



Herbert Burri

Herbert Burri ist Gründer und Geschäftsführer der HR Data Team GmbH in der Schweiz. Er unterstützt Unternehmen dabei, schnell und praxisnah Mehrwert aus HR-Daten zu gewinnen und datenbasierte Entscheidungen zu fördern. Mit vielen Jahren Erfahrung in der HR-Datenanalyse sowie Masterabschlüssen in HR-Management und IT kombiniert er fundiertes Fachwissen mit technologischem Verständnis. Neben seiner Beratertätigkeit engagiert er sich als Präsident des Vereins Swiss HR Analytics und gibt sein Wissen regelmässig als Dozent an Fachhochschulen weiter. Weitere Informationen: hrdatateam.com

Der Weg zu datenbasierten Entscheidungen im HR

Herbert Burri unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, datenbasierte Entscheidungen im HR-Kontext zu fördern. Er ist überzeugt: Der sichtbare Praxisnutzen und eine schnelle Umsetzung sind bei der Einführung der HR-Datenanalyse entscheidend.

Interview von Karen Heidl

Herr Burri, warum haben Sie sich als Berater im Bereich HR-Analytics selbständig gemacht?

Den Wunsch nach Selbständigkeit trage ich bereits seit vielen Jahren in mir. Mitte 2024 war es dann so weit. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich bei meinem letzten Arbeitgeber über fünf Jahre ein Kompetenzzentrum für umfassende HR-Datenanalyse aufgebaut. Dadurch fühlte ich mich bestens vorbereitet, um andere Firmen und Organisationen auf diesem Weg zu begleiten. Mit je einem Master in HR-Management und in IT sowie einem breiten Netzwerk, das ich über die Jahre aufgebaut hatte, war ich auch fachlich und persönlich bereit für diesen Schritt. Ich konnte rasch mehrere Kundinnen und Kunden gewinnen und ihnen eine Reihe von praxisnahen Werkzeugen zur Verfügung stellen, die sie bei der Umsetzung ihrer HR-Analytics-Vorhaben unterstützen.

Wie gehen Sie vor?

Vor etwa vier Jahren habe ich ein eigenes Modell entwickelt, das sich mittlerweile mehrfach

bewährt hat – sowohl in meiner eigenen Praxis als auch bei anderen Firmen, mit denen ich es geteilt habe (siehe Grafik). Die Kernidee des Modells ist, dass die HR-Datenanalyse auf drei Säulen aufbaut. Im Idealfall ist das gesamte Vorhaben in einer HR-Datenstrategie verankert. In der Praxis ist diese häufig als Kapitel in der übergeordneten HR-Strategie integriert. Diese Strategie beantwortet primär zwei zentrale Fragen: Warum wollen wir Daten auswerten? Und wer soll daraus welche Erkenntnisse gewinnen, die relevant für die Unternehmensziele sind?

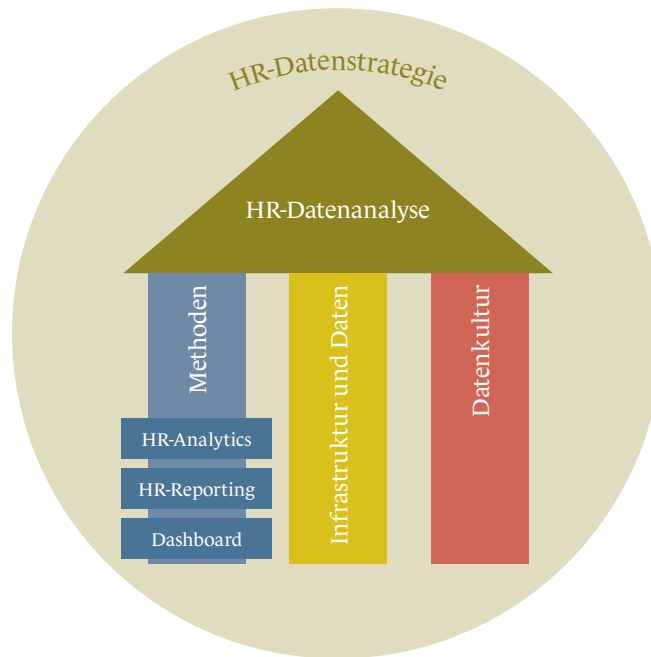
Für mich ist es essenziell, mit der HR-Datenanalyse einen klaren Nutzen erzielen zu wollen. Ich bin überzeugt, dass die

Analyse von HR-Daten sowohl Führungspersonen als auch HR-Fachpersonen dabei unterstützt, fundiertere Entscheidungen in Personalfragen zu treffen. Solche Entscheidungen werden oft aus dem Bauch heraus gefällt, obwohl der Einbezug von Daten mehr Sicherheit geben könnte. Das heisst nicht, dass die Intuition keinen Platz mehr hätte. Wenn Daten und Intuition in die gleiche Richtung weisen, haben Sie hervorragende Argu-

«Für mich ist es essenziell, mit der HR-Datenanalyse einen klaren Nutzen erzielen zu wollen.»

Drei-Säulen-Modell der HR-Datenanalyse

(Quelle: hrdateam.com)



mente. Wenn sich die beiden widersprechen, entsteht eine wertvolle Diskussionsgrundlage. In beiden Fällen werden die Entscheidungen besser. Bessere Entscheidungen wirken sich mit der Zeit positiv auf die Geschäftsergebnisse aus und verschaffen Unternehmen einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz.

Welche Handlungsfelder umfassen die drei Säulen Ihres Modells?

Die erste Säule umfasst die Methoden der HR-Datenanalyse, beginnend mit *Dashboards*, die Führungskräften einen schnellen Überblick über zentrale Kennzahlen bieten. Sie visualisieren Entwicklungen, fördern datenbasierte Diskussionen und unterstützen Entscheidungen im operativen Alltag. Wichtig ist, sich auf relevante Daten zu konzentrieren, um den Fokus auf das Wesentliche zu lenken. Ich sage immer, dass man sich in den Dashboards am besten auf diejenigen Leistungskennzahlen konzentriert, die das Unternehmen finanziell schmerzen, wenn sie aus dem Ruder laufen.

Darauf aufbauend bieten anspruchsvollere *Reports* tiefere Einblicke. Sie gehen über reine Visualisierungen hinaus und fassen Daten strukturiert zusammen. Sie dienen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern als Grundlage für strategische Weichenstellungen und können regelmässig oder ad hoc erstellt werden. Wenn man sich ausserdem heute die Nachhaltigkeits-Reports wie diejenigen nach CSRD anschaut, stellt man fest, dass diese einen beachtlichen Teil HR-Daten umfassen.

An der Spitze der Methoden stehen *HR-Analytics Use-Cases*, die modernste Technologien und statistische Modelle nutzen, um fundierte Prognosen und Simulationen zu erstellen. Hier kommen Methoden wie Künstliche Intelligenz, Machine Learning und komplexe Algorithmen zum

Einsatz, die es ermöglichen, tiefere Einblicke in Trends und Korrelationen zu gewinnen. HR-Analytics ist die anspruchsvollste Disziplin, da sie nicht nur technisches Know-how erfordert, sondern auch die Fähigkeit, Ergebnisse verständlich zu interpretieren und in den geschäftlichen Kontext einzubetten.

«Nach meiner Überzeugung ist es wichtig, an den Methoden, den Technologien und der Datenkultur gleichzeitig zu arbeiten.»

Das Zusammenspiel dieser Methoden – Dashboards, Reports und HR-Analytics – bildet die Basis für datenbasierte Entscheidungen, die Unternehmen strategisch voranbringen.

Um alle diese Methoden überhaupt anwenden zu können, braucht es entsprechende Technologien...

Die zweite Säule steht für die Technologie, genauer gesagt für die IT-Infrastruktur und die Daten. Häufig kommen Unternehmen zunächst mit technologischen Fragen auf mich zu, was mich anfangs überrascht hat. Ich hatte erwartet, dass der Beratungsbedarf eher bei den Methoden entsteht. Häufig ist es aber so, dass Organisationen zurzeit ihre HRM-Systeme aktualisieren und beispielsweise neue Quellsysteme wie Success-Factors oder Workday einführen. Dabei stellen sie fest, dass ihre Business-Intelligence-Landschaften (BI) veraltet sind und nicht mehr mit den neuen Systemen harmonieren.

Gemeinsam erarbeiten wir dann ein passendes IT-Architektur-Zielbild. Eine leistungsfähige technologische BI-Infrastruktur ist unerlässlich, um Daten in der erforderlichen Qualität und Geschwindigkeit bereitzustellen. Sie bildet die Grundlage, auf der moderne Analysen und Reporting-Tools aufsetzen. Ein zentraler Grundsatzentscheid dabei ist, ob die BI-Landschaft selbst aufgebaut wird oder ob auf einen spezialisierten HR-Analytics-Anbieter gesetzt werden soll. Meine Firma hat hierfür mehrere Partnerschaften etabliert, sodass ich Unternehmen für beide Varianten bestmöglich unterstützen kann.

Welche Rolle spielt schliesslich die dritte Säule?

Die dritte Säule, die Datenkultur, ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg der HR-Datenanalyse. Eine starke Datenkultur zeichnet sich durch ein Mindset aus, das offen ist für datenbasierte Entscheidungen und gleichzeitig ethische sowie datenschutzrechtliche Grundsätze berücksichtigt.

Transparenz spielt dabei eine entscheidende Rolle: Die Mitarbeitenden sollen erfahren können, welche Daten erfasst werden und welchen Wert diese für das Unternehmen haben. Ebenso wichtig ist die Bereitschaft, Daten unternehmensintern zu teilen – unterstützt durch moderne

Tools, die den Austausch effizient gestalten und Berechtigungen einhalten. Veraltete Praxen, wie das Teilen von Daten über Excel-Dateien, fördern diese Ziele nicht. Gleichzeitig erfordert eine funktionierende Datenkultur auch entsprechende Kompetenzen. In vielen HR-Abteilungen sehe ich noch Potenzial, die datenbezogenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Besonders spannend ist es, zu beobachten,

wenn datenbasierte Analysen den HR-Verantwortlichen plötzlich mehr Aufmerksamkeit in der Geschäftsleitung verschaffen. Dies zeigt, wie entscheidend eine gelebte Datenkultur für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein kann.

Welche erfolgskritischen Faktoren nehmen Sie in HR-Analytics-Projekten immer wieder wahr?

Nach meiner Überzeugung ist es wichtig, an den Methoden, den Technologien und der Datenkultur gleichzeitig zu arbeiten. Wer beispielsweise die Meinung vertritt, erst mit der Datenanalyse zu beginnen, wenn eine perfekte Datenqualität vorhanden ist, wird nie starten.

Seit ich als Berater Einblick in viele verschiedene Unternehmen habe, bin ich ausserdem zu einer weiteren wichtigen Erkenntnis gelangt: Datenkultur wird massgeblich durch zwei Faktoren getrieben – den Praxisnutzen und die Geschwindigkeit der Umsetzung. Wenn sich die Einführung neuer Technologien über Jahre hinzieht oder aus der Auswertung von Daten kein unmittelbarer Nutzen entsteht, dann gerät die Reise in datenbasierte Personalentscheidungen leicht ins Stocken. Unternehmen müssen deshalb bereit sein, in ihre HR-Datenanalyse-Projekte zu inves-

«Wenn sich die Einführung neuer Technologien über Jahre hinzieht oder aus der Auswertung von Daten kein unmittelbarer Nutzen entsteht, dann gerät die Reise in datenbasierte Personalentscheidungen leicht ins Stocken.»

tieren und sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen bereitzustellen, um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten.

Geschwindigkeit bedeutet dabei nicht, Qualität zu opfern, sondern iterative Fortschritte zu erzielen und spürbare Ergebnisse zu liefern. Der Fokus liegt darauf, mit den richtigen Tools schnell Wirkung zu erzielen und dadurch Vertrauen und Akzeptanz für datenbasierte Entscheidungen zu schaffen. Nur so wird HR-Analytics zu einem echten Treiber für bessere Entscheidungen und langfristigen Erfolg. Eine weitere Empfehlung ist, sich zu vernetzen und bei Bedarf Beratung einzuholen. Genau aus dieser Motivation heraus haben wir übrigens den Verein Swiss HR Analytics gegründet (siehe Seite 27).

Was möchten Sie Entscheiderinnen und Entscheidern kleinerer Unternehmen auf den Weg geben?

In kleineren Unternehmen, in denen sich alle noch mit Namen kennen, benötigt man keine umfangreichen HR-Datenanalysen. Aber ab einer Grösse von etwa 400 bis 500 Mitarbeitenden wird es interessant, denn die Komplexität wächst. Wichtig ist: Man muss nicht direkt mit einem Rolls Royce voller Dashboards und High-End-Tools starten. Es reicht, klein anzufangen, denn die Bedürfnisse entwickeln sich mit der Zeit weiter – besonders, wenn es bereits konkrete Schmerzpunkte gibt.

Durch die Erfassung und Auswertung von Daten kann HR eine aktivere Rolle in strategischen Fragestellungen übernehmen und sich stärker als Business Partner positionieren. Ein Beispiel aus meiner Praxis zeigt das deutlich: Ein Unternehmen hatte den Verdacht, dass es ge-

schlechterspezifische Unterschiede in der Fluktuation gibt. Mithilfe von ersten Datenanalysen konnte aufgezeigt werden, dass solche Unterschiede tatsächlich existierten – allerdings nur in einer bestimmten Funktionsstufe und Alterskategorie. Diese Erkenntnis erlaubte es, gezielt nach den Ursachen zu suchen und passende Massnahmen zu ergreifen.

Solche Beispiele zeigen, wie HR-Datenanalysen konkrete Fragestellungen beantworten und einen echten Mehrwert für das Unternehmen schaffen – auch in kleineren Organisationen, die schrittweise in die Welt von HR-Analytics einsteigen möchten.

Wie viel muss HR von Data Science verstehen?

HR muss keine Data Scientists ausbilden, aber ein grundlegendes Verständnis für Daten und deren Interpretation ist schon wichtig. Moderne Systeme liefern qualitativ hochwertige Daten, wenn sie von Expertinnen und Experten korrekt eingerichtet wurden. Wichtig ist, dass HR die richtigen Fragen stellt und die Ergebnisse im geschäftlichen Kontext versteht. Schulung und Praxis helfen dabei, datenbasierte Entscheidungen durchdacht zu treffen und die Rolle als strategischen Partner zu stärken.

Wie viel «learning by doing» ist ratsam in HR-Analytics-Projekten?

Ein gewisses Mass an «learning by doing» ist in HR-Analytics-Projekten sinnvoll, aber es sollte gezielt und begleitet erfolgen. Aus Gründen der Geschwindigkeit und des Praxisnutzens empfehle ich, frühzeitig Unterstützung hinzuzuziehen – sei es durch externe Beratung oder internes Know-how. Besonders, wenn HR in strategischen Diskussionen bestehen möchte, ist es entscheidend, Daten schnell und präzise präsentieren zu können.

Wenn HR beispielsweise Fluktuationszahlen präsentiert, aber auf Rückfragen zu Details wie Alters- oder Geschlechterverteilungen erst nach einigen Tagen antworten kann, wirkt das unprofessionell. Gerade in Umgebungen, in denen andere Bereiche wie Finance, Sales oder Marketing routiniert mit Daten arbeiten, muss HR gleichziehen.

Schliesslich möchte ich betonen, dass der Aufbau von Datenanalyse-Kompetenzen im HR eine echte Chance bietet, die Rolle von HR langfristig zu stärken. HR kann so zu einem entscheidenden Treiber für bessere Entscheidungen im Unternehmen werden. Es lohnt sich auf jeden Fall, diesen Weg konsequent und strategisch anzugehen.

Take Aways

- **Daten als strategisches Werkzeug:** HR-Datenanalyse bietet die Chance, datenbasierte Entscheidungen im Unternehmen zu etablieren. Dafür ist es entscheidend, mit den vorhandenen Daten zu starten und sich kontinuierlich zu verbessern.
- **Methoden, Technologie und Kultur im Einklang:** Der Erfolg hängt vom Zusammenspiel der drei Säulen ab. Nur wer Methoden, Technologie und Datenkultur gleichzeitig entwickelt, kann das volle Potenzial ausschöpfen.
- **Geschwindigkeit und Praxisnutzen:** Schnelligkeit in der Umsetzung und sichtbarer Mehrwert sind Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Analytics-Projekte. Langwierige Prozesse gefährden Akzeptanz und Vertrauen.