlaggebend

Die Interviews verdeutlichen, dass die Weiterentwicklung von HR Analytics durch einen Mangel an spezifischen technischen und HR Analytics bezogenen Kompetenzen eingeschränkt wird. Zwar liegen oft bereits umfangreiche Daten vor, doch konzentriert sich der Einsatz dieser Daten meist auf deskriptives Reporting, anstatt auf weitergehende, potentiell wirkungsvollere Analysen. Welche **Kompetenzen** sind für die Weiterentwicklung von HR Analytics nötig?

Einige Befragte wiesen darauf hin, dass Programmierkenntnisse und Datenbankfähigkeiten erforderlich sind, um komplexere Datenanfragen durchzuführen, was aktuell oft an IT-Spezialisten delegiert werden muss. Des Weiteren ist es notwendig, sich mit den Möglichkeiten und Funktionsweisen KI-basierter Tools vertraut zu machen, um deren Potenziale vollumfänglich ausschöpfen zu können. Ein umfassender **Skills-Mix** beinhaltet auch Kenntnisse im Bereich Datenschutz (s. Abb. 2).

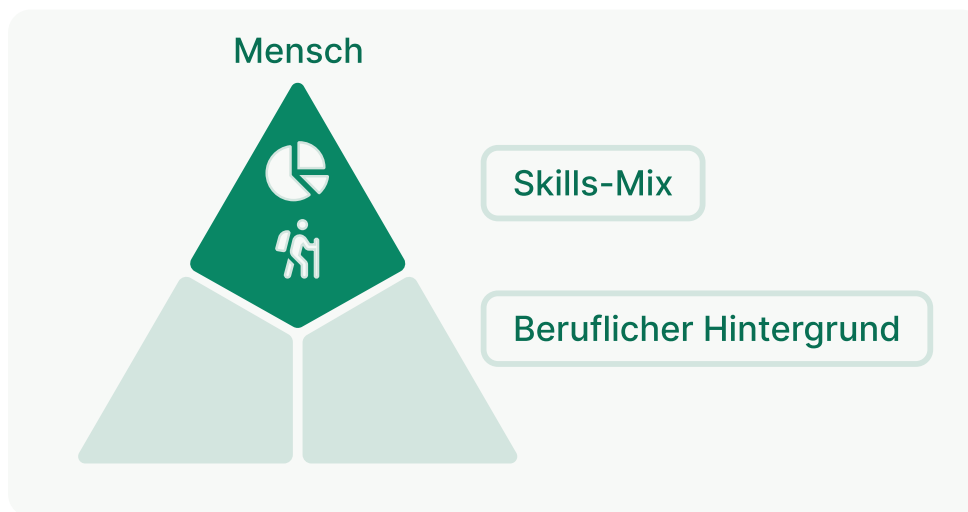


Abb. 2: Beruflicher Hintergrund und Skills-Mix beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics

Zudem wird die Fähigkeit, strategisch relevante Use Cases (Anwendungsfälle) bilden zu können, als fundamental angeschaut. Von zentraler Bedeutung sind Fähigkeiten der Dateninterpretation und Massnahmenableitung sowie Übersetzungsfähigkeit in die Arbeitsrealität der Abnehmer.

„Neben den technisch-methodischen Aspekten ist der Umgang mit Ergebnissen und das Follow-up zentral. Dafür braucht es gute Kommunikations-Skills und Durchhaltevermögen.“

Um einen höheren Reifegrad zu erreichen, scheinen spezifische Kompetenzen zentral zu sein, ohne welche wohl viele Unternehmen auf einer deskriptiven Ebene verhaftet bleiben.

2.3 Zwischenfazit

Insgesamt lässt sich vermuten, dass der **berufliche Hintergrund** (Ausbildung, Erfahrungsschatz) der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle für den Reifegrad von HR Analytics spielt. Fachkräfte aus Controlling oder Finanzen bringen wertvolle analytische und statistische Kompetenzen ein, doch fehlen ihnen häufig HR Kompetenzen für ein wirkungsvolleres HR Analytics.

Ein breiter **Skills-Mix**, der sowohl technische als auch HR spezifische Fähigkeiten umfasst, ist notwendig, um HR Analytics auf eine höhere Entwicklungsstufe zu bringen. Die Bildung strategisch relevanter Use Cases, Dateninterpretation und -kontextualisierung sowie die Übersetzungsarbeit von Erkenntnissen in die Arbeitsrealität der Entscheidungsträger stellen zentrale Komponenten im erfolgreichen Skills-Mix dar. Insbesondere für die Bildung von Use Cases (Anwendungsfälle) ist ein vertieftes Verständnis des Business und seiner Herausforderungen erforderlich. Für das Stakeholdermanagement ist insbesondere auch die Fähigkeit gefragt, mit unterschiedlichen Personen über Disziplinen und Hierarchien hinweg verständlich und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dies erfordert eine Offenheit für kontinuierliche Weiterbildung im Bereich HR Analytics, da diese essenziell ist, um dessen Nutzenpotenzial zu realisieren.



Visier ist der weltweite
Marktführer für KI-gestützte
Personalanalyse und
Personalplanung.

[Mehr erfahren](#)

3. Arbeitsorganisation/ Arbeitsteilung

In diesem Kapitel wird die Arbeitsorganisation von HR Analytics vertieft beleuchtet. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse sowie der durchgeführten Interviews soll aufgezeigt werden, wie sich unterschiedliche Ansätze in der Entstehung und organisatorischen Verankerung von HR Analytics auf die Umsetzung und den Nutzen der Analysen in der Unternehmenspraxis auswirken.

3.1 Aufbau- und Ablauforganisation sind Stellhebel

Die **Aufbauorganisation** spielt womöglich eine wichtige Rolle für den Erfolg von HR Analytics. Die Interviews zeigen, dass die Verortung von HR Analytics innerhalb der Unternehmensstruktur stark variiert. In einigen Fällen wird HR Analytics im Controlling angesiedelt, was zu einem starken Fokus auf deskriptive Analysen führt. Die langfristige Vision, prädiktive Analysen umzusetzen, bleibt dabei häufig eine untergeordnete Priorität.

In vielen Fällen trägt eine Einzelperson die Verantwortung für Datenanalysen und Berichterstattung, was den möglichen Nutzen von HR Analytics einschränkt. In einzelnen Organisationen werden spezialisierte Teams gebildet, um die Analysen professioneller und strukturierter durchzuführen. Unternehmen mit zentralisierten Daten- und IT-Abteilungen verlassen sich oft auf externe IT-Spezialisten, da intern häufig das technische Know-how oder die notwendigen Tools fehlen.

Insgesamt reicht die Verteilung der Zuständigkeiten von Einzelpersonen bis hin zu komplexen Teamstrukturen, die mehrere Abteilungen einbinden, um eine umfassende Abdeckung von Themen wie Absenzmanagement oder Gehaltsanalysen zu gewährleisten. Es wird erkannt, dass eine klare Arbeitsaufteilung und definierte Zuständigkeiten den Mehrwert und die Effizienz von HR Analytics erheblich steigern können. In fast allen Organisationen ist HR Analytics wenig strategisch orientiert und ergibt sich durch die Reporting Aufgabe oder reaktiv aufgrund situativer Anfrage durch die Linie.

„Ich finde es wertvoll, dass wir entschieden haben, welche KPIs wir aus einer Vielzahl auswählen und die Verantwortlichkeiten geklärt haben.

In Bezug auf die Ablauforganisation zeigen die Interviews, dass im HR Analytics Prozess Schnittstellen vorzufinden sind, die dessen Wirkung möglicherweise beeinträchtigen (s. Abb. 3).



Abb. 3: Organisatorische Verankerung sowie Aufgabenverständnis und -aufteilung beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics

So zeigt sich in mehreren Fällen eine Arbeitsteilung zwischen Datenaufbereitung, Datenanalyse und Dateninterpretation. Dabei sind Prozessverluste an den Schnittstellen zu beobachten. Die Fragmentierung des HR Analytics Prozesses über verschiedene Personen hinweg scheint ein Hinderungsgrund für eine grössere Nutzenstiftung zu sein. Bei den jeweiligen Personen ist ein entsprechendes Rollenverständnis vorzufinden: die eigene Aufgabe endet an der Schnittstelle zur nächsten Person im HR Analytics Prozess.

„Das Rollenverständnis prägt die Aufgabenumsetzung.

In einigen Unternehmen übernimmt eine Einzelperson die Analyseaufgaben, während in anderen Fällen zentrale Datenteams etabliert wurden, um eine umfassendere Nutzung der Daten zu gewährleisten. Dennoch bleibt HR Analytics häufig projektbasiert, ist ressourcenabhängig und unterstützt oft nicht ausreichend die strategischen Entscheidungsprozesse, was die Entwicklung einschränkt.

3.2 Zwischenfazit

Reifegrad und Wirkung von HR Analytics werden massgeblich durch die **organisatorische Verankerung** beeinflusst. Aufbau- und Ablauforganisation prägen die existierende **Arbeitsteilung** im Hinblick auf den HR Analytics Prozess. Häufig ist die HR Analytics Funktion im Controlling verortet, geprägt durch eine Einzelperson und mit starkem Fokus auf deskriptive Analysen. Bei anderen Unternehmen wiederum ist die Verantwortung für HR Analytics auf mehrere Teams verteilt. Eine starke Fragmentierung führt häufig zu unklaren Rollenverständnissen, was ein wesentliches Hindernis für mehr Wertschöpfung darstellt. An den einzelnen Schnittstellen sind klare **Aufgaben- und Rollenverständnisse** daher zentral für die Übersetzung von Datenanalyse in konkrete Handlungen und somit mehr Wirkung.

4. Technologie, KI und Good Practices

Practices

In den Interviews wurde weiter gefragt, welche Herausforderungen im Bereich der Technologie bestehen und welches Potential in KI für HR Analytics gesehen wird. Ausserdem wurde untersucht, welche Good Practices die Befragten für kleine und mittlere Unternehmen bei der Einführung von HR Analytics vorschlagen.

4.1 Schnittstellen und Veränderungen der Systemlandschaft sind Herausforderungen

Die Interviews zeigen auf, dass moderne Technologien den Reifegrad von HR Analytics erheblich steigern können. Einige Unternehmen berichten von Erfolgen bei prädiktiven Analysen, die jedoch oft noch in den Kinderschuhen stecken und primär deskriptiv bleiben. Die technologischen Möglichkeiten werden bislang nur begrenzt genutzt, um tiefere Einblicke zu gewinnen und prognostische Analysen zu erstellen.

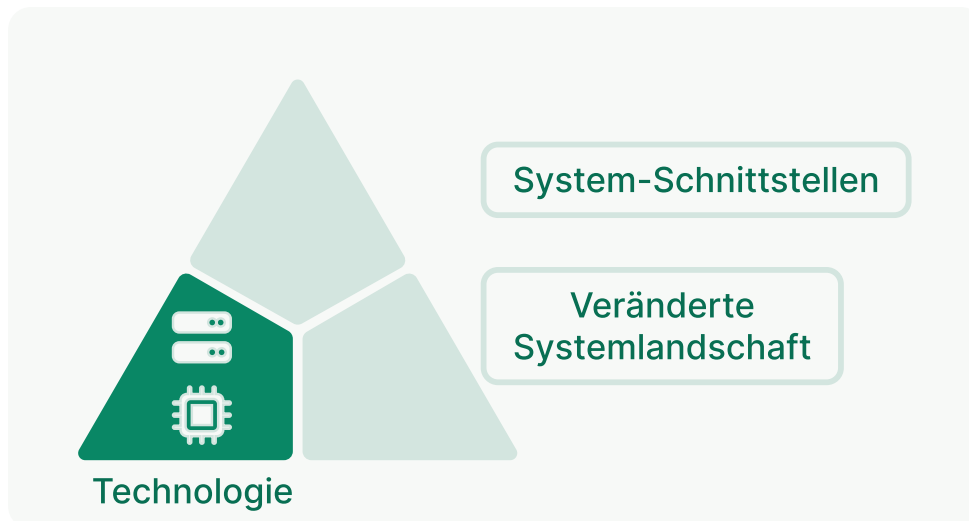


Abb. 4: Systemschnittstellen und veränderte Systemlandschaften beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics

Die Interviews zeigen aber auch, dass für die Unternehmen derzeit insbesondere die Schaffung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Systemen im Vordergrund steht. Bei der derzeitigen manuellen Zusammenführung der verschiedenen Datenquellen geht viel Zeit verloren. Dies stellt die Analytics-Verantwortlichen aufgrund begrenzter personelle Ressourcen vor Herausforderungen und verhindert eine schnelle Weiterentwicklung. Eine weitere

Hey Zukunft

Weiterbildung in Human Resources



Der Boost für Ihre Karriere –
vom Fachkurs zum CAS bis EMBA

bfh.ch/wirtschaft/weiterbildung

Herausforderung stellen grössere Veränderungen in der Systemlandschaft dar. Obwohl der Ersatz eines Standardtools längerfristig sinnvoll sein kann, führt dies kurzfristig bei den Analytics-Verantwortlichen primär dazu, dass sie stark mit dem Systemwechsel ausgelastet sind und so nur wenig Kapazität für zusätzliche Analysen haben. Die limitierten personellen Ressourcen lassen folglich also häufig nicht mehr als reines Reporting zu.

„Listen müssen aus mehreren Quellen gezogen und manuell kombiniert werden, wodurch wenig Zeit für die eigentliche Analyse bleibt.“

4.2 KI hat Potential für Automatisierung, Datenanalyse und -interpretation

Die jüngsten Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz deuten darauf hin, dass deren Bedeutung in verschiedenen HR Bereichen in Zukunft weiter zunehmen wird. Die befragten Unternehmen sehen vielfältige Potenziale und Anwendungsfälle,

die ihnen helfen können, ihre **Analysetätigkeiten zu verbessern** und datenbasierte Entscheidungen zur Optimierung von HR Prozessen zu treffen. Derzeit nutzen Unternehmen KI kaum für HR Analytics Aktivitäten. Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes, fehlende Kompetenzen und Ressourcen verhindern den Einsatz. Das zukünftige Potenzial wird jedoch als sehr hoch eingeschätzt.

Insbesondere die **Automatisierung und Effizienzsteigerung** stehen im Fokus. Die Befragten gehen davon aus, dass durch den Einsatz von KI zeitaufwändige manuelle Prozesse reduziert und die Datenaufbereitung und -bereinigung stärker automatisiert werden können. Diese Automatisierung ermöglicht es, grosse Datenmengen schnell und fehlerfrei zu verarbeiten, was die Grundlage für zukünftige **Analysen** bildet.

„**Ich glaube, KI wird überlegen sein bei der Erkennung von Mustern in den Daten.**“

Ein weiterer erwarteter Anwendungsfall ist die Automatisierung von Berichten und Dashboards. Durch den Einsatz von KI können Berichte und Dashboards zukünftig in Echtzeit aktualisiert werden, was eine bessere Zugänglichkeit der Daten ermöglicht. Die Vereinfachung der Datenvisualisierung durch KI-gestützte Werkzeuge ermöglicht es, komplexe Daten anschaulich darzustellen. Auch Personen ohne ausgeprägte **Datenanalysefähigkeiten** haben so die Möglichkeit, stärker datenbasiert zu arbeiten und ihre Kompetenzlücken zu kompensieren. Ein weiterer erwarteter Vorteil von KI in HR Analytics ist die Fähigkeit, Muster und Trends zu erkennen. Dieser Vorteil wurde von den Unternehmen am häufigsten hervorgehoben.

4.3 Good Practice Datenqualität, Standardisierung und Unternehmenskultur

Grossunternehmen haben sich teilweise schon seit einiger Zeit mit der Umsetzung von HR Analytics beschäftigt und dabei wichtige Erkenntnisse gewonnen, welche sie als good practices an kleinere Unternehmen weitergeben können.

Eine der wichtigsten Lehren aus den Erfahrungen grosser Unternehmen ist die Bedeutung der Datenqualität. Nur mit genauen und zuverlässigen Daten können fundierte Entscheidungen getroffen werden. Kleinere Unternehmen sollten daher in Systeme und Prozesse investieren, die eine hohe **Datenqualität** sicherstellen.

Ein zentrales Datenmanagement hilft dabei, die Daten konsistent und zugänglich zu halten. Grosse Unternehmen haben erkannt, dass die Zentralisierung von Datenquellen entscheidend ist, um eine umfassende und einheitliche Sicht auf HR Daten zu erhalten. Kleinere Unternehmen sollten darauf achten, ihre Datenquellen schon möglichst früh zu konsolidieren.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist die **Standardisierung** von Daten und Prozessen. Durch einheitliche Datenformate und standardisierte Prozesse können Unternehmen sicherstellen, dass Daten vergleichbar und analysierbar sind. Kleine Unternehmen sollten klare Richtlinien und Standards für die Datenerfassung und -verarbeitung festlegen. Dabei kann im Kleinen begonnen werden, indem bestimmte Kennzahlen systematisch überwacht werden. Generell sollte eine **datengetriebene Unternehmenskultur** Schritt für Schritt gefördert werden. Kleinere Unternehmen sollten damit beginnen, Daten konsequent in ihre strategischen Entscheidungsprozesse zu integrieren.

„**Mein Rat wäre mit den Basiskennzahlen zu beginnen, diese aber gründlich und regelmässig zu erheben und im Dialog mit der Linie gemeinsam anzuschauen.**“

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Kleinere Unternehmen sollten Schulungen fördern, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeitenden über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um HR Analytics effektiv zu nutzen.

4.4 Zwischenfazit

In Bezug auf **Technologie** zeigen sich **Schnittstellen** zwischen **verschiedenen Systemen** und die derzeitige manuelle Zusammenführung der verschiedenen Datenquellen als besondere Herausforderungen. Eine weitere Hürde stellen **grössere Veränderungen in der Systemlandschaft** dar. Die genannten Herausforderungen binden Ressourcen für zusätzliche Analysen und die Weiterentwicklung von HR Analytics.

Die Interviews zeigen deutlich, dass der Einsatz von **KI** in HR Analytics grosse Potenziale bietet. Von der Automatisierung und Effizienzsteigerung über die datengestützte

Entscheidungsunterstützung bis hin zur Erkennung von Mustern und Trends wird KI die Art und Weise vermutlich verändern, wie HR Analytics durchgeführt wird. Auch besteht die Hoffnung, dass die beschränkten personellen Ressourcen mit Unterstützung von KI gezielter und effektiver eingesetzt werden können.

Damit HR Analytics auch in kleineren Unternehmen zum Erfolg führt, sind im Sinne von **Good Practices** die Datenqualität, die Zentralisierung von Datenquellen, die Standardisierung von Daten und Prozessen, die Integration von Daten in strategische Entscheidungsprozesse sowie die datengetriebene Unternehmenskultur entscheidende Faktoren.

5. Massnahmenumsetzung und Wirkungsmessung

Im fünften Kapitel wird aufgezeigt, welche Herausforderungen bei der HR Analytics Massnahmenumsetzung in der Praxis und bei der Evaluation ihrer Wirkung bestehen. Hierbei geht es insbesondere darum, inwieweit Massnahmen basierend auf analytischen Erkenntnissen abgeleitet und nachverfolgt werden und ob es systematische Ansätze zur Bewertung der Effektivität dieser Massnahmen gibt.

5.1 Unklare Zuständigkeiten erschweren die Massnahmenumsetzung

Die Umsetzung von HR Analytics-Massnahmen erweist sich in der Praxis als herausfordernd. Oftmals liegen zwar umfangreiche Daten vor, jedoch fehlt es an klaren Prozessen, um daraus konkrete Massnahmen abzuleiten und diese konsistent zu verfolgen.

In einigen Fällen werden beispielsweise **Hypothesen** über bestimmte Trends entwickelt, wie bei der internen Mobilität oder der Zeit bis zur Beförderung, die anschliessend durch die Analyse von Zeitreihendaten überprüft werden. Solche Massnahmen werden oft ad-hoc abgeleitet, basierend auf Kennzahlen wie Absenzen oder Fluktuationsraten.

Ein zielgerichtetes Vorgehen ist entscheidend. Insbesondere zeigt sich die Wichtigkeit, konsequent auf strategische Use Cases zu fokussieren und diese mit gezielten Datenanalysen zu unterstützen und daraus verbindliche Massnahmen abzuleiten. Wichtig ist auch, dass klar ist, wer für die Massnahme und deren Wirkungsmessung verantwortlich ist und diese aktiv überwacht. Denn **unklare Zuständigkeiten** behindern die Umsetzung.

Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung von **Kennzahlen** zur Bewertung der Absenzen, Unfallraten oder Langzeitabsenzen, wobei Unternehmen Ziele setzen und Massnahmen einleiten, um diese Werte zu verbessern. Diese Prozesse laufen oft auf operativer Ebene und bleiben meist in einem deskriptiven Rahmen. Um die Ursachen zu verstehen, wären weitergehende Zusammenhangsanalysen jedoch erforderlich.

DER ROI VON HR TURN DATA INTO ACTION

MODERNE MITARBEITERUMFRAGEN, AUTOMATISCHE DATENINTERPRETATION & MASSNAHMENABLEITUNG, SOWIE WIRKUNGSMESSUNG **DANK KI**



→ Mehr erfahren: atwork.ai/de

„Mit deskriptiver Statistik finden wir keine Ursachen heraus.“

Einigen Organisationen gelingt es jedoch, spezifische **Präventionsmassnahmen** umzusetzen, wie etwa bei der Reduktion von Unfallzahlen oder der Verbesserung der Resilienz durch Workshops. Die Massnahmenumsetzung ist jedoch häufig reaktiv und weniger strategisch verankert.

5.2 Evaluation (noch) ausser Sichtweite

Obwohl Massnahmen abgeleitet werden, bleibt die systematische Evaluation ihrer Wirkung oft aus. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Wirkung der Massnahmen zu messen und zu bewerten. Meistens wird auf individuelle Feedbacks oder Bauchgefühle zurückgegriffen, um einzuschätzen, ob eine Massnahme erfolgreich war. Strukturelle Analysen und Vergleiche werden selten durchgeführt, und eine nachträgliche Evaluation der Effektivität findet nur unzureichend statt. Beispielsweise fehlen oft systematische Vergleiche von Kennzahlen vor und nach der

Umsetzung einer Massnahme. Dies ist unter anderem durch fehlende standardisierte Prozesse begründet.

Einige Interviewpartner gaben an, dass in ihren Unternehmen die Wirkung von Massnahmen lediglich anhand der Entwicklung der Zielwerte im Laufe der Zeit betrachtet wird. Dabei werden keine zusätzlichen Befragungen oder umfassendere Evaluationen durchgeführt, um die Ursachen von Veränderungen genauer zu erfassen. Diese Vorgehensweise erschwert es, die tatsächliche Wirksamkeit von Massnahmen zu bestimmen und deren langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten. Zudem ist die Messbarkeit der Wirkungen bei komplexen Themen wie Absenzen oder Mitarbeitendenengagement oft begrenzt, was die Herausforderung der Evaluation zusätzlich verstärkt.

„Das ist ein Bauchgefühl, was die Ursache ist und nicht mit Daten herausgefunden. Daher ist die Wirkung zu messen, wenn man nicht weiss, woher die Ursache kommt, dann auch irgendwie Glaskugel lesen.“

5.3 Zwischenfazit

Die Umsetzung und Evaluation von Massnahmen im Rahmen von HR Analytics sind in vielen Unternehmen **noch nicht systematisch etabliert**. Zwar werden auf Basis von Daten Massnahmen abgeleitet, doch bleibt die Erfolgskontrolle oft oberflächlich und wird selten mit einer strukturierten Wirkungsmessung begleitet. Die Evaluationsmethoden beschränken sich häufig auf einfache Zeitreihen oder das individuelle Feedback, ohne tiefergehende Analysen. Die **Evaluation** ist in vielen Unternehmen schlicht noch ausser Sichtweite. Deskriptive Statistik erschwert eine gezielte Ableitung von Massnahmen. Ein ursachen- und wirkungsorientiertes Denken, klare Zielsetzungen durch spezifische Use Cases sowie ein gemeinsames Verständnis der Verantwortlichkeiten können die **Umsetzung** entscheidend voranbringen. Um die Wirkung von Massnahmen systematisch zu messen könnten beispielsweise kontrollierte Feldexperimente durchgeführt werden.

Your AI assistant for work

 Microsoft 365
Copilot



 Microsoft

copilot.microsoft365.com

6. Fallbeispiele

6.1 Transa Backpacking AG

Vom Rekrutierungsfokus zur ganzheitlichen HR Analytics Strategie

Die Transa Backpacking AG initiierte ihre HR Analytics Reise im Bereich Recruiting, um eine datenbasierte Grundlage für die Ableitung von Massnahmen zu schaffen. Der ursprünglich als kleiner Teilprozess initiierte Prozess hat sich zwischenzeitlich zu einer strategischen Initiative entwickelt, welche den gesamten HR Lebenszyklus abdeckt. Mit pragmatischen Ansätzen, einem Fokus auf Zusammenarbeit sowie der kontinuierlichen Verbesserung der Methoden strebt Transa an, datengetriebene Entscheidungen zu treffen und eine langfristige Wirkung zu erzielen. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet die Schritte vom ersten Fokus auf Rekrutierungskennzahlen bis zur Implementierung relevanter Kennzahlen entlang des gesamten HR Lifecycles.

Mit kleinen Schritten beginnen: Daten im Recruiting nutzen

Der Einstieg in die Welt der HR Analytics bei Transa erfolgte mit einem zunächst pragmatisch orientierten Ansatz im Recruiting. In einem ersten Schritt definierte das Team diverse Kennzahlen, darunter die Anzahl Initiativbewerbungen, die Time-to-Hire sowie die Performance einzelner Rekrutierungskanäle. Die Analyse der Rekrutierungskanäle führte zu überraschenden Erkenntnissen. Ein signifikanter Anteil des Budgets wurde für Plattformen aufgewendet, die nur eine geringe Anzahl an qualifizierten Bewerbungen generierten, wie die HR Spezialistin Jasmine erläutert. In der Konsequenz wurden ineffiziente Kanäle deaktiviert und die verfügbaren Ressourcen strategisch auf wirksamere Kanäle umverteilt. Der erste Erfolg demonstrierte dem Team den Wert datenbasierter Entscheidungen und legte den Grundstein für eine breitere Implementierung von HR Analytics.

Vom Teilprozess zur systematischen Integration

Die positive Erfahrung im Rahmen des Recruitings führte zu dem Wunsch, die Anwendung von HR Analytics auf weitere Unternehmensbereiche zu erweitern. Das Team entwickelte eine Candidate- und Employee-Journey, die den gesamten HR Lifecycle von Rekrutierung über Onboarding, Betreuung, Entwicklung bis zum Offboarding abdeckt. Das Ziel bestand darin, für jeden Abschnitt des HR Lifecycle mindestens drei aussagekräftige Kennzahlen zu



Name:

Jasmine Lüthi

Funktion:

HR Specialist Recruiting
& Employer Branding

Arbeitgeber:

Transa Backpacking AG

Anzahl Mitarbeitende:

500 Mitarbeitende

identifizieren. Als Beispiele können die Absenzenquote, die Anzahl der Wiedereintritte sowie die Teilzeitquote genannt werden. Die Verantwortung für diese Kennzahlen wurde bewusst auf mehrere Teammitglieder verteilt, um eine breite Sensibilisierung für Datenanalysen zu fördern.

„**Das gemeinsame Erarbeiten und Analysieren der Kennzahlen hat nicht nur unser Verständnis vertieft, sondern auch die Prozesse verbessert.**

Die Herausforderung: Datenqualität und Automatisierung

Während erste Fortschritte sichtbar wurden, offenbarte sich eine zentrale Herausforderung, nämlich die Datenqualität und -integration. Die Daten werden aus verschiedenen Systemen zusammengetragen, was einen beträchtlichen Zeitaufwand erfordert und manuelle Korrekturen notwendig macht. Die Datenhaltung erfolgt dann in einem einfachen Excel-Dashboard, um die Entwicklung der Daten im Zeitverlauf darzustellen. In Zukunft werden die Automatisierung sowie ein besseres Verständnis für IT-Systeme von entscheidender Bedeutung sein.

Zudem wurde das Potenzial von KI erkannt, insbesondere für die Ableitung möglicher Massnahmen sowie die Generierung von Ideen. Transa steht noch am Anfang dieser Entwicklung, ist sich jedoch der Bedeutung bewusst, schrittweise Kompetenzen in Analytics und IT aufzubauen, um langfristig effektiver zu arbeiten.

Fazit: Vom Kleinen ins Grosse — eine nachhaltige Strategie aufbauen

Die Fallstudie der Transa Backpacking AG demonstriert eindrucksvoll, dass auch mittelgrosse Unternehmen mit kleinen Schritten eine datengetriebene HR Strategie entwickeln können. Der Fokus auf das Recruiting als Einstiegspunkt resultierte nicht nur in unmittelbaren Erfolgen, sondern ebnete auch den Weg für eine umfassendere Nutzung von HR Daten. Der systematische Ansatz, die breite Einbindung des Teams und die klare Zielsetzung waren von entscheidender Bedeutung für den Fortschritt. Trotz bestehender Herausforderungen, wie der Datenintegration und Automatisierung, demonstriert das Beispiel, dass eine nachhaltige HR Analytics-Strategie durch Geduld, pragmatische Ansätze und eine iterative Vorgehensweise entwickelt werden kann. Mit ihrer Vision, datengetrieben zu arbeiten, und der Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden, ist Transa auf einem vielversprechenden Weg.

6.2 BLKB

Von HR Controlling zu HR Analytics

In der dynamischen Welt des Personalwesens gewinnt HR Analytics zunehmend an Bedeutung, und die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) wagt den Schritt vom HR Controlling hin zu einem datengetriebenen Ansatz. Als Leiter der HR Services der BLKB führt Jonas Stampfler sein Team in eine neue Ära der Datenanalysen, um fundierte, vorausschauende Entscheidungen zu treffen. In dieser Fallstudie beleuchten wir die bisherigen Herausforderungen und Erfolge des Wandels von der reaktiven Datenverarbeitung hin zu einer vorausschauenden Analytics-Strategie bei der BLKB.

Von der One-Man-Show zur datengetriebenen Entscheidungsfindung

Die Transformation startete beinahe von Grund auf und setzte nach dem Wechsel zu SuccessFactors im Jahr 2021 zunächst auf den Aufbau eines deskriptiven Reportings. In einem weiteren Schritt sollte das neue System dann komplexere Zusammenhänge abbilden und über eine reine Datenvisualisierung hinausgehende Use Cases ermöglichen. Um ein umfassenderes Bild zu gewinnen, kam dafür die Plattform Tableau zum Einsatz, die HR-Daten mit weiteren Unternehmensinformationen verknüpft. Erst kürzlich wurde die Anbindung an den Data Hub aktiviert, sodass nun konkrete Anwendungsfälle entwickelt werden können, um die HR-Analytics-Aktivitäten kontinuierlich auszuweiten.

Auf dem Weg zu datenbasierten Use Cases und nachhaltigen Massnahmen

Ein entscheidender Teil des neuen Ansatzes liegt in der Identifizierung und Anwendung von Use Cases, die der Bank konkrete Vorteile bringen. Doch diese sind nicht ohne Weiteres gefunden: Oft beginnt ein Use Case mit der Überlegung, wie ein bestimmtes Problem in Zukunft frühzeitiger erkannt werden kann.

„Häufig beginnt ein Use Case damit, dass man sagt, wie können wir in Zukunft dieses Problem früher erkennen?“

Bei der BLKB hat man erkannt, dass nicht allein die Datenerhebung zählt, sondern auch die Hypothesenbildung und eine fundierte Auswahl von Indikatoren, die echte Mehrwerte liefern. Ein anschauliches Beispiel ist die Verknüpfung von Performance-Daten einzelner Niederlassungen mit Abwesenheitsraten, was aber



Name:

Jonas Stampfler

Funktion:

Leiter HR Services

Arbeitgeber:

Basellandschaftliche
Kantonalbank (BLKB)

Anzahl Mitarbeitende:

950 Mitarbeitende

datenschutzrechtliche Herausforderungen mit sich bringt und eine sorgfältige Abwägung verlangt.

Die Herausforderungen in der Umsetzung — Kooperation und Datenqualität

Die Transformation stellt die Organisation und Zusammenarbeit vor neue Herausforderungen. Dabei zeigt sich das Hub-and-Spoke-Modell als zugleich vorteilhaft und herausfordernd. Insbesondere ist die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Ressorts und den Datenanalysten sehr bereichernd. Jedoch ist der Aufwand hoch, wenn jeder «Spoke» die Datenaufbereitung und die Handhabung des Tools erlernen und selber durchführen muss.

„**Feste Kapazitäten vom «Hub» aus zur Unterstützung von HR Analytics vereinfachen und verschnellern die Umsetzung eines Use Cases.**

Eine weitere Herausforderung ist die Sicherstellung einer hohen Datenqualität.

Fazit: Datengetriebene Zukunft

Die BLKB steht vor einer spannenden Phase, in der HR Analytics von einem reinen Reporting-Instrument zu einem strategischen Werkzeug für vorausschauende Personalsteuerung entwickelt wird. Jonas Stampfler und sein Team haben bereits entscheidende Schritte gemacht, um die Weichen für eine datenbasierte Entscheidungsfindung zu stellen. Die Reise von HR Controlling hin zu umfassenden HR Analytics steht jedoch erst am Anfang und verspricht eine vielversprechende Zukunft.

6.3 Universitätsklinik Balgrist

Von dezentraler Datenverantwortung zu strategischer HR Analytics

Universitätsklinik Balgrist befindet sich im Prozess, ihre Nutzung von HR Analytics strategisch auszurichten. Die bislang punktuell und dezentral organisierten Strukturen werden schrittweise in ein zentrales und systematisches HR Analytics Modell überführt. Das Ziel ist die Nutzung datenbasierter Erkenntnisse zur Unterstützung strategischer Entscheidungen in der Personalführung. Die vorliegende Fallstudie präsentiert die Gestaltung des Übergangs von einer operativen Datenverwaltung hin zu einer strategischen Ausrichtung. Dabei werden die Entwicklung eines HR Cockpits sowie die Priorisierung der People Agenda thematisiert.

Von der dezentralen Datenverwaltung zu einem zentralen HR Cockpit

Die aktuelle HR Datenlandschaft der Universitätsklinik Balgrist ist durch eine dezentrale Datenverantwortung gekennzeichnet. Die Erhebung und Verwaltung von Daten zu Löhnen, Abwesenheiten und Personalkosten erfolgt in unterschiedlichen Systemen, was oft zu Silo-Daten führt, die Doppelspurigkeiten und individuellen Mehraufwand verursachen.

Um die Fragmentierung der Datenlandschaft zu überwinden, hat die Klinik den Aufbau eines zentralen HR Cockpits als ersten Schritt identifiziert. Dieses Cockpit hat zum Ziel, alle relevanten HR Kennzahlen zu konsolidieren und dem Management in einem leicht verständlichen Format zur Verfügung zu stellen. Dadurch sollen datenbasierte Entscheidungen gefördert und Führungskräfte in die Lage versetzt werden, wichtige Themen frühzeitig zu adressieren.

Von punktuellen Massnahmen zu strategischen Ansätzen

Bislang wurde der Fokus auf die Umsetzung von Massnahmen in Einzelfällen gelegt, beispielsweise auf die Analyse von Abwesenheiten oder Fluktuationsraten in bestimmten Teams. Obgleich diese punktuelle Herangehensweise vielfach unmittelbare Erfolge generierte, blieb sie jedoch auf operative Fragestellungen beschränkt. Mit der Einführung eines HR Cockpits strebt die Klinik einen strategischen Ansatz an. Dies umfasst unter anderem die Verknüpfung von Abwesenheits- und Fluktuationsdaten, um Muster zu erkennen und präventive Massnahmen zu entwickeln.

„Es geht darum, ein System zu etablieren, das sowohl Entwicklungsfelder als auch Best Practices sichtbar macht.“



Name:

Patrizia Seifert

Funktion:

Leiterin HR, Mitglied

Geschäftsleitung

Arbeitgeber:

Universitätsklinik

Balgrist

Anzahl Mitarbeitende:

1400 Mitarbeitende

Die Verankerung von datenbasierten Entscheidungen im strategischen Managementprozess stellt dabei einen zentralen Meilenstein auf dem Weg dar.

Kompetenzaufbau und Technologieeinsatz

Der Übergang zu einem strategischen HR Analytics Modell erfordert nicht nur technologische Weiterentwicklungen, sondern auch den Kompetenzaufbau im HR Team. Neben der Fähigkeit, analytisch zu denken, ist es von entscheidender Bedeutung, komplexe Zusammenhänge klar und verständlich darzustellen, um dadurch einen konstruktiven Dialog zwischen HR und Führungskräften zu fördern. Technologisch setzt die Klinik auf die Nutzung bestehender Systeme, wie beispielsweise das Lohnbuchhaltungs- und Zeiterfassungssystem. Sie planen auch die Einführung einer HRM-Plattform sowie den Einsatz von KI-gestützten Tools, um die Effizienz der Datenanalyse zu steigern. Dabei wird insbesondere das Potenzial von KI hervorgehoben, verschiedene Datensysteme zu integrieren und wertvolle Hypothesen für die Analyse abzuleiten.

Fazit: Ein strategischer Wandel in der HR Datenarbeit

Die Universitätsklinik Balgrist demonstriert, wie ein strategischer Wandel in der Arbeit mit HR Analytics erfolgreich umgesetzt werden kann. Der Übergang von dezentraler Datenverantwortung hin zu einem zentralen, strategischen Ansatz bildet die Grundlage für eine nachhaltige und effektive People Agenda. Das Beispiel veranschaulicht, dass die Implementierung kleiner, gezielter Massnahmen, wie die Einführung eines HR Cockpits, die Grundlage für die Realisierung umfassenderer strategischer Initiativen bilden kann. Durch den gezielten Aufbau von Kompetenzen und den Einsatz moderner Technologien schafft die Klinik die Voraussetzungen, datenbasierte Entscheidungen nachhaltig in ihre Personalstrategie zu integrieren.

6.4 Bedag Informatik AG

Strategische Insights statt reaktive Berichte

Die Bedag Informatik AG, ein mittelständisches Unternehmen mit 470 Mitarbeitenden, steht vor der Herausforderung, HR Daten nicht nur zu erfassen, sondern strategisch für zukunftsgerichtete Entscheidungen zu nutzen. Der Weg von einer reinen Controlling-Mentalität hin zu einem datengetriebenen Ansatz im HR Analytics wird von strukturellen, kulturellen und technologischen Hürden begleitet. Die Fallstudie verweist auf die Wichtigkeit eines HR Analytics Vorzeigeprojekts sowie die Bedeutung eines Gesamtverständnisses des HR Analytics Prozesses.

Zwischen Kennzahlen und Kultur

Die Bedag Informatik AG erhebt regelmässig eine Vielzahl von HR Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Absenzen, Engagement-Index und Daten aus Mitarbeitendenumfragen. Doch diese Daten werden weitgehend deskriptiv und reaktiv verwendet. Massnahmen basieren häufig auf Vergangenheitsdaten, wodurch die strategische Bedeutung dieser Zahlenanalysen begrenzt bleibt. Ein zentraler Stolperstein ist die fragmentierte Datenverantwortung: Die Lohnbuchhaltung, HR und externe Anbieter liefern Daten, die nicht immer einheitlich verstanden werden. Dies führt zu inkonsistenter Datenqualität und erschwert eine kohärente Analyse. Zusätzlich fehlt eine unternehmensweite Kultur, die datengetriebene Entscheidungen als Chance und nicht als Kontrolle sieht. Dies wird besonders in der kritischen Haltung der Mitarbeitenden deutlich, insbesondere hinsichtlich des Datenschutzes. Gleichzeitig zeigt sich eine Unternehmenskultur, die darauf abzielt, sowohl Potenziale als auch Schwächen der Mitarbeitenden zu fördern und dabei die Grenzen des Möglichen zu respektieren. Dieser Ansatz, der das Individuum in den Mittelpunkt rückt, wird als menschenzentrierte Unternehmenskultur bezeichnet.

Vom Reagieren zum Agieren

Ein mehr strategischer Fokus des HR Analytics liegt darin, von reinen Vergangenheitsanalysen hin zu prädiktiven und proaktiven Massnahmen zu gelangen. Ein konkretes Beispiel ist die Analyse der demografischen Entwicklung. Mit einem Durchschnittsalter von 42 Jahren steht Bedag vor der Herausforderung, altersbedingte Abgänge frühzeitig zu identifizieren und rechtzeitig Massnahmen zu ergreifen.



Name:

Daniela Burkhard

Funktion:

Head of HR

Arbeitgeber:

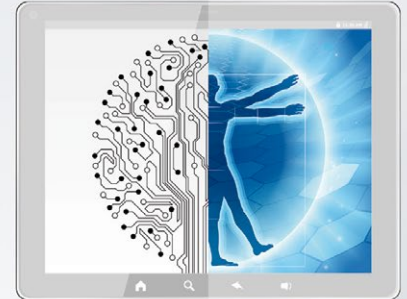
Bedag Informatik AG

Anzahl Mitarbeitende:

450 Mitarbeitende

HR-Services mit mehr Wirkung gestalten

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



„Wir brauchen operative Systeme, aber auch eine Kultur, die datengetriebenes Handeln ermöglicht.“

Dieses Vertrauen soll den Übergang von einer reaktiven zu einer agierenden HR Abteilung fördern.

Die Lücke schliessen: Datenintegration und Gesamtverständnis

Ein zentrales Hindernis ist die Fragmentierung der Prozesse. Verschiedene Personen und Systeme sind in die Erhebung, Verarbeitung und Analyse von Daten eingebunden, ohne dass jemand die Gesamtverantwortung übernimmt. Dies führt nicht nur zu Prozessverlusten, sondern verhindert auch eine ganzheitliche Sicht auf die Daten. Daniela Burkhard formuliert es so:

„Niemand hat das Gesamtverständnis, jeder liefert nur seinen Teil.“

Ein HR Analytics Vorzeigeprojekt könnte diesen Wandel unterstützen, indem es klare Verantwortlichkeiten schafft und den Mehrwert eines integrierten Ansatzes demonstriert.

Fazit: Wandel durch Vertrauen und menschenzentrierte Kultur

Die Fallstudie der Bedag zeigt, dass der Weg zu einem effektiven HR Analytics nicht nur von technologischen, sondern auch von kulturellen und organisatorischen Faktoren abhängt. Die Verankerung von Analytics in der HR Strategie und die Förderung einer datenfreundlichen Unternehmenskultur sind Schlüssel, um vom Reagieren zum Agieren zu gelangen. Eine solche Kultur misst dem Individuum eine hohe Bedeutung bei. Ein spezifisches Pilotprojekt, das den Nutzen von Analytics konkret aufzeigt, könnte dabei den notwendigen kulturellen und strukturellen Wandel anstossen. Der Blick in die Zukunft — statt nur in die Vergangenheit — wird zur Voraussetzung, um HR als strategischen Partner im Unternehmen zu positionieren.

6.5 Helsana Versicherungen AG

Interdisziplinäre Zusammenarbeit für datenbasierte HR Entscheidungen

Mit einer zentralen Vision für People Analytics und einer interdisziplinären Arbeitsgruppe verfolgt das Unternehmen den Aufbau einer datenbasierten HR Kultur. Dabei setzt Helsana auf die systematische Entwicklung von Kompetenzen, den Einsatz moderner Technologien und den Austausch zwischen HR Bereichen, um datenbasierte Erkenntnisse in praktische Massnahmen umzusetzen. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet den Weg von der deskriptiven Analyse hin zu multivariaten Ansätzen sowie die Herausforderungen einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Von der Vision zur interdisziplinären Umsetzung

Helsana hat People Analytics als eines der Hauptziele in der HR Strategie verankert. Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Initiative liegt bei einer interdisziplinären Arbeitsgruppe, die sich aus Expertinnen und Experten verschiedener HR Bereiche sowie dem Team "Analytics und Systeme" zusammensetzt. Das beschriebene Setup gewährleistet, dass Themen wie Fluktuation oder Absenzen nicht isoliert, sondern ganzheitlich betrachtet werden.

Der erste Schritt bestand in einer Status-quo-Analyse und der Formulierung konkreter Ziele, wie beispielsweise der stärkeren Unterstützung der Linie durch datenbasierte Entscheidungsprozesse.

„Die Verantwortung für People Analytics liegt nicht allein bei einem kleinen Team, sondern muss im gesamten HR Alltag verankert werden.“

Multivariate Analysen und neue Kompetenzen

Derzeit fokussiert sich Helsana auf deskriptive Analysen mit dem Ziel, vermehrt multivariate Zusammenhänge zu analysieren. So wird beispielsweise die Absenzenquote mit Faktoren wie Arbeitsbelastung oder demografischen Daten in Beziehung gesetzt, um potenzielle Hebel zur Reduktion von Fehlzeiten zu identifizieren. Dabei setzt Helsana auf die Kombination von HR Daten mit externen Erkenntnissen aus der Forschung. Ein zentraler Aspekt für den Fortschritt ist die Entwicklung neuer Kompetenzen im Team. Der Umgang mit Programmiersprachen wie SQL sowie die Integration von KI-gestützten Tools zur Datenaufbereitung werden als Schlüsselkompetenzen für die nächsten Schritte identifiziert.



Name:

Angelika Kornblum

Funktion:

Employee Development
Specialist

Arbeitgeber:

Helsana Versicherungen AG

Anzahl Mitarbeitende:

3300 Mitarbeitende

Gleichzeitig wird betont, dass der Einsatz von KI sorgfältig geplant und kontrolliert erfolgen muss, um ethische Standards und den Datenschutz zu gewährleisten.

Förderung einer datenbasierten Unternehmenskultur

Ein wesentliches Ziel von Helsana besteht in der Etablierung datenbasierter Ansätze im gesamten Unternehmen. Ein Self-Service-Dashboard für Führungskräfte dient der Schaffung von Transparenz sowie der Förderung der Akzeptanz für datenbasierte Entscheidungen. Das Dashboard wird kontinuierlich erweitert, um die wichtigsten HR Kennzahlen wie Diversität oder Absenzen auf einfache Weise zugänglich zu machen. Erfolgreiche People Analytics hängt dabei nicht allein von technologischen Fortschritten ab, sondern von einer Kultur des Austauschs und der Zusammenarbeit.

Die Umsetzung datenbasierter Lösungen und ein regelmässiger Dialog zwischen HR und der Linie tragen wesentlich zur Stärkung dieser Kultur bei.

Fazit: Von Daten zu Handlungsempfehlungen

Die Fallstudie der Helsana demonstriert, dass eine interdisziplinäre Arbeitsweise und eine präzise Vision die Basis für eine datenbasierte HR Strategie darstellen können. Der Fokus auf multivariate Analysen, der gezielte Kompetenzaufbau sowie die Etablierung einer datenfreundlichen Unternehmenskultur stellen zentrale Elemente des Erfolgs dar. Die Helsana befindet sich noch in der Anfangsphase ihrer Entwicklung, hat jedoch mit der Kombination aus pragmatischen Ansätzen und strategischem Weitblick die Grundlage für nachhaltige Fortschritte geschaffen. Die nächste Herausforderung besteht in der systematischen Messung der Wirkung von Massnahmen sowie der weiteren Integration datenbasierter Lösungen in die Organisation. Mit dieser Ausrichtung ist die Helsana gut positioniert, um die Möglichkeiten von People Analytics voll auszuschöpfen.

7. Fazit und Handlungsempfehlungen

7.1 Fazit

Die Studie „Nutzenoptimierung von HR Analytics: eine qualitative Ursachenanalyse“ zeigt die Vielschichtigkeit und Komplexität des Themas HR Analytics auf. Durch die **vertiefende Problemanalyse** im Bereich der personellen Hintergründe, der organisatorischen Rahmenbedingungen, der technologischen Möglichkeiten sowie der Umsetzung und Evaluation von Massnahmen konnten zentrale Ursachen identifiziert werden, welche den aktuellen Umsetzungsstand von HR Analytics in den Unternehmen erklären.

Untenstehende Abbildung fasst die in der Studie identifizierten Faktoren aus den Bereichen Mensch, Organisation und Technologie zusammen, die den mit HR Analytics erzielten Nutzen beeinflussen.

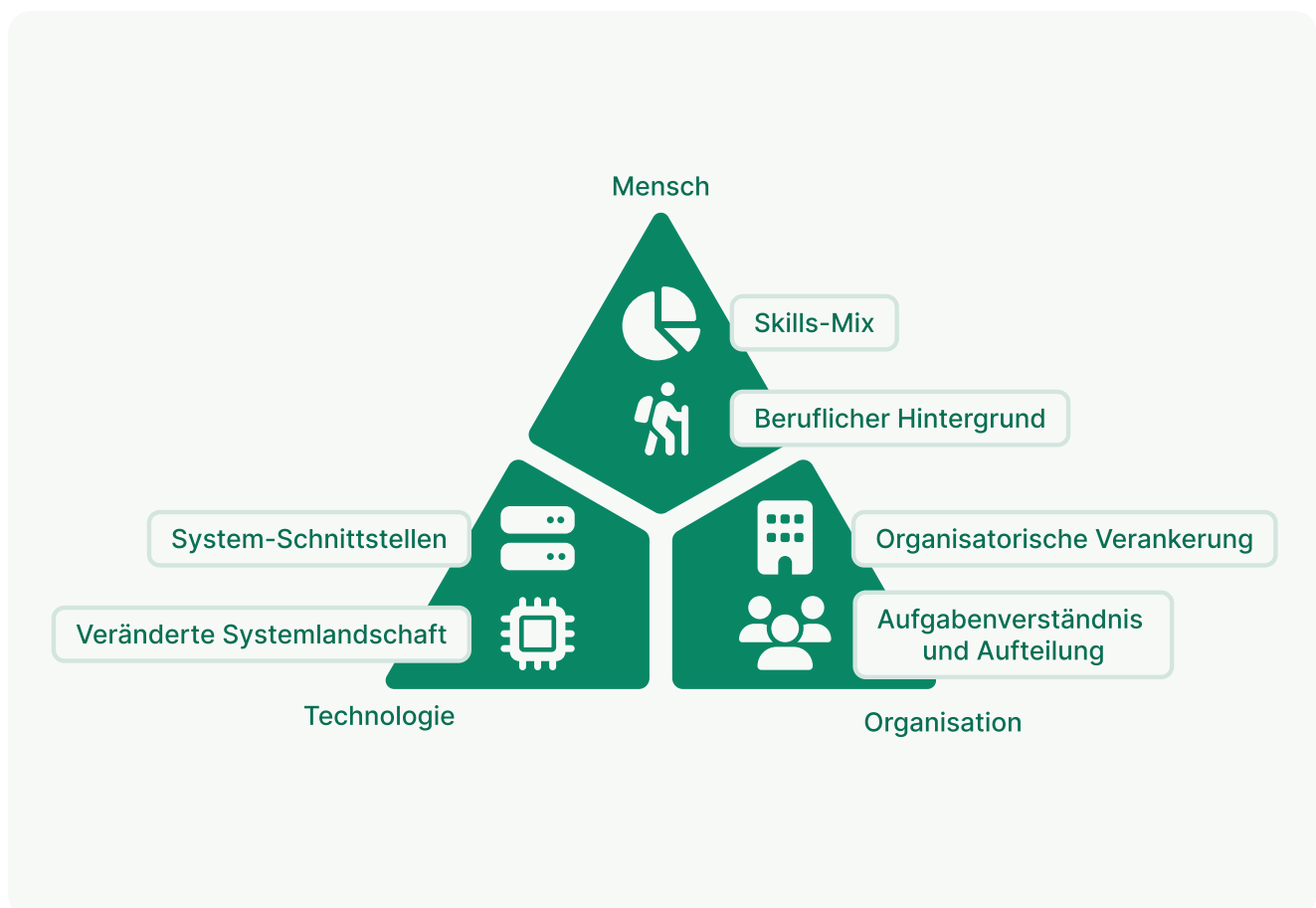


Abb. 5: Faktoren, die den Reifegrad von HR Analytics beeinflussen

Es konnte festgestellt werden, dass der **berufliche Hintergrund** der involvierten Mitarbeitenden den Reifegrad von HR Analytics massgeblich beeinflusst. Die individuellen Fähigkeiten und Interessen der involvierten Einzelpersonen prägen die Art und Weise der Umsetzung von HR Analytics stark. Fachkräfte aus den Bereichen Controlling und Finanzen verfügen über analytisches Know-how, jedoch zeigen sich Defizite hinsichtlich spezifischer HR Kenntnisse sowie der Fähigkeit, Ergebnisse in den organisatorischen Kontext zu übersetzen. Die mangelnde Fähigkeit, strategisch relevante Use Cases zu bilden, d.h. ein für das Business relevanter Anwendungsfall, stellt ein häufiges Hindernis in den Unternehmen dar (Dasari & Devi, 2024). Fehlende Kenntnisse im Bereich Datenbanken und Automatisierung sind weitere Herausforderungen. Um die Entwicklung von HR Analytics voranzutreiben, ist ein breiter, interdisziplinärer Skills-Mix erforderlich, welcher insbesondere auch Businessverständnis, Fähigkeiten der Dateninterpretation, der Massnahmenableitung und der Übersetzung in die Sprache der Kunden beinhaltet (McCartney & Fu, 2024; Rasmussen, Ulrich & Ulrich, 2024). Bei HR Analytics geht es nicht um die Personalabteilung. Bei HR Analytics geht es um das Geschäft.

Die Analyse der **Arbeitsorganisation** und **Arbeitsteilung** verdeutlicht, dass unklare Rollenverteilungen und fragmentierte Prozesse den Mehrwert von HR Analytics erheblich beeinträchtigen können. Dies ist insbesondere auf Schnittstellenverluste und die Konzentration von Verantwortlichkeiten auf Einzelpersonen zurückzuführen, wodurch datengetriebene Entscheidungen oft reaktiv und wenig strategisch bleiben. Eine klarere Zuordnung von Aufgaben, ein gemeinsames Verständnis von HR Kennzahlen sowie ein starker strategisch ausgerichteter Ansatz könnten die Effektivität erheblich steigern (Kulikowski, 2024).

Der **technologische Fortschritt** eröffnet zwar neue Möglichkeiten, deren Potenzial jedoch häufig nicht ausgeschöpft wird (Dasari & Devi, 2024). Dies ist auf Herausforderungen wie die manuelle Datenzusammenführung, die fehlende Integration und Aktualisierungsnotwendigkeit von Systemen zurückzuführen, welche eine tiefere Analyse verhindern und den Übergang zu prädiktiven Ansätzen verzögern.

Die Anwendung von **Künstlicher Intelligenz** sowie die Berücksichtigung von **Good Practices-Erfahrungen** verdeutlichen das erhebliche Potenzial von KI für die Steigerung der Effizienz

und die Verbesserung der Qualität von HR Analytics. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass kleinere Unternehmen von den Erfahrungen grösserer Unternehmen profitieren könnten, beispielsweise durch eine Standardisierung von Daten und Prozessen oder eine Förderung einer datengetriebenen Unternehmenskultur.

Die Untersuchung der ausbleibenden **Massnahmenumsetzung** und **Wirkungsmessung** zeigt verschiedene Herausforderungen auf. Ausschliesslich deskriptive Statistik ist zur Identifikation von Ursache-Wirkungszusammenhängen oft nicht ausreichend. Klar definierte Use Cases und ein gemeinsames Verständnis der Verantwortlichkeiten können die Umsetzung der erzielten Erkenntnisse massgeblich fördern. Die Evaluierung beschränkt sich vielfach auf deskriptive Kennzahlen und individuelle Rückmeldungen, was die Generierung langfristiger Lerneffekte und strategischer Ableitungen erschwert. Die konsequente Evaluierung der Massnahmen ist in vielen Unternehmen schlicht noch ausser Sichtweite, da sich die Aufmerksamkeit derzeit auf die Datenaufbereitung und -analyse beschränkt.

Die abschliessenden Fallbeispiele unterstreichen den hohen Wert praktischer Einblicke in die Unternehmensrealität. Sie zeigen auf, wie spezifische Herausforderungen — wie etwa die Fragmentierung von Daten, der Kompetenzaufbau oder der Einsatz von KI — erfolgreich bewältigt werden können. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine datengetriebene HR-Strategie nicht nur technologischen Fortschritt, sondern auch organisatorische und kulturelle Anpassungen erfordert.

Die Fallstudien illustrieren eindrücklich, wie Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen und in verschiedenen Reifegraden den Nutzen von HR Analytics steigern können. Dabei wird deutlich, dass kleine Schritte, wie die Einführung von Dashboards oder die Definition klarer Use Cases, grosse Wirkung entfalten können. Besonders betont wird die Rolle der Integration von Mensch, Organisation und Technologie in einem iterativen, strategischen Prozess, der nachhaltige Veränderungen ermöglicht.

7.2 Empfehlungen für die Nutzenoptimierung von HR Analytics

Die dargestellten Empfehlungen basieren auf den gewonnenen Erkenntnissen, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird Unternehmen empfohlen, die vorgeschlagenen Massnahmen stets unternehmensspezifisch zu prüfen und an ihre individuellen Gegebenheiten anzupassen. Auch die aufgeführten Fallbeispiele bieten wertvolle Inspirationen und Ansatzpunkte für die eigene Praxis. Sie repräsentieren Good Practices, die Unternehmen als Orientierung dienen können, jedoch nicht ohne Weiteres übertragbar sind.

Weiterentwicklung der HR Analytics Skills

- Fördern Sie sowohl die (finanz-) technische als auch die HR-analytische Kompetenzentwicklung der Personen im HR Analytics. Insbesondere das “Lesen” und “Übersetzen” von Daten in den unternehmensspezifischen Kontext sowie Businessverständnis und das Bilden von strategischen Use Cases sollte im Fokus stehen
- Implementieren Sie interdisziplinäre Teams, um den notwendigen Skills-Mix abzudecken

Optimierung der Arbeitsorganisation

- Klären Sie Rollen und Verantwortlichkeiten entlang des gesamten HR Analytics Prozesses
- Setzen Sie auf eine strategische Verankerung von HR Analytics, um dessen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens zu maximieren. Bilden Sie dazu beispielsweise Use Cases mit Fokus auf die strategischen Ziele des Unternehmens

Investitionen in Technologie

- Priorisieren Sie die Integration bestehender Systeme und die Automatisierung von Datenaufbereitung und -bereinigung, um Ressourcen für weitergehende Analysen freizusetzen
- Seien Sie sich bewusst, dass Systemwechsel die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Analytics-Verantwortlichen stark beanspruchen und somit weniger Zeit für die Weiterentwicklung der Analytics-Vorhaben zur Verfügung steht

Nutzung von KI

- Setzen Sie KI gezielt ein, um Muster und Trends in HR Daten zu erkennen, diese mit Benchmarks zu vergleichen und datengestützte Entscheidungen fundierter zu treffen

- Schulen Sie Mitarbeitende im Umgang mit KI-Tools und deren Möglichkeiten, unter besonderer Berücksichtigung von Datenschutz, ethischen Standards und der Integration in bestehende Prozesse
- Schaffen Sie Transparenz bei den Mitarbeitenden, wie Ihre Daten verarbeitet werden und welcher Nutzen Sie selbst daraus ziehen können

Massnahmenumsetzung und Evaluation

- Entwickeln Sie standardisierte Prozesse, um Massnahmen aus HR Analytics-Erkenntnissen abzuleiten und deren Wirkung systematisch zu evaluieren
- Denken Sie “rückwärts”: Welche Wirkung wollen Sie mit HR Analytics erzielen? Was sind Ihre Annahmen hinsichtlich der dafür relevanten Einflussfaktoren (Ursachen)? Konsultieren Sie zur Identifikation möglicher Einflussfaktoren die bestehende Fachliteratur
- Nutzen Sie sowohl qualitative als auch quantitative Methoden, um die Effektivität von Massnahmen umfassend zu bewerten und Lerneffekte zu generieren

Übernahme von Good Practices

- Orientieren Sie sich an den Erfahrungen grösserer Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Datenmanagement, Standardisierung und den Aufbau einer datengetriebenen Unternehmenskultur
- Starten Sie mit Basis-Kennzahlen und arbeiten Sie schrittweise an der Erweiterung der Analysetiefe

Förderung einer datengetriebenen Kultur

- Sensibilisieren und schulen Sie Mitarbeitende in der Nutzung und Interpretation von Daten, um datengestützte Entscheidungen auf allen Ebenen zu fördern
- Fördern Sie im HR das Verständnis für betriebswirtschaftliche Kennzahlen und verknüpfen Sie diese mit HR Kennzahlen
- Kommunizieren Sie den Nutzen von HR Analytics klar, um interne Akzeptanz und Engagement zu erhöhen

Diese Massnahmen bieten Unternehmen einen pragmatischen Einstieg in die Optimierung von HR Analytics und schaffen eine Grundlage für eine langfristige Professionalisierung.

7.3. Limitationen

Die vorliegende Studie weist mehrere Einschränkungen auf, die eine vorsichtige Interpretation der Ergebnisse erforderlich machen. So ist die Stichprobengrösse klein, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Eine Kombination mit quantitativen Methoden hätte die Ergebnisse ergänzen und robuster machen können.

Pro Unternehmen wurde eine Person befragt. Die Einschätzungen zur Umsetzung von HR Analytics im Unternehmen basieren somit auf **Einzelmeynungen**. Gerade bei dezentralen Verantwortlichkeiten wären zusätzliche Perspektiven von weiteren Beteiligten wertvoll, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Hinzu kommt, dass sich die Studie auf Schweizer Unternehmen konzentriert, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Länder mit anderen rechtlichen, kulturellen und technologischen Rahmenbedingungen einschränken kann.

Der **explorative Ansatz** konzentriert sich auf spezifische Ursachenbereiche, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Darüber hinaus könnte der eingeschränkte Nutzen von HR Analytics auch durch andere, in dieser Studie nicht berücksichtigte Faktoren bedingt sein. Offen bleibt, inwieweit und in welchem Umfang die Optimierung der identifizierten Aspekte tatsächlich zur Steigerung des Nutzens von HR Analytics beitragen. Es bestehen weitere potenzielle Stellhebel zur Verbesserung von HR Analytics, die in dieser Untersuchung nicht behandelt wurden.

7.4. Ausblick

Die vorliegende Studie bietet einen Einblick in mögliche Ursachen, warum Unternehmen bisher nur begrenzt von HR Analytics profitieren.

Wichtig ist sicherlich, weiter an einem gemeinsamen Verständnis von HR Analytics im Unternehmen zu arbeiten. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben und Rollen von HR Analytics.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, vermehrt geschäftsrelevante Use Cases (Anwendungsfälle) von HR Analytics zu identifizieren und die dazu nötigen Skills und Businessverständnis zu entwickeln.

Ein besseres Verständnis für individuelle Unterschiede in der Bereitschaft und Akzeptanz von HR Analytics Technologien könnte zu einer wirkungsvolleren Einführung beitragen (Bentvelzen, Boon & Den Hartog, 2024).

Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Technologien — insbesondere im Bereich Künstlicher Intelligenz — für welches Unternehmensumfeld und für welche Anwendungsfälle geeignet sind. Kleinere Betriebe haben mitunter andere Anforderungen und Ressourcen als Grossunternehmen, weshalb zukünftige Untersuchungen diese Unterschiede stärker berücksichtigen sollten.

Ein nächster konkreter Schritt könnte ausserdem sein, klare Richtlinien für die Erfolgsmessung (Evaluation) zu entwickeln. Dabei ginge es vor allem um konkrete Messinstrumente oder Kennzahlen (z.B. zur Mitarbeiterzufriedenheit oder zur Wirksamkeit bestimmter Massnahmen), die Unternehmen recht einfach und einheitlich einsetzen können, um den aktuellen Nutzen ihrer HR Analytics-Projekte zu bewerten.

8. Literaturverzeichnis

Bentvelzen, M., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2024). A person-centered approach to individual people analytics adoption. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 12 No. 5, 2025 pp. 60-82. DOI 10.1108/JOEPP-07-2023-0276.

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

Dasari, S. R., & Devi, V. R. (2024). Organizational Adoption Factors of HR Analytics: A Practitioner's Perspective. *Management and Labour Studies*, 1-19, DOI: 10.1177/0258042X241249244.

Korherr, P., & Kanbach, D. (2023). Human-related capabilities in big data analytics: a taxonomy of human factors with impact on firm performance. *Review of Managerial Science*, 17(6), 1943-1970.

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

Kulikowski, K. (2024). Defining analytical skills for human resources analytics: A call for standardization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(4), 88-103. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00506-4>.

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. DOI 10.1108/JOEPP-01-2021-0013.

McCartney, S., & Fu, N. (2024). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management*, 63(2), 187-205. DOI: 10.1002/hrm.22194.

Minbaeva, D. B. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713. DOI: 10.1002/hrm.21848.

Rasmussen, T. H., Ulrich, M., & Ulrich, D. (2024). Moving People Analytics From Insight to Impact. *Human Resource Development Review*, 23(1), 11-29. DOI: 10.1177/15344843231207220.

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

Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S.M., & Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: A structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61(12), 3665-3690. DOI 10.1108/MD-01-2023-0080.

9. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vertiefende Problemanalyse entlang der Themenbereiche “Person”, “Organisation” und “Technologie”	2
Abb. 2: Beruflicher Hintergrund und Skills-Mix beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics	9
Abb. 3: Organisatorische Verankerung sowie Aufgabenverständnis und -aufteilung beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics	13
Abb. 4: Systemschnittstellen und veränderte Systemlandschaften beeinflussen den Reife- und Wirkungsgrad von HR Analytics	16
Abb. 5: Faktoren, die den Reifegrad von HR Analytics beeinflussen	38

10. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe	4
---------------------------------------	---

11. Kategoriensystem

2. HR Analytics Skills

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«...was mir persönlich noch ein wenig fehlt, ist die Datenanalysefähigkeit.» «Wie übersetze ich das in die Linie, wie stelle ich das dar, was sind die Kernaussagen - da fehlt sicher noch Kompetenz in der Breite»	Weiterbildungsbedarf und Kompetenzentwicklung	Kompetenzen und Hintergrund der verantwortlichen Personen
«... was mir allerdings fehlt, ist das ganze HR Know-How.» «...sie hat keine spezifische Ausbildung in dem Thema aber hat sich über die Jahre hinweg auf das Thema spezialisiert.»	Nicht-HR-spezifische Hintergründe	Kompetenzen und Hintergrund der verantwortlichen Personen

3. Arbeitsorganisation/Arbeitsteilung

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«...wir machen so vereinzelt Zusammenhangsanalysen, aber ich würde sagen, der Grossteil der Sachen, die wir anschauen, ist deskriptiv»	Übergang von Berichts- zu Analysefunktionen	Organisatorische Verankerung und Struktur
«Ich war die ganze Zeit allein in dieser Funktion und habe versucht, das alles ein bisschen strukturierter aufzugleisen, was man bisher schon gemacht hat, plus eine gewisse Weiterentwicklung einzubringen.»	Initiale Einführung durch Schlüsselpersonen	Organisatorische Verankerung und Struktur
«in unserer HR-Strategie ist das Thema, Analysen vorantreiben und datenbasierte Entscheidungsfindung eines unserer Hauptziele»	Strategische Entscheidung der Geschäftsleitung	Organisatorische Verankerung und Struktur
«Gerade um Analysen zu machen, bin ich auf das Controlling angewiesen, aber auch auf das Rechnungswesen»	Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	Entstehung und historische Entwicklung
«...da haben wir jetzt neu auch eine Datenanalystin mit drin, die wirklich auch das Thema nochmal im Team weiterbringen soll»	Schaffung spezialisierter Funktionen	Entstehung und historische Entwicklung
«Wir haben eine HR-übergreifende Arbeitsgruppe zum Thema People Analytics aufgebaut.»	Einbindung in die HR-Abteilung	Entstehung und historische Entwicklung
«Wir haben die Zahlen, aber oftmals geht viel Zeit verloren beim Zusammenfügen von Zahlen. Ich muss eine Liste hier ziehen, eine Liste da ziehen und dann das irgendwie zusammenbasteln.»	Technologische Ressourcen und Tools	Verfügbare Ressourcen und Kapazitäten
«Mir fehlt im Moment die Zeit und die Ressourcen, das wirklich so zu pushen, wie es vielleicht toll wäre umzusetzen.»	Limitierte finanzielle Mittel & personelle Ressourcen	Verfügbare Ressourcen und Kapazitäten

4. Technologie, KI und good Practices

4.1 Schnittstellen und Veränderungen der Systemlandschaft sind Herausforderungen

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«Wir sind aktuell dran, eine neue Systemlandschaft aufzusetzen, sprich unser Standardtool wird ersetzt, mit der Hoffnung, dass wir dann auch Cloud-basierte Dashboards für die Linie zur Verfügung stellen können.»	Integration neuer Technologien	Einsatz von Technologien und Tools
«Seit etwa vier Jahren konnten wir die meisten Daten in unser Data-Warehouse einspielen.»	Nutzung bestehender Systeme	Einsatz von Technologien und Tools
«Ich glaube nicht, dass ich mehr FTE brauche für HR-Analytics, ich glaube, was es braucht, ist Vereinfachung von Automatisierung»	Automatisierung von Prozessen	Einsatz von Technologien und Tools

4.2 KI hat Potential für Automatisierung, Datenanalyse und -interpretation

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«...als Hilfestellung, um die Datenqualität zu verbessern und dann wirklich gute Daten zu haben, ist für mich der grösste Nutzen.»	Automatisierte Datenaufbereitung und -bereinigung	Automatisierung und Effizienzsteigerung
«Überall, wo du halt mit vielen Daten arbeitest und daraus eine Zusammenfassung oder ein Management Summary erstellen musst»	Automatisierung von Reporting und Dashboards	Automatisierung und Effizienzsteigerung
«In der Mitarbeitergewinnung lassen sich Menschen teilweise von Emotionen leiten, KI kann zum Beispiel mit einem Persönlichkeitstest Fakten schaffen»	Optimierung von HR-Prozessen	Verbesserung der Datenanalyse und -interpretation
«...sehe ich Potenzial, dass man Zahlen eingibt und dann die Künstliche Intelligenz dies visuell darstellt.»	Erleichterung der Datenvisualisierung	Verbesserung der Datenanalyse und -interpretation
«Also wirklich die Analysephase beschleunigen, sodass die internen Ressourcen sich darauf fokussieren können, Massnahmen zu bearbeiten.»	Erkennung von Mustern und Trends	Verbesserung der Datenanalyse und -interpretation

4.3 Good Practice Datenqualität, Standardisierung und Unternehmenskultur

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«...man müsste das Ganze eher zentralisieren.»	Zentralisierung der Datenquellen	Fokus auf Datenqualität und zentrale Datenverwaltung
«Mein Rat wäre da wirklich mit den Basis-Kennzahlen zu beginnen, diese aber in aller Gründlichkeit und regelmässig erheben und im guten Dialog mit der Linie anzuschauen.»	Standardisierung von Daten und Prozessen	Fokus auf Datenqualität und zentrale Datenverwaltung
«Kultur versuchen aufzubauen, dass man erst mal schaut, was haben wir denn an Fakten /Informationen und darauf basierend entscheiden.»	Einbindung von Daten in strategische Entscheidungsprozesse	Förderung einer datengetriebenen Unternehmenskultur
«...wegen der Kennzahlen oder eher der Umgang damit oder die Möglichkeiten, die man hat, um diese mit den Mitarbeitern zu besprechen.»	Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter	Förderung einer datengetriebenen Unternehmenskultur

5. Massnahmenumsetzung und Wirkungsmessung

5.1 Unklare Zuständigkeiten erschweren die Massnahmenumsetzung

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«Hypothese bei uns ist z.B., es dauert x-Jahre, bis jemand befördert wird und dann schauen wir uns die Daten an, um das zu überprüfen, ob die Hypothese stimmt.»	Hypothesenbasierte Zielsetzung	Definition und Festlegung von Zielen
«Beispielsweise Absenzen. Da haben wir auf Unternehmensebene eine Kennzahl, die regelmässig überprüft wird.»	Zielsetzungen für spezifische Kennzahlen	Definition und Festlegung von Zielen
«Wir hatten früher eine geringe Durchlässigkeit bei der internen Besetzung von Führungspersonen. Es wurden Massnahmen abgeleitet und die interne Mobilität konnte verbessert werden.»	Optimierung von Arbeitsprozessen	Ableitung und Umsetzung von Massnahmen
«...überall wo wir rot sind, ergreifen wir Massnahmen und prüfen das dann auch regelmässig / quartalsweise.»	Ergreifen präventiver Massnahmen	Ableitung und Umsetzung von Massnahmen

5.2 Evaluation (noch) ausser Sichtweite

Illustratives Zitat	Unterkategorie	Kategorie
«...nicht so strukturiert, wenn dann wird das anhand von individuellen Feedbacks zurückkommen. Aber da ist auch ganz viel Bauchgefühl drin.»	-	Methoden und Herausforderungen der Erfolgskontrolle
«Das Ziel liegt in den wirklich kritischen Kennzahlen, dass wir dort Massnahmen ergreifen und dann diese auch überprüfen.»	-	Datenbasierte Entscheidungsfindung

SWISS HR ANALYTICS

#SHRA UNTERSTÜTZEN
MITGLIED WERDEN!

[swisshranalytics.ch](https://www.swisshranalytics.ch)