

Bedeutung und Herausforderungen einer soliden Datenbasis für die Personalarbeit in Unternehmen

## Datenqualität im HR Management

**Die Beratungspraxis zeigt: Personaler sind häufig unzufrieden mit ihrer HR-spezifischen IT-Unterstützung, wünschen sich eine stärkere Prozessautomatisierung sowie bessere Kennzahlen zur Planung und Steuerung des eigenen Bereichs und Informationsversorgung der Organisation. Oft steht diesem Ziel allerdings eine mangelnde Anzahl und Qualität relevanter Daten gegenüber. In der Konsequenz können automatisierte Workflows nicht genutzt, steuerungrelevante Kennzahlen nicht erhoben und/oder moderne leistungsfähige HR-IT-Werkzeuge nicht eingeführt und in ihrem vollen Funktionsumfang genutzt werden.**

**Der vorliegende Spot on greift das Thema Datenqualität im Human Resource Management auf und spiegelt hierbei die langjährige Beratungserfahrung von hkp/// group Experten. Dabei wird deutlich, dass das Problem schlechter Daten keineswegs ein reines IT-Problem ist, sondern vielschichtige Lösungsansätze nicht zuletzt auf der HR-Fachebene zu verorten sind.**

Neben Reporting-Anforderungen des Linien-Managements, denen der Personalbereich oft nicht gerecht werden kann, wird mangelnde Datenqualität und -verfügbarkeit als akutes Problemfeld häufig erst dann erkannt, wenn bestimmte Prozessabläufe hinsichtlich Qualität, Effizienz oder Durchlaufzeit beeinträchtigt werden oder sich fachliche Anforderungen im Rahmen der gegebenen technologischen Infrastruktur und Anwendungswelt nicht abbilden lassen. Dabei zeigt sich, dass die Relevanz der Datenqualität und -verfügbarkeit durch Personalexperten heute deutlich höher eingestuft wird als



Holger Jungk und Johannes Brinkkötter sind Partner und Insa Martens ist Consultant bei der Unternehmensberatung hkp/// group.

noch vor wenigen Jahren. Im Wesentlichen resultiert der Bedarf an guten Daten aus gesteigerten Anforderungen der nachstehenden Funktionsbereiche:

### Reporting

Das Reporting ist am stärksten von einer unzureichenden Datenqualität betroffen.

- Daten, die im HR-Stammdatensystem nicht vorhanden sind, können schlicht nicht ausgewertet werden.
- Daten, die nicht unternehmensweit einheitlich gepflegt sind, können nicht aggregiert werden.
- Daten, die in Aktualität, Aggregationsniveau, Genauigkeit oder Aussagekraft nicht den fachseitigen Anforderungen entsprechen, beeinträchtigen jeden hieraus entwickelten Bericht und damit auch die Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit des Personalcontrollings bzw. des Personalbereichs insgesamt. Problematisch wird dies insbesondere dann, wenn Daten aus Compliance-Gründen in einer hohen Qualität reportet werden müssen.

→ Somit ist die Personalfunktion heute deutlich stärker gefordert, den Fachbereichen im Unternehmen steuerungsrelevante HR-Kennzahlen zu liefern und – kennzahlenbasiert – den eigenen Wertbeitrag unter Beweis zu stellen. Vor diesem Hintergrund hat in den Personalabteilungen ein Umdenken eingesetzt, das letztlich dazu geführt hat, das „Zählen, Messen und Wiegen“ von HR-spezifischen Maßnahmen und Prozessen als elementaren Bestandteil der Personalarbeit im Unternehmen zu betrachten. Der gehobene Stellenwert der kennzahlenbasierten Planung und Steuerung führt somit zu neuen datenseitigen Anforderungen.

## Automatisierung und Workflow-Management

Ein wesentlicher Effizienzhebel der operativen Personalarbeit ist die Nutzung von automatisierten Workflows in Verbindung mit elektronischen Formularen. Wichtige Anwendungsbeispiele hierfür sind:

- **Antragswesen:** Genehmigungspflichtige Anträge, zum Beispiel Reiseanträge oder Urlaubsanträge, lassen sich in Abhängigkeit des Kontextes automatisch zu relevanten Entscheidern routen, die per Klick akzeptieren, kommentieren oder ablehnen können. Der Antragsteller sowie alle anderen Prozessbeteiligten haben im Rahmen dieses Workflows jederzeit Kenntnis über den aktuellen Bearbeitungsstatus.
- **Formularwesen:** Die meisten unternehmensintern verwendeten Formulare lassen sich digital abbilden. Papiervorlagen können in der Regel im Layout übernommen werden, mit dem Unterschied, dass Mitarbeiter diese nicht mehr handschriftlich, sondern digital ausfüllen. Die Mitarbeiterinformationen (Name, Vorname, Unternehmens-ID, Kostenstellen, etc.) werden direkt aus dem Stammdatensystem generiert und sind im entsprechenden Formular automatisiert eingegeben. Die Vereinfachung und Re-

duzierung der Bearbeitungszeit sorgen für eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

- **Employee Self Services (ESS)/Management Self Services (MSS) im Performance- und Talent-Management:** Ergänzend zu Formular- und Antragswesen lassen sich mit ESS und MSS, insbesondere im Performance- und Talent-Management-Bereich, Prozesse deutlich verbessern. Dennoch werden zum Beispiel im Rahmen der jährlichen Gespräche zu Zielvorgaben bzw. Zielerreichung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft häufig noch Papierformulare zur Dokumentation genutzt, anschließend an ein Shared Service Center geschickt und dort zur Archivierung eingescannt. Die Potenzialdaten werden dann vom Papierdokument in das HR-Stammdatensystem manuell übertragen. Dieser Prozess ist weit entfernt von einer effizienten Leistungserbringung und aufgrund der Medienbrüche fehleranfällig. Stattdessen können mit einem IT-gestützten Performance-Management-System Mitarbeiter und Führungskraft die betreffenden Daten gemeinsam direkt in ein entsprechendes elektronisches Formular eingeben und nach Fertigstellung automatisch weitere Prozesse in der Bearbeitung auslösen.

Die skizzierten Anwendungsbeispiele umreißen nur ein kleines Spektrum der Möglichkeiten, die sich unter dem Oberbegriff der Automatisierung subsumieren lassen. Sie haben jedoch eine entscheidende Gemeinsamkeit: Damit sie im Unternehmen umgesetzt werden können, muss die organisatorische Zuordnung von Mitarbeitern im Stammdatensystem hinterlegt sein. Wenn nicht eindeutig hinterlegt ist, wer die Führungskraft von wem ist, lassen sich keine elektronischen Workflows abbilden oder Formulare an den relevanten Verantwortlichen übermitteln. Die Abbildung eines IT-gestützten Performance-Management-Prozesses ist nicht möglich.

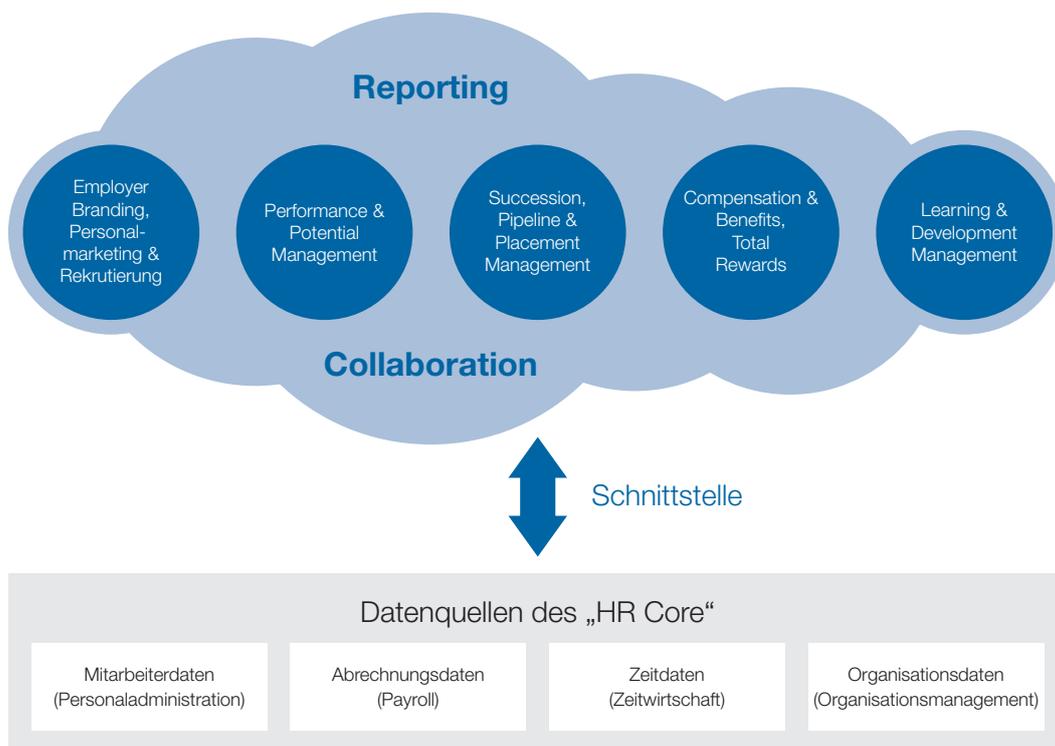


Abb. 1: Architektur und Module einer Talent-Management-Suite

Datenfeld	Beschreibung	Verwendung
Status	Status des Beschäftigungsverhältnisses	Abgrenzen von Mitarbeitern, Reporting
User ID	Identifikationsnummer des Anwenders im System (keine Mitarbeiter-ID)	Eindeutige Identifikation des Anwenders
User name	Name des Anwenders	Anmeldung im System
First name	Vorname des Mitarbeiters	Identifikation des Mitarbeiters
Last name	Nachname des Mitarbeiters	Identifikation des Mitarbeiters
E-Mail	E-Mail-Adresse	Kommunikation mit Mitarbeiter
Manager	Disziplinarischer Vorgesetzter des Mitarbeiters	Talentprozesse, Workflows, Org-Charts
Human Resource	Zugeordnete(r) Personalbetreuer	Talentprozesse, Workflows
Time zone	Zeitzone des Mitarbeiters	Systemverhalten

Abb.2: Datenseitige Mindestanforderungen einer Talent Management Suite

→ Somit rückt gerade für Unternehmen, die sich mit Workflows, ESS-/MSS-Szenarien oder digitalen Formularen beschäftigen, das Thema Datenqualität in den Fokus, da sich ohne eine entsprechende Abbildung von Berichtslinien keiner der beschriebenen Effizienzhebel darstellen lässt.

## Einführung neuer IT-Anwendungen in HR

Transaktionale Prozesse im HR-Management, wie zum Beispiel Entgeltabrechnung/Payroll oder Zeitwirtschaft, weisen traditionell einen hohen Grad an technologischer Unterstützung auf. Auch die Qualität stellt hier zumeist kein Problem dar, da fehlerhafte Daten zum Beispiel zu fehlerhaften Entgeltabrechnungen führen, die sofort offensichtlich sind.

Ein anderes Bild zeigt sich bei den Personalkernprozessen in den Bereichen Recruiting, Talent Management oder Aus- und Weiterbildung. Zwar nutzen viele Unternehmen auch heute schon IT-Recruiting-Lösungen und lassen teilweise sogar schon keine Papier-Bewerbungen für bestimmte Bewerbergruppen mehr zu, dennoch gibt es nach wie vor erheblichen Nachholbedarf in der Nutzung von IT-Lösungen in den genannten Bereichen. Allerdings wandelt sich die Situation in dem Maße, wie Unternehmen die Bedeutung dieser Bereiche priorisieren und andererseits die Angebote an leistungsfähigen Anwendungen immer besser werden.

”

**Die Personalfunktion ist heute deutlich stärker gefordert, den Fachbereichen im Unternehmen steuerungsrelevante HR-Kennzahlen zu liefern und faktenbasiert den eigenen Wertbeitrag unter Beweis zu stellen.**

“

Holger Jungk, Partner hkp// group

So lassen sich heute durch integrierte, cloud-basierte Talent-Management-Suiten Personalkernprozesse deutlich einfacher und ganzheitlicher abbilden – bedingt durch die kompetitive Marktsituation sogar zu attraktiven Preisen. Aus funktionalen Gesichtspunkten sind die Unterschiede zwischen den führenden Anbietern marginal. Die Eingabemasken wirken zeitgemäß, intuitiv bedienbar und bedeuten eine spürbare Verbesserung für die Anwender.

Hinzu kommt: Die Innovationsgeschwindigkeit moderner Talent-Management-Software ist deutlich gestiegen. Gründe hierfür sind der verschärfte Wettbewerb der Systemanbieter, aber auch das On-Demand-Bereitstellungsmodell der Software, das es Herstellern ermöglicht, funktionale Erweiterungen schneller in den Standard zu übernehmen und Anwendern zugänglich zu machen. Moderne Talent-Management-Lösungen stellen zudem mit 10 bis 15 Datenfeldern, die minimal für deren Betrieb benötigt werden, datenseitig nur geringe Anforderungen (siehe Abb. 2). Die Praxis zeigt allerdings, dass selbst diese sehr geringe Anzahl viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellt. Sofern es aber nicht gelingt, die datenseitigen Voraussetzungen zu schaffen, kann das Potenzial einer Talent-Management-Suite nicht erschlossen werden. Eine Stammdatenanalyse oder -bereinigung ist unabdingbar, da fehlerhafte Stammdaten bei der Nutzung einer Talent-Management-Suite zu Folgefehlern in allen Modulen führen.

→ Unternehmen, die die Einführung einer neuen Talent-Management-Lösung planen, sehen sich somit automatisch mit der Frage nach den für den Betrieb erforderlichen Basisdaten konfrontiert. Generell erweist sich auch im Performance- und Talent-Management die Datenqualität als „Zutrittskarte“ für neue, die Effektivität und Effizienz des gesamten Personalmanagements verbessernde IT-Lösungen.

## Ursachen und Handlungsoptionen zur Steigerung der Datenqualität

Die Ursachen für unzureichende Datenqualität im Human Resource Management sind vielschichtig. Dies ist sicher ein Grund dafür, dass sich die Erarbeitung von Handlungsoptionen zur Erzie-

lung einer guten Datenbasis oft langwierig und mühsam gestaltet. Aufgrund der Vielzahl der möglichen Ursachen und Möglichkeiten, kann auf diese im Folgenden nur in Teilen und überblicksartig eingegangen werden. Grundsätzlich lässt sich zwischen technischen und nicht-technischen, fachlichen Ursachen unterscheiden.

### Technische Ursachen

- **Datenmigration:** Die IT-Gesamtarchitektur eines Personalbereichs ist durch eine kontinuierliche Verbesserungsnotwendigkeit gekennzeichnet. Ältere Module werden abgelöst und durch neue ersetzt, wobei Stamm- und Bewegungsdaten zu migrieren sind, damit die betreffenden Aufgaben und Prozesse auch in einer modernisierten Systemwelt durchgeführt werden können. Hierbei kann es vorkommen, dass Datenfelder keine eindeutige Entsprechung finden und erst über Übersetzungstabellen in das benötigte Format gebracht werden können. Dieser Prozess stellt eine nicht zu unterschätzende Fehlerquelle dar. Daher muss die Migrationsfähigkeit von Daten als ein Kriterium im Auswahlprozess für neue IT-Anwendungen zwingend Berücksichtigung finden.
- **Schnittstellen:** Daten, die in einem Modul oder einer Software erstellt wurden, stehen in der Regel in weiteren Modulen oder Anwendungen zur Verfügung. Die Entwicklung und Pflege der dafür notwendigen Schnittstellen erfordert zusätzlichen Programmieraufwand, der nicht selten unterschätzt oder gar vermieden wird. In der betrieblichen Praxis werden daher Daten teilweise manuell von einem System in ein anderes übertragen, was erhebliches Fehlerpotenzial birgt. Selbst ein Excel-Download in System A samt anschließendem Upload in System B erfolgt meist nicht fehlerfrei, wenngleich er dem rein manuellen Verfahren in Sachen Fehleranfälligkeit deutlich überlegen ist. Erst ein vollautomatisierter Datentransfer aus einem System in das andere reduziert letztlich die Fehleranfälligkeit. Zu beachten ist allerdings, dass Datenflüsse zeitlich synchronisiert werden müssen, da es ansonsten ebenfalls zu Fehlern in der Datenbereitstellung kommen kann.
- **Validierungs- und Plausibilisierungs-Checks:** IT-Systeme bieten die Möglichkeit, Anwender bei der Eingabe von Daten mittels Validierungs- und Plausibilisierungs-Checks zu unterstützen. So lässt sich beispielsweise vermeiden, dass bei der Anlage neuer Mitarbeiter „Zahlendreher“ beim Geburtsjahr dazu führen, dass es im Unternehmen Azubis im Renteneintrittsalter gibt, eine falsche Adresse zur fehlerhaften Berechnung der geldwerten Vorteile des Firmenwagens führt oder ein nicht gesetzter Klick im System in einer völlig falschen Tarifvergütung resultiert. Um derartige Fehler aufzuspüren, schreiben Personalcontroller für sich häufig selbst Excel-Makros – eine sinnvolle Maßnahme zur Datenbereinigung. Allerdings sollte die erste Prüfroutine bereits direkt mit der erstmaligen Dateneingabe erfolgen. Dazu können zum Beispiel Prüfparameter im Stammdatensystem hinterlegt werden. Zwar ist auch die Pflege dieser Parameter mit einem gewissen Aufwand verbunden, dieser ist aber deutlich geringer als eine datenseitige Einzelfallkorrektur in Sekundärsystemen.
- **Master-Daten Bereinigung:** Um den aus einer hohen Datenqualität erhofften Mehrwert langfristig zu generieren, empfiehlt sich das regelmäßige „Aufräumen“ von Personalstammdaten. Hier

können veraltete Bezeichnungen und Konventionen nachgezogen, datenseitige Redundanzen beseitigt und Angaben, die aus Datenschutzgründen nicht länger gespeichert werden dürfen, gelöscht werden. Die regelmäßige Durchführung dieser so genannten Master Data Clean-ups verhindert unnötigen Datenwust, der datenseitig schwerer zu handhaben ist.

”

**Die Vergleichbarkeit von HR-relevanten Kennzahlen kann in einer Organisation nur dann zielgerecht erfolgen, wenn alle Beteiligten ein identisches Verständnis einer Kennzahl haben und diese Kennzahl auf gleiche Weise errechnet wird.**

“

Johannes Brinkkötter, Partner hkp// group

### Nicht-technische/fachliche Ursachen

- **Eindeutigkeit bei Organisationsdaten:** Die Abbildung von Berichtslinien im Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung für die Automatisierung der Personalarbeit: Konkret muss definiert sein, wer im Unternehmen eine Führungskraft ist, welchen organisatorischen Unternehmensbereich diese Führungskraft verantwortet und infolgedessen mit welchen IT-Berechtigungen sie auszustatten ist. Jedoch sind diese Aspekte meist im Organisationsmanagement nicht ausreichend klar definiert. Und so ist es bei der Einführung neuer IT-Lösungen keine Seltenheit, dass Führungskräfte ihre eigenen Mitarbeiter im System nicht sehen, Workflows ins Leere laufen und Berechtigungen nicht sinnvoll vergeben werden können. Grundsätzlich spielen Organisationsdaten durch die Verwendung in allen Personalkernprozessen heute eine weitaus wichtigere Rolle, weshalb Fehler hier weitreichende Folgen haben. Daher empfiehlt es sich, diese Daten zentral von Experten pflegen zu lassen, die die jeweiligen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten im Blickfeld haben.
- **Namenskonventionen und -vorgaben:** Bei der Dateneingabe müssen fachseitig Namenskonventionen vorgegeben werden. Dies gilt insbesondere für die Funktions-/Stellen- und Tätigkeitsbezeichnungen eines Mitarbeiters: Ist beispielsweise ein „Projektleiter“ vergleichbar mit jemandem der als „Leiter Projekte“ geführt wird oder gibt es einen Unterschied zwischen einem „Assistant Manager“ und einem „Manager Assistant“? Hier ist der Personalbereich gefordert, eindeutige Namenskonventionen im Rahmen eines Funktions-/Stellen-Katalogs zu definieren, die dann IT-seitig umgesetzt werden.
- **Berechnung von Kennzahlen:** Die Vergleichbarkeit von HR-relevanten Kennzahlen kann in einer Organisation nur dann zielgerecht erfolgen, wenn alle Beteiligten ein identisches Verständnis einer Kennzahl haben und diese Kennzahl auf gleiche Weise (stichtagsbezogen) errechnet wird. Dies lässt sich an einer scheinbar einfachen Kennzahl wie „Headcount/Mitarbeiteranzahl“ gut darstellen. Neben dem Aspekt, ob der Headcount in Full Time Equivalents (FTE) oder Köpfen dargestellt werden soll,

ist die Frage entscheidend, wer tatsächlich in diese Kennzahl einbezogen wird: Zählen Werkstudenten, Azubis etc. dazu oder nicht? Eine klare Definition der Kennzahl lässt permanent divergierende Angaben vermeiden.

- **Befähigung der Mitarbeiter:** Eine hohe Datenqualität erfordert von den Prozessbeteiligten ein hohes Maß an Disziplin. Wenn es gelingt, die Vorteile für den eigenen Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters herauszustellen steigt infolgedessen auch die Bereitschaft der Mitarbeit. Sind die Effekte nur mittelbar für den Anwender spürbar, so muss aufgezeigt werden, welche Konsequenzen eine fehlerhafte Dateneingabe in den Folgeprozessen hat. Dieses Wissen ist in der Regel nicht durchgängig und in ausreichendem Ausmaß vorhanden. Ein Schulungskonzept sollte in ein begleitendes Change-Konzept eingebettet sein.
- **Manuelle Workarounds:** Werden Anwender nicht ausreichend befähigt und im Umgang mit IT-Systemen geschult, greifen sie erfahrungsgemäß zur Selbsthilfe. So werden zum Beispiel gerne manuelle „Schattentabellen“ in MS Excel aufgebaut, die bestimmte Prozessschritte erleichtern und in bestimmten Situationen als Übergangsszenario sogar empfehlenswert sind. Wenn sich diese Workarounds tendenziell allerdings als generelle Arbeitshilfen in der Organisation zu vermeintlichen Standardlösungen migrieren, ist dies ein Indikator dafür, dass sich der HR-Bereich mit seinen Anforderungen nicht genügend in der IT Organisation einbringt. Nur durch den partnerschaftlichen Umgang von HR und IT lassen sich hier gemeinsam Lösungen finden.

- **Governance:** Eine langfristige Steigerung der Datenqualität lässt sich ohne eine passende Governance kaum darstellen. Bezogen auf Personal-Management-Daten bedeutet Governance u.a.
  - die Sicherstellung der Einhaltung von Datenfeldkonventionen,
  - die Einheitlichkeit der Erhebung von Kennzahlen sowie
  - die Steuerung von datenseitigen Veränderungen und/oder Erweiterungen,
  - die klare Regelung/Berechtigung, wer Daten eingeben oder verändern darf

Die Wahrnehmung dieser Aufgaben setzt jedoch die Etablierung einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT voraus, die im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Governance-Funktion ausübt und so die sogenannten Change-Control-Prozesse verantwortet und gleichzeitig in der Aufbauphase datenseitige Altlasten bereinigt.

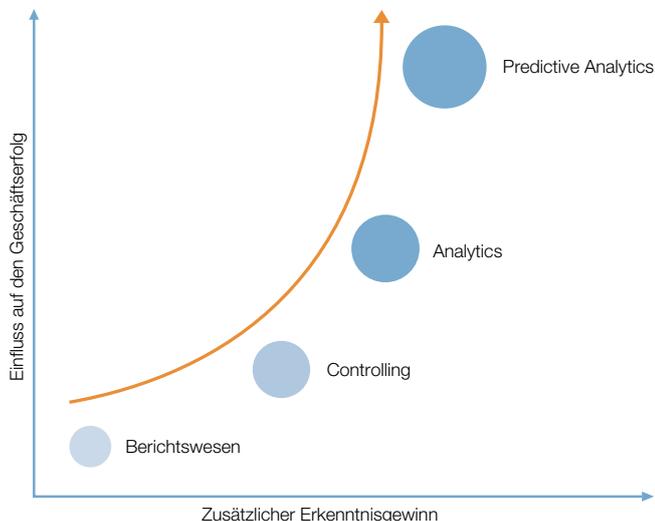
Gerade in großen Unternehmen ist auch die Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen erforderlich, weshalb sich eine dedizierte Ressource empfiehlt, die die Anforderungen des eigenen Bereichs kommuniziert, im Konzernkontext harmonisiert und deren Umsetzung sicherstellt.

### Anwendungsbeispiele und Vorteile einer hohen Datenqualität

Von einer gesteigerten Datenqualität profitiert in erster Linie natürlich das Reporting, da die Aussagekraft der Reports und Analysen hierdurch signifikant verbessert wird. Werden die Daten archiviert, lassen sich zudem im Zeitverlauf Entwicklungen von Kennzahlen erkennen. Ebenso können, wenn die Datenbasis umfassend genug ist, beispielsweise statistische Muster oder saisonale Schwankungen erkannt sowie Sensitivitätsanalysen etc. durchgeführt werden.

Je stärker Daten in dieser Richtung genutzt werden, desto mehr löst sich das Personal-Controlling von einer reinen Ist-Erhebung von Daten und unterstützt in der Analyse und Interpretation. Im Weiteren erlaubt die Extrapolation von bestimmten Parametern oder Kennzahlen auf Basis historischer Daten ein zukunftsgerichtetes Reporting (Predictive Analytics).

Neben dem Wunsch, zukünftige Veränderungen im Personalkörper durch ein hierfür ausgelegtes Reporting zu antizipieren und damit beherrschbarer zu machen, profitiert auch das operative Tagesgeschäft von einer guten Datenbasis. Reports lassen sich unter Verwendung eines Rollen- und Berechtigungskonzepts automati-



Reifegrad	Fokus	Tätigkeiten	HR-Rolle
Berichtswesen	Erhebend/berichtend	Erhebung von Grunddaten	Service Provider
Controlling	In Bezug setzend	Verbindung von Arbeitsergebnissen	Business Enabler
Analytics	Vergleichend/verstehend	Untersuchung von Wirkungszusammenhängen	Business Partner
Predictive Analytics	Vorhersagend	Entwicklung möglicher Zukunftsszenarien	Business Driver

Abb.3: Vom klassischen Berichtswesen zu Predictive Analytics: Qualität und Umfang des Datenbestands als Grundlage für einen hohen Reifegrad in der Datenanalyse



Abb.4: Beispiel eines monatlichen Personalreports mit Informationen aus verschiedenen HR-Modulen

siert den Führungskräften zur Verfügung stellen. Workflows erleichtern und beschleunigen die Prozessabläufe. Parallel sinkt die Fehlerrate, was in einer Reduzierung von manuellen Nacharbeiten resultiert. Somit ist die Datenqualität ein wesentlicher Wertbeitrag im Prozess zur Steigerung der Effizienz der Personalfunktion.

Personaldaten werden im Unternehmen an verschiedenen Stellen benötigt. Neben der Verwendung im Recruiting, im Performance- und Talent-Management sowie in der Aus- und Weiterbildung werden diese Daten auch im Finanzbereich zur Kennzahlenermittlung und Planung benötigt. Aber auch in den wertschöpfenden Bereichen sind saubere Personaldaten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. So lässt sich eine Schichtplanung nur dann sinnvoll durchführen, wenn es datenseitig möglich ist, eine Qualifikations- und Verfügbarkeitsabfrage abzubilden. Ebenso sind in einigen Funktionsbereichen bestimmte Qualifizierungen oder Einweisungen für Mitarbeitergruppen erforderlich, die teilweise auch zeitlich begrenzt und/oder nachweispflichtig sind. Die Notwendigkeit gesetzlich vorgeschriebener Qualifikationen bzw. Compliance- und Revisionsvorgaben erhöhen noch einmal zusätzlich die Anforderungen an eine solide HR-Datenbasis.

## Zusammenfassung

Die Herstellung einer möglichst hohen Qualität im Personaldatenbestand ist längst zu einem zentralen Ziel des HR-Managements avanciert. Bedingt durch die stärkere IT-Unterstützung in den Personalkernprozessen, umfassenderen Reporting- und

Compliance-Anforderungen sowie die Automatisierung von Prozessabläufen in der betrieblichen Praxis ist die Notwendigkeit einer soliden HR-Datenbasis in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Saubere und verfügbare Personaldaten helfen, die Prozesseffizienz zu erhöhen und reduzieren die Fehleranfälligkeit von operativen Personalprozessen. Dies wiederum schafft im Personalbereich Kapazitäten für konzeptionelle, beratende, strategische Tätigkeiten und leistet somit einen Beitrag zur Steigerung der Effektivität der Personalfunktion.

Je nach Größe des Unternehmens und Reifegrad der bestehenden HR-spezifischen IT-Architektur ist der Aufwand für die Erreichung einer ausreichenden Datenqualität hoch. Die Ursachen dafür liegen weniger im technischen Bereich begründet, als im Wirken der Personalfunktion selbst. Diese ist gefordert, eindeutige Datenfeldkonventionen und Kennzahlendefinitionen festzulegen und deren Umsetzung und Einhaltung im Rahmen einer Governance-Organisation sicherzustellen.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass der Aufbau einer neuen Datenbasis oft mit vergangenheitsorientierten Aufräumarbeiten im Datenbestand verbunden ist. Trotz der dafür notwendigen und zum Teil erheblichen Anstrengungen übersteigen die hieraus zu erzielenden monetären und nicht-monetären Effekte den initialen Aufwand um ein Vielfaches. Das Gros dieser Effekte wird sich allerdings nicht kurzfristig einstellen, sodass ein langfristiges Konzept und entsprechende Managementunterstützung benötigt wird.

## Hintergrundinformationen zu den Autoren



**Holger Jungk**, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

[holger.jungk@hkp.com](mailto:holger.jungk@hkp.com)



**Johannes Brinkkötter**, Partner, zählt zu den führenden Shared Service Experten in Deutschland. Im Anschluss an sein Jura-Studium und die Zulassung als Rechtsanwalt startete er seine berufliche Laufbahn bei der BASF SE, wo er verschiedene Fach- und Führungspositionen durchlief, u.a. als politischer Consultant und als Projektmanager bzw. -leiter für M&A und HR. Es folgten sieben Jahre als Managing Director der BASF Services Europe. Mit seinem Wechsel in den E.ON-Konzern im Frühjahr 2012 verantwortete er als SVP HR Services und Mitglied des HR Boards des Energieversorgers neben wesentlichen Bereichen des HR-Managements auch mehrere interne Großprojekte. Im November 2013 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung der E.ON Business Services GmbH, Hannover, berufen. In dieser Rolle berichtete er direkt an den CHRO und CIO der E.ON SE.

[johannes.brinkkoetter@hkp.com](mailto:johannes.brinkkoetter@hkp.com)



**Insa Martens**, Consultant, ist seit 2016 bei der hkp/// group und im Bereich HR Strategy & Transformation in verschiedene HR-Transformationsprojekte involviert. Sie verfügt über umfassende Erfahrungen in der Gestaltung effizienter HR-Organisationen, unter anderem durch die Begleitung von weltweit agierenden Unternehmen verschiedener Branchen bei der Neuaufstellung bzw. -ausrichtung ihrer HR-Abteilung sowie der Auswahl- und Implementierung von HR-IT-Systemen und Talent Management Suiten im Speziellen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekten und Studien intensiv mit den Themen Digitalisierung der HR-Funktion sowie Kommunikation und Change.

[insa.martens@hkp.com](mailto:insa.martens@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

 [www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)

 [www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)

 [www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

---

## Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

## Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

## Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
zurich@hkp.com