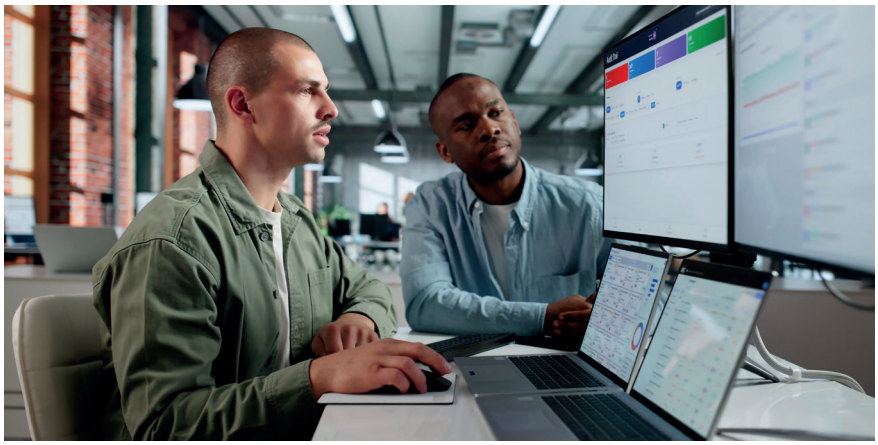
**Studie zum Einfluss von HR-Analytics auf Entscheidungskompetenzen**

# HR-Analytics: Zwischen Algorithmus und Autonomie

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Schweiz zeigen, dass die Nutzung von HR-Analytics aktuell die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden stärkt. Voraussetzung dafür ist, dass HR-Tools Entscheidungen nicht exzessiv automatisieren und gewonnene Informationen transparent geteilt werden.

*Von Dr. Johannes Lehmann*

Die Digitalisierung verändert das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, grundlegend und macht auch vor der Personalführung nicht halt. So kommen auch hier zunehmend Datenanalyse-Tools zum Einsatz, die unter dem Begriff HR-Analytics oder People Analytics zusammengefasst werden. Darunter fällt ein breites Spektrum an Anwendungen: von einfachen Auswertungen, die in gängiger Unternehmenssoftware integriert sind, bis hin zu modernen Technologien, die auf künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen basieren.



*Die Anwendung von HR-Analytics geht in der Schweiz aktuell mit einer Stärkung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden einher.*

## HR-Analytics beeinflusst Verteilung von Entscheidungskompetenzen

Durch solche Tools hat HR-Analytics das Potenzial, die Personalführung weitreichend zu prägen. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern sich die Nutzung von HR-Analytics auf die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden auswirkt. Veränderungen in den Entscheidungskompetenzen zu erkennen, ist wichtig, da sie das tägliche Arbeitsleben der Mitarbeitenden stark prägen und zugleich Dimensionen wie die Zufriedenheit oder die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der Arbeit beeinflussen.

Wie datengetriebene Personalführung die Entscheidungskompetenzen von Mitarbeitenden einschränken kann, lässt sich anschaulich an der Gig Economy illustrieren. Die Gig Economy ist geprägt von kurzfristigen, plattformvermittelten Aufträgen, ein bekanntes Beispiel ist Uber. Während Fahrdienstleistende früher häufig autonom über die Preisgestaltung und den gewählten Fahrweg bestimmen konnten, wird der Fahrpreis nun durch Algorithmen bestimmt, die gleichzeitig auch die zu wählende Route vorgeben und kontrollieren. Diese algorithmische Koordination schränkt dadurch die Entscheidungskompetenzen der Fahrerinnen und Fahrer stark ein. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff Digitaler Taylorismus etabliert: Er beschreibt ein dystopisches Arbeitsumfeld, in dem Beschäftigte auf das Abarbeiten von monotonen, streng vorgegebenen Aufgaben reduziert werden, welche durch «intelligente» HR-Systeme zugeteilt und überwacht werden.

Es gibt aber auch Situationen, in denen die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden durch HR-Analytics gestärkt werden können. Ein Beispiel ist, wenn Mitarbeitende über Dashboards Einblicke in individualisierte Leistungsdaten erhalten. Dies ermöglicht es ihnen, Aufträge und Projekte auf Basis transparenter Informationen zu priorisieren und somit Entscheidungen zu übernehmen, die vorher auf einer übergeordneten Hierarchiestufe getroffen wurden. Zusätzlich kann dadurch der Informationsvorsprung der Mitarbeitenden gegenüber den Führungskräften genutzt werden. Dieser ergibt sich beispielsweise aus ihren genauen Kenntnissen der Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe.

## Datengrundlage

Eine vom Schweizerischen Nationalfonds geförderte und im «The International Journal of Human Resource Management» publizierte Studie untersucht, ob die Nutzung von HR-Analytics die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden eher vermindert oder stärkt.[1] Dafür wurden Informationen von knapp 500 schweizerischen Unternehmen gesammelt und ausgewertet. Dabei liegt der Fokus auf klassischen Unternehmen; die gewonnenen Erkenntnisse sind daher nicht auf die Gig Economy übertragbar.

Von den befragten Unternehmen geben rund 15% an, HR-Analytics einzusetzen. Das zeigt, dass die Nutzung zwar noch nicht sehr weit verbreitet ist, jedoch bereits einen beträchtlichen Teil der Arbeitskräfte in der Schweiz betrifft. Die Verbreitung in der Schweiz ist vergleichbar mit Ländern wie Deutschland (13%) oder Schweden (17%), während sie in Ländern wie Rumänien (50%) oder Kroatien (45%) deutlich höher ist.[2]

Die Studie verwendet statistische Verfahren, die darauf abzielen, möglichst viele Einflussfaktoren zu kontrollieren, um die unterschiedlichen Unternehmen miteinander vergleichbar zu machen. Berücksichtigt werden unter anderem der technologische Stand, der Standort, die Branche, die Unternehmensgrösse, die Unternehmensstrategie oder die Unternehmenskultur. Dadurch lässt sich vermeiden, dass diese Faktoren die Ursache für den beobachteten Zusammenhang sind. Dennoch kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass weitere unbeobachtete Faktoren das Ergebnis beeinflussen.

## Studie zeigt: HR-Analytics stärkt Entscheidungskompetenzen

Die statistische Auswertung zeigt, dass die Nutzung von HR-Analytics in der Schweiz aktuell mit einer Stärkung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden einhergeht. Dies gilt sowohl für operative als auch für strategische Entscheidungen. So werden operative Entscheidungen in Unternehmen mit HR-Analytics häufiger von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung getroffen. Strategische Entscheidungen hingegen werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von der Unternehmensführung auf das mittlere Management übertragen. Die Effekte sind insbesondere bei Entscheidungen in den Bereichen der Arbeitsplanung, Definition der Arbeitsaufgaben und Investitionen sichtbar.

## Einordnung der Resultate

Während diese Studie einen Zusammenhang zwischen der Nutzung von HR-Analytics und der Stärkung der Entscheidungskompetenzen aufzeigt, gibt es andere Untersuchungen, die zu einem gegensätzlichen Resultat kommen. Dies gilt insbesondere für Studien, die sich ausschliesslich auf algorithmusbasierte Managementtools konzentrieren.[3,4] Dabei wurden Firmen in den USA und der EU untersucht. Die unterschiedlichen Ergebnisse könnten damit erklärt werden, dass die spezifische Form der eingesetzten Technologie oder die vorherrschende Arbeitskultur den Effekt beeinflussen.

Auf Basis der empirischen Resultate und eines Vergleichs mit ähnlichen Untersuchungen schlussfolgert die hier vorgestellte Studie, dass HR-Analytics die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden schwächt, wenn die Anwendungen selbst exzessive Entscheidungskompetenzen übernehmen, was insbesondere bei algorithmusbasierten HR-Analytics-Tools der Fall ist. Demgegenüber kann HR-Analytics die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden stärken, wenn die erhobenen Daten und durchgeführten Analysen möglichst transparent und zeitnah von den Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden geteilt werden.

## Fazit

Dass die Anwendung von HR-Analytics in der Schweiz aktuell mit einer Stärkung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden einhergeht, ist aus Sicht der Mitarbeitenden erfreulich. Die Schweizer Unternehmen nutzen HR-Analytics derzeit also nicht dazu, um ein dystopisches Arbeitsumfeld zu schaffen, wie dies von Vertretern des Digitalen Taylorismus befürchtet wird.

Diese Situation ist jedoch nicht universell und kann sich beispielsweise durch den Einsatz von fortgeschrittenen, algorithmusbasierten Managementtools verändern. Führungskräfte, die HR-Analytics mit einer Stärkung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden kombinieren wollen, sollten darauf achten, dass diese Tools nicht exzessiv Entscheidungsprozesse automatisieren. Zudem sollten die gewonnenen Daten und Erkenntnisse möglichst umfassend mit den betroffenen Mitarbeitenden geteilt werden. So handelt HR-Analytics weniger als Überwachungsinstrument, sondern befähigt die Mitarbeitenden dazu, informierte Entscheidungen zu treffen.

## TAKE-HOME MESSAGE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- In Schweizer Unternehmen geht die Nutzung von HR-Analytics aktuell mit einer Stärkung der Entscheidungskompetenzen von Mitarbeitenden einher. Dies gilt sowohl für operative wie auch für strategische Entscheidungen.
- Führungskräfte, die HR-Analytics einsetzen und gleichzeitig die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden stärken wollen, sollten auf zwei zentrale Punkte achten:
  - Die gewonnenen Informationen und erhobenen Daten sollten möglichst rasch und umfassend mit den Mitarbeitenden geteilt werden, damit sie in deren Entscheidungsfindung einfliessen können.
  - Die Tools sollten mit dem Ziel eingesetzt werden, die Entscheidungsfindung zu unterstützen, anstatt sie vollständig zu automatisieren.

**Quellen**

1 Lehmann, J. (2025): HR analytics: a centralizing or decentralizing force? *The International Journal of Human Resource Management, 36*(19), 3543–3588.

2 Bechter, B., Brandl, B., & Lehr, A. (2022). The role of the capability, opportunity, and motivation of firms for using human resource analytics to monitor employee performance: a multi-level analysis of the organisational, market, and country context. *New Technology, Work and Employment, 37*(3), 398–424.

3 Kinowska, H., & Sienkiewicz, Ł. J. (2023). Influence of algorithmic management practices on workplace well-being: evidence from European organisations. *Information Technology & People, 36*(8), 21–42.

4 Labro, E., Lang, M., & Omartian, J. D. (2023). Predictive analytics and centralization of authority. *Journal of Accounting and Economics, 75*(1), 101526.



**Dr. Johannes Lehmann** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Liechtenstein-Institut. Seine Forschungsinteressen liegen in personal- und bildungsökonomischen Fragestellungen.

Kontakt:
johannes.lehmann@liechtenstein-institut.li

## SEMINARTIPP

### HR-Kennzahlen wirksam anwenden

**Vom einzelnen KPI hin zu People Analytics**

Praxis-Seminar, 1 Tag

- Donnerstag, 22. Oktober 2026

Seminarleitung: Dr. Silvan Winkler

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

**Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch**