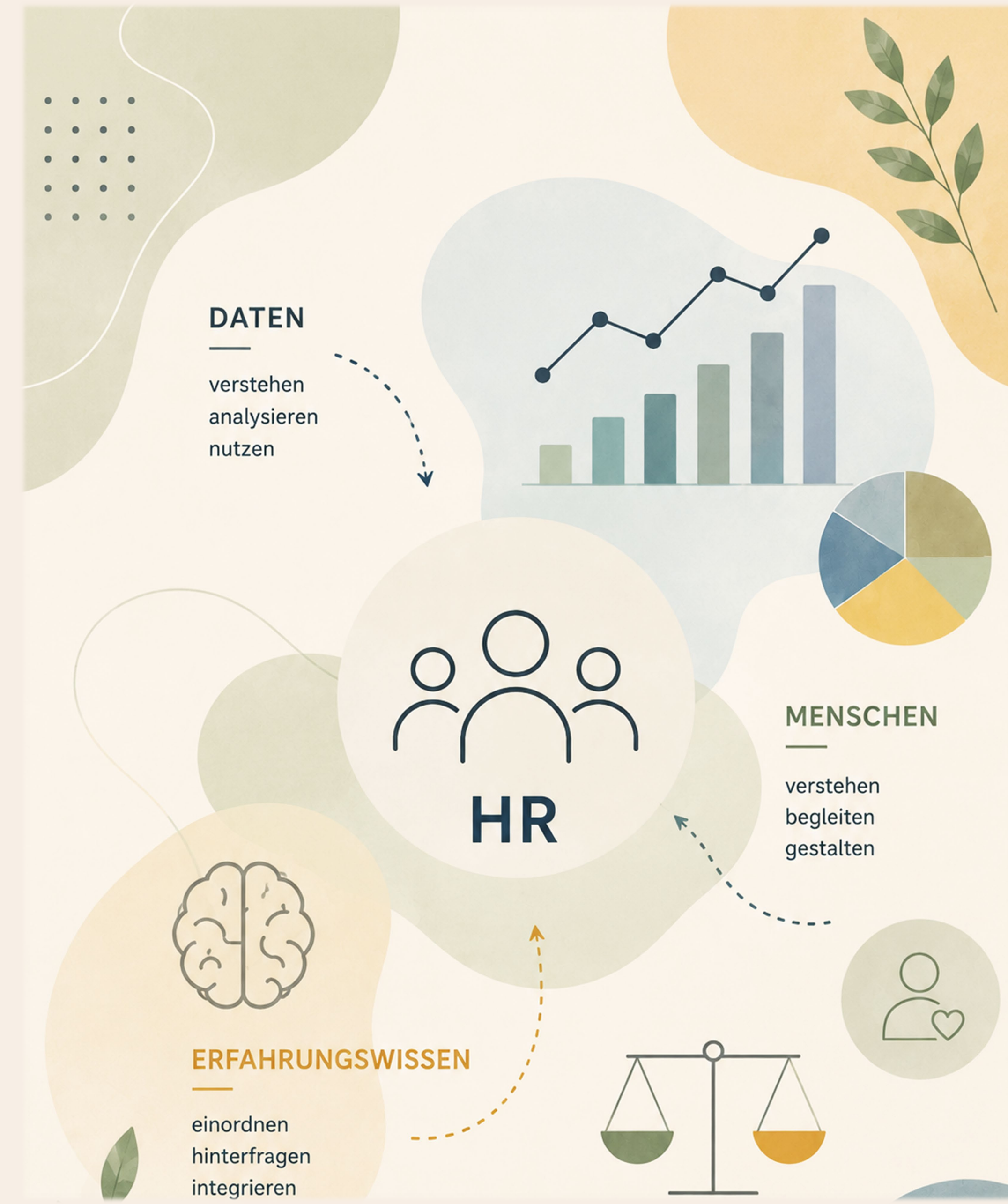


Daten statt Bauchgefühl? HR zwischen Erfahrungswissen und datenbasierter Entscheidungslogik

Swiss HR Analytics, 24. Juni 2026
Proof of Concept Lab, 8400 Winterthur

Ines Junginger, HSLU W

Wirtschaft
25. Juni 2026



Daten sind ...



Gute HR-Entscheidungen
basieren auf ...



Die Rolle von HR
im Zeitalter von
People Analytics ist ...






ANALYTISCHE ANSÄTZE

- Deskriptiv
- Diagnostisch
- Prädiktiv
- Präskriptiv
- AI & Machine Learning



DATEN

- HR-Daten
- Unternehmensdaten
- Externe Daten
- Big Data
- Datenqualität
- Dashboards
- Datensilos



KRITISCHE DEBATTEN

- Datenschutz
- Ethik
- Bias & Fairness
- Algorithmische Entscheidungen
- Black Box
- Überwachung
- Macht & Kontrolle
- Vertrauen
- Legitimation
- Akzeptanz

PEOPLE ANALYTICS



ANWENDUNGSFELDER

- Recruiting
- Retention
- Performance
- Learning & Development
- Workforce Planning
- Diversity & Inclusion



NUTZENVERSRECHEN

- Bessere Entscheidungen
- Objektivität
- Transparenz
- Effizienz
- Business Impact
- ROI
- Innovation



ORGANISATION & KULTUR

- Data Culture
- Data Literacy & Kompetenzen
- Stakeholder Management
- Change Management
- Strategisches HR
- Kulturwandel



Das Forschungsprojekt «People Analytics at Work»

- Kooperation der FernUniversität in Hagen (Prof. Dr. Uwe Vormbusch) und der Hochschule Luzern – Wirtschaft (Prof. Dr. Peter Kels)
- Ziel: Auf Basis von Vorreiterunternehmen aus Deutschland und der Schweiz die Praktiken, Implementierungsdynamiken und Auswirkungen von PA zu erforschen
- Projektfinanzierung durch die DFG und den SNF (Laufzeit: 06.2021 - 09.2024)
- Basis für drei Doktorarbeiten

Vorgehen

Forschungsphase I: Exploration & Diskursanalyse (05.2021 - 09.2022)

- 18 Expert*inneninterviews (Softwareentwicklungs- und Beratungsunternehmen, HR-Analytics-Manager*innen, Betriebsrät*innen, Gewerkschaftsvertreter*innen)
- Diskursanalyse (Branchenmagazine und Publikumsmedien)

Forschungsphase III: Fallübergreifende Synthese (03.2024 - 09.2024)

- Fallübergreifende Analysen, Beantwortung der zentralen Forschungsfragen

Forschungsphase II: Organisationsfallstudien (09.2021 - 05.2024)

- Drei Intensiv-Fallstudien:
- Technologieunternehmen (D), Biotechnologie (USA) und Logistik (CH)
- Kontextsensibles Vorgehen, Qualitativ-explorative Befragung diverser Stakeholder
- Insgesamt 32 Interviews, 7 Gruppendiskussionen (41P) sowie ergänzend Tool- und Dokumentanalysen



Versprechen an HR



Effizienz

Prozesse optimieren,
Ressourcen besser nutzen



Zeitersparnis

Weniger Aufwand,
mehr Fokus auf das Wesentliche



Strategische Entscheidungsfindung

Datenbasierte Insights für
bessere Entscheidungen



Platz am Tisch

Mehr Einfluss, Anerkennung
und strategische Relevanz



HR Bashing im Diskurs



HR fehlt das Wissen

Zu wenig Datenkompetenz,
zu wenig technisches Verständnis



HR hat nicht das Mindset

Zu wenig analytisch, zu wenig
neugierig, zu wenig kritisch



„Fearful Mindset“

Angst vor Transparenz, Kontrolle
und Machtverlust



Widerstand & Blockaden

Veränderungsresistent, bewahrt
bestehende Strukturen

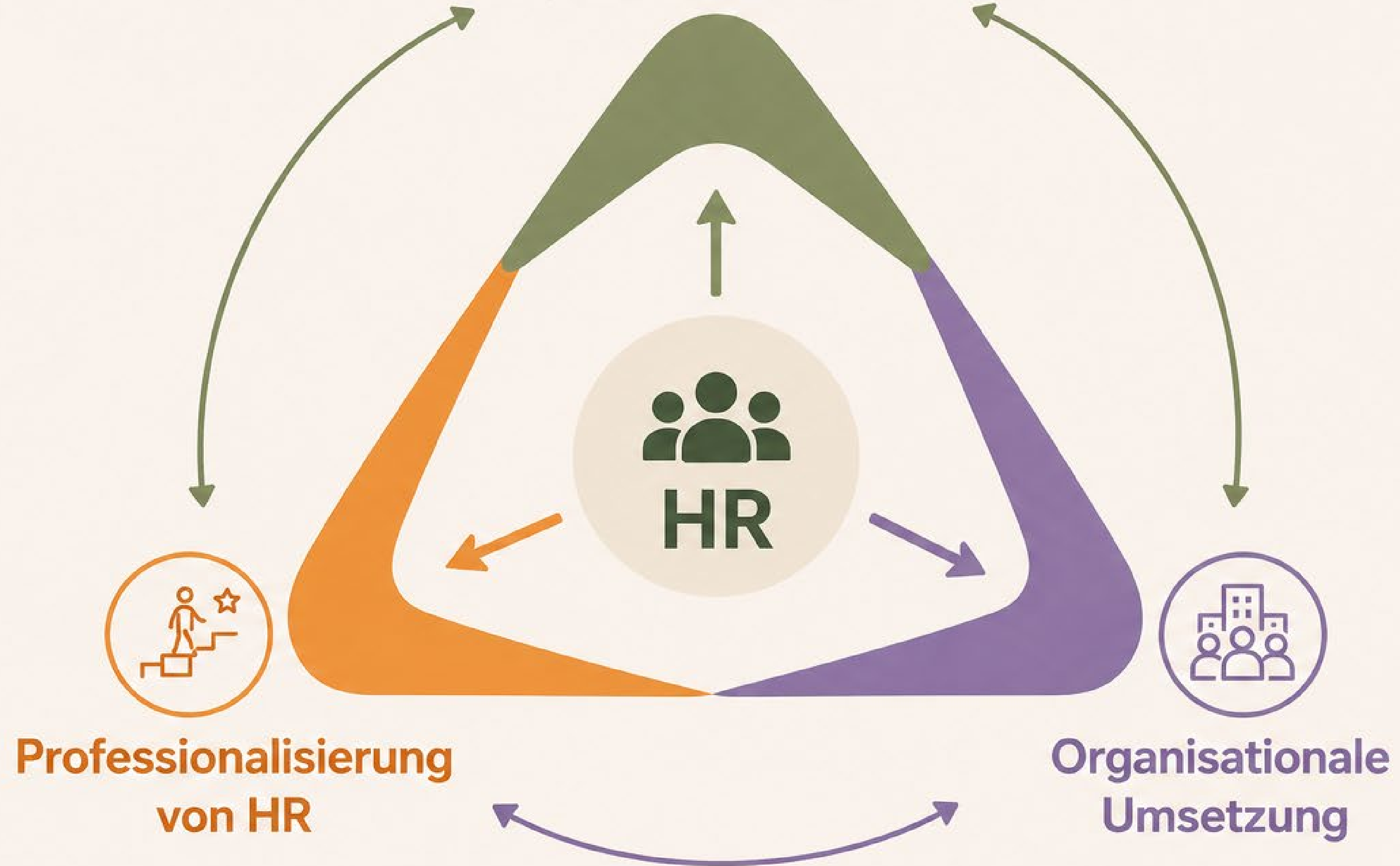
«Considering the technicalities involved, they **hesitate to learn and implement** these tools, supported by a **mindset which is fearful** of the learning curve. The HR managers **would rather rely on their human intellect** and understanding **than going through training for a HR analytic tool**. They often **fall back on a faulty argument** that machine intelligence will take out human from human resources, which is not at all true» (Deshwal 2020, S. 48)

Forschungsfrage der Dissertation

«Wie verändert People Analytics organisationale Wissensordnungen und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Rolle von HR?»



Epistemische Rationalität „Daten als Fakten“



Zentrale Ergebnisse der Dissertation (1/3) – Organisationale Umsetzung

1) Hohe Erwartungen

- Mehr Transparenz und Einsicht
 - Fundiertere Entscheidungen
 - Strategischer Mehrwert für HR und Organisation
- «So, it's actually from this perspective just a must for me to have informed view on how we are doing and where we're going» (GD5_AA)*

3) Herausforderung liegt in der Umsetzung

- Zeit- und Ressourcenmangel
 - Unterschiedliche Data Literacy
 - Fehlende strategische Verankerung
- «(...) wenn ich dann manchmal frag, na wofür denn, dann kommt mir nen grosses Fragezeichen entgegen (...)» (DA8)*

2) Risiken werden gesehen, dominieren aber nicht

- Datenschutz > Ethik
- Überwachung & Kontrolle
- Fehlende Datenkompetenz

Zentrale Ergebnisse der Dissertation (2/3) – Epistemische Rationalität

1) Daten gewinnen an Autorität

- Daten werden als objektiver und verlässlicher dargestellt
- Daten dienen als Legitimation und „Proof“, Daten als „Fakten“
- Daten ermöglichen die „Sprache des Managements“
«*Es ist nichtmehr ein Guessing, es ist ganz klarer Proof dafür*»
(DA14)

2) Erfahrungswissen gerät unter Legitimationsdruck

- „HR-Bauchgefühl“ wird datenbasierten Ansätzen gegenübergestellt
- Erfahrungswissen wird teilweise als emotional oder interessengeleitet beschrieben
- Datenbasierte Vorgehensweisen werden als rationaler und wissenschaftlicher gerahmt
- HR-Wissen muss zunehmend in datenkompatible Argumente übersetzt werden
«*We in HR are much less far-reaching and stringent and data-affine, that's also a bit of a classic, (...) I think we as a profession in HR already have a path ahead of us where we simply have to go much more in this direction (...)*» (GA5)

Zentrale Ergebnisse der Dissertation (2/3) – Epistemische Rationalität

3) Ambivalenzen und Gegenpositionen

- Die Dominanz datenbasierter Rationalität wird nicht von allen geteilt
- Einzelne Befragte betonen die Bedeutung von Erfahrungswissen
- Daten gelten nicht in allen Kontexten als ausreichend

«Mein Bauch hat mich bisher nie im Stich gelassen» (DA8)

«Und das ist nicht ein entweder oder, sondern ein im besten Fall ein, ein zusammen ausdiskutiertes und ausgehandeltes Ergebnis» (GA)

Zentrale Ergebnisse der Dissertation (3/3) – Professionalisierung von HR (?)

1) Strategische Aufwertung

- Mehr Sichtbarkeit und Legitimation
- Zugang zu strategischen Entscheidungsarenen
- Höhere Anschlussfähigkeit an das Business

«(...) Ein Grossteil unserer Ergebnisse wird länger viel mehr in Frankenbetrag ausgewiesen.

Weil das ist die Sprache des Management. Wenn wir dort etwas bewegen wollen, dann reagieren sie sehr schnell» (GA6)

2) Neues professionelles Leitbild

- Datenaffinität gewinnt an Bedeutung
- Verbindung von qualitativen und quantitativen Perspektiven
- Analytics-Kompetenzen werden zunehmend erwartet

«(...) where we really try to upskill our HR business partners in terms of using HR data and telling stories with HR data and drive decisions from the data as well» (GA11)

Zentrale Ergebnisse der Dissertation (3/3) – Professionalisierung von HR (?)

3) Vermittlungs- und Übersetzungsrolle

- Verbindung von HR-, Business- und Datenwissen
- Übersetzung von Daten in organisationale Entscheidungen
- Brückenfunktion zwischen technischen und sozialen Logiken

4) Neue Abhängigkeiten

- Delegation an Spezialist*innen
- Abhängigkeit von externen oder internen Analytics-Expert*innen
- Teilweise Verlust von Agilität

«I'm not proficient enough so to say in really filtering the data, analyzing the data in the way I want to. So I often rely on other people doing that, but that creates extra, that requires extra time and that makes it less agile» (GD7_GA)

Reflexion & Diskussion

Wenn ihr auf die vorgestellten Ergebnisse blickt...

...was hat euch an den Ergebnissen besonders überrascht, bestätigt oder irritiert?

Tauscht euch 3 bis 5 Minuten zu zweit aus, anschliessend diskutieren wir im Plenum.



Wie kann HR eine eigenständige, reflektierte Position im Datenkontext entwickeln?



Herzlichen Dank fürs Mitmachen!

... bei Fragen ungeniert an mich wenden ;-)

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Ines Junginger

Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin

T direkt +41 41 228 42 24

ines.junginger@hslu.ch