



DER STRATEGISCHE AUFSTIEG VON HR: WIE SIE UNTERNEHMENS- ENTSCHEIDUNGEN AKTIV MITGESTALTEN

Von Daten zur Strategie



From People Insights to Business Impact

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	▶ 03
01 Die Wissenschaft hinter wirkungsvollen HR-Initiativen	▶ 06
02 Herausforderungen bei der Übersetzung von Daten in Strategie	▶ 11
03 Von Mitarbeiterfeedback zu Massnahmen	▶ 16
04 Wie KI-basierte Software HR wirksamer und effizienter macht	▶ 19
Fazit	▶ 24
Quellenverzeichnis	▶ 25
Abbildungsverzeichnis	▶ 26

EINLEITUNG: WIE HR AUS DATEN ECHTE VERÄNDERUNGEN MACHT

Die neue Rolle von HR als strategischer Partner

Human Resources (HR) hat sich von einer rein administrativen Funktion zu einem zentralen strategischen Treiber für den Unternehmenserfolg entwickelt. Laut dem Global Human Capital Trends Report 2024 von Deloitte sind 72% der Führungskräfte überzeugt, dass die Transformation von HR – weg von der operativen Rolle hin zu einer strategischen Disziplin – entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. 81% der befragten Führungskräfte geben an, dass Geschäfts- und HR-Strategien noch nie so eng miteinander verknüpft waren wie heute (Deloitte, 2024).

Josh Bersin, führender HR-Analyst und Gründer der Josh Bersin Company, weist jedoch darauf hin, dass aktuell nur 11% der Unternehmen einen systemischen HR-Ansatz verfolgen. Dieses moderne HR-Betriebsmodell betrachtet Führung, Unternehmenskultur, Performance und Employee Experience als miteinander verbundene Elemente. Anstatt HR-Herausforderungen isoliert zu betrachten, setzt es auf integrierte Lösungen, die mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind und den langfristigen Erfolg unterstützen (Bersin, 2024).

Angesichts tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt, digitaler Innovationen und steigender Erwartungen von Mitarbeitenden muss HR über die klassische Verwaltung hinauswachsen. Unternehmen, die es verpassen, HR in die strategische Planung zu integrieren, riskieren negative Auswirkungen auf zentrale KPIs wie Mitarbeiterbindung, Fehlzeiten, Kundenzufriedenheit und Profitabilität.

Der Business Impact datengetriebener HR-Arbeit

Die Bedeutung von Daten im HR-Bereich ist unbestreitbar – HR ohne Daten bedeutet, Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Durch den gezielten Einsatz von Daten, insbesondere von Mitarbeiterfeedback als zentrales Element, können HR-Teams umsetzbare Erkenntnisse gewinnen, die nicht nur operative Prozesse verbessern, sondern auch strategische Geschäftsergebnisse stärken.

Laut Bersin (2024) sind Unternehmen, die HR systematisch in die Geschäftsstrategie einbinden, doppelt so wahrscheinlich finanzielle Ziele zu übertreffen, zwölf mal produktiver mit ihrer Workforce und neun mal erfolgreicher Talente zu binden. Diese Ergebnisse optimieren nicht nur HR-Prozesse – sie wirken sich direkt auf zentrale Business-KPIs aus.

Unternehmen, die HR systematisch in die Geschäftsstrategie einbinden, sind...

2x

wahrscheinlicher
finanzielle Ziele
zu übertreffen.

12x

produktiver
mit ihrer
Workforce.

9x

erfolgreicher
Talente
zu binden.

THESE ARE NOT
JUST HR WINS –
THEY DRIVE
REAL BUSINESS
IMPACT.

Daten sagen viel – aber sie bewirken noch nichts. Erst wenn aus Daten gezielte HR Massnahmen und Strategie entstehen, zeigt sich ihr messbarer Impact – in Form von mehr Profitabilität oder stärkerer Mitarbeiterbindung.

Die Gefahr von Datenerhebungen ohne Umsetzung

Obwohl der Einsatz von HR-Analytics steigt, scheitern viele Unternehmen daran, den Schritt von der Datenerhebung zur konkreten Umsetzung zu schaffen.

Laut Deloitte (2024) geben lediglich 27% der Führungskräfte an, dass HR vollständig in andere Unternehmensbereiche integriert ist. Die Datenerhebung bleibt somit häufig ein isolierter, passiver Akt – anstatt Teil eines handlungsorientierten Strategieprozesses zu sein, der Daten systematisch in konkrete Massnahmen übersetzt.

Nur **27%**

der Führungskräfte an, dass
HR vollständig in andere
Unternehmensbereiche **integriert**
ist.

Diese Lücke zwischen Datenerhebung und Umsetzung führt zu verschwendeten Ressourcen, frustrierten Mitarbeitenden und verpassten Chancen. Der wahre Wert von Daten liegt in ihrer Fähigkeit, strategische HR-Entscheidungen gezielt zu unterstützen. Vor allem Mitarbeiterfeedback enthält wertvolle Signale. HR-Verantwortliche müssen den Wandel vollziehen – weg von reiner Datensammlung hin zum aktiven Einsatz der Daten, um Entscheidungen und Massnahmen zu steuern, die Engagement, Bindung und Geschäftserfolg verbessern.

Darum geht es in diesem Whitepaper

Dieses Whitepaper untersucht die zentralen Faktoren für die Transformation von HR zu einem datenbasierten, strategischen Partner im Unternehmen. Folgende Themen werden dabei detailliert behandelt:

- **Die Wissenschaft hinter wirkungsvollen HR-Massnahmen:**
Wir zeigen, wie HR-KPIs mit Business-KPIs verknüpft sind – und warum datenbasierte HR-Strategien intuitiven Entscheidungen überlegen sind. Das 4-Stufen-Modell der People Analytics erklärt, wie aus Daten wirksame Massnahmen entstehen und KI deren Umsetzung beschleunigt.
- **Herausforderungen bei der Übersetzung von Daten in Strategie:**
Wir analysieren die zentralen Herausforderungen, vor denen HR-Teams stehen, wenn aus Daten konkrete Strategien entwickelt werden sollen – und liefern Lösungsansätze. Beispiele aus der Praxis zeigen den messbaren Mehrwert für HR.
- **Von Mitarbeiterfeedback zu konkreten Massnahmen:**
Wir zeigen, wie HR-Daten strukturiert analysiert und in konkrete Handlungen umgewandelt werden können. Dabei beleuchten wir auch den kompletten Daten-Transformationszyklus.
- **Wie KI-gestützte Software die Effizienz und den Impact von HR maximieren:**
Wir verdeutlichen, wie die KI-Architektur von atwork Feedback entlang aller vier Stufen des People Analytics Modells in wirkungsvolle Massnahmen übersetzt.

01 DIE WISSENSCHAFT HINTER WIRKUNGSVOLLEN HR-INITIATIVEN

Warum ein wissenschaftlicher Ansatz im HR unverzichtbar ist

Viele HR-Entscheidungen basieren auf Intuition, bisherigen Erfahrungen oder traditionellen ‚Best Practices‘. Auch wenn diese Ansätze mitunter zu positiven Ergebnissen führen, bergen sie das Risiko von Fehleinschätzungen, zufälligen Einzelentscheidungen und einer mangelnden strategischen Ausrichtung. Ohne datengestützte Entscheidungsfindung riskiert HR eine ineffiziente Ressourcenallokation und falsche Personalentscheidungen.

Evidence-based HR (EBHR) ist ein Ansatz, der verlässliche Datenquellen nutzt, um fundierte HR-Massnahmen zu entwickeln. Studien belegen, dass Unternehmen, die EBHR anwenden, strategisch wirksamere Personalentscheidungen treffen – mit positiven Auswirkungen auf Leistung und Geschäftsergebnisse (Briner, 2023). Um von intuitiven zu datenbasierten Strategien zu gelangen, muss HR jedoch einen strukturierten, analytischen Ansatz verfolgen. Dies umfasst die Berücksichtigung des Unternehmenskontexts, die Nutzung von Mitarbeiterfeedback als zentrale Datenquelle und die Verknüpfung mit Business-KPIs. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass jede Entscheidung konkrete Ergebnisse liefert.

Mit Evidence-Based HR: HR-Strategien messbar an Business-KPIs ausrichten

Evidence-based HR (EBHR): Von der reaktiven zur strategischen HR-Funktion

Evidence-based HR (EBHR) wandelt die Personalabteilung von einer reaktiven Funktion zu einem proaktiven, strategischen Geschäftspartner. Durch die Integration von HR-Daten, Mitarbeiterfeedback, Geschäftsdaten und wissenschaftlichen Erkenntnissen stellen Organisationen sicher, dass ihre HR-Strategien über Annahmen hinausgehen und direkt zum Geschäftserfolg beitragen (Briner, 2023).

Laut einer Studie von McKinsey & Company (2021) erzielen Unternehmen, die EBHR anwenden, eine höhere Profitabilität, bessere Mitarbeiterbindung und gesteigertes Engagement und Resilienz der Mitarbeitenden.

Organisationen, die HR-KPIs effektiv nutzen, sind...

1.3x

... wahrscheinlicher **ihre Leistung zu verbessern.**

2x

... so erfolgreich **wie ihre Konkurrenz die eigenen Talente strategisch mit den Geschäftszielen zu verknüpfen.**

... in der Lage, die **Aktionärsrendite** um bis zu

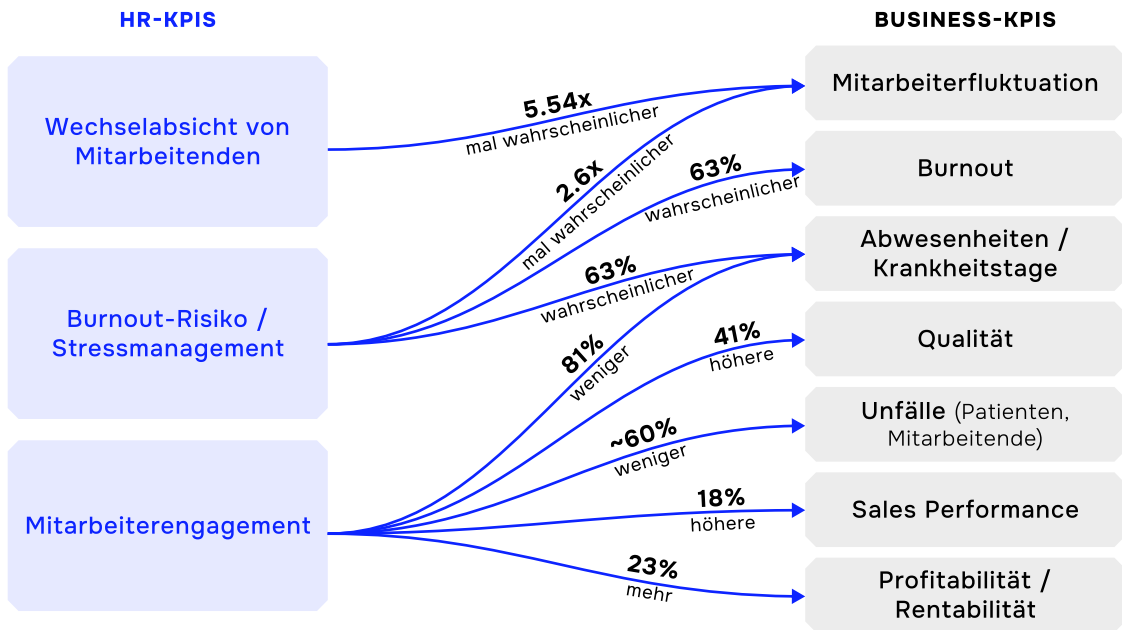
+60%

zu **steigern**, wenn sie eine starke Arbeitsplatzkultur fördern.

Wie HR-KPIs den Geschäftserfolg vorantreiben

HR-KPIs wirken sich direkt auf den Geschäftserfolg aus – sie beeinflussen Profitabilität, Mitarbeiterbindung und operative Effizienz. Unternehmen, die HR-Analytik strategisch einsetzen, verbessern die Bindung von Mitarbeitern, senken Kosten und steigern die Produktivität.

HR-KENNZAHLEN SIND STARK MIT DER UNTERNEHMENSLEISTUNG VERBUNDEN



Hohes Vertrauen in das Management steht beispielsweise in einem signifikanten statistischen Zusammenhang mit einer stärkeren organisatorischen Bindung ($\beta = 0,073^*$) und einer ausgeprägteren Absicht zu bleiben ($\beta = 0,223^*$). Stärker engagierte Mitarbeiter senken die Fluktuation und reduzieren Rekrutierungskosten. Investitionen in die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter steigert die Bindung der Mitarbeitenden und erhöht die Produktivität – und trägt so zur Ausrichtung der Performance an den Unternehmenszielen bei.

***Der β -Koeffizient erklärt:**
 Der Wert β beschreibt den gerichteten Einfluss einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable. Beispiel: Der β -Wert von 0,480 für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und Arbeitsleistung bedeutet, dass ein Anstieg des Engagements signifikant zur Verbesserung der Arbeitsleistung beiträgt. Im Unterschied zur Korrelation, die lediglich die Stärke eines wechselseitigen Zusammenhangs misst, beschreibt β eine einseitige, kausale Richtung innerhalb eines Modells.
Zum Vergleich: Der β -Wert für den Effekt von Ibuprofen auf Schmerzlinderung liegt bei etwa 0,140 – der Einfluss von Engagement auf Leistung ist also mehr als dreimal so stark wie der von Ibuprofen auf Schmerzempfinden.

Es gibt zunehmend wissenschaftliche Belege dafür, dass bestimmte HR-Kennzahlen – wie Engagement, Absentismus oder Fluktuation einen direkten Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. Nur wer versteht, welche Kennzahlen entscheidend sind und wodurch sie beeinflusst werden, kann gezielt handeln. Sobald diese Zusammenhänge bekannt sind, können Unternehmen gezielt an den richtigen Stellschrauben drehen, um so Geschäftsergebnisse zu erzielen und zu verbessern.

Das 4-Analytics-Modell: Wie People Analytics HR-Entscheidungen verbessert

Damit Evidence-based HR (EBHR) seine volle Wirkung entfalten kann, brauchen HR-Verantwortliche einen klaren Rahmen zur Analyse von Personaldaten. Das 4-Analytics-Framework bietet einen systematischen Ansatz, um HR-Daten gezielt für proaktive und strategische Entscheidungen zu nutzen. Kurz gesagt besteht das 4As-Framework aus vier aufeinander aufbauenden Analysearten: **deskriptiv, diagnostisch, prädiktiv und präskriptiv**. Diese vier Schritte passieren idealerweise nacheinander, um Daten nicht nur in Erkenntnisse zu verwandeln, sondern auch zukünftige Entwicklungen zu simulieren und die **wirksamsten Massnahmen abzuleiten**.

Deskriptive Analytik: Was ist passiert?

Diese Analyseebene identifiziert anhand vergangener Daten oder Ergebnisse Entwicklungen, liefert jedoch keine Erklärungen für deren Ursachen. HR-Teams nutzen Dashboards und Berichte, um zentrale Kennzahlen zu verfolgen.

DAS 4-ANALYTICS-MODELL DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IM HR



Um besser zu veranschaulichen, wie die verschiedenen Stufen von People Analytics zu fundierten HR-Entscheidungen beitragen, betrachten wir ein konkretes Beispiel: ein Unternehmen mit hoher Fluktuation im Vertriebsteam.

Deskriptive Analytik hilft HR im ersten Schritt, strukturierte Einblicke zu gewinnen – etwa durch die Identifikation von Ergebnissen, Trends, Abweichungen etc. Die HR-Daten zeigen, dass das Vertriebsteam in den letzten 12 Monaten eine Fluktuationsrate von 28 % aufweist – deutlich über dem Unternehmensdurchschnitt von 15 %. Die meisten Kündigungen erfolgen zwischen dem 6. und 12. Beschäftigungsmonat.

Diagnostische Analytik: Warum ist es passiert?

In diesem Schritt geht es darum, die Ursachen hinter den erkennbaren Trends zu verstehen – damit HR gezielt Massnahmen ableiten kann.

Im Beispiel der hohen Fluktuation im Vertriebsteam setzt HR diagnostische Analytik ein, um die zugrunde liegenden Gründe zu identifizieren. Durch die Auswertung von Exit-Interviews, Mitarbeiterfeedback und Rückmeldungen von Führungskräften zeigt sich: Die meisten Mitarbeitenden, die frühzeitig kündigen, nennen unklare Leistungserwartungen und unzureichende Unterstützung beim Onboarding als Hauptgründe für ihre Kündigung.

Prädiktive Analytik: Was wird passieren?

Prädiktive Modelle helfen dabei, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen – so kann HR rechtzeitig gegensteuern, bevor Probleme entstehen oder grösser werden.

Am Beispiel der hohen Fluktuation im Vertriebsteam setzt HR prädiktive Analytik ein, um künftige Risiken zu bewerten. Das Modell zeigt: Neue Mitarbeitende, die in den ersten Wochen kein Leistungsfeedback erhalten, besitzen **ein 2,5-mal höheres Risiko, das Unternehmen innerhalb des ersten Jahres zu verlassen**. Zudem wird deutlich: Bleibt das Onboarding – insbesondere in den ersten 90 Tagen – unverändert, ist weiterhin mit einer hohen Fluktuation zu rechnen.

Präskriptive Analytik: Was sollten wir tun?

Präskriptive Analytik geht über reine Vorhersagen hinaus – sie gibt konkrete Handlungsempfehlungen, um gewünschte Ergebnisse zu erreichen. HR wird dabei unterstützt, durchdachte Entscheidungen zu treffen, die sowohl den Umgang mit Mitarbeitenden verbessern als auch positive Auswirkungen auf geschäftsrelevante Ergebnisse haben.

Im letzten Schritt für das beschriebene Beispiel empfiehlt die präskriptive Analytik **klare Rollenerwartungen, regelmässige Check-ins während des Onboardings und eine strukturierte Begleitung in den ersten 90 Tagen**. Diese gezielten Massnahmen sollen dazu beitragen, die frühe Fluktuation im Vertriebsteam zu senken und die Bindung neuer Mitarbeitender nachhaltig zu stärken.

Key Takeaways

- Intuition allein reicht im HR nicht aus. Unternehmen, die auf Evidence-based HR (EBHR) setzen, treffen fundiertere Entscheidungen, vermeiden Ineffizienzen und richten HR-Massnahmen gezielt an den Unternehmenszielen aus.
- Wissenschaftliche Studien belegen den Zusammenhang zwischen bestimmten HR-KPIs und dem Geschäftserfolg. Wer versteht, welche HR-KPIs entscheidend sind – und was sie beeinflusst – kann gezielt zur Verbesserung der Unternehmensleistung beitragen.
- Das 4-Analytics-Framework (deskriptiv, diagnostisch, prädiktiv, präskriptiv) verändert die Art, wie HR Entscheidungen trifft: Es wandelt HR von einer passiven, reaktiven Funktion zu einem aktiven, strategischen Partner, der Geschäftsentscheidungen mitgestalten kann.

HR-Analytik bietet wertvolle Möglichkeiten – doch Daten allein genügen nicht. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, hilfreiche Informationen aus ihren Daten zu gewinnen und daraus konkrete Massnahmen abzuleiten. Häufige Gründe sind unzureichende Datenqualität, fehlendes Fachwissen oder Widerstand gegen Veränderungen. Das nächste Kapitel zeigt, welche zentralen Herausforderungen bestehen – und wie man ihnen wirksam begegnet.

02 HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ÜBERSETZUNG VON DATEN IN STRATEGIE

Wie man die Lücke zwischen Daten und Massnahmen schliesst

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, reicht es nicht aus, lediglich Mitarbeiterfeedback zu sammeln. Um echte Ergebnisse zu erzielen, muss HR erkennen, wo Veränderungen notwendig sind – und welchen Einfluss jede Massnahme haben kann.

Ein strukturierter Ansatz hilft Teams dabei, zentrale Muster zu erkennen, deren Ursachen zu verstehen, zukünftige Risiken vorherzusagen und gezielte Massnahmen umzusetzen, die messbare Verbesserungen bewirken. Doch die Umsetzung in der Praxis bringt häufig Herausforderungen mit sich. Im folgenden Abschnitt werden die häufigsten Stolpersteine beschrieben, die HR zurückhalten – und wie sie mit einer evidenzbasierten Denkweise überwunden werden können. Der Fokus liegt dabei besonders auf Mitarbeiterfeedback als zentrale Datenquelle.

Typische Stolpersteine & Lösungen

DATENÜBERFLUSS: VIELE DATEN, KEINE KLARE RICHTUNG

Deskriptive und diagnostische Analysen sind der Ausgangspunkt, um HR-Daten in echte Erkenntnisse zu verwandeln. Deskriptive Analysen zeigen, was passiert ist – sie machen Muster und Trends sichtbar.

Diagnostische Analysen gehen einen Schritt weiter und untersuchen die Ursachen hinter diesen Entwicklungen. Doch ohne ein klares Ziel bleiben selbst die besten Analysen reine Beobachtungen.

Deskriptive und diagnostische Daten liefern nur dann Klarheit, wenn sie durch die richtigen Fragen geleitet werden. Entscheidend ist nicht die Menge an Daten, sondern das Verständnis dafür, was man herausfinden will und welche Ursachen hinter den Herausforderungen stecken.

Um deskriptive und diagnostische Analysen wirksam einzusetzen, sollte HR einem strukturierten Prozess folgen:

- 1. Mit einem Business-KPI starten:** Zunächst definieren, welches Ergebnis im Unternehmen verbessert werden soll – z.B. Profitabilität, Kundenzufriedenheit oder Produktivität.
- 2. Einen passenden HR-KPI zuordnen:** Herausfinden, welcher HR-Indikator – etwa Engagement, Absicht zu bleiben oder Stress Management – dieses Ziel am stärksten beeinflusst.

- 3. Zentrale Einflussfaktoren identifizieren:** Mit diagnostischen Analysen ermitteln, welche Ursachen – z. B. Vertrauen in Führungskräfte, ausgewogene Arbeitsbelastung oder Entwicklungsperspektiven – den HR-KPI massgeblich steuern.
- 4. Die richtigen KPIs messen:** Auch wenn viele Daten verfügbar sind – konzentrieren Sie sich in Reports und Dashboards auf ein bis zwei zentrale Treiber, die gezielte Verbesserungen ermöglichen.

Das ist der Mehrwert von deskriptiven und diagnostischen Analysen: HR-Teams zu helfen das Datenchaos zu ordnen, relevante Muster zu erkennen und die richtigen Informationen so aufzubereiten, dass sie die Unternehmensziele unterstützen. Ohne diesen Fokus führen Analysen schnell zu Datenüberflutung – und letztlich zu Stillstand statt Handlung.

ONE-SIZE-FITS-ALL ANSATZ: PAUSCHALE MASSNAHMEN MIT WENIG WIRKUNG

Viele HR-Programme nutzen breit angelegte Massnahmen ohne Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse. Diagnostische und präskriptive Analysen liefern die Präzision, um zielgerichtete und wirkungsvolle Massnahmen zu entwickeln.

So setzt HR diagnostische und präskriptive Analysen gezielt ein:

- 1. Workforce segmentieren:** Nach Funktion, Standort oder Betriebszugehörigkeit aufteilen, um unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen.
- 2. Hauptfaktoren und Wirkungsmuster erkennen:** Verwende die diagnostische Analyse um zu verstehen, welche Einflussfaktoren, welche KPIs am stärksten beeinflussen und um zu verstehen, welche Gruppen von aktuellen Massnahmen (nicht) profitieren.
- 3. Massnahmen gezielt anpassen:** Präskriptiven Analysen nutzen, um passgenaue Massnahmen für jede Zielgruppe entwickeln, zugeschnitten auf deren spezifischen Kontext und Herausforderungen.
- 4. Testen und optimieren:** Massnahmen im Pilot testen, Ergebnisse auswerten und gezielt weiterentwickeln, bevor man weiter skaliert.

Das ist die Stärke von gezielten Analysen: HR zu helfen, über Annahmen hinauszugehen – und personalisierte Strategien zu entwickeln, die reale Ergebnisse bringen.

FEHLENDE UMSETZUNGSKRAFT UND LANGSAMES HANDELN

HR erkennt Probleme in der Regel rechtzeitig. Doch wenn konkrete Antworten und Handeln zu lange dauern, verlieren die Massnahmen an Wirkung. Vorausschauende, prädiktive Analysen helfen, diese Lücke zu schliessen: Sie zeigen, was dringend ist, und geben klare Empfehlungen für die nächsten Schritte.

Um die Umsetzung zu beschleunigen, sollte HR:

- 1. Frühindikatoren überwachen:** Prädiktive Analysen identifizieren Risiken frühzeitig (z. B. sinkendes Engagement in Teams mit hoher Fluktuationswahrscheinlichkeit).
- 2. Prioritäten setzen:** Die Daten zeigen, wo welche Massnahmen den grössten Impact auf die Verbesserung von KPIs haben. So können Ressourcen wirkungsvoll eingesetzt werden.
- 3. Erkenntnisse in Aktionen umwandeln:** Präskriptive Analytik liefert konkrete Empfehlungen – z. B. gezielte Retention-Programme oder Führungskräfte-Coaching.
- 4. Automatisieren, wo möglich:** Tools helfen, Erkenntnisse in sofort umsetzbare Massnahmenpläne zu verwandeln.
- 5. Feedbackschleifen nutzen:** Mit Echtzeit-Dashboards Wirkung überwachen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.

Durch die Nutzung von Analytik – insbesondere solcher, die auf Echtzeit-Feedback von Mitarbeitenden basiert – kann HR von reaktivem Handeln zu proaktiven, datengestützten Strategien übergehen, die nachweisbare Ergebnisse erzielen.

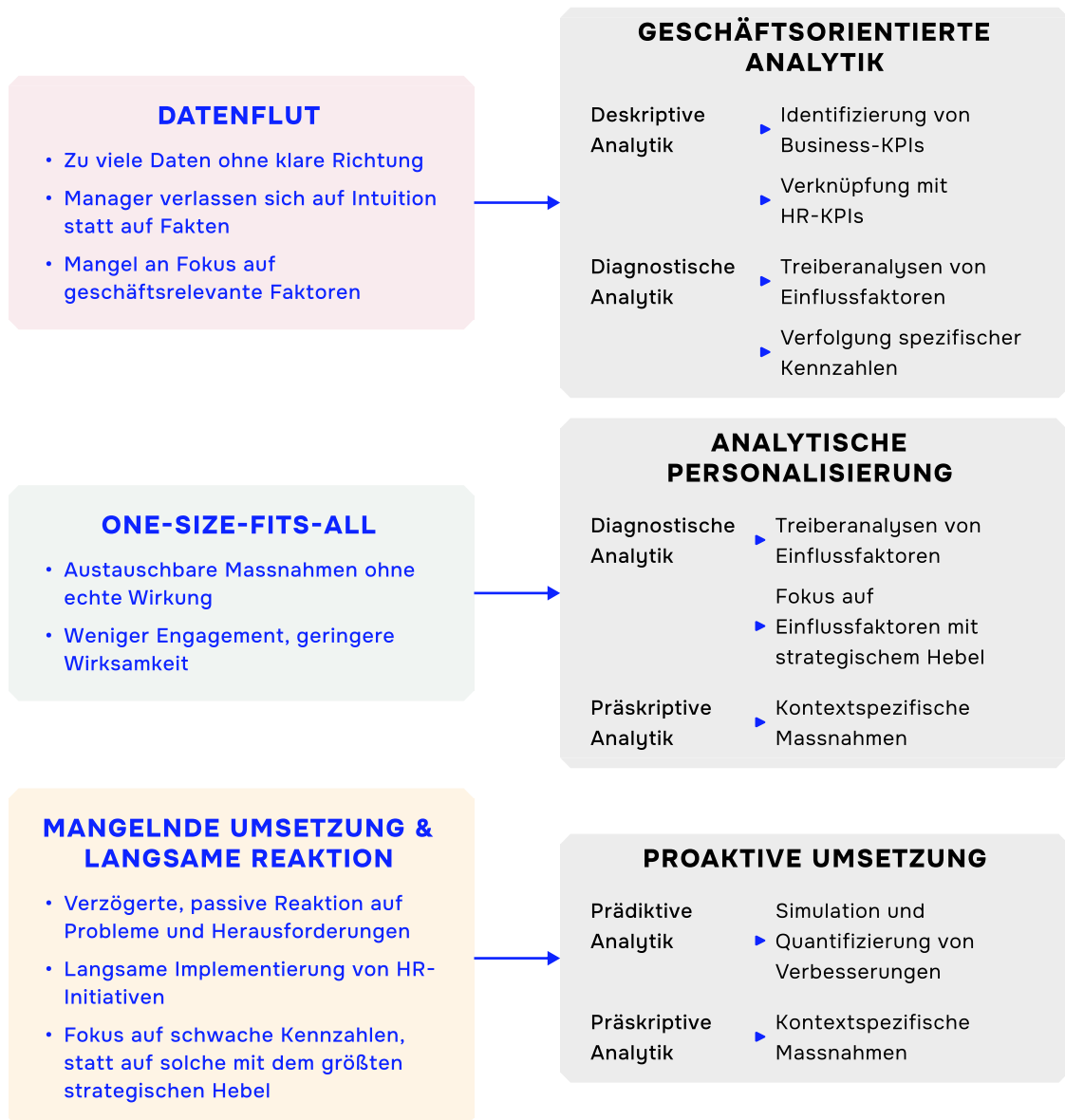
Zusammenfassung der häufigsten Stolpersteine

Jede dieser HR-Fallen zeigt, wie eine falsche Herangehensweise an Analytics den Impact einschränken kann:

- **Datenflut** entsteht, wenn zu viele KPIs ohne klare Business-Ziele verfolgt werden. Deskriptive Analysen helfen, den Fokus auf das Wesentliche zu lenken.
- **Generische Massnahmen** scheitern, wenn Unterschiede in der Workforce ignoriert werden. Diagnostische und präskriptive Analysen ermöglichen passgenaue, kontext- und zielgruppenspezifische Lösungen.
- **Langsame Umsetzung** reduziert die Wirksamkeit. Prädiktive und präskriptive Tools ermöglichen gezielte und zeitnahe Massnahmen zur Verbesserung von den spezifischen Einflussfaktoren mit der höchsten Wirkung.

Diese Herausforderungen zeigen deutlich: Wirksame HR-Entscheidungen erfordern den Einsatz der passenden Analyseform zum richtigen Zeitpunkt – und müssen dabei stets an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein.

HÄUFIGE HR-PROBLEME & ANALYTISCHE LÖSUNGEN



Von reaktiver Entscheidungsfindung zu proaktiven, datengestützten Strategien.

Key Takeaways

- **Fokus ist wichtiger als Datenmenge:** Deskriptive Analysen entfalten nur Wirkung, wenn sie an klaren Business-Zielen ausgerichtet sind und das Wichtigste festhalten.
- **Personalisierung bringt Ergebnisse:** Massgeschneiderte Massnahmen, die auf diagnostischen Erkenntnissen und präskriptiven Empfehlungen beruhen, steigern Engagement und Mitarbeiterbindung.
- **Geschwindigkeit zählt:** Wer früh reagiert, kann Probleme vermeiden, bevor sie überhaupt entstehen. Vorausschauende Analysen unterstützen dabei, rechtzeitig die passenden Massnahmen zu ergreifen.
- Wenn die passenden Analysen zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden, wird aus Feedback konkretes Handeln – mit spürbarem Einfluss auf die Bindung der Mitarbeitenden und den Erfolg des Unternehmens.

Viele Unternehmen erkennen zwar den Wert von HR-Analytics – sie scheitern aber an der Umsetzung.

Im nächsten Kapitel geht es darum, wie strukturierte Analytics-Modelle HR-Teams dabei helfen, über das Reporting hinaus echte Veränderung zu bewirken.

03 VON MITARBEITERFEEDBACK ZU MASSNAHMEN

Daten in konkrete Massnahmen umwandeln

Mitarbeiterdaten zu sammeln ist nur der erste Schritt – entscheidend ist, die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Entscheidungen zu überführen, die Wirkung zeigen. Dafür braucht es einen strukturierten Rahmen, der sicherstellt, dass die Daten korrekt interpretiert und in wirksame Massnahmen übersetzt werden. Mit dem 4-Analytics-Modell kann HR Feedback in Initiativen verwandeln, die messbaren Mehrwert schaffen.

Wie KI den Prozess strukturiert und vereinfacht

Um diese Schritte effektiv und skalierbar umzusetzen, braucht HR Lösungen, die grosse Datenmengen verarbeiten und Erkenntnisse schnell und präzise in Entscheidungen übersetzen können. Hier kommt KI ins Spiel. KI verbessert Analysen durch:

- Automatisierte Mustererkennung zur Aufdeckung von Trends im Mitarbeiterfeedback
- Effiziente Ursachenanalyse auf Basis aller Mitarbeiterfeedbacks und der berücksichtigten KPIs sowie Einflussfaktoren
- Simulation möglicher Auswirkungen verschiedener Massnahmen auf KPIs
- Empfehlung passgenauer Interventionen, abgestimmt auf Unternehmensziele.

Mit KI kann HR die manuelle Analytik hinter sich lassen und umgehend fundierte Entscheidungen treffen, die zu besseren Ergebnissen führen.

Beispiel: HR-Massnahmen mit KI strukturieren

Zur Veranschaulichung greifen wir auf das Beispiel aus Kapitel 1 zurück: Ein Unternehmen hat mit hoher Fluktuation im Vertrieb zu kämpfen.

Ein strukturierter, KI-gestützter Plan sieht so aus:

- 1. Geschäftliches Ziel definieren (Business-KPI):** Fluktuation senken, Produktivität im Vertrieb steigern
- 2. Verknüpfung mit HR-KPIs:** Die relevante HR-Kennzahl ist die Fluktuation in der frühen Beschäftigungsphase im Vertriebsteam.
- 3. Wesentliche Einflussfaktoren erkennen (Deskriptiv + Diagnostisch):** Unser Dashboard und die Auswertung des quantitativen Feedbacks basieren nicht auf KI. Nur die Analyse offener Textfelder, die spätere Wirkungssimulation und die Handlungsempfehlungen nutzen KI.

4. **Risiken vorhersagen (Prädiktiv):** Modelle zeigen, dass Mitarbeitende, die "Unterstützung durch Führungskräfte" schlecht bewerten, ein 2,5-fach höheres Risiko haben zu kündigen. Prognosen gehen von einer Fluktuation von bis zu 32% aus, wenn keine Massnahmen ergriffen werden. Erwartetes Ergebnis bei gezielter Arbeit an den Einflussfaktoren: Reduzierung der Fluktuation um bis zu zehn Prozentpunkte innerhalb von zwei Quartalen.
5. **Massnahmen empfehlen und priorisieren (Präskriptiv):** Basierend auf den Umfrageergebnissen, dem organisatorischen Kontext und den KI-gestützten Analysen, wird ein strukturierter Onboarding-Prozess, Mentoring-Programme und Gespräche zur Karriereentwicklung innerhalb der ersten 90 Tage empfohlen.

Mit KI lässt sich Mitarbeiterfeedback also gezielt in wirksame Aktionspläne umwandeln.

Von einmaligen Erkenntnissen zu kontinuierlichem Impact

Ein strukturierter Analyseansatz hilft HR, aus Feedback konkrete Massnahmen abzuleiten. Doch damit darf der Prozess nicht enden. Um dauerhaft wirksam und anpassungsfähig zu bleiben, muss HR diesen Weg kontinuierlich gehen – nicht als einmalige Massnahme. Sobald neues Feedback oder neue Ergebnisse vorliegen, sollte der Zyklus erneut starten:

Strategien anpassen, Prioritäten überarbeiten und die Schritte mit noch mehr Präzision wiederholen. So entsteht ein lebendiges System der Weiterentwicklung – kein statischer Bericht.

Genau hier setzt der **Daten-Transformationszyklus** an – ein strukturierter und wiederholbarer Prozess für kontinuierliche Entscheidungen und Verbesserungen.

Daten-Transformationszyklus

Der Daten-Transformationszyklus folgt einem kontinuierlichen Kreislauf:

- **Echtzeit-Datenerfassung:** Ein zentraler Bestandteil der deskriptiven Analyse. Dabei wird die regelmässige Erfassung von Mitarbeiterdaten und -feedback aus verschiedenen Quellen – wie Mitarbeiterumfragen, Leistungsbeurteilungen oder HR-Systemen – automatisiert.
- **Erkenntnisse generieren:** Diagnostische und prädiktive Analysen decken kritische Einflussfaktoren auf und simulieren und quantifizieren die Auswirkungen von verbesserten Einflussfaktoren auf gewünschte KPIs.
- **Entscheidungsunterstützung:** Einsatz präskriptiver Analysen zur Empfehlung gezielter HR-Massnahmen mit Hilfe von kontextspezifischen Informationen, Best-Practices, Know-how und Generativer KI.

- **Kontinuierliche Optimierung:** HR misst den Erfolg anhand von Veränderungen in Schlüsselkennzahlen – etwa Rückgang der Fluktuation, Anstieg des Engagement-Scores oder abgeschlossene Onboarding-Prozesse – und vergleicht diese mit Ausgangswerten. Diese Erkenntnisse fließen in die nächste Entscheidungsrunde ein.

Der Kreislauf schafft einen praxisnahen Rahmen, um Feedback systematisch in Fortschritt zu verwandeln – und KI kann jede Phase verstärken.

Key Takeaways

- KI verbessert strukturierte Analyseprozesse, indem sie Erkenntnisse automatisiert, Ergebnisse simuliert und gezielte Massnahmen empfiehlt.
- Der Daten-Transformationszyklus schafft einen fortlaufenden Kreislauf von der Messung zur Umsetzung und kontinuierlichen Verbesserung.

Sobald HR-Teams einen strukturierten Analyseansatz definiert haben, folgt die Umsetzung. Auch wenn dies manuell möglich ist, vereinfachen KI-gestützte Lösungen den Ablauf erheblich. Sie beseitigen Unsicherheiten und ermöglichen es HR, sich auf Strategie statt Datenverarbeitung zu konzentrieren. Im nächsten Kapitel geht es darum, wie KI-Lösungen – wie die von atwork – jeden Schritt im Analyse- und Umsetzungsprozess optimieren, um HR effektiver, schneller und intelligenter zu machen.

04 WIE KI-BASIERTE SOFTWARE HR WIRKSAMER UND EFFIZIENTER MACHT

Viele HR Teams verlassen sich noch immer auf manuelle Abläufe: Sie analysieren Tabellen, erstellen Berichte und werten Umfragedaten von Hand aus, um Probleme zu erkennen und Massnahmen zu planen. Dieser Ansatz ist oft langsam, unpräzise und schwer skalierbar, sodass Feedback nur schwer rechtzeitig in wirksame Massnahmen umgesetzt werden kann.

atwork ist die einzige End-to-End-Plattform für Mitarbeiterengagement und People Analytics, die mithilfe von KI aus kontinuierlichem Mitarbeiterfeedback konkrete Massnahmen ableitet und deren geschäftlichen Nutzen sichtbar macht.

Im Unterschied zu herkömmlichen und traditionellen Engagement- und Mitarbeiterbefragungstools folgt atwork drei klaren Prinzipien: Dazu zählen kontinuierliches Mitarbeiterfeedback, die direkte Verknüpfung mit geschäftsrelevanten KPIs sowie eine dreistufige KI-Architektur, die die Umsetzung aller Stufen des 4-Analytics-Modells und jede Phase des Datentransformationszykluses ermöglicht.

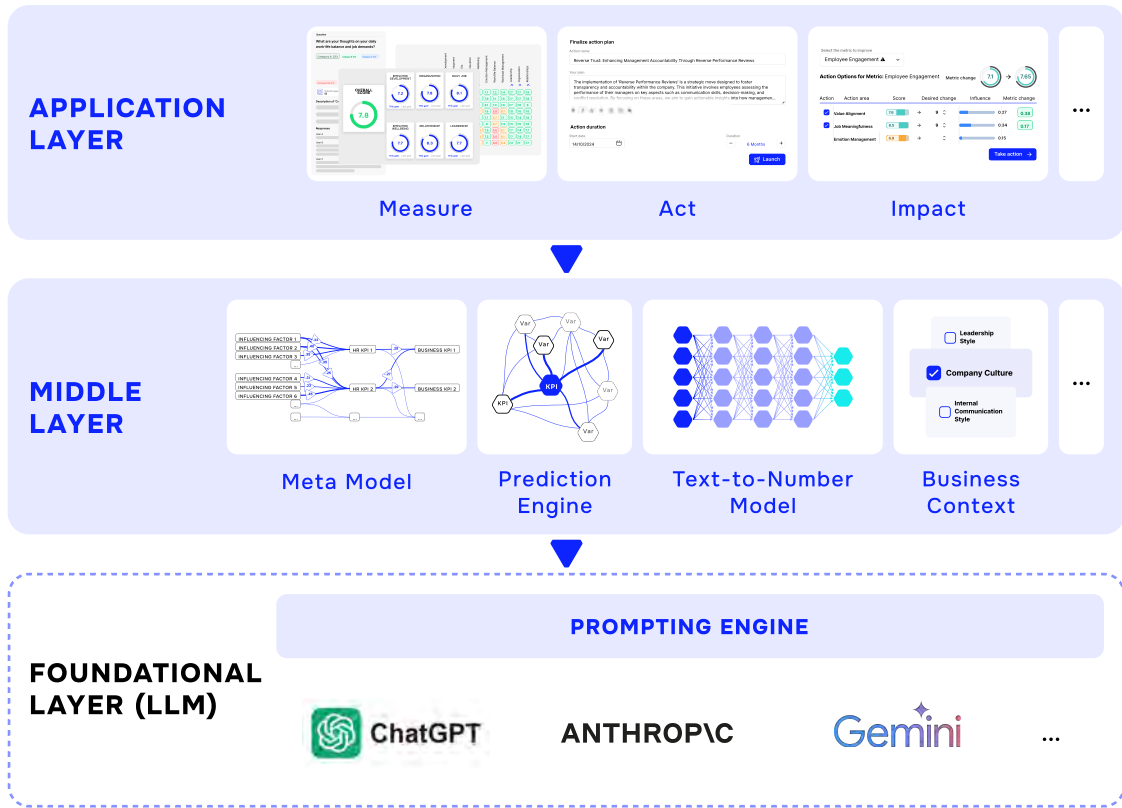
Die drei KI-Ebenen von atwork

Die KI-Architektur von atwork ermöglicht es, Mitarbeiterfeedback in individuelle Massnahmen umzuwandeln und Ergebnisse in den Kontext mit Geschäftskennzahlen zu setzen. Im folgenden wird das Zusammenspiel aus den drei KI-Ebenen **Application Layer**, **Middle Layer** und **Foundational Layer** beschrieben:

Application Layer: Die Benutzeroberfläche mit der Sie aus Erkenntnissen Aktionsplänen und Vorhersagen ableiten

Der Application Layer bildet die Benutzeroberfläche, mit der HR-Führungskräfte aktiv arbeiten: Sie setzen Umfragen auf, integrieren Daten, werten Ergebnisse aus, erstellen Aktionspläne und simulieren mögliche Auswirkungen. Dabei stellt der Application Layer die Resultate sowie konkrete Handlungsempfehlungen dar, die aus komplexen Analysen im Middle Layer hervorgegangen sind und im Zusammenspiel mit dem **Foundational Layer** in natürliche Sprache übersetzt wurden (siehe unten).

- **Hauptfunktion:** Visualisierte Reports, interaktive Dashboards und kundenspezifische Erstellung von Aktionsplänen und Simulationen.



Middle Layer: Domänen-Expertise, analytischer Kern und Kontextualisierung

Diese Ebene ist für domänenspezifische Analysen zuständig und die Kontextualisierung von Handlungsempfehlungen. Sie nutzt Modelle, die auf maschinellem Lernen und künstlichen neuronalen Netzen aufbauen, um Prognosen zu erstellen, Simulationen tätigen zu können und gezielte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Zudem sammelt sie wichtige Informationen zum organisatorischen Kontext, um Empfehlungen noch passgenauer zu gestalten. Daneben ist hier wissenschaftlich fundiertes HR Know-how und Best Practices gebündelt, welches für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen herangezogen wird.

- **Hauptfunktion:** Diese Funktion verwandelt rohe HR- und Unternehmensdaten in klare Erkenntnisse, fundierte Vorhersagen und umsetzbare Handlungsempfehlungen. Mithilfe eigener Modelle, tiefgreifender Domänen-Expertise und bewährter Methoden identifiziert sie die wirksamsten Maßnahmen zur gezielten Verbesserung gewünschter Geschäftskennzahlen.

So funktioniert es:

- **atworks Prediction Engine:** Ein Machine-Learning-Modell auf Basis eines multivariaten Gaußschen Graphenmodells berechnet, wie die variablen aus der Mitarbeiterumfrage HR- und Business-KPIs beeinflussen.
- **atworks Text-to-Number-Modell:** Mithilfe von Natural Language Processing und einem proprietären künstlichen neuronalen Netzwerk werden qualitative Umfrageantworten in numerische Werte für die Analyse umgewandelt.

- **Branchenspezifisches Know-how, Best Practices** und wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen sind ebenfalls im Middle Layer hinterlegt.
- Die Ergebnisse erzeugen einen **strukturierten Prompt**, der zur weiteren Verarbeitung an den Foundational Layer (Large Language Modelle bzw. Generative KI) gesendet wird (siehe unten).

Ergebnis: HR erhält daten-fundierte Prognosen und Empfehlungen auf Basis statistischer Analysen statt Bauchgefühl.

Foundational Layer: Generative KI für verständliche Aktionspläne

Diese Ebene führt keine Analysen durch, sondern verwandelt lediglich strukturierte Prompts (aus dem Application und Middle Layer) in natürlich formulierte, leicht verständliche Sprache bzw. Texte mit Hilfe von generativer KI.

- **Hauptfunktion:** Wandelt die Ergebnisse des Middle Layers in verständlich formulierte, praxisnahe Aktionspläne um.
- **Beispiel:** Der Middle Layer erkennt, dass z.B. mangelnde Karrierechancen das Risiko für Fluktuation erhöhen und nutzt vorhandene Best Practice Ansätze für solche Herausforderungen. Daraufhin erstellt der Foundational Layer einen detaillierten Massnahmenplan, der gezielte Programme zur Karriereentwicklung empfiehlt – angepasst an den organisatorischen Kontext, der ebenfalls im Middle Layer berücksichtigt wird.
- **Ergebnis:** Stellt sicher, dass KI-generierte Erkenntnisse so aufbereitet sind, dass HR-Fachkräfte sie sofort anwenden können, ohne tiefes technisches oder wissenschaftliches Vorwissen zu benötigen.

Prozessphasen im Vergleich

PROZESSPHASE	TRADITIONELLER ANSATZ	KI-GESTÜTZTE LÖSUNG MIT ATWORK
Datenerhebung	Manuelle Umfragen, isolierte Tools und Datenquellen.	atwork analysiert Feedback & HR-Daten automatisiert und bündelt Datenquellen.
Analyse & Insights	Analysten werten Daten manuell aus, um Muster zu erkennen.	atwork setzt Mitarbeiterfeedback sowie HR- und Business-Daten intelligent in Beziehung, analysiert, simuliert und quantifiziert sie automatisiert und erkennt dabei Zusammenhänge und Einflussfaktoren – mit dem Ziel, wirksame Veränderungen zu ermöglichen.

PROZESSPHASE	TRADITIONELLER ANSATZ	KI-GESTÜTZTE LÖSUNG MIT ATWORK
Entscheidungsfindung & Planung	Auf Grundlage von Erfahrung und Intuition – mit dem Risiko von subjektiven Einschätzungen.	atwork zeigt auf, wo der grösste Handlungsbedarf besteht, und empfiehlt konkrete, kontext- und kundenspezifische Massnahmen, mit denen HR die wirksamsten Hebel zur Verbesserung relevanter KPIs aktivieren kann.
Umsetzung von HR-Massnahmen	Allgemeine, manuelle Erstellung von Massnahmenplänen auf Basis von Intuition, eigenem Fachwissen und Kreativität – zeitaufwendig und häufig wenig wirkungsvoll.	Generative KI übersetzt domänenspezifische Best Practices, Vorhersagemodelle, Analysen und den organisationsspezifischen Kontext – aus dem Middle Layer und dem Application Layer – in klar ausformulierte Aktionspläne. Das Ergebnis: wirkungsvolle, datenbasierte Massnahmen – generiert in weniger als zwei Minuten.
Monitoring & Optimierung	Inkonsistente Nachverfolgung, verspätete Nachjustierung.	Mit atwork erfolgt eine kontinuierliche Messung von Fortschritten – sowohl bei den Umfrageergebnissen als auch bei den tatsächlichen Business-KPIs. So wird sichtbar, welche Wirkung getroffene Massnahmen tatsächlich entfalten.

Wie atwork die Umsetzungsphase verbessert

ATWORK AI MIDDLE LAYER

Statistical Modelling Artificial Neural Network Natural Language Processing Generative AI Machine Learning

atwork schliesst die Lücke zwischen Erkenntnissen und Umsetzung, indem Analysen automatisiert, Massnahmen priorisiert und umsetzbare Pläne erstellt werden.

- **Von Erkenntnissen zur Handlung:** Der Middle Layer von atwork im Zusammenspiel mit KI strukturiert und analysiert Mitarbeiterfeedback, HR und Business- KPIs, sodass Entscheidungen auf objektiven Kennzahlen statt auf Intuition beruhen.
- **Ermittlung von Bereichen mit hohem Hebel:** Diagnostik und Prädiktive Modelle bewerten, welche Einflussfaktoren den stärksten Hebel auf die Verbesserung gewünschter Kennzahlen haben und ermöglichen Simulationen.
- **Optimierte Entscheidungsfindung:** Präskriptive Analysen im Middle Layer empfehlen auf Basis sämtlicher verfügbarer Daten, Domänen-Expertise und organisationsspezifischem Kontext gezielte Massnahmen mit den höchsten Erfolgchancen.
- **Umsetzbare Pläne erzeugen:** Generative KI übersetzt komplexe Erkenntnisse und Analysen aus dem Application und Middle Layer in klare, praxisnahe Schritte, die HR sofort umsetzen kann.

Use Case: Mitarbeiterbindung verbessern

Ausgangssituation: Ein Unternehmen stellt fest, dass Mitarbeitende mit mehr als drei Jahren Betriebszugehörigkeit ein geringeres Engagement zeigen und ein höheres Risiko für Kündigungen aufweisen.

- **Traditionell:** Jährliche Umfragen + Exit-Gespräche → Risiko wird zu spät erkannt.
- **Mit atwork:**
 - Application Layer: Echtzeit-Dashboards mit kontinuierlichem Mitarbeiterfeedback
 - Middle Layer: Analyse der Ursachen für sinkendes Engagement
 - Diagnostische Analysen: Treiberanalysen - Warum ist es passiert?
 - Prediction Engine: Simulation des ROI möglicher Massnahmen.
 - Domänen-Expertise: Best-Practices für gesteigertes Mitarbeiterengagement und Bleibeabsicht.
 - Prompting Engine: Zusammenfassung bzw. Prompting aller Daten aus Dashboards im Application Layer sowie Analysen und Empfehlungen im Middle Layer für die Weiterleitung an den Foundational Layer.
 - Foundational Layer: Übersetzung des Prompts in natürliche Sprache für die Entwicklung eines konkreten Aktionsplans mit Hilfe von Generativer KI.

Ergebnis: Umsetzungs- und Erfolgskontrolle direkt im Application Layer.

Durch die Automatisierung sämtlicher Schritte ermöglicht atwork HR-Teams eine deutlich effizientere und wirkungsvollere Analyse von Mitarbeiterfeedback – sowie die gezielte Umsetzung von Maßnahmen im Kontext relevanter Geschäftskennzahlen.

Key Takeaways

- KI macht komplexe HR-Analysen präziser, effizienter, umsetzbar und skalierbar.
- Das **4-Analytics-Modell** und der **Daten-Transformationszyklus** führen von Mitarbeiterfeedback über Massnahmen zu Business-Impact.
- Die KI-Architektur von atwork liefert fundierte, kundenspezifische und praxisnahe Massnahmen – ergänzt durch quantifizierbare Vorhersagen und realistische Simulationen möglicher Auswirkungen.

FAZIT: WIE AUS MITARBEITERFEEDBACK WIRKSAME MASSNAHMEN MIT BUSINESS-IMPACT WERDEN

Es reicht längst nicht mehr aus, Mitarbeiterfeedback nur zu erheben – moderne HR-Teams nutzen Daten gezielt, um Wirkung zu erzielen und Wandel aktiv voranzutreiben.

Das 4-Analytics-Modell und Daten-Transformationszyklus unterstützt Organisationen dabei, Trends zu erkennen, Ursachen zu verstehen, Risiken vorherzusagen und gezielte Massnahmen abzuleiten. KI-gestützte Tools beschleunigen diesen Prozess, minimieren Fehler und richten Entscheidungen konsequent auf die Unternehmensziele aus.

Doch eines bleibt klar: Daten allein verändern nichts. Erst durch gezielte, kontextbezogene Massnahmen entsteht echter Business-Impact. Genau hier setzt der domänenspezifische Middle Layer von atwork an – er verbindet Mitarbeiterfeedback, HR und Business-KPIs, Kontext und Fachwissen zu präzisen Eingaben für die KI und leitet daraus klare, wirksame Empfehlungen ab. Und das ohne ein zehnköpfiges Analyse-Team oder teure externe Beratung. **Wer sich vom rein intuitiven Handeln löst und auf datenbasierte Strategien setzt, stellt sicher, dass HR-Massnahmen nachweislich wirken – mit mehr Engagement, geringerer Fluktuation und leistungsfähigeren Mitarbeitern als Ergebnis.**

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen über klassische HR-Praktiken hinausgehen. Die Kombination aus dem 4-Analytics-Modell und moderner KI-Technologie ermöglicht HR-Teams den Schritt von reaktivem Handeln zu vorausschauendem HR Management – basierend auf Mitarbeiterfeedback und Geschäftszielen. Die Zukunft von HR ist datenbasiert. Wer heute strukturiert analysiert und Mitarbeiterfeedback in konkrete, wirksame Massnahmen übersetzt, gestaltet morgen aktiv die Veränderung – mit Teams, die smarter, strategischer und resilienter agieren.

QUELLENVERZEICHNIS

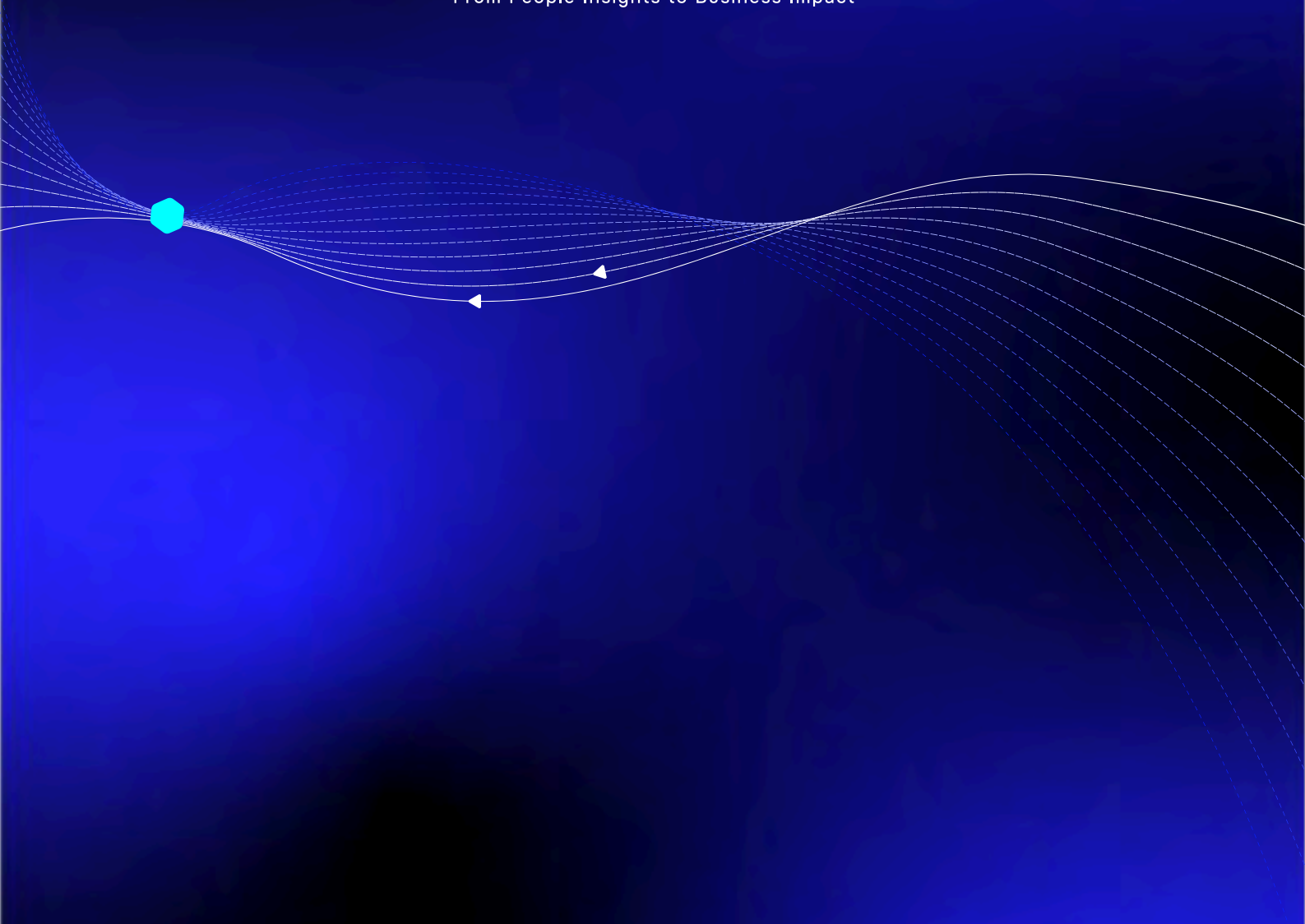
1. Bersin, J. (2024). **Systemic HR: The new operating system for human resources.** Josh Bersin. Retrieved [25/02/2025], from <https://joshbersin.com/systemichr/>
2. Briner, R. (2024). **Evidence-based HR: A new paradigm.** Corporate Research Forum (CRF). Retrieved from <https://www.crforum.co.uk/>
3. Cote, C. (2021). **4 types of data analytics to improve decision-making.** Harvard Business School Online. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-data-analysis>
4. Deloitte. (2024). **2024 Global Human Capital Trends: A new blueprint for work.** Deloitte Insights. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2024/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2024.pdf
5. McKinsey & Company. (2021). **The new possible: How HR can help build the organization of the future.** Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

HR-Kennzahlen sind stark mit der Unternehmensleistung verbunden	▶ 07
Das 4-Analytics-Modell: Datenbasierte Entscheidungsfindung im HR	▶ 08
Häufige HR-Probleme & Analytische Lösungen	▶ 14
Die drei KI-Ebenen von atwork	▶ 20



From People Insights to Business Impact



 atwork.ai

 [LinkedIn](#)