



HR-Analytics: Personalführung zwischen Algorithmus und Autonomie



Johannes Lehmann
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Volkswirtschaft

Hauptresultat

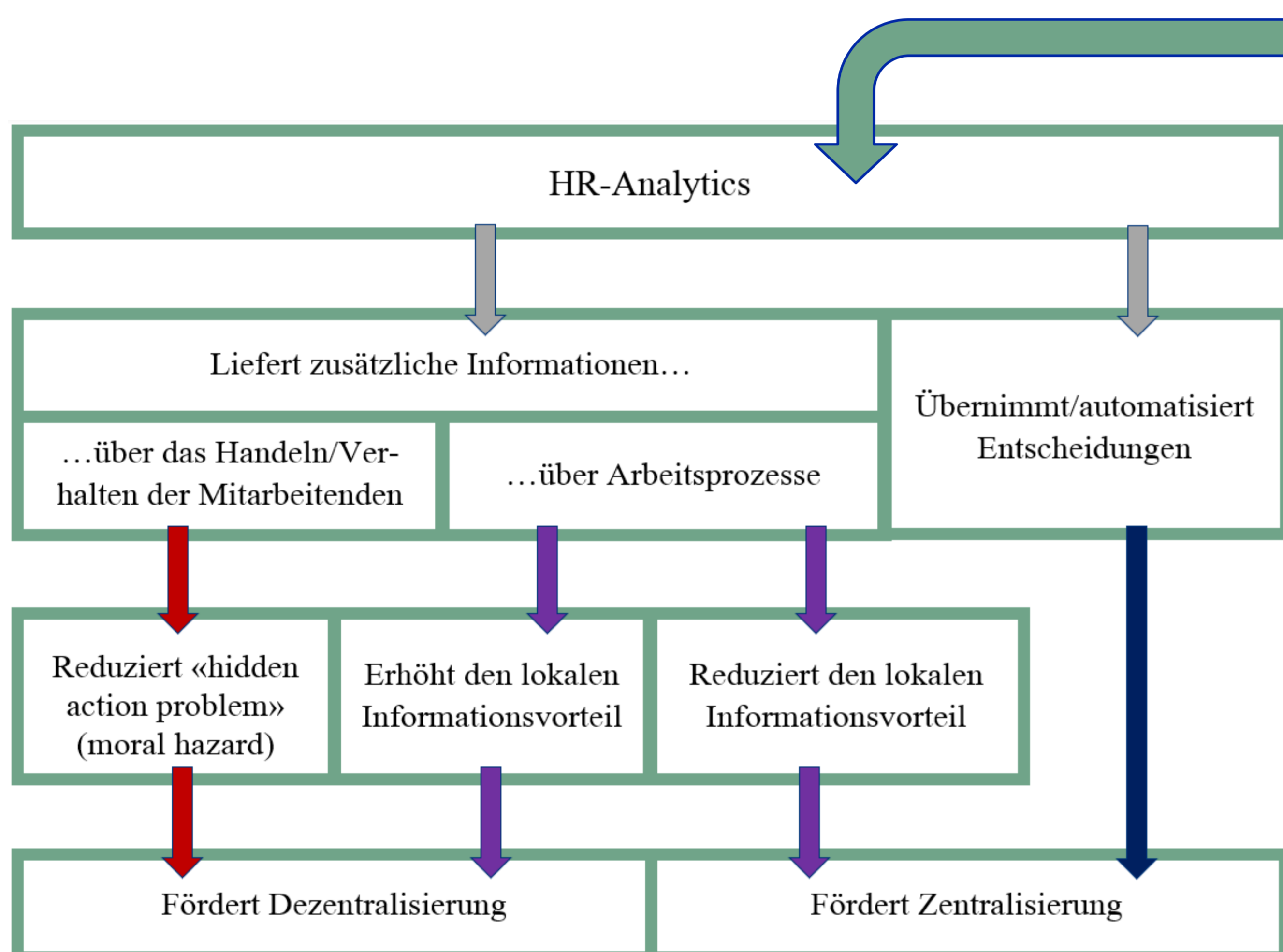
Die Nutzung von HR-Analytics stärkt zurzeit die **Entscheidungskompetenzen** der Mitarbeitenden in Schweizer Unternehmen.

Was ist HR-Analytics?

- **Definition:** IT-gestützte HR-Praxis, die mittels **deskriptiver** und **statistischer Analysen** von Mitarbeitenden- und **Kontextdaten** evidenzbasierte Entscheidungen ermöglicht.
- **Technologisches Spektrum:** Reicht von **einfachen** deskriptiven **Dashboards** in ERP-System bis zu **algorithmischem Management**, das auf **künstlicher Intelligenz** und maschinellem Lernen basiert.
- **Ziel:** Optimierung von **Entscheidungsprozessen** durch die **Identifikation von Mustern** in **Datenstrukturen**.

Praxisbeispiele

- **Retention Management:** Analyse von **Kündigungstreibern** (z. B. Korrelation von Überstunden und Abgängen)
- **Personalplanung:** Automatisierte **Bedarfsprognosen** oder **Schichtzuteilung**
- **Health Management:** Früherkennung von Belastungsmustern zur Reduktion von Fehlzeiten



Theoretischer Hintergrund. Ausgangspunkt ist ein «Principal-Agent»-Modell.

Theorie: Wie beeinflusst HR-Analytics die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden?

- **Steigt die Wahrscheinlichkeit**, dass Mitarbeitende **im Interesse** vom Unternehmen handeln (Reduktion hidden action problem), erhalten sie **mehr Entscheidungsspielraum**.
 - **Steigt der Wissensvorsprung** von Mitarbeitenden auf tieferen Hierarchieebenen (lokaler Informationsvorteil), werden **mehr Entscheidungskompetenzen delegiert** (und umgekehrt).
 - Wenn Entscheidungen **automatisiert** werden, **sinkt der Entscheidungsspielraum** der Mitarbeitenden.
- Die **Effektrichtung** ist aus **theoretischer Sicht nicht eindeutig**.

Empirische Analyse ...

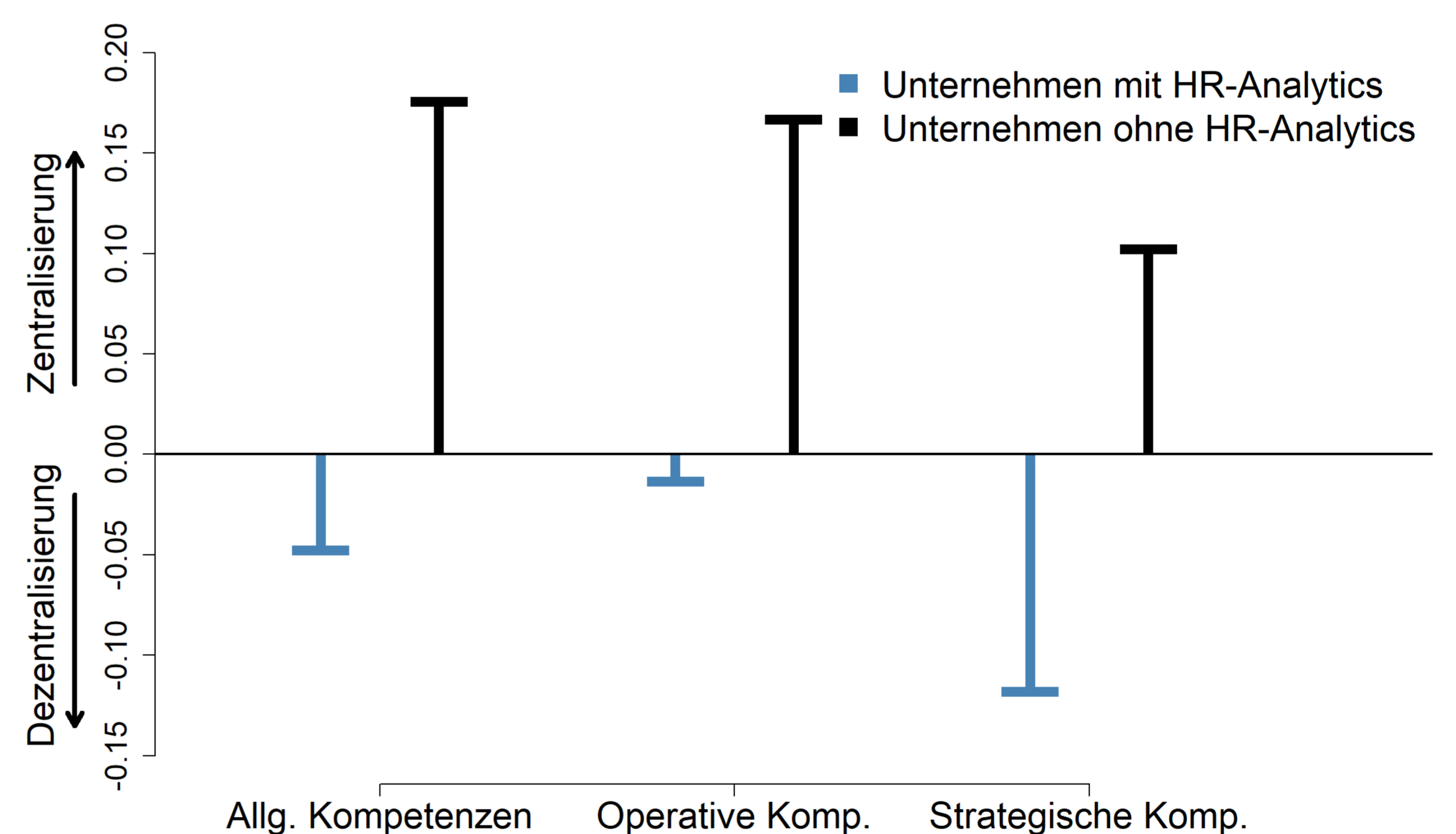
- basiert auf einer **Umfrage** unter knapp **500 Schweizer Unternehmen**.
- kombiniert inverse probability weighting mit Regressionen (semi-parametrisches Verfahren).
- **kontrolliert** für **viele mögliche Einflussfaktoren** (technologischer Stand, Standort, Branche, Unternehmensgrösse, -strategie, -kultur ...).

Empirische Ergebnisse

- HR-Analytics geht mit einer **Stärkung der Entscheidungskompetenzen** der Mitarbeitenden einher. Dies gilt für **operative** und **strategische** Entscheidungen.
- **Strategische** Entscheidungen werden von der **obersten Führungsebene** auf die **mittlere Führungsstufe** übertragen, **operative** Entscheidungen werden häufiger von Mitarbeitenden **ohne Führungsverantwortung** getroffen.
- **Treiber des Effekts** sind Entscheidungen in den Bereichen **Arbeitsplanung**, **Definition von Arbeitsaufgaben** sowie **Investitionen**, die häufiger delegiert werden.

Kontextualisierung

- Studien, die sich auf **algorithmusbasierte Managementtools** fokussieren, finden teilweise **gegenläufige Ergebnisse** (z. B. Kinowska und Sienkiewicz, 2023; Labro et al., 2023).
 - **Effekt** ist vom **Typ** der **eingesetzten Technologien** abhängig.
 - **Unterschiedliche Effektrichtung** wird durch die **theoretische Analyse** gedeckt.



Deskriptive Resultate. Mittelwertvergleich zwischen Treatment und Kontrollgruppe.

Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, die HR-Analytics nutzen und Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken wollen:

- Die gewonnenen **Informationen** und erhobenen **Daten** sollten möglichst **rasch** und umfassend mit den Mitarbeitenden **geteilt** werden, dadurch können sie in deren **Entscheidungsprozesse** einfließen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der **lokale Informationsvorteil steigt** und nicht sinkt.
- Eingesetzte Tools sollten die **Entscheidungsfindung unterstützen**, **nicht vollständig automatisieren**.

