



ERGEBNISBERICHT TRENDSTUDIE 2023

**DATEN IM HR NUTZEN –  
NUR EIN BLICK IN  
DEN RÜCKSPIEGEL ODER  
«DATA-DRIVEN»?**

---

# 1. EINLEITUNG

Das HR ist aufgrund der digitalen Transformation, der Automatisierungsbestrebungen und der künstlichen Intelligenz stark gefordert. Dies wird durch den Kontext des demografischen Wandels und kompetitiver Arbeitsmärkte verstärkt. Organisationen sind mit der anhaltenden Transformation beschäftigt und benötigen dafür die Unterstützung des HR, um die Strukturen und die Kultur entsprechend zu gestalten. Es gilt zunehmend, die Lücke zwischen technologischen Erneuerungen und aktuellen Skills der Beschäftigten zu schliessen. Dies betrifft auch das HR selbst (Minbaeva, 2021). In dieser Zeit des Wandels ist die datenbasierte Unternehmenssteuerung ein wichtiger Trend und das HR ein zentraler Akteur.

Data-driven HRM ist ein datengestützter Ansatz für das Personalmanagement, der HR Analytics nutzt, um evidenzbasierte personalbezogene Entscheidungen zu treffen und Massnahmen abzuleiten. HR Analytics soll daher evidenzbasierte Entscheidungen fördern und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation verbessern (McCartney & Fu, 2022). Eine ziel- und fragenorientierte Datenauswertung unterstützt die Entwicklung des HR hin zu einer datenbasierten und strategischen Unternehmensfunktion. Ein Data-driven HR kann einen Blick in die Zukunft wagen, wenn es nicht nur weiss, wie sich die aktuelle Situation in der Organisation aus HR-Sicht gestaltet, sondern sich extern vergleicht, Veränderungen berücksichtigt und weiterdenkt. Entscheidend dafür ist die Orientierung an Problemstellungen aus dem Kerngeschäft, die einen Personalbezug haben. So kann HR aus einer reaktiven Rolle herauswachsen und sich proaktiv auf kommende Herausforderungen vorbereiten und Chancen nutzen.

In der Praxis und Forschung werden unterschiedliche Begriffe wie HR Analytics, People Analytics oder Workforce Analytics genutzt, die jedoch im Kern dasselbe meinen. Es geht darum, auf der Grundlage von Datenanalysen objektivere und effizientere personalbezogene Entscheidungen zu treffen (Margherita, 2022). HR Analytics beschreibt die zielgerichtete Analyse und Interpretation von Daten im HR, um evidenzbasierte personalbezogene Entscheidungen zu fällen und Massnahmen zu definieren (siehe z. B. Marler & Boudreau, 2017).

### Ausgangslage – was es für HR Analytics braucht

Obwohl ein breiter Konsens in der Praxis bezüglich des Nutzens von HR Analytics besteht, kommt die Entwicklung von HR Analytics in vielen Organisationen nur langsam voran. HR Analytics birgt Herausforderungen in Bezug auf die Datenqualität und Datenintegration (Minbaeva, 2021) oder in Bezug auf Datenschutz und Ethik (Giermindl et al., 2022). Aus Forschungssicht ist die Effektivität von HR Analytics wenig nachgewiesen (McCartney & Fu, 2022), wobei dies vermutlich auch auf die noch geringe Anzahl an empirischen Studien zum Thema zurückzuführen ist.

Um Business-relevante Fragen zu konzipieren und entsprechende Analysen durchzuführen, benötigt HR vertiefte analytische Kompetenzen. Auch Storytelling wird als zentrale Kompetenz genannt (Fu et al., 2023). Demnach müssen die gewonnenen Erkenntnisse für verschiedene Stakeholder so aufbereitet und präsentiert werden, dass diese die Ergebnisse nicht nur verstehen, sondern auch dazu angeregt werden, daraus operative wie auch strategische Massnahmen abzuleiten.

Das HR muss den Führungskräften und dem Management den Wert von HR Analytics aufzeigen können, um Unterstützung bzw. Ressourcen zu gewinnen (ebd.). Hierfür ist es relevant, dass konkrete Ziele dargelegt, verfolgt und erreicht werden. In erster Linie gehört dazu die Ableitung von konkreten Massnahmen auf der Grundlage von durch HR Analytics gewonnenen Erkenntnissen. Weitere Ziele können die Qualitätssteigerung von HR-Dienstleistungen oder ein Beitrag zum unternehmensweiten Risk Management sein.

### Die Studie

Das Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW hat gemeinsam mit HR Today eine Trendstudie zum Thema «Data-driven HRM» durchgeführt. Dabei wurde untersucht, wie datenbasiert das HR in Organisationen in der Schweiz ist, wie gut HR Analytics verankert ist und inwiefern die damit verfolgten Ziele erreicht werden.

Der vorliegende Bericht beschreibt die Ergebnisse aus einer Online-Befragung. Die Eckdaten der Studie finden interessierte Leserinnen und Leser am Ende des Berichts.



**Timna Rother** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.



**Ellenor Hunn** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.



**Prof. Dr. Michael Sitte** ist Professor am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.

## 2. WIE VERBREITET IST DIE NUTZUNG UND ANALYSE VON DATEN IM HR?

### HR Analytics ist in den Organisationen angekommen

Rund drei Viertel der Teilnehmenden (73 Prozent) geben an, dass in ihrer Organisation mithilfe von personalrelevanten Daten zielgerichtete Auswertungen durchgeführt werden (siehe Abbildung 1). 17 Prozent der Organisationen führen keine zielgerichteten Auswertungen durch, und 10 Prozent tun dies noch nicht, planen dies aber in den nächsten zwei Jahren.

Werden in Ihrer Organisation mithilfe von personalrelevanten Daten zielgerichtete Auswertungen durchgeführt?

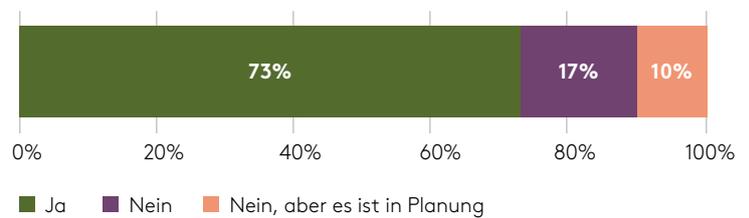


Abbildung 1: Einsatz von HR Analytics

Der Einsatz von HR Analytics unterscheidet sich je nach Grösse der Organisation (siehe Abbildung 2). In Grossunternehmen\* mit mehr als 250 Mitarbeitenden führt die grosse Mehrheit (88 Prozent) mithilfe von personalrelevanten Daten zielgerichtete Auswertungen durch. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Mitarbeitenden ist dieser Anteil mit 53 Prozent deutlich geringer. Bei den Organisationen, die (noch) keine zielgerichteten Auswertungen personalrelevanter Daten vornehmen, handelt es sich demnach mehrheitlich um KMU. Die Wahrscheinlichkeit, dass HR Analytics eingesetzt wird, ist bei Grossunternehmen 6.2-mal höher als bei KMU.

Aus welchen Gründen werden keine Auswertungen gemacht (Mehrfachnennung)? Am häufigsten nennen die Befragten die fehlende Zeit (53 Prozent), gefolgt davon, dass der Nutzen nicht gesehen wird (44 Prozent) und die Datenbasis fehlt oder mangelhaft ist (38 Prozent). Trotz dieser Begründungen sind fast zwei Drittel (61 Prozent) der Organisationen, die (noch) keine zielgerichteten Auswertungen vornehmen, der Meinung, dass es wichtig ist, HR Analytics aufzubauen. Rund ein Drittel (29 Prozent) findet den Aufbau von HR Analytics teilweise relevant.

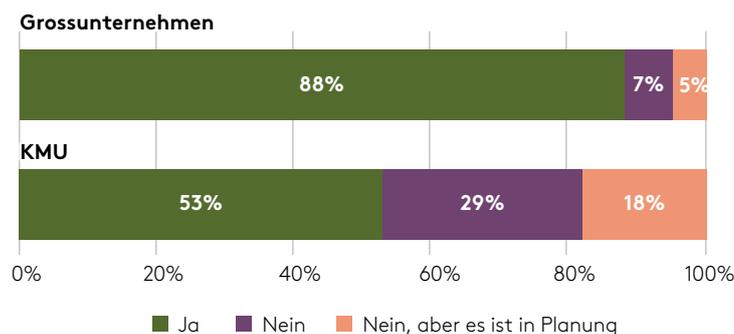


Abbildung 2: Einsatz von HR Analytics: Vergleich Grossunternehmen und KMU

\* Die Grössenklassen der Organisationen wurden vom Bundesamt für Statistik (BFS) übernommen.

### 3. WIE WEIT ENTWICKELT IST HR ANALYTICS?

In der Befragung wurden zwei Ansätze verwendet, um den Status quo der Organisationen in Bezug auf HR Analytics zu ermitteln. Zum einen anhand des Reifegrads (siehe Abbildung 3) und zum anderen anhand von drei zentralen Dimensionen von HR Analytics.

#### Reifegrad von HR Analytics

Der analytische Reifegrad von HR Analytics kann anhand von vier Stufen unterschieden werden (siehe Abbildung 3): Descriptive Analytics (Reporting, Controlling) beschreibt, was bisher in der Organisation passierte und gegenwärtig passiert. Diagnostic Analytics (Diagnose) hat zum Ziel, besser zu verstehen, weshalb bestimmte Zustände und Entwicklungen in der Organisation geschehen sind (Gartner, o. J.). Predictive Analytics (Vorhersage) zielt darauf ab, Zusammenhänge zu erkennen und daraus Vorhersagen abzuleiten. Auf der Basis der prognostizierten Entwicklungen können dann mit Prescriptive Analytics zielgenaue Massnahmen definiert werden (Margherita, 2022).

In unserer Befragung wurden die ersten drei Stufen des Reifegrades abgefragt. Die vierte Stufe (Prescriptive Analytics) wurde nicht eigenständig, aber im erweiterten Sinne evaluiert. Das heisst, anstatt zielgenaue Massnahmen abzufragen, die sich aus vorhergesagten Entwicklungen ableiten, wurde allgemein nach konkret abgeleiteten Massnahmen gefragt. Dies bietet den Vorteil, dass unabhängig vom analytischen Reifegrad erkennbar ist, ob Massnahmen aus HR Analytics abgeleitet werden.

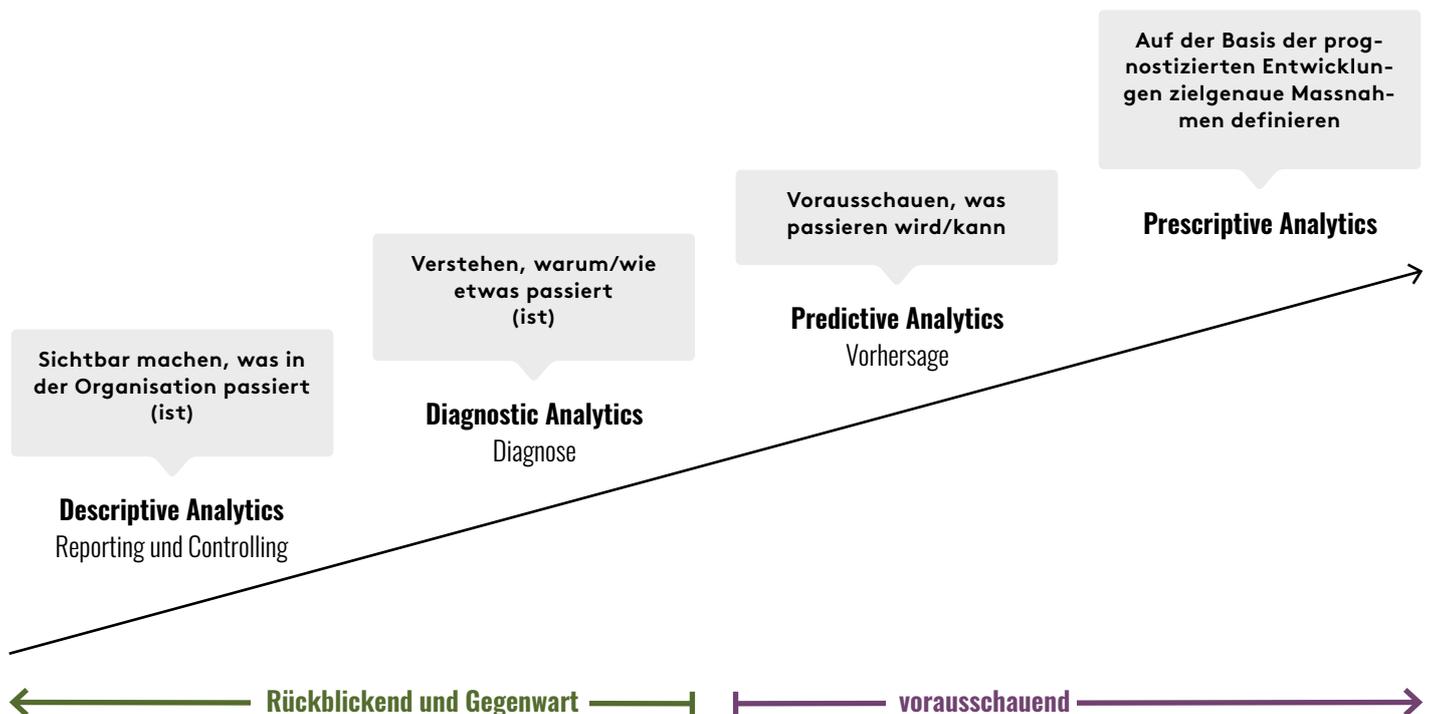


Abbildung 3: Reifegrade von HR Analytics (eigene Darstellung i.A. an Sitte, 2023)

# Ergebnisbericht Trendstudie 2023: Data-driven HRM

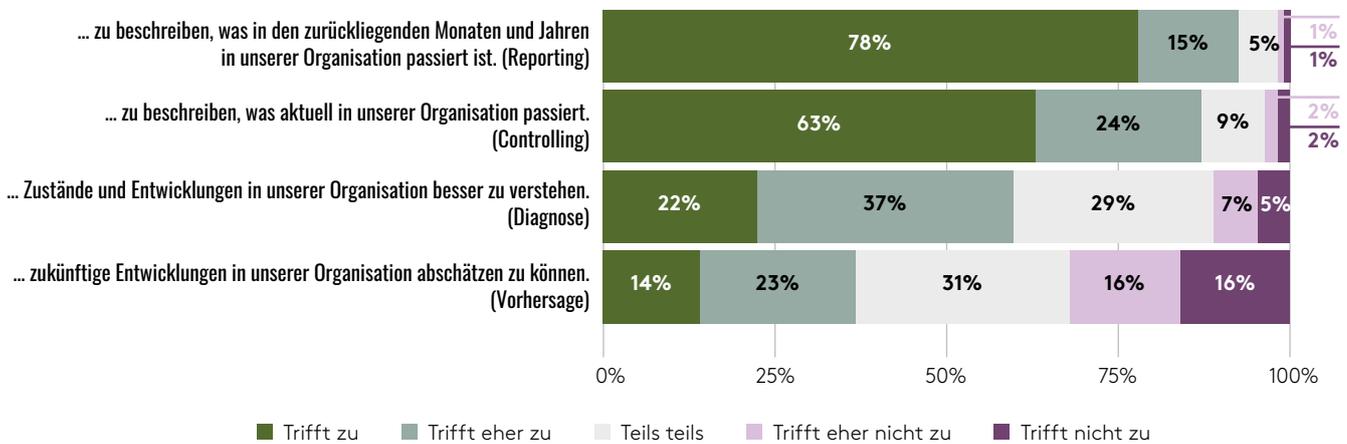
Die Nutzung von personalrelevanten Daten ist in den Organisationen der befragten Geschäftsführenden, Personalverantwortlichen und HR-Mitarbeitenden unterschiedlich weit fortgeschritten (siehe Abbildung 4). Die Mehrheit der Organisationen nutzt personalrelevante Daten vor allem deskriptiv, um zu beschreiben, was in der Vergangenheit passiert ist (93 Prozent) und was aktuell in der Organisation passiert (87 Prozent).

59 Prozent nutzen personalrelevante Daten auch diagnostisch, um Zustände und Entwicklungen in der Organisation besser zu verstehen. Deutlich weniger, aber immerhin ganze 37 Prozent der Befragten gaben an, dass sie personalrelevante Daten nutzen, um

zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können. Die oben beschriebenen Ergebnisse bestätigen bisherige Erkenntnisse aus der Schweiz (Gerber et al., 2023), dass personalrelevante Daten bei einer Mehrheit der Organisationen beschreibend analysiert werden und die Nutzung für Vorhersagen noch nicht breit abgestützt ist. Überraschend ist, dass es bei diesen Ergebnissen keine signifikanten Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen gibt.

Auffällig ist, dass bei den Items zur Diagnose und Vorhersage der Anteil von «Teils teils» knapp ein Drittel beträgt und damit relativ hoch ist. Dies kann ein Hinweis sein, dass die Organisationen je nach HR-Thema unterschiedlich weit sind.

*In unserer Organisation werden personalrelevante Daten genutzt, um ...*



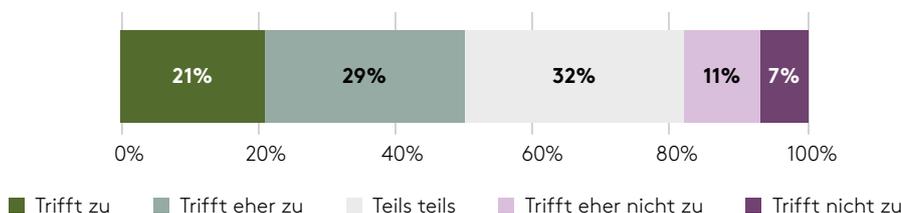
**Abbildung 4:** Nutzung von personalrelevanten Daten (Reifegrad HR Analytics)

## Werden Massnahmen abgeleitet?

Lediglich die Hälfte (50 Prozent) der Organisationen nutzt personalrelevante Daten, um konkrete Massnahmen abzuleiten (siehe Abbildung 5). Dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen.

Interessant ist, dass auch Organisationen, die ausschliesslich deskriptive Analysen anwenden und bei den Fragen zu Diagnose oder Vorhersage nicht zugestimmt haben, zumindest teilweise Massnahmen ableiten. Der Trend ist jedoch klar: Je höher der HR-Analytics-Reifegrad, desto eher leiten die Organisationen konkrete Massnahmen ab. Ein hoher Reifegrad bedeutet, dass Organisationen neben Descriptive Analytics auch Diagnostic Analytics und Predictive Analytics einsetzen.

*In unserer Organisation werden personalrelevante Daten genutzt, um konkrete Massnahmen abzuleiten.*



**Abbildung 5:** Nutzung personalrelevanter Daten, um konkrete Massnahmen abzuleiten

## Drei Dimensionen von HR Analytics

Für die Entwicklung von HR Analytics sind nach Minbaeva (2018) drei Dimensionen relevant:

- **Datenqualität:** Welche Daten liegen vor?
- **Analytische Kompetenz:** Verfügt das HR über die benötigten Kompetenzen?
- **Strategische Handlungsfähigkeit:** Haben HR-Analytics-Projekte strategische Auswirkungen?

Die Datenqualität wird unterschiedlich bewertet (siehe Abbildung 6). 83 Prozent berichten, dass die ihnen zur Verfügung stehenden personalrelevanten Daten korrekt und zuverlässig sind. Bei 79 Prozent werden die Daten zudem regelmässig erhoben und sind bei 77 Prozent auch ausreichend aktuell.

In diesem Zusammenhang zeigen sich jedoch auch Herausforderungen. Über die Hälfte (54 Prozent) geben an, dass die Daten nicht oder nur teilweise in einem einheitlichen Format zur Verfügung stehen. Bei fast gleich vielen Organisationen (55 Prozent) sind die personalrelevanten Daten nicht oder nur teilweise vollständig.

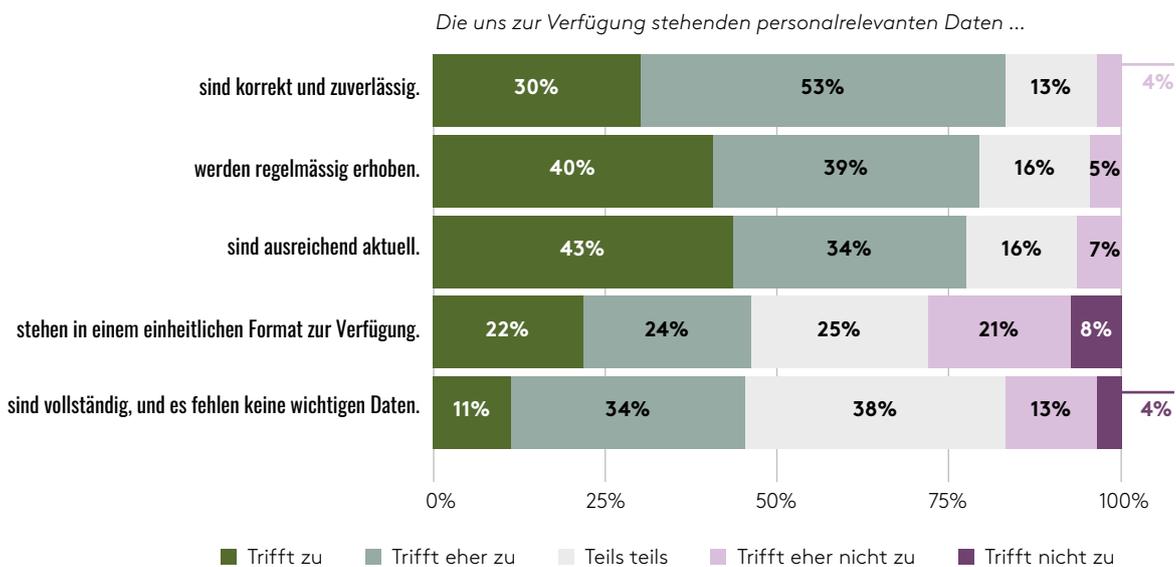


Abbildung 6: Dimension 1 HR Analytics: Datenqualität

Insgesamt wird die analytische Kompetenz des HR – wie bei Selbsteinschätzungen üblich – sehr positiv bewertet (siehe Abbildung 7). 69 Prozent geben an, dass das HR nützliche Erkenntnisse aus den Daten zieht. Bei 68 Prozent identifiziert das HR Probleme, die

mithilfe von Daten gelöst werden können. 56 Prozent der Organisationen geben an, dass HR-Analysen effektiv genutzt werden, um einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen. 32 Prozent stimmen dem nur teilweise zu.

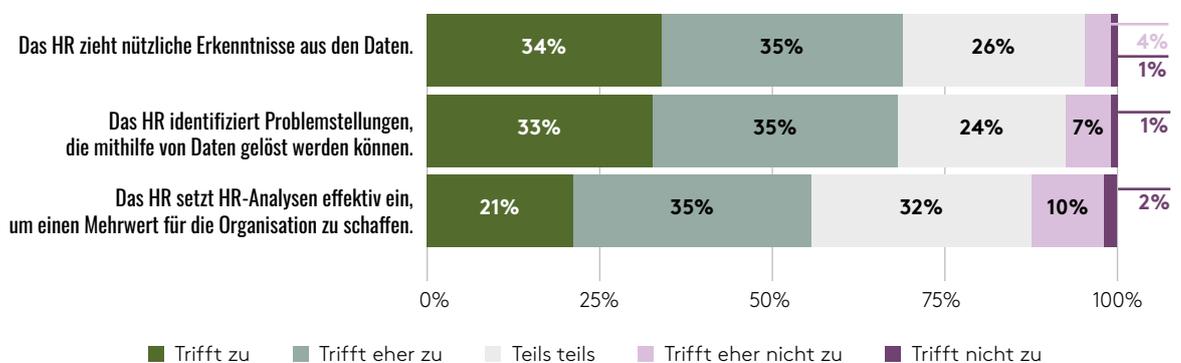


Abbildung 7: Dimension 2 HR Analytics: analytische Kompetenz des HR

# Ergebnisbericht Trendstudie 2023: Data-driven HRM

Bei der strategischen Handlungsfähigkeit zeigen die Antworten eine grosse Streuung (siehe Abbildung 8). Lediglich 42 Prozent können den Nutzen von HR Analytics anhand von Erfolgsbeispielen belegen. In 44 Prozent der Organisationen regt das HR interne Stakeholder

dazu an, ihre Entscheidungen auf der Basis von HR-Analytics-Erkenntnissen zu treffen. In einem Teil der Organisationen nutzen Stakeholder die auf HR-Daten basierenden Erkenntnisse (45 Prozent), in 40 Prozent der Organisationen ist dies nur teilweise der Fall.

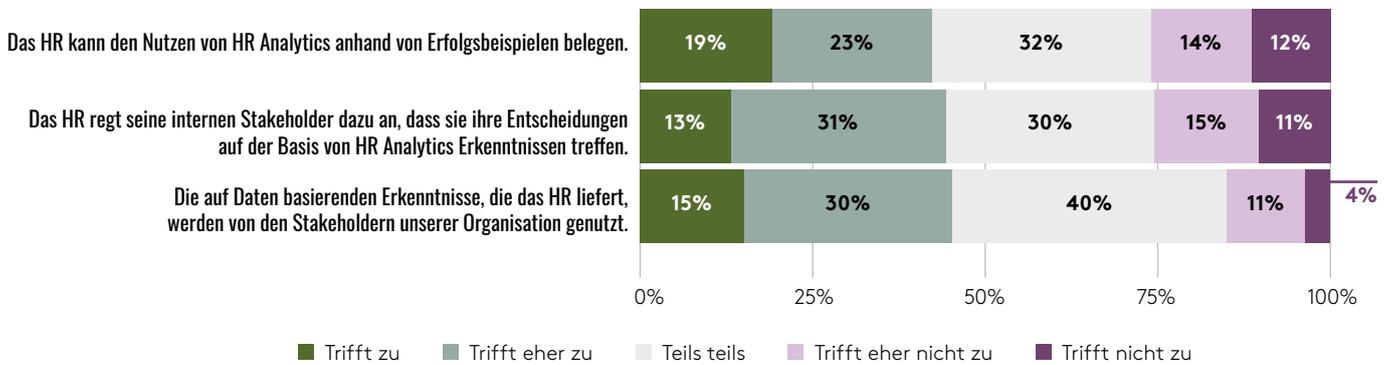


Abbildung 8: Dimension 3 HR Analytics: strategische Handlungsfähigkeit

## Welche Datenquellen werden in den Organisationen genutzt?

Die Abbildung 9 zeigt, dass eine Vielzahl von Datenquellen für HR Analytics genutzt wird. Fast alle befragten Organisationen nutzen Daten aus dem HRM-System (91 Prozent). Knapp über

die Hälfte nutzt auch Daten aus Surveys (56 Prozent), aus dem Offboarding-Prozess (54 Prozent) sowie aus HR-Tools (51 Prozent). Der Fokus liegt stark auf quantitativen Daten, qualitative Daten werden nur von 38 Prozent genutzt.

Welche Daten werden in Ihrer Organisation für HR Analytics genutzt?

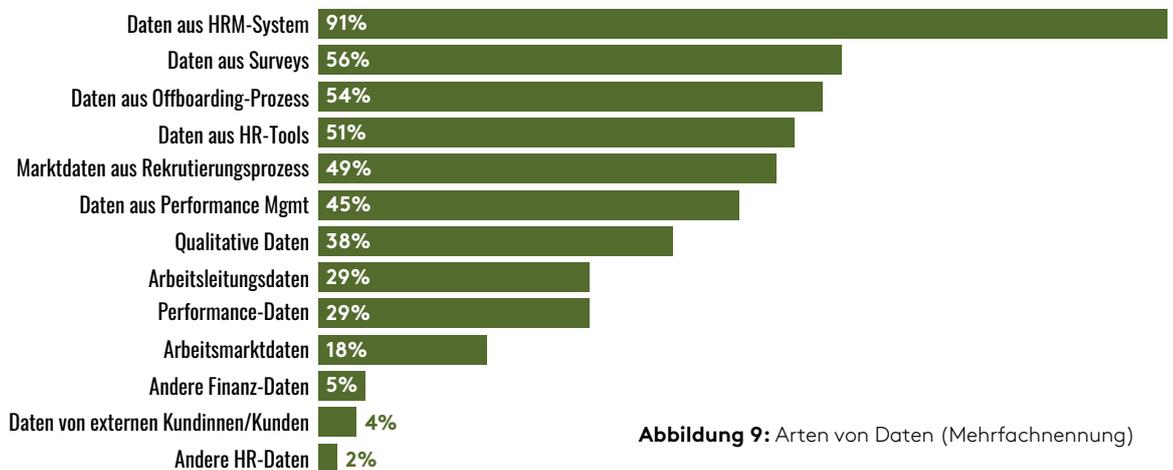


Abbildung 9: Arten von Daten (Mehrfachnennung)

Häufig werden zur Beantwortung einer Fragestellung mehrere Arten von Daten benötigt. Es stellt sich die Frage, ob für HR Analytics Daten aus dem HRM mit Daten aus anderen Unternehmensbereichen kombiniert werden. Diese Frage wird sehr unterschiedlich beantwortet (siehe Abbildung 10). Während dies für ein Drittel zutrifft (33 Prozent), ist dies für 36 Prozent nicht der Fall. Bei 28 Prozent der Organisationen findet eine Kombination von Daten aus dem HRM mit Daten aus anderen Unternehmensbereichen zumindest teilweise statt.

Für HR Analytics werden in unserer Organisation Daten aus dem HRM in Kombination mit Daten aus anderen Unternehmensbereichen genutzt.

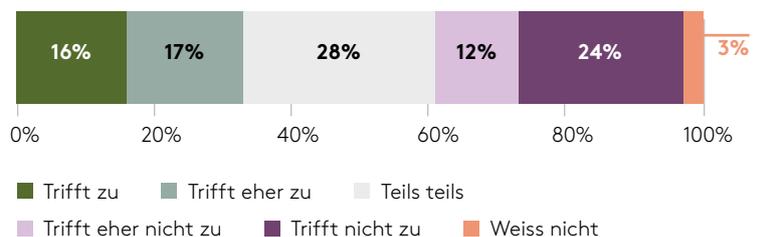


Abbildung 10: Kombination Daten

## 4. SKILLS – BENÖTIGTE KOMPETENZEN SIND VIELFÄLTIG

Die zielgerichtete Auswertung personalrelevanter Daten umfasst verschiedene Tätigkeiten, die unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Die analytischen Kompetenzen von HR wurden bereits anhand der drei Dimensionen von HR Analytics im vorherigen Kapitel erläutert. Im Rahmen dieser Trendstudie soll das Thema der benötigten Kompetenzen vertieft werden. Daher wurden den Teilnehmenden zusätzliche Fragen zu den Kompetenzen gestellt, die für die Teilschritte von HR Analytics relevant sind (siehe Abbildung 11).

In 62 Prozent der Organisationen wird das HR als kompetent eingeschätzt, um relevante Datenquellen zu identifizieren. Bei

29 Prozent ist dies teilweise der Fall. Weiter sagen 67 Prozent der Organisationen, dass das HR relevante Kennzahlen zu Fragestellungen definieren kann. Über zwei Drittel (67 Prozent) geben an, dass das HR über die nötigen Kompetenzen für die Datenauswertung und -interpretation verfügt, bei knapp einem Viertel (24 Prozent) ist dies teilweise der Fall. Entwicklungspotenzial gibt es insbesondere bei der Übersetzung der Erkenntnisse: Lediglich die Hälfte der Organisationen (55 Prozent) sieht das HR in ihrer Organisation in der Lage, die Erkenntnisse effektiv für verschiedene Interessensgruppen in der Organisation zu übersetzen.

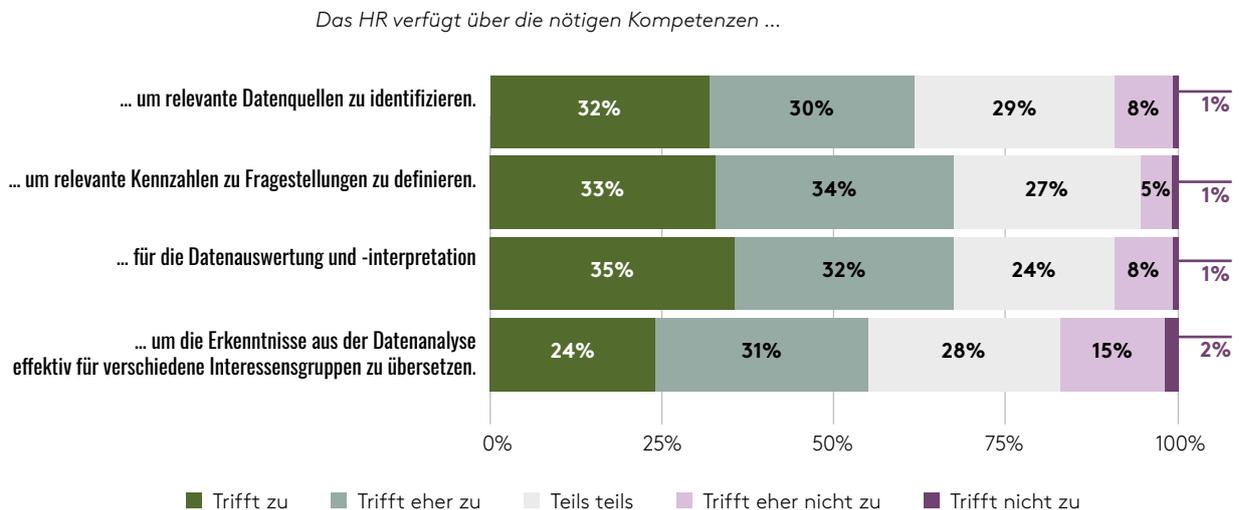


Abbildung 11: HR-Analytics-Kompetenzen des HR

## 5. WIE VERANKERT IST DIE NUTZUNG UND ANALYSE VON DATEN IM HR?

Um HR Analytics weiterzuentwickeln und in der Organisation zu verankern, braucht es entsprechende Ressourcen. Den befragten Organisationen stehen durchschnittlich 1.4 Vollzeitäquivalente (FTE) zur Verfügung. Diese Zahl variiert jedoch stark zwischen KMU und Grossunternehmen. In KMU mit weniger als 250 Mitarbeitenden stehen durchschnittlich 0.4 FTE und in Grossunternehmen durchschnittlich 1.8 FTE zur Verfügung.

Anhand der Befragung wurde evaluiert, wer in der Organisation für HR Analytics zuständig ist, wobei eine Mehrfachantwort möglich war. Am häufigsten (43 Prozent) ist das HR allein für die Analyse und Interpretation von personalrelevanten Daten zuständig. Bei einem Viertel (24 Prozent) liegt die Zuständigkeit beim HR und bei den Finanzen. Bei 15 Prozent ist das HR gemeinsam mit den Finanzen sowie der Linie zuständig. Das HR und die Linie kümmern sich in 13 Prozent der Organisationen um HR Analytics.

## Unterstützung des Managements

Um HR Analytics innerhalb der Organisation weiterzuentwickeln, ist die strategische Verankerung und Unterstützung des Managements entscheidend. Ob das Management den Wert von HR Analytics kennt, kann sich darin zeigen, ob es entsprechende Analyseaufträge an das HR vergibt. Über zwei Drittel (69 Prozent) haben im letzten Jahr von der Unternehmensleitung den Auftrag erhalten, zielgerichtete Datenanalysen durchzuführen. Man kann davon ausgehen, dass diese Organisationen das Potenzial personalrelevanter Daten erkannt haben.

Die strategische Verankerung ist bei einem Teil der Organisationen gegeben: Die zielgerichtete Analyse und Interpretation von Daten im HR ist bei knapp der Hälfte (49 Prozent) in der Personalstrategie verankert (siehe Abbildung 12). Bei 40 Prozent der befragten Organisationen ist die strategische Verankerung nicht gegeben, und 11 Prozent wissen es nicht.

Die zielgerichtete Analyse und Interpretation von Daten im HR ist in der Personalstrategie verankert.

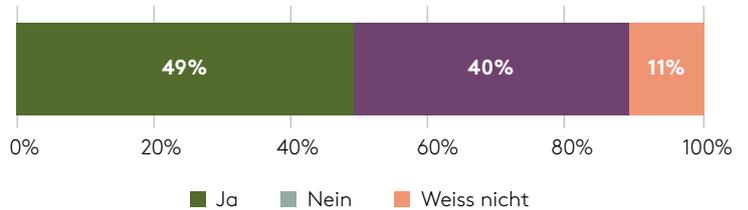


Abbildung 12: Verankerung HR Analytics in der Personalstrategie

## Mit welchen Stakeholdern werden die aus HR Analytics gewonnenen Erkenntnisse besprochen?

Um eine enge Verknüpfung zum Business sicherzustellen und den Nutzen von HR Analytics aufzeigen zu können, ist es zentral, dass die HR-Analytics-Ergebnisse den verschiedenen Stakeholdern zur Verfügung gestellt und mit diesen bestenfalls besprochen werden.

In den meisten Organisationen werden die Ergebnisse von HR Analytics der Geschäftsleitung (91 Prozent), den HR-Business-Partner/-innen und HR-Manager/-innen (89 Prozent) sowie den Linienverantwortlichen (82 Prozent) zur Verfügung gestellt. Der Verwaltungsrat hat in 56 Prozent der Organisationen Zugang zu den Ergebnissen. Am seltensten werden die Ergebnisse mit Mitarbeitenden geteilt, nur ein Viertel (24 Prozent) der Organisationen tut dies.

Es zeigt sich, dass die aus HR Analytics gewonnenen Erkenntnisse deutlich häufiger einfach zur Verfügung gestellt werden, als dass sie auch mit den Stakeholdern diskutiert werden. In der Mehrheit der Organisationen (87 Prozent) werden die Ergebnisse mit der Geschäftsleitung besprochen (siehe Abbildung 13). Bei knapp drei Viertel (73 Prozent) werden die HR-Business-Partner/-innen oder HR-Manager/-innen in die Besprechungen einbezogen und bei zwei Drittel (66 Prozent) trifft dies auf die Verantwortlichen der Linie zu. Ein Fünftel (20 Prozent) gibt allerdings an, dass dies nur teilweise der Fall ist. Deutlich seltener werden die Ergebnisse von HR Analytics mit dem Verwaltungsrat besprochen (34 Prozent), wobei ein Fünftel (21 Prozent) nicht weiss, ob dies der Fall ist.

Mit welchen Stakeholdern werden die aus HR Analytics gewonnenen Erkenntnisse besprochen?

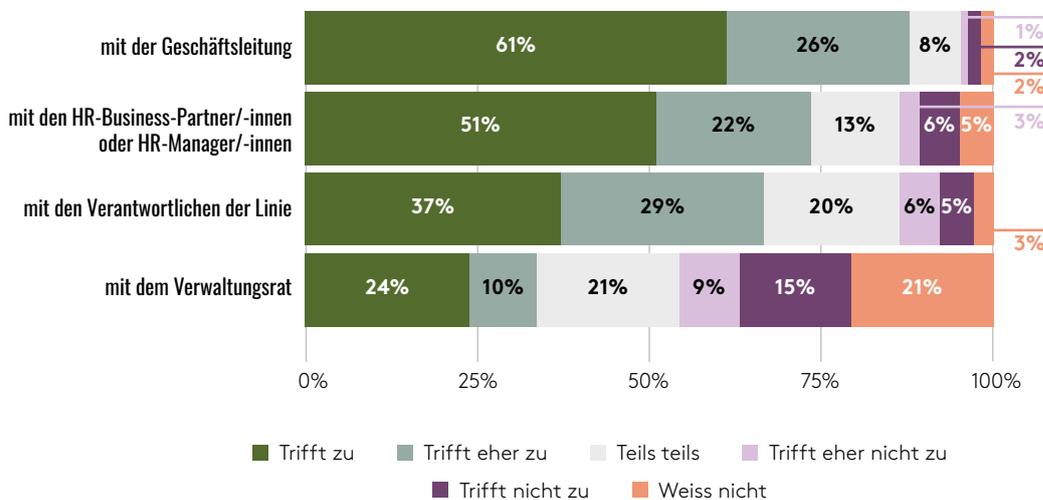


Abbildung 13: Besprechung Erkenntnisse aus HR Analytics mit Stakeholdern

## 6. IMPACT VON HR ANALYTICS

### Potenzial von HR Analytics für das Kerngeschäft noch nicht ausgeschöpft

HR Analytics gewinnt an Relevanz, wenn sich die Analysen auf Problemstellungen aus dem Kerngeschäft mit Personalbezug beziehen. 62 Prozent der Organisationen geben an, dass die Problem- und Fragestellungen für HR Analytics auf Herausforderungen basieren, die aus dem Business herangetragen werden. Bei 28 Prozent ist dies teilweise der Fall, und bei den restlichen 10 Prozent trifft dies nicht zu.

Dass eine enge Verzahnung von HR und Business in der Mehrheit der Organisationen noch nicht erreicht ist, zeigt ein Blick auf Abbildung 14. 60 Prozent der Organisationen setzen HR Analytics nicht oder nur teilweise zur Lösung von Problemen im Kerngeschäft ein. Lediglich 14 Prozent der Organisationen nutzen HR Analytics zur Lösung von Problemen im Kerngeschäft.

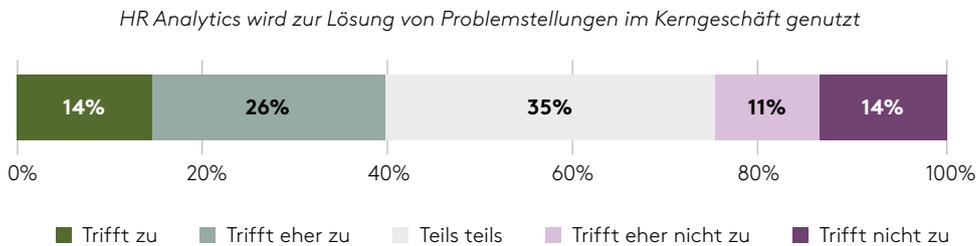


Abbildung 14: Nutzung HR Analytics zur Lösung von Problemstellungen im Kerngeschäft

### HR-bezogene Ziele werden nur von einem Teil erreicht

HR Analytics verfolgt verschiedene Ziele, wie beispielsweise anhand der Ergebnisse konkrete Massnahmen ableiten (siehe Abbildung 5) oder zum unternehmensweiten Risk Management beitragen (siehe Abbildung 17).

die Rolle des HR als strategischer Partner in der Organisation gestärkt werden kann. Knapp zwei Drittel (63 Prozent) sagen, dass die Qualität der HR-Dienstleistungen durch den Einsatz von HR Analytics verbessert werden kann. Lediglich 29 Prozent geben an, dass mit HR Analytics Kosten gespart werden können. Bei allen drei Zielen fällt auf, dass der «Teils teils»-Anteil zwischen 20 und 28 Prozent liegt und damit relativ hoch ist.

Abbildung 15 zeigt die Ergebnisse zu den HR-bezogenen Zielen. 61 Prozent geben an, dass durch den Einsatz von HR Analytics

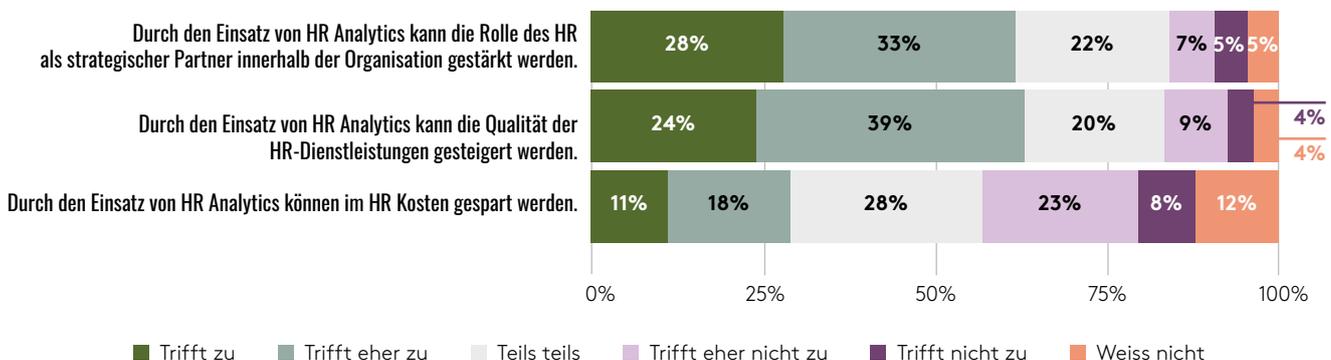


Abbildung 15: Erreichung von HR-bezogenen Ziele durch HR Analytics

## Datengestützte Entscheidungen im HR noch nicht durchgängig verbreitet

56 Prozent nutzen Daten für die operative Entscheidungsfindung im HR, 31 Prozent tun dies zumindest teilweise (siehe Abbildung 16). In der Hälfte der Organisationen (51 Prozent) werden die

Daten für strategische Entscheidungen im HR genutzt. Bei einem Drittel (35 Prozent) ist dies teilweise der Fall. Diese hohen «Teils teils»-Anteile unterstützen die bereits erwähnte Vermutung, dass HR Analytics noch nicht für alle Themen genutzt wird.

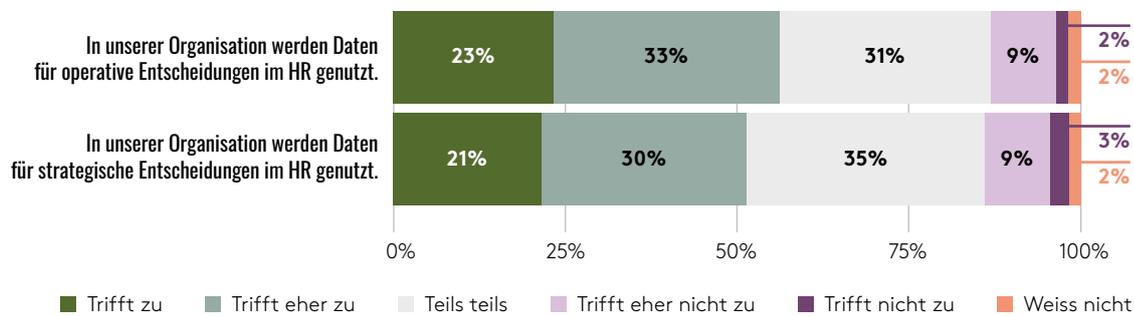


Abbildung 16: Datennutzung für Entscheidungen im HR

## Beitrag zum Risk Management ist ausbaufähig

Kennzahlen und Einschätzungen aus dem HR können einen wichtigen Beitrag zum Risk Management von Organisationen leisten. Knapp drei Viertel (72 Prozent) der Organisationen geben an, dass ihnen die durch HR Analytics gewonnenen Erkenntnisse helfen, Risiken zu erkennen (siehe Abbildung 17). Bei knapp einem Viertel (23 Prozent) ist dies jedoch nur teilweise

der Fall. Etwas über die Hälfte (56 Prozent) leitet aus den Analysen Massnahmen ab, um Risiken zu vermindern. Dies deutet darauf hin, dass mithilfe von HR Analytics Risiken relativ häufig erkannt werden, aber deutlich seltener entsprechende Massnahmen ergriffen werden. Der Anteil, bei dem HR Analytics einen Beitrag zum unternehmensweiten Risk Management leistet, ist mit 42 Prozent vergleichsweise gering.

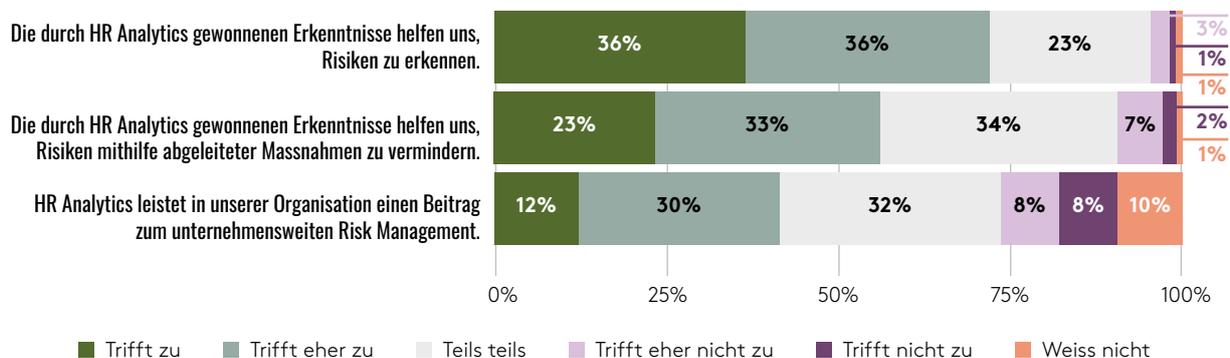


Abbildung 17: Zielerreichung HR Analytics: Risiken erkennen und Risk Management

**In welchen Organisationen werden die mit HR Analytics verfolgten Ziele erreicht?**

Korrelationsanalysen zeigen, dass Organisationen mit einem höheren HR-Analytics-Reifegrad eher Daten für operative und strategische Entscheidungen im HR nutzen als Organisationen mit einem niedrigeren Reifegrad. Sie erreichen auch eher die auf HR bezogenen Ziele von HR Analytics, und in diesen Organisationen trägt HR Analytics auch eher einen Beitrag zum unternehmensweiten Risk Management bei.

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass Organisationen, die Daten für operative und strategische Entscheidungen im HR nutzen, auch eher angeben, dass der Einsatz von HR Analytics in ihrer Organisation die Rolle des HR als strategischer Partner stärkt und die Qualität der HR-Dienstleistungen verbessert und Kosteneinsparungen im HR ermöglicht.

	Durch den Einsatz von HR Analytics kann die Rolle des <b>HR als strategischer Partner</b> innerhalb der Organisation <b>gestärkt</b> werden.	Durch den Einsatz von HR Analytics kann die <b>Qualität der HR-Dienstleistung gesteigert</b> werden.	Durch den Einsatz von HR Analytics können <b>im HR Kosten gespart</b> werden.
Daten werden für operative Entscheidungen im HR genutzt.	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
Daten werden für strategische Entscheidungen im HR genutzt.	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

**Tabelle 1:** Positiver Zusammenhang (+) zwischen der Nutzung von Daten zur Entscheidungsfindung und HR-bezogenen Zielen.

Organisationen, die HR Analytics zur Lösung von Problemstellungen im Kerngeschäft nutzen, geben auch eher an, dass HR

Analytics einen Beitrag zum unternehmensweiten Risk Management leistet.

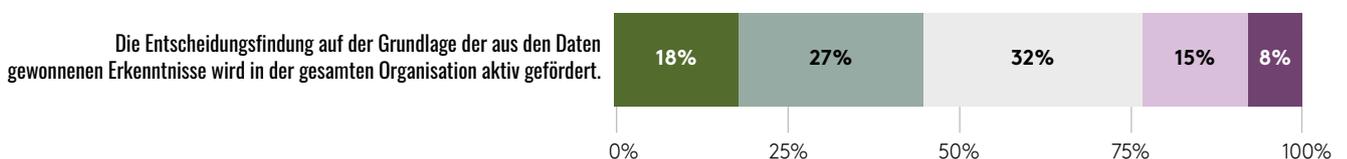
## 7. DATENKULTUR

Wenn es um die Entwicklung von HR Analytics geht, kommt man schnell auf die kulturelle Ebene zu sprechen. Der Begriff «Datenkultur» ist in aller Munde, wobei es auch in der Forschung keine einheitliche Definition gibt. In unserer Befragung sehen wir Datenkultur als eine Unterform von Organisationskultur, die anhand bestimmter Werthaltungen der Organisationsmitglieder spürbar ist und datengestützte Entscheidungen und Massnahmen fördert (Kremser & Brunauer, 2019).

Datenkultur zielt also darauf ab, die Berücksichtigung von datenbasierten Erkenntnissen zu einem alltäglichen Teil der Arbeit zu machen. Für das HRM bedeutet dies, auf der Ebene der Strategieentwicklung, bei HR-Projekten sowie bei der operativen Erfolgsmessung die für eine objektive Beurteilung notwendigen Daten zu erheben, zu analysieren und die gewonnenen Erkenntnisse zu berücksichtigen. In einer gelebten Datenkultur geschieht dies nicht

in Form von einmaligen Analyseprojekten, sondern als Teil der täglichen Arbeit und damit als fester Bestandteil von Entscheidungsprozessen. Die Datenkultur stellt HR Analytics auf ein solides Fundament und sorgt dafür, dass die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und Handlungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden können.

In unserer Befragung zeigt sich, dass fast die Hälfte der Organisationen (45 Prozent) angeben, dass die Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Daten aktiv gefördert wird (siehe Abbildung 18). Bei einem Drittel (32 Prozent) wird dies zumindest teilweise gefördert, und bei gut einem Viertel (23 Prozent) wird es nicht gefördert. Detailliertere Analysen zeigen, dass die Datenkultur in Organisationen, die auch HR Analytics einsetzen, im Durchschnitt häufiger anzutreffen ist als in Organisationen, die HR Analytics nicht einsetzen.



**Abbildung 18:** Datenkultur

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Teils teils ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

---

# 8. HERAUSFORDERUNGEN

Wo sehen Organisationen die grössten Herausforderungen in Bezug auf HR Analytics? Diese Frage wurde in der Umfrage als offene Frage gestellt. Die Antworten waren grösstenteils stichwortartig und wurden anhand von 186 Codes kodiert, aus denen 12 Kategorien gebildet wurden. Obwohl die Antworten sehr vielfältig waren, konnten fünf Hauptcluster gebildet werden:

## 1. Datengrundlage

Die Rückmeldungen auf diese offene Frage unterstützen die quantitativen Ergebnisse, dass die Datenqualität für viele sehr herausfordernd ist. Beispielsweise berichten Organisationen, dass die Stammdaten fehlerhaft seien. Auch die Datenmenge wurde genannt – bei einigen Organisationen sind zu viele Daten vorhanden, vor allem bei kleineren Organisationen eher zu wenige, da die Datenbasis fehlt. Zudem sei die Abstimmung auf Konzernebene herausfordernd, wenn es darum geht, sich auf die relevanten Kennzahlen zu einigen oder verschiedene Datenquellen zu vereinen.

## 2. Ressourcen

Eine weitere Herausforderung seien die fehlenden Ressourcen, die es für HR Analytics braucht: «HR Analytics kann nur mit zusätzlichen Ressourcen umgesetzt werden». Es fehle an zeitlichen Ressourcen – sei es, um sich überhaupt Gedanken über den Aufbau eines effektiven HR Analytics zu machen, um die Ergebnisse adressatengerecht aufzubereiten oder um vertiefende Analysen mit Blick auf die Strategie durchzuführen.

## 3. Akzeptanz

Viele Organisationen kämpfen mit der Akzeptanz von HR Analytics im HR selbst, bei der Linie oder beim Management. Die fehlende Akzeptanz zeigt sich beispielsweise darin, dass der Mehrwert von HR Analytics innerhalb der Organisation nicht erkannt wird, dem HR keine Kompetenzen zugesprochen werden oder dass HR Analytics auf operativer und strategischer Ebene nicht berücksichtigt wird.

## 4. Know-how und Kompetenzen

Für viele Organisationen stellen die für HR Analytics erforderlichen Kompetenzen eine Herausforderung dar. Sie berichten von einer geringen Zahlenaffinität, mangelnden Datenkenntnissen sowie fehlenden technischen und statistischen Kenntnissen. Fehle das Know-how, könne die zielgerichtete Auswertung personalrelevanter Daten schnell zur Überforderung werden.

## 5. Umsetzung

Bei der konkreten Umsetzung besteht eine Herausforderung darin, Aufwand und Nutzen im Gleichgewicht zu halten und sinnvolle Massnahmen abzuleiten. Zudem fehlen in einigen Organisationen entsprechende Tools zur Unterstützung oder eine einheitliche Systeminfrastruktur.

## 9. BLICK IN DIE ZUKUNFT

### HR Analytics gewinnt weiter an Relevanz

Die Mehrheit der Organisationen (53 Prozent) geht davon aus, dass sich in den nächsten zwei Jahren mehr Personen mit dem Thema HR Analytics beschäftigen werden. 45 Prozent sind der Meinung, dass sich in ihrer Organisation etwa gleich viele Personen mit dem Thema beschäftigen werden. Es ist daher anzunehmen, dass HR Analytics in der nahen Zukunft weiter an Relevanz gewinnen wird.

Dabei besteht ein breiter Konsens darüber, dass HR bei einem Grossteil der Schritte von HR Analytics in der Pflicht ist (siehe

Abbildung 19). Fast alle (96 Prozent) sehen das HR in der Verantwortung, wenn es um die Identifikation von personalrelevanten Daten(-quellen) geht. Drei Viertel (78 Prozent) sehen das HR in der Pflicht, wenn es um die Entwicklung von Fragestellungen geht, und 90 Prozent bei der Analyse der Daten. Auch die Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse liegt nach Ansicht von 88 Prozent in der Verantwortung von HR. 79 Prozent sehen das HR als verantwortlich, wenn es um die Ableitung von Massnahmen aus den Ergebnissen von HR Analytics geht. Weniger eindeutig ist die Zustimmung beim Datenmanagement, das ein Drittel (33 Prozent) nicht oder nur teilweise als Aufgabe des HR sieht.

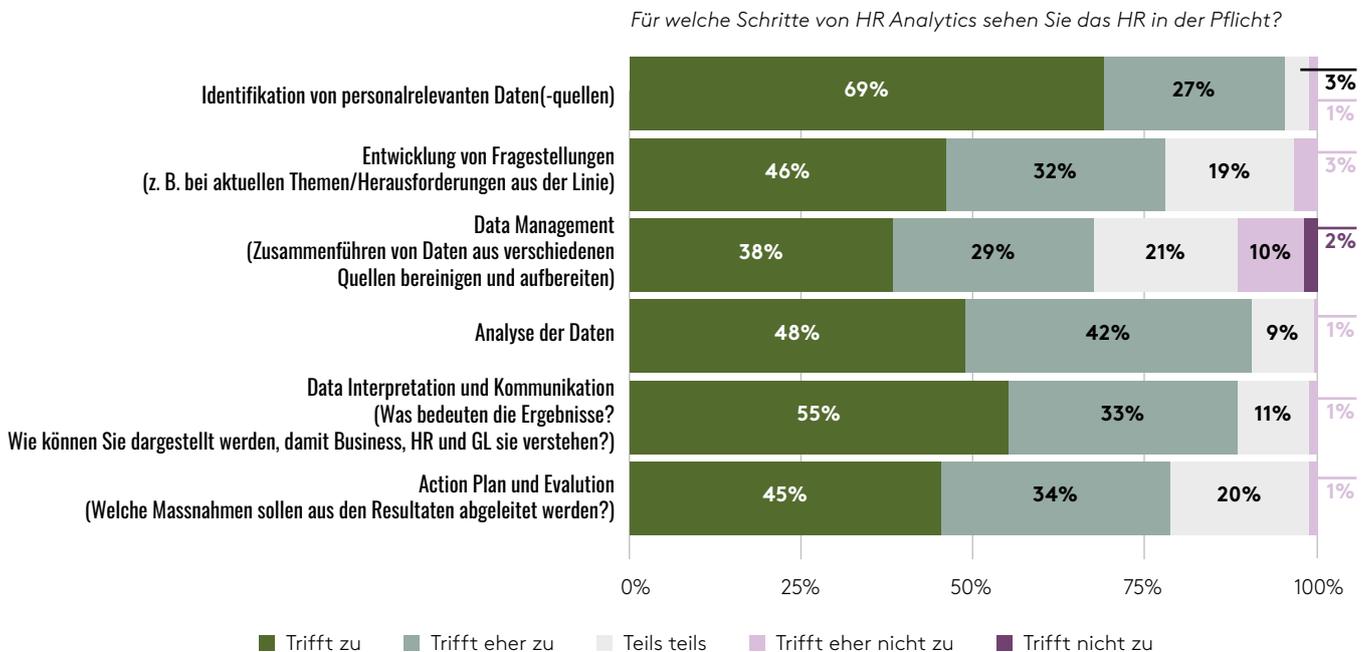


Abbildung 19: HR in der Verantwortung für HR Analytics

### Was braucht es, um das Thema HR Analytics voranzubringen?

Eine offene Frage wurde gestellt, um herauszufinden, was die Organisationen benötigen, um beim Thema HR Analytics weiterzukommen. Die Antworten wurden anhand von 168 Codes kodiert, aus denen 11 Kategorien gebildet wurden. Für die einen ist es vor allem Mut zur Veränderung, für die anderen das richtige Mindset, und für wieder sind es andere klare Ziele und Regeln. Obwohl die Antworten auch bei dieser Frage vielfältig waren, scheinen fünf Hauptthemen besonders relevant zu sein:

#### 1. Verständnis für HR Analytics fördern

Viele Befragte sind sich einig, dass die Möglichkeiten von HR Analytics und der daraus entstehende Mehrwert aufgezeigt werden müssen, um das Verständnis dafür innerhalb der Organisation aufzubauen und Unterstützung beispielsweise seitens des Managements zu erhalten. Es müsse bei der Linie, beim Management und beim HR selbst Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass datenbasierte Fakten einen Mehrwert bieten. Für die Weiterentwicklung von HR Analytics sei die Unterstützung und entsprechendes Commitment von Seiten der Geschäftsleitung, des Verwaltungsrats und der HR-Leitung besonders wichtig.

### 2. Ressourcen zur Verfügung stellen

Weiter brauche es genügend finanzielle und zeitliche Ressourcen. Einige Organisationen benötigen Zeit, um sich überhaupt dem Thema HR Analytics zu widmen. Dort, wo dieses Thema bereits etabliert ist, brauche es mehr Zeit, damit sich «das Team auf Analytics konzentrieren und es weiterentwickeln kann».

### 3. Know-how aufbauen

Der Kompetenzaufbau wird von vielen als wichtig erachtet, um HR Analytics erfolgreich einzusetzen. Es brauche «Schulungen beim HR bzgl. Hypothesenbildung, Analyse, Interpretation und Storytelling» und «Fachpersonen, die Erfahrung und fundierte Kenntnisse in der Analyse und der Eruierung von HR-Daten haben».

### 4. Technologische Voraussetzungen

Schlussendlich seien auch die technologischen Voraussetzungen entscheidend. Es brauche «nicht zig verschiedene Systeme», sondern einfache Tools. In diesem Zusammenhang wird mehrmals betont, dass diese Systeme und Tools in die bestehende Infrastruktur eingebunden und aufeinander abgestimmt werden müssen. Einige Befragte wünschen sich automatisierte Systeme, welche die Daten standardisiert aufbereiten und abbilden können. Wieder andere sehen ein globales Tool mit Dashboard als wichtig an, um HR Analytics weiterzubringen.

### 5. Klare Ziele definieren

Ein weiterer wichtiger Aspekt sei, dass es konkrete Zielsetzungen und eine klare Strategie zu HR Analytics gibt: «Um das Thema HR Analytics in der Organisation weiterzubringen, braucht es eine strategische Vision».

---

## 10. FAZIT

Mithilfe von HR Analytics kann sich das HR zu einer strategischen und datenbasierten Unternehmensfunktion entwickeln. Das Ziel der diesjährigen Trendstudie war es, herauszufinden, wie datenbasiert das HR in Organisationen in der Schweiz ist, wie gut HR Analytics verankert ist und inwieweit die damit verfolgten Ziele erreicht werden.

### Wie datenbasiert ist das HR in Organisationen in der Schweiz?

→ siehe Seite 4–9

Die Ergebnisse zeigen, dass HR Analytics in Organisationen in der Schweiz angekommen ist, wobei es in KMU weniger verbreitet ist als in Grossunternehmen. Zudem ist der HR-Analytics-Reifegrad unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Mehrheit der Organisationen führt vor allem deskriptive Analysen zur Beschreibung der Gegenwart und der Vergangenheit durch. Am wenigsten verbreitet sind prädiktive Analysen, um zukünftige Entwicklungen abzuschätzen. Lediglich die Hälfte der Organisationen leitet aus den Ergebnissen konkrete Massnahmen ab.

Als Datenbasis dienen den Organisationen hauptsächlich quantitative Daten aus dem HRM-System. Qualitative Daten werden dagegen weniger genutzt. Ausserdem werden diese HR-Daten nur teilweise mit Daten aus anderen Unternehmensbereichen kombiniert.

Für den Aufbau von HR Analytics sind gemäss Minbaeva (2018) die drei Dimensionen Datenqualität, analytische Kompetenz und

strategische Handlungsfähigkeit relevant. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass diese Dimensionen nicht einfach umzusetzen sind. Bei der Datenqualität stellen insbesondere das einheitliche Datenformat sowie die Vollständigkeit der Daten eine Herausforderung dar. Die Kompetenzen des HR werden mehrheitlich positiv bewertet, wobei dies bei Selbsteinschätzungen üblich ist. Die strategische Handlungsfähigkeit ist bei vielen Organisationen noch nicht sehr ausgeprägt, und die Antworten zeichnen sich durch eine grosse Streuung aus.

Bei vielen Fragen zur Entwicklung von HR Analytics fällt der hohe Anteil an «Teils teils»-Antworten auf. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass sich HR Analytics in vielen Organisationen in der Entwicklung befindet und anhand einzelner HR-Themen vorangetrieben wird und daher die Fragen nicht pauschal mit einer Zustimmung beantwortet werden können. In einer zukünftigen Studie wäre zu ermitteln, welche Schwerpunkte die Organisationen setzen.

Die zielgerichtete Auswertung von personalrelevanten Daten erfordert vielseitige Kompetenzen, die gemäss der Einschätzung der befragten Personen im HR zu einem grossen Teil vorhanden sind. Entwicklungspotenzial zeigt sich vor allem darin, die Erkenntnisse aus der Datenanalyse für die unterschiedlichen Interessensgruppen zu übersetzen.

**Wie gut ist HR Analytics verankert?**

→ siehe Seite 9–10

Die Ressourcen, die für HR Analytics zur Verfügung stehen, sind eher bescheiden. Am häufigsten ist das HR allein für HR Analytics zuständig. In einem Teil der Organisationen ist das HR gemeinsam mit der Linie oder gemeinsam mit der Linie und den Finanzen dafür zuständig.

In der Mehrheit der Organisationen gibt es Hinweise darauf, dass das Management das Potenzial von HR Analytics erkannt hat. Eine Verankerung in der Personalstrategie ist jedoch nur teilweise vorhanden. Bei den meisten Organisationen werden die aus HR Analytics gewonnenen Ergebnisse der Geschäftsleitung, den HR-Business-Partner/-innen und HR-Manager/-innen sowie den Linienverantwortlichen zur Verfügung gestellt. Es zeigt sich jedoch, dass der Anteil, bei dem die Ergebnisse auch mit den Stakeholdern diskutiert werden, geringer ist.

**Inwieweit werden die Ziele erreicht?**

→ siehe Seite 11–13

Das Potenzial von HR Analytics für das Kerngeschäft der Organisationen ist noch nicht ausgeschöpft. So setzen der Grossteil der Organisationen HR Analytics nicht oder nur teilweise zur Lösung von Problemen im Kerngeschäft ein.

Relevante HR-bezogene Ziele werden nur von einem Teil der Organisationen erreicht, und datengestützte Entscheidungen im HR sind noch nicht durchgängig verbreitet. Es zeigt sich zudem keine eindeutige Tendenz, dass HR Analytics zum unternehmensweiten Risk Management beiträgt. Interessant ist, dass Organisationen,

die HR Analytics zur Lösung von Problemstellungen im Kerngeschäft nutzen, auch eher angeben, dass HR Analytics einen Beitrag zum unternehmensweiten Risk Management leistet.

**Herausforderungen**

→ siehe Seite 14

Die befragten Personen sehen zahlreiche Herausforderungen im Zusammenhang mit HR Analytics. Besonders herausfordernd sind die Sicherstellung einer guten Datenbasis, ausreichende Ressourcen, die Akzeptanz in der Organisation, das notwendige Know-how und die Kompetenzen sowie verschiedene Umsetzungsthemen.

**Ausblick**

→ siehe Seite 15–16

Die Mehrheit der Organisationen geht davon aus, dass sich in den nächsten zwei Jahren mehr Personen mit dem Thema HR Analytics beschäftigen werden. Die Antworten auf die offenen Fragen machen deutlich, dass diese Ressourcen für die Weiterentwicklung von HR Analytics in den Organisationen benötigt werden.

Weiterentwicklungsbedarf besteht bei verschiedenen Themen. Von zentraler Bedeutung ist eine verlässliche Datenbasis. Auch die Kompetenzentwicklung von HR ist ein relevantes Thema. Schliesslich steht das HR vor der Aufgabe, seine datenbasierten Aktivitäten noch stärker mit den Anliegen des Business zu verknüpfen, um HR Analytics gewinnbringend in der Organisation zu verankern.

**Literatur**

Fu, N., Keegan, A., & McCartney, S. (2023). The duality of HR analysts' storytelling: Showcasing and curbing. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 261–286.

Gartner (o. J.). *What Is Data and Analytics?* Abgerufen am 18.09.2023 unter <https://www.gartner.com/en/topics/data-and-analytics>

Gerber, M., Krause, A., & Probst, J. (2023). HR Analytics in der Schweiz. *personalsCHWEIZ*, 20–21.

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.

Kremser, W., & Brunauer, R. (2019). Do we have a data culture? In Haber, P., Lampoltshammer, T., & Mayr, M. (Hrsg.), *Data Science – Analytics and Applications: Proceedings of the 2nd International Data Science* (S. 83–87). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1–13.

Marler J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

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.

Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.

Minbaeva, D. (2021). *Disrupted HR? Human Resource Management Review*, 31(4), 1–8.

Sitte, M. (2023). *Datenanalyse im HRM: von der Erstellung erster Kennzahlen zu HR Analytics – ein Leitfaden für mittlere und grössere Unternehmen und Non Profit Organisationen*. WEKA Verlag.

**Impressum**

Herausgeber:  
HR Today, [www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch)

Autorinnen und Autor:  
Timna Rother, Ellenor Hunn, Prof. Dr. Michael Sitte

**Fachhochschule Nordwestschweiz**  
Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Personalmanagement und  
Organisation  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten  
[www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo)

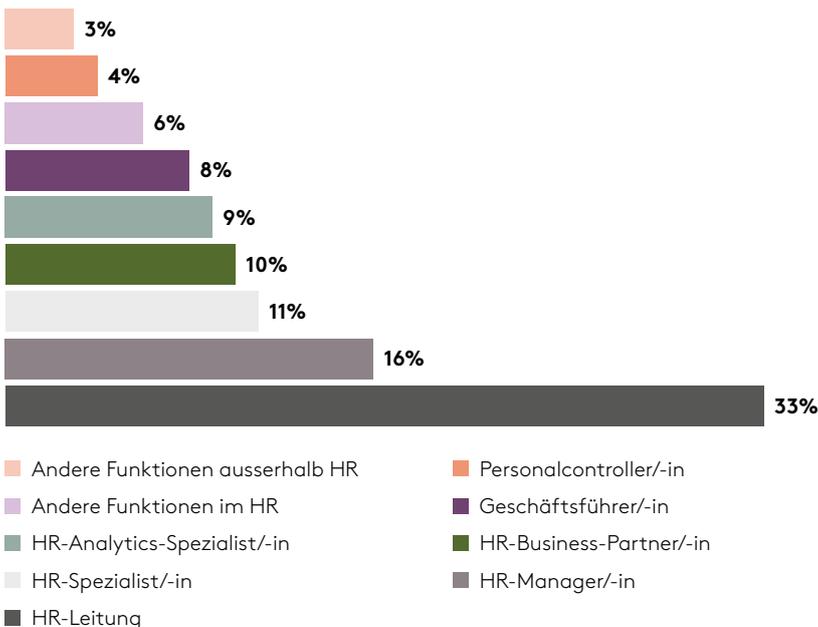
Layout:  
Jasmin Knecht, HR Today

## Stichprobe

191 Personen aus Organisationen aus der Schweiz haben die Befragung wertbar ausgefüllt. Davon haben 146 Personen den Fragebogen abgeschlossen, wovon 108 Personen angaben, dass in ihren Organisationen Daten im HR analysiert werden. Die meisten Fragen in der Befragung wurde dieser Gruppe an Personen gestellt.

Von den 146 Personen, die den Fragebogen abgeschlossen haben, sind 38 Prozent aus KMU und 62 Prozent aus Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die meisten der befragten Personen arbeiten in mittelgrossen Organisationen mit 50–249 Mitarbeitenden (27 Prozent), in Organisationen mit 250–999 Mitarbeitenden (22 Prozent) oder in Organisationen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden (20 Prozent). Den kleinsten Anteil machen Befragte aus Mikrounternehmen mit 1–9 Angestellten aus (3 Prozent).

Über ein Drittel der Teilnehmenden (36 Prozent) war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 46 und 55 Jahren alt, knapp ein Drittel (32 Prozent) war zwischen 36 und 45 Jahren alt. Je etwa 16 Prozent waren jünger als 36 Jahre bzw. zwischen 56 und 65 Jahre alt. Der Frauenanteil betrug 62 Prozent. Die meisten befragten Personen sind als HR-Leitende tätig (33 Prozent; siehe Abbildung 20).



**Abbildung 20:** Funktionen der befragten Personen

## Methodik

Die Online-Befragung wurde im Sommer 2023 durchgeführt. Dafür wurden HR-Verantwortliche aus der Abonentendatenbank von HR Today sowie HR-Weiterbildungsteilnehmende der FHNW angeschrieben. Ferner wurden Kontakte aus dem Hochschulumfeld des Instituts für Personalmanagement und Organisation auf die Studie aufmerksam gemacht. Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauerte durchschnittlich knapp 17 Minuten.

Als Zustimmung zählen jeweils die Antwortkategorien «trifft zu» und «trifft eher zu».