

# Die Steigerung der Wertschöpfung im Umfeld der HR-Shared-Services durch die digitale Personalakte

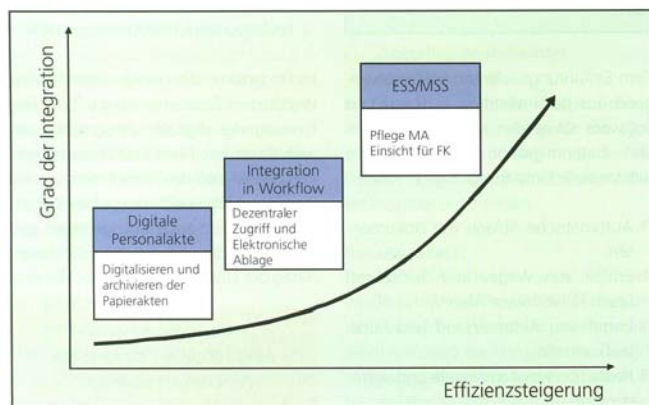
## Qualitätsgewinn und Kostenvorteile durch die digitale Personalakte

Das HR Delivery Modell, die Art also, wie moderne HR Organisationen ihre Leistungen für ihre internen Kunden erbringen, basiert auf gut durchoptimierten Prozessen und Beteiligten, die aufeinander abgestimmt zusammenwirken. Die unterschiedlichen Informationsbedarfe der dezentralen HR Business Partner, der über Self Services verstärkt in die Personalprozesse involvierten Manager und des zumeist zentralisierten HR-Service-Centers sind in diesem Zusammenspiel zu befriedigenden. Durch den bereits erreichten Reifegrad der HR Organisationen nimmt der Druck zur weiteren Optimierung nicht ab, sondern – wegen der deutlich höheren Transparenz – sogar noch zu. Deshalb wenden sich diese Unternehmen verstärkt der Optimierung ihrer Personal-

aktenführung zu. Die meisten Unternehmen führen die Personalakten bisher außerhalb der eingesetzten ERP-(Enterprise Resource Planning) oder HCM-(Human Capital Management) Systeme und häufig noch in Papierform. Ziel muss es nun sein, die nächste Stufe der Optimierung in den HR Organisation so zu unterstützen, dass parallel zur Umgestaltung die Handhabung und Verarbeitung der Personalakten vereinfacht und somit sicherer, günstiger und schneller wird. Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass Unternehmen ihre HR-Shared-Services in ihrer Effizienz und gleichzeitig verstärkt in ihrem Mehrwert für den Geschäftserfolg des Unternehmens erhöhen. Eben hier unterstützt die Einführung der digitalen Personalakte auf ganz verschie-

dene Weise, aber immer in einer Richtung: Qualitätsgewinn und Kostenvorteile.

1. Die Entkoppelung von Serviceangebot und Datenlagerung bedeutet, dass jeder Zugriff auf diese Daten nunmehr ad hoc von jedem Ort passieren kann. Diese maßgebliche Voraussetzung beim Aufbau einer Shared-Service-Organisation, die nicht nur den Einsatz dezentraler HR-Business-Partner vorsieht sondern ebenso eine verteilte Leistungserbringung innerhalb der Shared-Service-Organisation an unterschiedlichen Standorten unterstützt.
2. Die Beschleunigung der administrativen Prozesse innerhalb von HR und damit ein permanent aktueller Datenhaushalt durch das Sicherstellen einer zeitnahen und vollständigen Aktualisierung, spiegeln sich schnell in der Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Kundenzufriedenheit wieder.
3. Der gleichzeitige Zugriff auf den Inhalt begünstigt das komplementäre Arbeiten, welches durch das Aufbrechen der Prozessketten entstanden ist. Auch ist es jetzt möglich, Prozesse parallel und nicht sequentiell abzuarbeiten.
4. Ein weiterer Baustein der Effizienzsteigerung ist die Erweiterung der Nutzung um den, möglicherweise eingeschränkten, Online-Zugriff für Führungskräfte, ja sogar Mitarbeiter, über



## DPA-Special

### Ein Business Case in vier Schritten

(Quelle: Baumgartner & Partner)

Ein etwa dreiwöchiges Kurzprojekt, in der Regel mit einer Amortisationsdauer deutlich kleiner 2 Jahre:

**1. Workshop mit den 5 wesentlichen Beteiligten: Lösungsszenarien einer digitalen Personalakte, z.B.**

- „mit/ohne Altaktenarchivierung“
- „mit/ohne Online-Zugriff durch die Mitarbeiter“
- „mit/ohne Volltextsuchmöglichkeiten über die Akten hinweg“
- „global / lokal“
- ...

**2. Lösungsszenarien aus Kundensicht bewerten, zum Beispiel**

- Vor-/Nachteile für die Rolle HR Service Center
- Vor-/Nachteile für die Rolle HR Business Partner
- Vor-/Nachteile für das lokale Management
- Vor-/Nachteile für den Mitarbeiter
- Vor-/Nachteile für die Arbeitnehmervertretung
- ...

**3. Lösungsszenarien quantitativ bewerten, zum Beispiel**

- Bottom-Up-Bewertung der eintretenden Veränderungen in den Arbeitsabläufen
- Bottom-Up-Bewertung der Veränderung der Zugriffs-, Such- und Transportzeiten der Akten
- Bewertung der Lagerkosten
- Top-Down-Bewertung der Benchmarks vergleichbarer Unternehmen mit / ohne digitalen Personalakten
- Ermittlung des Nettobarwerts der Veränderung auf Basis von Realisierungsaufwand, Realisierungszeit, Nutzungsdauer und Kapitalverzinsung
- ...

**4. Entscheidungsfindung und Umsetzungsplanung**

- Diskussion der wirtschaftlichsten Realisierungsszenarien im HR-Management
- Umsetzungsentscheidung
- Besetzung des Umsetzungsteams

bekannt/bestehende Systeme oder Portale auf Inhalte der Personalakte. Diese Steigerung der Servicequalität wird schnell wahrgenommen und geschätzt werden.

#### Ein Business Case, der sich schnell rechnet

Dass und wie genau sich die zuvor benannten positiven Effekte einer digitalen Personalakte rechnen, ist unternehmensindividuell in Form eines belastbaren Business Cases nachzuweisen.

Dem Einführungsaufwand, der überwiegend aus der Investition in Hard- und Software sowie den Kosten für Akten- und Datenmigration besteht, liegen substanzielle Einsparungen gegenüber:

- Automatische Ablage von Dokumenten;
- Entfall von Wege- und Suchzeiten (auch für verlorene Akten);
- Entfall von Aktenversand und Rücklaufkontrolle;
- Reduktion von Archivmiete und -infrastruktur.

Darüber hinaus ergeben sich hohe, aber fast nicht quantifizierbare, Einsparungen im Bereich der Risikominimierung, da der Datenverlust gegenüber der Papierakte fast auszuschließen ist.

Somit ist auch die digitale Personalakte eine klassische Effizienzsteigerung in der personalwirtschaftlichen Arbeit und ist methodisch quantifizierbar; der Business Case wird als Entscheidungsgrundlage akzeptiert. Erfahrungen zeigen, dass die Business Cases für die Einführung einer digitalen Personalakte regelmäßig Amortisationszeiten von weniger als zwei Jahren ausweisen.

#### Best Practices – Gute Erfahrungen bei der Einführung digitaler Personalakten

Die Einführung der digitalen Personalakte verlangt nach sorgfältigster Abarbeitung von Einzelthemen und dem Beachten kritischer Erfolgsfaktoren für das reibungslose Gelingen, z. B.:

- Einheitliche Aktenstruktur;
- Einheitliche, beschleunigte und transparente Prozesse und Schnittstellen;
- Globale Zugriffsmöglichkeit über das HR-Portal;
- Leistungsfähiges und ausbaufähiges IT-Produkt;
- Starke Partner für das Scannen;
- Solider Business Case;
- Professionelles Projektmanagement.

Im Folgenden sollen einige wertvolle Best Practices im Zusammenhang mit der Einführung der digitalen Personalakte erwähnt werden. Diese Best Practices werden derzeit von den Teilnehmern am HR Benchmarking von Baumgartner & Partner gemeinsam zusammengetragen und strukturiert. Sie spiegeln somit den realen Alltag der Unternehmen wieder, die eine

„Pro Mitarbeiter werden rund 100 Seiten Papier in der Personalakte abgelegt.“

elektronische Personalakte bereits eingeführt werden und sind somit als besonders praxisnah einzustufen.

**a) Analyse und Gliederung der Personalakte**

Zunächst einmal ist die Nutzung der Inhalte der Personalakte zu analysieren; je breiter (auch geographisch) die Analyse angelegt ist und je mehr Beteiligte abgedeckt werden, desto deutlicher stellt sich der Nutzen heraus. Dieser wird im Besonderen in den Bereichen der Schnittstellen deutlich, die vor der Einführung eines optimierten HR Delivery Modells nicht bestanden, da es häufig regional isolierte Zusammenarbeit gab.

Der Struktur des Inhaltes der Personalakte, die in Deutschland fast immer noch als „die Ablage aller den Mitarbeiter betreffenden Informationen“ angesehen wird, kommt in der beginnenden Zentralisierung der personal-administrativen Aufgaben in ein Shared-Service-Center eine zentrale Bedeutung zu.

Generell hat es sich bewährt, die zukünftige Personalakte dreistufig zu gliedern:

1. Register;
2. Dokumentenarten;
3. Dokumente.

Einem notwendigerweise sehr mühsamen Prozess der Identifikation des Ist, also der aktuellen Inhalte der papierbasierten Akte folgt die Aufteilung des Soll. Hier ist unternehmensabhängig zu prüfen, ob einer prozessualen oder produktorientierten Ordnung der Vorzug gegeben wird, wobei die Letztere im Allgemeinen als die für alle Beteiligten klarere angesehen wird. Eine Rolle spielt hier sicher neben dem Zugriffskonzept auch die Zuordnung zu den SAP-Infotypen. Das Ergebnis wird dann in einer allgemein gültigen Taxonomie abgebildet.

**b) Digitalisierung der bestehenden Akten**

Nachdem die Zielstruktur fest steht, geht es an die zweite große Vorbereitung: Der Prozess der Digitalisierung sollte nicht nur

prozessual sondern auch inhaltlich vorbereitet sein. Im Besonderen erfordert der Inhalte häufig eine Bereinigung; hier bietet es sich an, mit dem Scandienstleister eine Positiv- und eine Negativliste zu erarbeiten, so dass auch wirklich nur „positive Dokumente“ überführt werden und keine Familienanzeigen etc., die sich auf der Negativliste wieder finden.

Alle bestehenden Akten – einschließlich Neueinstellungen – sollten vor dem offiziellen „Go live“ digitalisiert werden. Dabei ist berücksichtigen, dass alle neuen Dokumente für Akten, die bereits vor dem offiziellen „Go live“ digitalisiert wurden, separat zu migrieren sind.

Die Vernichtung der Akten nach deren Scannen ist, nach entsprechender Risikoabwägung, immer häufiger anzutreffen und wird ca. sechs bis neun Monate nach Projektende beauftragt.

In diesem Prozess ist sicherzustellen, dass alle Prozesse und Sicherheitsmaßnahmen für Verpackung und Transport, Aufbereitung, Scannen und Indexierung explizit beschrieben werden, um allen Stakeholdern dieses Projektes gegenüber jederzeit auskunftsfähig zu sein. Auch kann ein Monitoringprozesses aufgesetzt werden, der während des Zeitraumes der Digitalisierung des Aktenbestandes die bestehende Transportlogistik überwacht und sicherstellt, dass für jede einzelne Akte zu jedem Zeitpunkt Auskunft über ihren jeweiligen Aufenthaltsort gegeben werden kann.

**c) Abstellen bestehender Medienbrüche**

Im Folgenden wird die Wertschöpfung der digitalen Personalakte für die typischen Schnittstellen eines modernen HR Delivery anhand beispielhaft ausgewählter Prozesse beschreiben.

**Bonusprozess:**

Der HR Business Partner setzt im jährlich wiederkehrenden Prozess der Festlegung der variablen Vergütungsbestandteile (Bonusprozess) die Vorgaben der Vergütungsspezialisten um und berät die Führungskräfte bei der Bonusallokation. Hier

# DPA-SPECIAL

*Das Abstellen bestehender Medienbrüche erhöht die Arbeitseffizienz dramatisch, zumal bis zu 80% der personalwirtschaftlichen Prozesse in einem Dokument münden.*

ergibt sich typischerweise eine enge Steuerung und Überwachung, im Besonderen bei Einzelfallregelungen. Der parallele Zugriff auf die individuellen Zusagen von Mitarbeitern in der digitalen Personalakte und deren Diskussion sind ein deutlicher qualitativer Vorteil. Auch sind bei Rückfragen die die Vergütungsspezialisten schneller in der Lage, die Betroffenen durch Einblick in die Akte zu beurteilen. Schließlich entsteht ein Zeit- und Effizienzvorteil durch das direkte elektronische Ablegen der „Bonusbriefe“ in der digitalen Personalakte.

#### **Rekrutierungsprozess:**

Das Service Center und der HR Business Partner sind im Rekrutierungsprozess typischerweise sehr auf das gegenseitige Vorliegen von Informationen angewiesen, sei es bei Vertragsabschluss oder auch zur Gestaltung des ersten Arbeitstages. Die digitale Personalakte gewährt permanenten Echtzeit-Zugriff auf die aktuellen Unterlagen und erhöht so Aus-

kunfts-fähigkeit und unterbrechungsfreies Arbeiten. Der HR Business Partner und die Führungskraft haben bei der Rekrutierung ebenfalls viele Schnittstellen. Bei der Vorstellung und Bewertung der internen Kandidaten unterstützt die digitale Personalakte die schnelle und parallele Einsichtnahme und beschleunigt somit den gesamten Prozess.

#### **Mitarbeiterauskünfte und Akteneinsicht:**

Nicht zuletzt profitieren die Mitarbeiter von der digitalen Personalakte, da diese den Mitarbeitern das in Deutschland bestehende Recht auf Einsichtnahme deutlich erleichtert. Mussten Mitarbeiter bisher in den Personalbereich gehen, um Einsicht zu bekommen, wird dies künftig über einen temporär gewährten Zugriff auf ein HR-Portal und durch Self Services vom Arbeitsplatz aus möglich. Diese Vorgehensweise wirkt zudem dem möglicherweise vorhandenen Misstrauen gegen eine Digitalisierung entgegen.

#### **d) Betriebsvereinbarung**

Die Überführung der papierhaften Personalakte in eine digitale Personalakte sollte unbedingt von einer Betriebsvereinbarung begleitet werden, um allen Beteiligten „ein gutes und faires Gefühl“ dieser Umstellung zu geben und um

auch die Arbeitnehmer(-vertretung) aktiv einzubinden.

#### **e) Erfahrungen Anderer einbeziehen**

Um die Erfahrungen anderer Unternehmen bei der Einführung der digitalen Personalakte nutzen zu können (und dadurch ggf. deren Fehler zu vermeiden) und die Einführungszeit zu minimieren, ist ein intensiver Erfahrungsaustausch mit diesen Unternehmen ratsam. Die Best Practices der Teilnehmer am HR Benchmarking von Baumgartner & Partner stehen als solche Erfahrungsaustauschpartner zur Verfügung.

#### **f) Ausbau um Dokumentenerstellung und Auftragsverwaltung**

Die nächste Stufe der operativen Exzellenz erreichen das Unternehmen und die HR-Service-Center durch das Ergänzen der digitalen Personalakte um ein Dokumentenerstellungs- und ein Auftragsverwaltungssystem. Erst diese Ganzheitlichkeit, eingebettet in das vorhandene HCM-System, erscheint derzeit „best in class“.

Sven Brücker, Manager,  
sven.bruecker@baumgartner.de  
Volker Jacobs,  
Geschäftsführender Partner,  
volker.jacobs@baumgartner.de