



Nutzenoptimierung von HR Analytics

Der richtige Skills-Mix ist entscheidend

HR Analytics kann wertvolle Erkenntnisse zur Verbesserung von Geschäftsergebnissen liefern, die als Basis für Entscheidungen im Unternehmen dienen. Warum der Nutzen von HR Analytics in der Praxis jedoch oft hinter den Erwartungen zurückbleibt, wurde in einer qualitativen Studie von Swiss HR Analytics untersucht. Welche Faktoren entscheidend sind, erfahren Sie in diesem Beitrag.

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

Einleitung

HR Analytics wird häufig als vielversprechendes Instrument gesehen, um strategische HR-Entscheidungen datenbasiert zu unterstützen und den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. Die vorliegende qualitative Studie untersuchte im Sinne einer Ursachenanalyse, warum der Nutzen von HR Analytics in der Praxis jedoch oft hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Stichprobe umfasste insgesamt 14 Schweizer Unternehmen mit einer Belegschaft von jeweils 250 bis 4500 Mitarbeitenden. Zentrale Herausforderungen wurden in den Bereichen Skills, Arbeitsorganisation und Technologie identifiziert. Die Studie leitet konkrete Handlungsempfehlungen ab, um den praktischen Nutzen von HR Analytics zu optimieren und strategisch besser zu verankern.

HR Analytics Skills: Der richtige Skills-Mix ist entscheidend

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass der berufliche Hintergrund der mit HR Analytics beauftragten Personen eine entscheidende Rolle für Aufgabenverständnis und Wirkungserzielung spielt. Oft stammen diese aus dem Controlling oder Finanzbereich und verfügen zwar über starke statistische Skills, aber weniger über HR-spezifisches Fachwissen. Ein wirksames HR Analytics setzt jedoch einen interdisziplinären Skill-Mix voraus. Die Bildung strategisch relevanter Use Cases, Dateninterpretation und -kontextualisierung, Stakeholdermanagement und Kommunikationsfähigkeit im Sinne

der Übersetzung von Erkenntnissen in die Arbeitsrealität von Entscheidungsträgern stellen zentrale Komponenten eines erfolgreichen Skill-Mix dar. Für die Bildung von Use Cases ist ein vertieftes Verständnis des Business und seiner Herausforderungen erforderlich. Die Fähigkeit, relevante Daten für einen bestimmten Sachverhalt zu identifizieren und aus diesen Daten und deren Bewertung die richtigen Schlüsse zu ziehen, sind weitere wichtige Skill-Komponenten. HR Analytics als eine Form von komplexem Problemlösen setzt darüber hinaus kritisches, abstraktes Denken voraus. Die fehlende Verknüpfung von mathematischer Expertise und HR-Know-how trägt dazu bei, dass aus den Analysen selten wirksame Massnahmen entstehen. Die Studie empfiehlt daher gezielte Weiterbildung der erfolgskritischen HR-Analytics-Skills und interdisziplinäre Teams, um die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Massnahmen zu erhöhen.

Arbeitsorganisation: Gemeinsames Aufgabenverständnis und klare Zuständigkeiten erforderlich

In den meisten Unternehmen entspricht HR Analytics HR-Controlling. Dieses wird von einzelnen Personen, meist aus dem Bereich Finance oder HR-Controlling, verantwortet. Das erschwert strategische Analysen jenseits von deskriptivem Datenreporting. Eine wirkungsvollere Implementierung erfordert ein gemeinsames Aufgaben- und Rollenverständnis, interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Ausrichtung auf businessrelevante, strategische Anwendungsfälle. Unklare

Schnittstellen zwischen den verschiedenen Funktionen im HR-Analytics-Prozess können zu Fragmentierung und Wirkungsverlust führen. Unternehmen, die hingegen eine Zusammenarbeit zwischen HR, Controlling, IT und Business etablieren, können den Mehrwert der Datenanalysen deutlich steigern.

Technologische Potenziale bleiben oft ungenutzt

Technologische Herausforderungen stellen ein weiteres Hindernis für die Steigerung des Nutzens dar. Die manuelle Zusammenführung und Aktualisierung von Daten aus verschiedenen Systemen ist zeitaufwendig und fehleranfällig. Zudem binden Veränderungen in der Systemlandschaft viele Ressourcen, welche folglich für zusätzliche Analysen und die Weiterentwicklung von HR Analytics fehlen. Die Studie zeigt weiter, dass die Unternehmen noch nicht in der Lage sind, KI-gestützte Analysen einzusetzen. Die Studie empfiehlt, technologische Potenziale gezielter zu nutzen und gleichzeitig verstärkt in die Weiterentwicklung der analytischen Fähigkeiten im HR-Bereich zu investieren (z.B. kritisches, konzeptionelles Denken).

Fazit: Erfolgsfaktoren für die Nutzenoptimierung von HR Analytics

Der erfolgreiche Einsatz von HR Analytics hängt nicht nur von den technologischen Möglichkeiten ab, sondern insbesondere auch von personellen, organisatorischen und strukturellen Faktoren. Der Skill-Mix der Verantwortlichen,

die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Integration von HR Analytics in strategische Entscheidungsprozesse spielen eine zentrale Rolle. Viele der untersuchten Unternehmen verbleiben in einer rein deskriptiven Nutzung der Daten, da fehlendes Know-how, unklare Zuständigkeiten und technologische Hürden weitergehende Datenanalysen verhindern.

Handlungsempfehlungen: Erfolgshebel für eine wirksamere Nutzung von HR Analytics

Die Studie zeigt, dass ein wirkungsvolles HR Analytics durch die Kombination aus individuellen Skills, strukturellen Anpassungen und technologischen Investitionen gelingt. Daher wurde für die drei Dimensionen Mensch (Skills), Organisation und Technologie eine Reihe von Handlungsempfehlungen formuliert:

Weiterentwicklung der HR Analytics Skills

- Fördern Sie die analytischen Kompetenzen der betreffenden Personen im Bereich HR Analytics. Dies umfasst insbesondere die Identifizierung relevanter Daten für einen bestimmten Sachverhalt, deren Bewertung, das Ableiten von Schlüssen und die Übersetzung dieser Daten in den unternehmensspezifischen Kontext sowie das Erlangen von Businessverständnis und das Bilden strategischer Use Cases.



Die vollständige Studie mit weiteren Handlungsempfehlungen kann kostenlos auf der Website von Swiss HR Analytics gelesen werden. Die Studie enthält ausserdem fünf konkrete, vertiefende HR-Analytics-Fallbeispiele der Unternehmen Transa Packpacking AG, Basellandschaftliche Kantonalbank, Universitätsklinik Balgrist, Bedag Informatik AG und Helsana Versicherungen AG.
<https://swisshranalytics.ch/>

- Fördern Sie im HR das Verständnis für betriebswirtschaftliche Kennzahlen und verknüpfen Sie diese mit HR-Kennzahlen.
- 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.
- Denken Sie «rückwärts»: Welche Wirkung wollen Sie mit HR Analytics erzielen? Was sind Ihre Annahmen hinsichtlich der dafür relevanten Einflussfaktoren (Ursachen), und welche Daten sind dafür erforderlich?

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.
- Kommunizieren Sie den Nutzen von HR Analytics und der dafür verwendeten Software klar, um interne Akzeptanz und Engagement zu erhöhen.



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



Michael Heimann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der ZHAW School of Management and Law.



Jonas Probst ist Geschäftsführer von Swiss HR Analytics.

MITARBEITER- VERPFLEGUNG? LUNCH-CHECK



GENIAL, EINFACH, GÜNSTIG UND SCHNELL

Ob für's lokale Restaurant, den Kühlschrank vor Ort, Take Away oder Delivery für's Homeoffice – Lunch-Check ist so vielseitig, wie Ihre Anforderungen.

Entdecken Sie alle Vorteile auf unserer Website:

