

Personalprozesse und Personaldokumente verzahnen!

Unternehmensbefragung zu den
Chancen und Risiken Digitaler Personalakten

Studienreihe **Dokument und Prozess**



Inhaltsangabe

Vorwort	04
1. Management Summary	07
2. Befragte Unternehmen	08
Standorte	08
Informationstechnologie	08
Mengengerüst Personalakte	09
3. Nutzenpotenziale Digitaler Personalakten	10
Durchführung der Prozesse	10
Kontrolle und Steuerung der Personalprozesse	12
Qualität der Aktenhaltung	13
Sicherheit	14
4. Einführungsprojekte: Erwartungen und Erfahrungen	16
Altdatenübernahme und Pilotprojekt	16
Scannen und Indizieren der Dokumente	16
Projektbeteiligte	18
Impressum	20

Vorwort

4

Die Personalakte ist für die Personalarbeit von entscheidender Bedeutung. Sie dient als zentrale Ablage für alle auf einen Mitarbeiter bezogenen Informationen und wird als zentrale Informationsstelle von der Personalabteilung, von Führungskräften, Betriebs- oder Personalrat und den Mitarbeitern genutzt. Die personalbezogenen Prozesse innerhalb und außerhalb der Personalabteilung können folglich ohne die Personalakte nicht funktionieren.

Allerdings ist das Handling von Personalakten vielfach dort problematisch, wo diese Akten klassisch in papierbasierter Form gehalten werden. Dazu zwei Beispiele: Viele der für die Personalakten relevanten Informationen werden primär in digitalen Medien vorgehalten (SAP HR, E-Mails, Office-Dokumente etc.). Die Überführung dieser Informationen in die Papierform ist in der Regel kosten- und zeitintensiv. Angesichts der sensiblen Informationen, die in den Personalakten vorgehalten werden, ist es fatal, wenn Akten ganz oder in Teilen in die falschen Hände geraten oder verloren gehen. Adäquate Zugriffskontrollen und die Minimierung des Verlustrisikos sind bei papierbasierten Personalakten jedoch mit hohem Aufwand verbunden.

Gerade in Zeiten, in denen sich die Personalabteilungen vielfach mit der Anforderung konfrontiert sehen, ihren Beitrag zur Kostensenkung im Unternehmen zu leisten, liegt deshalb die Frage nahe, ob mit der Einführung einer Digitalen Personalakte rein administrative Tätigkeiten abgebaut und auf diese Weise signifikant Kosten eingespart werden können.

Lohnt sich der Einsatz einer digitalen Personalakte? Dieser Frage soll in der vorliegenden Studie nicht nur unter Kostenaspekten nachgegangen werden. Wie werden Digitale Personalakten innerhalb und außerhalb der Personalabteilung akzeptiert? Hat die Digitale Personalakte die gläserne Personalabteilung zur Folge? Wirkt sich die Digitale Personalakte auf die Qualität der Personalarbeit aus? Dies sind nur einige Fragen, denen im Verlauf der Studie nachgegangen wird.

Die Studie basiert auf einer Umfrage unter 137 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit mindestens 500 Mitarbeitern. Bei diesen Unternehmen möchten wir uns nochmals ganz herzlich dafür bedanken, dass sie die Studie durch ihre Teilnahme ermöglicht haben.

Hamburg, im Oktober 2005

nextevolution
consulting group





Management Summary

- Digitale Personalakten werden bereits von vielen Unternehmen eingesetzt. Etwa 31% der befragten Unternehmen nutzen bereits eine Digitale Personalakte, ca. 51% planen ein Einführungsprojekt in den nächsten zwei Jahren.
- Die Unternehmen, die Digitale Personalakten nutzen, sind mit ihren Lösungen sehr zufrieden. Sie geben an, dass sie dank der Digitalen Personalakte zwischen sechs und zehn Prozent der Kosten der gesamten Personalarbeit einsparen.
- Die Kostenersparnisse werden zu großen Teilen auf Verbesserungen bei der Akten- und Dokumentsuche zurückgeführt. Neben den Kosteneinsparungen im Personalwesen werden dank der neuen Lösungen Suchzeiten auch bei den Führungskräften reduziert.
- Digitale Personalakten erhöhen die Transparenz der Personalprozesse. Verbesserte Prozesskontrolle und eine gerechtere Verteilung der Personalarbeit resultieren für die befragten Unternehmen aus der Einführung der Digitalen Aktenlösung.
- Die Qualität der Personalakten nimmt mit ihrer Digitalisierung signifikant zu. In der Folge steigen Vollständigkeit und Aktualität der Akten. Außerdem fällt es den Nutzern dank der Standardisierung von Aktenstruktur und Dokumentablage leichter, sich in den Akten zu orientieren. Damit einher geht eine wachsende Zufriedenheit mit der Qualität der Personarbeit im Unternehmen.
- Insgesamt sinkt durch die Einführung einer Digitalen Personalakte der Anteil rein administrativer Tätigkeiten an der Personalarbeit spürbar. Personalabteilungen von Unternehmen ohne Digitale Personalakte können nur 28% ihrer Arbeitszeit auf organisatorische oder strategische Tätigkeiten verwenden, die Personalabteilungen der anderen Unternehmen dagegen 42%.
- Bei der Projektierung einer Digitalen Personalakte bewerten alle Unternehmen die Übernahme der Bestandsakten als die größte Herausforderung. Im Laufe der Projekte finden sich aber Möglichkeiten, diese Herausforderung zu bewältigen.

Befragte Unternehmen

8

Die Umfrage zum Thema „Digitale Personalakte“ wurde im Sommer 2005 durchgeführt. Ca. 600 Unternehmen mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland wurden per Mail aufgefordert, einen über das Internet zugänglichen Fragebogen auszufüllen. 137 Unternehmen haben diesen Fragebogen beantwortet. In einzelnen Fällen wurden die Antworten aus den Fragebögen durch Telefoninterviews spezifiziert oder verifiziert. Befragt wurden leitende Mitarbeiter aus dem Personalbereich. In einzelnen Fällen wurden die Antworten dieser Mitarbeiter ergänzt durch Mitarbeiter aus der IT.

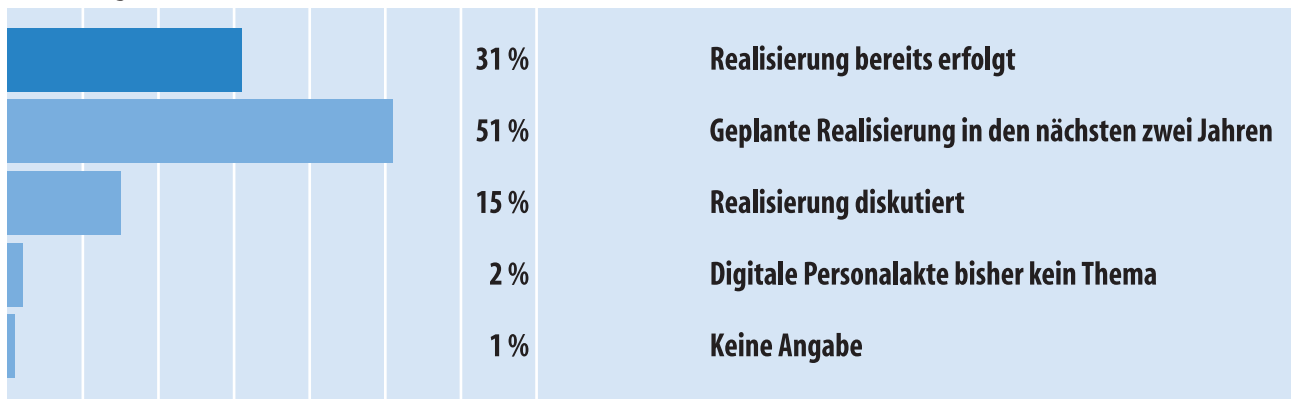
Für die Personalarbeit ist die Anzahl der Mitarbeiter das entscheidende Kriterium bei der Bewertung der Unternehmensgröße. Ca. 26% der befragten Unternehmen haben zwischen 500 und 1000 Mitarbeitern; ca. 45% der Unternehmen haben mehr als 1000, ca. 30% mehr als 5000 Mitarbeiter.

Standorte

Eine wichtige Kennzahl für die Betreuung der Mitarbeiter durch die Personalabteilung ist die Zahl der Standorte eines Unternehmens. Denn die räumliche Distanz zwischen Personal und Personalabteilung beeinflusst die Prozessaufwände erheblich. Nur ca. 7% der befragten Unternehmen sind an nur einem Standort vertreten. Weitere 14% haben an jedem Standort, an dem Mitarbeiter beschäftigt sind, auch eine eigene Personalabteilung. In ca. 78% der Unternehmen müssen dagegen die Personalabteilungen Mitarbeiter auch jenseits des eigenen Standorts betreuen.

Ca. 65% der Unternehmen mit mehreren Standorten halten ihre Personalakten dezentral über die Standorte verteilt, knapp 35% an einem zentralen Ort. Die Personalakten sind bei allen Unternehmen in der Obhut der Personalabteilung. Zu der Frage, ob neben den von der Personalabteilung gepflegten Akten weitere Akten zu Mitarbeitern gepflegt würden (etwa von Führungskräften), wurden von ca. 81% der befragten Unternehmen keine Angaben gemacht. Ca. 15% schlossen eine redundante Aktenhaltung aus, ca. 4% wussten von einzelnen Fällen von Mehrfachakten.

Einsatz Digitaler Personalakten



Informationstechnologie

Zur prozessbezogenen Unterstützung der Personalarbeit setzen die befragten Unternehmen in der Hauptsache SAP HR ein (ca. 80%). Außerdem wurden folgende Anwendungen genannt (Mehrfachnennungen möglich): Paisy (ca. 12%), Peoplesoft (ca. 8%), Loga (ca. 3%), Datev (ca. 3%), GFC (ca. 2%), Persis (ca. 2%).

Eine Digitale Personalakte nutzen bereits ca. 31% der befragten Unternehmen. Für die Digitale Personalakte kommt in der Hauptsache Standardsoftware zum Einsatz (ca. 77%). Ca. 23% der Unternehmen mit Digitaler Personalakte greifen auf eine Eigenentwicklung zurück.

Bei Standardsoftware für Digitale Personalakten erhält SAP mit Abstand die meisten Nennungen (ca. 42%). Daneben wird eine Vielzahl weiterer Anbieter genannt, darunter Loga / Oracle, Paisy, Hyperdoc, Optic und ITS.

Die Einführung einer Digitalen Personalakte wird innerhalb der nächsten zwei Jahre von ca. 51% der befragten Unternehmen geplant. Etwa 15% der Unternehmen haben das Thema intensiv diskutiert, ohne dass daraus bisher konkrete Planungen für ein Projekt hervorgegangen wären.

Ein System zum Dokumentenmanagement haben ca. 92% der befragten Unternehmen im Einsatz. Als Lösungen werden vor allem Opentext (ca. 24%) und FileNet (ca. 21%) genannt, daneben aber auch Lösungen von IBM (document manager), D3, Docuware, ScanView, EASY, Ceyoniq, documentum und Saperion.

Mengengerüst Personalakte

Ein großer Teil der Arbeit der Personalabteilung besteht darin, eingehende Korrespondenz und Papierdokumente zu sichten, zu bearbeiten, mit eigenen Schreiben zu beantworten und diese Tätigkeiten in der Personalakte zu dokumentieren. Trotz des enormen Aufwands, der auf diese administrativen Tätigkeiten verwendet wird, können knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen keine Angabe über die Zahl der pro Tag eingehenden und ausgehenden Dokumente sowie über die Zahl der in den Personalakten bereits abgelegten Bestandsdokumente machen.

Nur ca. 34% der Unternehmen können das Mengengerüst ihrer Personalakten mehr oder weniger detailliert beschreiben. Diese Unternehmen haben bereits eine Digitale Personalakte im Einsatz (ca. 82%) oder planen in Kürze ihre Einführung (ca. 17%). Eine Digitale Personalakte trägt also zu einer deutlich höheren Transparenz der Personalarbeit bei und eröffnet größere Spielräume für die gezielte Steuerung der Personalarbeit.

Die Ergebnisse der Befragung zum Mengengerüst lassen sich ansonsten wie folgt zusammenfassen. Die Personalakte enthält im Schnitt ca. 300 Seiten. Ca. 50 Seiten beziehen sich auf die Einstellung des Mitarbeiters (Bewerbungsunterlagen, Arbeitsvertrag etc.). Nach der Einstellung kommen pro Jahr und Mitarbeiter im Schnitt ca. 20 Seiten zur Personalakte hinzu, die sich jeweils hälftig auf eingehende und ausgehende Dokumente verteilen.

Die Personalabteilung eines Unternehmens mit 1.000 Mitarbeitern und einer Mitarbeiterfluktuation von 5% pro Jahr bearbeitet also im Schnitt pro Tag ca. 120 für die Personalakten relevante Seiten. Signifikante branchen- oder größenabhängige Abweichungen von diesen Angaben konnten in der Befragung nicht ermittelt werden.

Nutzenpotenziale Digitaler Personalakten

10

Die Digitalisierung der Personalarbeit ist in den vergangenen Jahren weit vorangeschritten. Die befragten Unternehmen setzen – wie gesehen – zur Unterstützung der personalbezogenen Prozesse vor allem SAP HR ein. Zur Ablage personalbezogener Dokumente werden vielfach Archivsysteme genutzt.

Häufig sind jedoch die Systeme zur Prozessunterstützung auf der einen und zur Dokumentablage auf der anderen Seite nicht hinreichend miteinander verzahnt. Auf der Prozessebene spiegelt sich dieser Mangel darin wider, dass der Zugriff auf Dokumente auch dann einen Medienbruch zur Folge hat, wenn diese Dokumente bereits in digitalisierter Form vorliegen – z.B. als gescannte Dokumente, im Office-Format oder als E-Mail. Aus einem von SAP HR, Paisy oder Peoplesoft unterstützten Prozess heraus ist es eben kaum möglich, direkt auf ein dazugehöriges Dokument zu verzweigen, dieses zu erstellen oder zu versenden.

Aus dieser mangelhaften Verzahnung von Prozess und Dokument resultieren für die befragten Unternehmen die hauptsächlichen Nutzenpotenziale Digitaler Personalakten, Nutzenpotenziale, deren Ausschöpfung sich vor allem auf der Kostenseite positiv auswirkt. So berichten die Unternehmen, die bereits mit einer Digitalen Personalakte arbeiten, von Einsparungen zwischen sechs und zehn Prozent bezogen auf die gesamten Kosten der Personalarbeit. Die Erwartungen der Unternehmen, die die Einführung der Digitalen Personalakte planen, gehen sogar darüber hinaus. Sie hoffen auf Einsparungen zwischen elf und sechzehn Prozent.

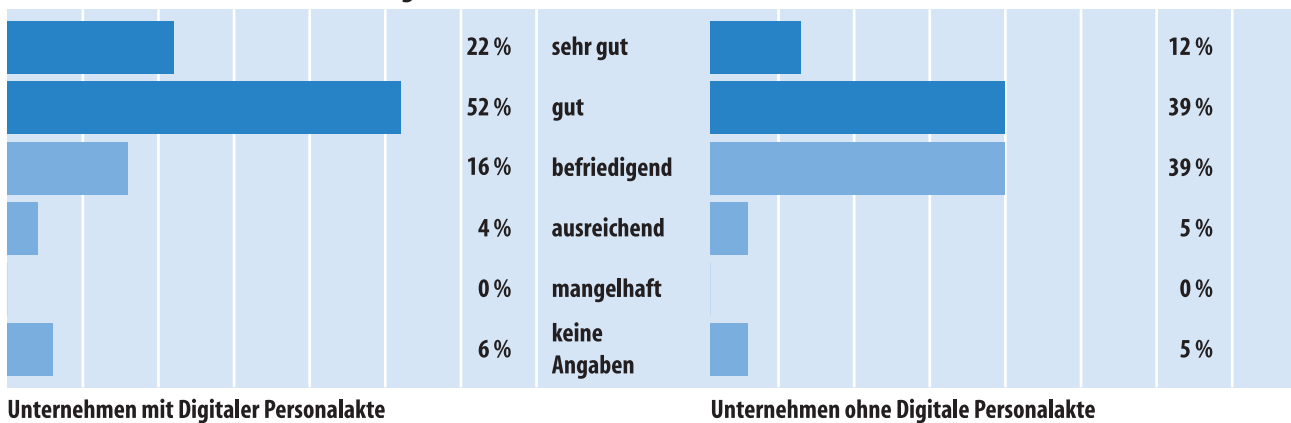
Durchführung der Prozesse

Viele Personalprozesse – von der Bewerbung bis zur Kündigung – beginnen mit dem Eingang eines Papier- oder eines digitalen Dokuments, das für die Personalakte von Relevanz ist. Dabei bereitet die Einbringung dieser Dokumente in die klassische papierbasierte Personalakte mit Zunahme der Digitalisierung der Personalarbeit zunehmend Schwierigkeiten. E-Mails oder Office-Dokumente müssen zunächst ausgedruckt werden, bevor sie abgelegt werden können. Dasselbe gilt für aktenrelevante Informationen, die in IT-Systemen wie SAP HR vorliegen. Etwa 78% der befragten Unternehmen verbinden hier mit einer Digitalen Personalakte signifikante Einsparungspotenziale.

Auf der anderen Seite ist bei der Einbringung von Papierdokumenten in die Digitalen Akten mit zusätzlichen Aufwänden zu rechnen. Das gilt vor allem für die Übernahme von Altdaten, aber auch bei der Einbringung des Tagesgeschäfts erwarten die Unternehmen Mehraufwände. Das Scannen und Indizieren von Papierdokumenten wird demgemäß von knapp 61% der Unternehmen als zentrale Herausforderung einer Digitalen Aktenlösung angesehen.

Ist diese Klippe aber einmal überwunden, dann erschließen sich weitere Nutzenpotenziale der Digitalen Personalakte quasi wie von selbst. Die Unternehmen mit Digitaler Personalakte berichten von Einsparungen bei der Suche nach Dokumenten von bis zu 70%. Die Unternehmen mit einer Digitalen Akte in Planung erwarten im Schnitt eine Verringerung der Suchzeiten um 32%.

Zufriedenheit mit Personalabteilung



Diese Prozessverbesserungen greifen vor allen Dingen dann, wenn Führungskräfte standortübergreifend direkt auf die Digitalen Personalakten zugreifen können. Die Führungskräfte sparen sich Anfragen an die Personalabteilung und langwieriges Warten auf die angeforderten Informationen. Für die Personalabteilung entfallen die Aufwände für die Beschaffung und Verteilung der Dokumente. Damit sinkt der Anteil der rein administrativen Tätigkeiten an der Personalarbeit, und die Personalabteilung gewinnt mehr Zeit für strategische Fragestellungen.

Diese Verschiebung kommt auch in den Ergebnissen der Unternehmensbefragung zum Ausdruck. Die Personalabteilungen von Unternehmen mit papierbasierter Personalakte verwenden im Schnitt ca. 72% der Arbeitszeit auf reine Administration. In Unternehmen mit Digitaler Personalakte beläuft sich dieser Wert dagegen auf nur 58%.

In der Folge wächst die Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalabteilung. So haben sich die an die Personalabteilung eines Handelsunternehmens herangetragenen Beschwerden seit Einführung der Digitalen Personalakte halbiert.

Die genannten Nutzenpotenziale werden der Digitalen Personalakte durchgängig von allen befragten Unternehmen zugestanden. Allerdings werden sie in Abhängigkeit von der Zahl der Mitarbeiter und der Zahl der Standorte unterschiedlich gewichtet. Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern gewichten die Nutzenpotenziale im Schnitt deutlich höher als die kleineren Unternehmen. Dasselbe gilt im Verhältnis zwischen Unternehmen mit mehr bzw. mit weniger als drei Standorten.

Kontrolle und Steuerung der Personalprozesse

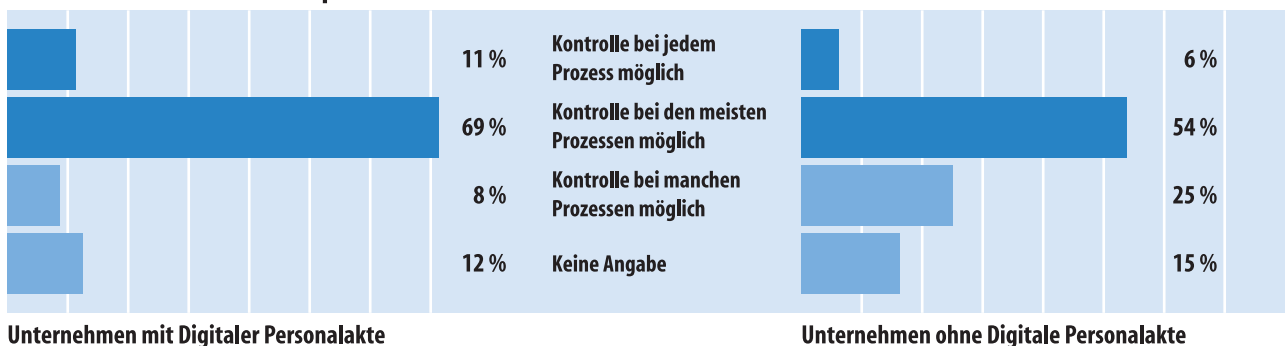
Die gläserne Personalabteilung gilt unter dem Aspekt der Kontrolle und Steuerung der Personalprozesse als idealtypischer Zustand. Ist die Arbeit der Personalabteilung gerecht auf die Mitarbeiter verteilt? Gibt es Optimierungspotenziale bei den Bearbeitungszeiten von Personalentwicklungsmaßnahmen? Wie viele Einstellungsvorgänge werden von der Personalabteilung aktuell in welchem Status bearbeitet? Solche und ähnliche Fragen können umso besser beantwortet werden, je mehr Informationen über die Personalarbeit zur Verfügung stehen.

Mit der Einführung einer Digitalen Personalakte wachsen die Informationen über die Personalarbeit deutlich an – und damit die Aussichten auf eine erfolgreiche Steuerung der Personalarbeit. Dazu einige Beispiele.

Wie gesehen wird ein großer Teil der Arbeitszeit in der Personalabteilung auf die Beschäftigung mit Dokumenten verwandt. Allerdings haben – wie oben bereits erwähnt – 87% der Unternehmen ohne Digitale Personalakte nur unzureichende Informationen über das Mengengerüst ihrer Personaldokumente.

Damit wird für diese Unternehmen unter anderem eine gerechte Verteilung der Personalarbeit innerhalb der Personalabteilung erschwert. In der Unternehmensbefragung schneiden die Unternehmen ohne Personalakte deshalb folgerichtig bei der – sehr sensiblen – Frage nach der gerechten Verteilung im Schnitt eine ganze Schulnote schlechter ab als die Unternehmen, die eine Digitale Personalakte im Einsatz haben. Einem „befriedigend“ auf der einen Seite steht ein „gut“ auf der anderen Seite gegenüber.

Statuskontrolle bei Personalprozessen



Vergleichbare Unterschiede gibt es auch bei der Frage nach den Möglichkeiten der Statuskontrolle der Personalprozesse. Während 25% der Unternehmen ohne Digitale Personalakte aussagen, dass sie nur im Ausnahmefall schnell ermitteln könnten, welchen Status ein Einzelprozess gerade habe, liegt dieser Wert bei den Unternehmen mit Digitaler Personalakte bei nur acht Prozent. 82% dieser Unternehmen geben dagegen an, dass sich die Statuskontrolle im Zuge der Einführung der Digitalen Personalakte maßgeblich verbessert hat. Von den Unternehmen in Planung erwarten knapp 85% eine solche Verbesserung.

Qualität der Aktenhaltung

„Neulich habe ich in der Akte eines Mitarbeiters nach einem Vertragszusatz gesucht“, gab der Personalreferent eines überregionalen Energieversorgers in einem Telefoninterview zu Protokoll. „Gefunden habe ich ihn nicht, aber dafür einen nicht mehr gültigen Vertragszusatz. Der aber lag nicht im richtigen Register. Der zuständige Sachbearbeiter hatte seine eigene Registerstruktur entworfen.“

Diese Aussage fasst zusammen, woran die Qualität einer Personalakte im Kern gemessen werden kann.

- Die Personalakten müssen vollständig und alle relevanten Dokumente und Informationen zu einem Mitarbeiter über die Akte zugänglich sein.
- Die in der Akte vorhandenen Dokumente müssen aktuell sein. Andere Dokumente – etwa Abmahnungen, die älter sind als zwei Jahre, oder Gelbe Scheine aus dem letzten Jahrhundert – sollten die Akte nicht verstopfen.

- Die Aktenstruktur muss standardisiert sein, damit sich die unterschiedlichen Bearbeiter einer Akte schnell und einfach orientieren können.
- Die Aktenstruktur muss eindeutig, ausreichend differenziert und verständlich sein, um ein falsches Ablegen der Dokumente so weit wie möglich auszuschließen.

Die Unternehmen wurden im Rahmen der Untersuchung aufgefordert, ihre Personalakten in den genannten Kategorien zu bewerten. Das Ergebnis fiel eindeutig aus. Unternehmen mit Digitalen Personalakten bewerten die Qualität ihrer Personalakten im Schnitt um ca. 1,2 Schulnoten höher als Unternehmen mit papierförmigen Personalakten.

Die größten Abweichungen gab es dabei bei den Kriterien Standardisierung der Aktenstruktur und Standardisierung der Dokumentablage. Während die Unternehmen mit Digitaler Personalakte sich hier durchgängig gute Werte bescheinigen (2,1), bewerten die anderen Unternehmen die Qualität ihrer Papierakten in der Regel im Schnitt mit einem „ausreichend“ (3,9). Wechselnde Aktenstrukturen sind in den Papierakten also ebenso wahrscheinlich wie eine von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedliche Ablage der gleichen Dokumente. Hieraus erklären sich die erheblichen Aufwände bei der Dokumentsuche in papierbasierten Personalakten.

Sicherheit

Für Personalakten gilt die höchste Sicherheitsstufe. Dafür sorgen allein schon gesetzliche Regelungen. Dokumentverluste oder der unberechtigte Zugriff auf Dokumente müssen deshalb in jedem Fall ausgeschlossen werden. Gleichwohl kommt beides vor. Seriöse Studien von PricewaterhouseCoopers oder nexum zu dem ähnlich sensiblen Dokumentsegment „Verträge“ gehen davon aus, dass die Dokumentverluste zwischen fünf und zehn Prozent betragen. Und fast in jedem Fall geht mit dem Verlust unberechtigter Zugriff einher.

Die befragten Unternehmen schlossen eine solch hohe Zahl an Dokumentverlusten für ihre Personalakten durchgängig aus. Wenn überhaupt, dann kämen Verlust oder unberechtigter Zugriff nur im Promillebereich vor. Auf etwaige Vorteile einer Digitalen vor einer papierbasierten Aktenlösung kann von hier aus also nicht geschlossen werden.

Allerdings ist es eher unwahrscheinlich, dass für die Dokumente der Personalakten nicht gelten soll, was sonst für die Dokumente eines Unternehmens gilt. Denn Verlust und unberechtigter Zugriff sind vor allem dann wahrscheinlich, wenn Dokumente im Unternehmen zirkulieren. Gerade bei Personaldokumenten, die häufig von verschiedenen Stellen zur Kenntnis genommen, beurteilt oder genehmigt werden müssen, ist ein Zirkulieren aber eher die Regel als die Ausnahme.

Und von hier aus betrachtet bietet die Digitale Personalakte eindeutige Vorteile gegenüber der papierbasierten Akte. Denn die Verteilung der Dokumente auf dem Postweg ist bei einer Digitalen Akte nicht nötig, der Dokumentverlust nach der Digitalisierung der Dokumente auf diesem Wege also ausgeschlossen. Die Gefahr des unberechtigten Zugriffs dürfte zudem durch die Eliminierung des Dokumentverlusts zwar nicht vollständig gebannt, aber doch deutlich reduziert werden.

Insgesamt wird eine Digitale Personalakte unter Sicherheitsaspekten von den Befragten nicht besser bewertet als eine papierbasierte – aber auch nicht schlechter. Die These, dass mit der Zahl der Zugriffsberechtigten auch der missbräuchliche Umgang steige, wird also von den Befragten nicht unterstützt. Unter Sicherheitsaspekten wird bei einigen Digitalen Aktenlösungen einzig der redundante Aufwand zur Pflege von Rollen und Berechtigungen bemängelt. Dieser Mangel besteht bei Lösungen, die nicht mit dem führenden Personalsystem integriert sind. Die Zugriffsberechtigungen des Personalsystems müssen deshalb bei diesen Lösungen jeweils nachgepflegt werden. Hier kann es zu Schiefständen in den Berechtigungen kommen. Um die Sicherheit der Digitalen Personalakte zu erhöhen und doppelte Aufwände zu vermeiden, empfiehlt sich deshalb bei der Softwareauswahl eine integrierte Lösung.



Einführungsprojekte: Erwartungen und Erfahrungen

16

Wenn es um die Projektierung einer Digitalen Personalakte geht, steht bei den befragten Unternehmen ein Thema ganz oben: die Altdatenübernahme. Dieser Befund gilt unabhängig davon, ob die Unternehmen bereits eine Digitale Personalakte eingeführt haben oder diese Einführung gerade geplant wird. Die Unternehmen in der Planung befürchten, dass bei der Altdatenübernahme die Kräfte der Personalabteilung in erheblichem Maße absorbiert werden. Die Unternehmen mit Digitaler Personalakte bestätigen diese Einschätzung zumindest teilweise. Gleichwohl gibt es Strategien, wie der Aufwand für die Altdatenübernahme und damit die Projektlaufzeiten in Grenzen gehalten werden können.

Altdatenübernahme und Pilotprojekt

Es empfiehlt sich, die Altdatenübernahme zunächst im Rahmen eines Pilotprojekts für eine begrenzte Anzahl von Personalakten durchzuführen. Unternehmen mit dieser Strategie waren mit dem Verlauf ihrer Projekte überdurchschnittlich zufrieden. Demgegenüber gaben die Unternehmen, die gleich zu Beginn ein Großprojekt aufgesetzt haben, zu 63% an, dass eine Pilotlösung im Nachhinein die sinnvollere Alternative gewesen wäre. Begründung: Die Erfahrung aus der Pilotphase hätte geholfen, die Altdatenübernahme besser zu planen. Denn erst wenn sich die Mitarbeiter der Personalabteilung unter dem Aspekt der Altdatenübernahme einmal ernsthaft mit den Bestandsakten auseinandersetzen, werden die eigentlichen Herausforderungen dieser Aufgabe deutlich.

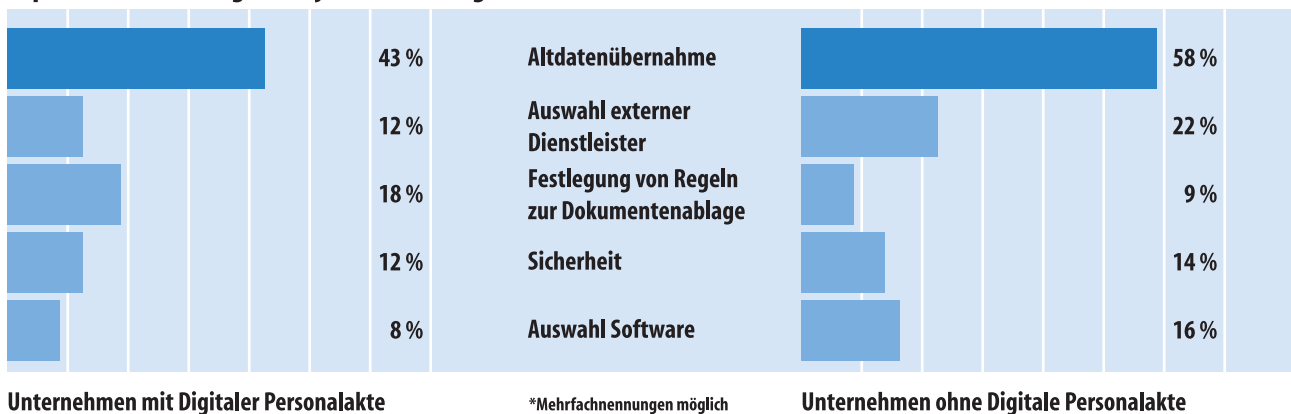
Die erste Herausforderung besteht in der Entscheidung, welche Dokumente überhaupt in die Digitale Akte übernommen werden sollen. Ein Entscheidungskriterium ist die Aktualität der Dokumente. Außerdem sind von einigen Unternehmen bestimmte Dokumententypen – etwa Krankmeldungen – von Beginn an von der Altdatenübernahme ausgeschlossen worden. Auf diese Art und Weise konnte das zu übernehmende Dokumentenvolumen um bis zu 32% reduziert werden.

Scannen und Indizieren der Dokumente

Die Aufwände der Altdatenübernahme auf Seiten der Personalabteilung fallen in erster Linie beim Indizieren der Dokumente an. Dabei werden die Dokumente mit Indexwerten versehen – ein Arbeitsvertrag z.B. mit dem Indexwert „Arbeitsvertrag“. Diese Tätigkeit kann nicht ohne das Fachwissen der Personalabteilung durchgeführt werden. Allerdings können auch hier die Aufwände deutlich reduziert werden.

„Uns war zunächst nicht klar“, berichtet dazu der Personalleiter eines mittelständischen Maschinenbauers, „welche Dokumente wir als einzelne Dokumente in der Akte benötigen. Wir haben uns dann im Rahmen des Pilotprojekts entschieden, z.B. alle Dokumente eines Mitarbeiters zum Thema Personalentwicklung im Block zu scannen und nur den Block einmal zu indizieren, nicht aber alle Einzeldokumente.“ Mit dieser Entscheidung konnte das Unternehmen die Aufwände für die Altdatenübernahme insgesamt halbieren. Denn die Zahl der einzeln zu indizierenden Dokumente reduzierte sich um zwei Drittel.

Top-Herausforderungen Projekteinführung*



Allerdings: das Volumen der zu scannenden Dokumente kann damit nicht reduziert werden. Aus diesem Grund befürchten viele Unternehmen hohe Anfangsinvestitionen für die Beschaffung von Scannern. Denn das Volumen, das bei der Altdatenübernahme anfällt, übersteigt das Volumen des Tagesgeschäfts in der Regel um ein Vielfaches. Viele Unternehmen haben in diesem Zusammenhang gute Erfahrungen mit dem Engagement eines externen Scan-Dienstleisters gemacht. Zum einfachen Scannen sind die spezifischen Kenntnisse der Personalabteilung nicht erforderlich. Deshalb kann ein externer Scan-Dienstleister ohne Umstände die von der Personalabteilung gesäuberten und indizierten Altakten scannen. Das Scannen des Tagesgeschäfts wird dagegen bei fast allen befragten Unternehmen von der Personalabteilung selbst erledigt. Die Unternehmen beschaffen somit nur die Scanner, die sie auch langfristig sinnvoll einsetzen können.

Der Aufwand bei der Altdatenübernahme kann außerdem durch den Einsatz moderner OCR-Techniken reduziert werden. Dabei wird eine Software zur Erkennung optischer Zeichen (OCR = Optical Character Recognition) darauf trainiert, die typischen Dokumente des Personalwesens als solche zu identifizieren. So kann die Software beispielsweise anhand einmalig zu definierender Kriterien einen Arbeitsvertrag erkennen. Die Erkennung erfolgt im Zuge des Scan-Prozesses. Im Ergebnis werden dem Dokument automatisiert diejenigen Indexwerte zugewiesen, die bei der Dokumentensuche das schnelle Auffinden des Arbeitsvertrages erlauben. Gelingt die eindeutige Identifizierung des Dokuments, dann ist der Indizierungsaufwand auf Seiten der Personalabteilung gleich null. Je höher die Erkennungsrate, desto geringer also die Bindung der Fachkräfte aus der Personalabteilung.

OCR-Techniken werden allerdings bei den befragten Unternehmen bisher nicht zur Automatisierung der Altdatenübernahme eingesetzt. Angesichts der positiven Erfahrungen mit OCR in anderen Unternehmensbereichen überrascht dieser Befund. Bei der OCR-basierten Optimierung des Rechnungseingangs etwa tritt der ROI in der Regel nach sechs bis vierzehn Monaten ein. Ähnliche Werte sind – die entsprechenden Erkennungsraten vorausgesetzt – bei der Altdatenübernahme von Personaldokumenten zu erwarten. Aller Voraussicht nach werden deshalb die Optimierungspotenziale der OCR-Erkennung mittelfristig zu einem Umdenken auch auf Seiten des Personalwesens führen.

Projektbeteiligte

Für das Gelingen des Projekts ist auf lange Sicht eine hohe Akzeptanz der Lösung auf Seiten der Nutzer von großer Bedeutung. Um diese Akzeptanz sicherzustellen, empfehlen die Unternehmen eine möglichst frühe Einbindung einer möglichst großen Zahl an Mitarbeitern aus der Personalabteilung. Partizipation zieht Akzeptanz nach sich. Die anfänglichen Kosten dieser Partizipation werden den befragten Unternehmen zufolge durch die mittel- und langfristigen Vorteile bei weitem aufgewogen.

Bei der Planung eines Projekts zur Digitalen Personalakte befürchteten viele Unternehmen Schwierigkeiten von Seiten der Betriebs- oder Personalräte. Die Unternehmen mit Digitaler Personalakte geben an dieser Stelle Entwarnung. „Wir hatten eigentlich erwartet, dass unser Betriebsrat bei dem Projekt kräftig auf die Bremse tritt. Als wir unser Anliegen aber einmal erläutert hatten“, so der Personalleiter eines Automobilzulieferers, „waren die Kollegen Feuer und Flamme und haben im Projekt viele wichtige Hinweise gegeben.“ Entscheidend ist allerdings auch hier: Die Gespräche mit Betriebs- oder Personalräten, aber auch mit internen oder externen Datenschutzbeauftragten sollten so früh wie möglich aufgenommen werden.

Die technische Umsetzung der Digitalen Personalakte erfolgte bei den befragten Unternehmen in der Hauptsache durch externe Dienstleister. Nur zwei Unternehmen gaben an, ihre Aktenlösung vollständig ohne Hilfe von außen durchgeführt zu haben. Die Unternehmen waren mit der Auswahl der Dienstleister im Großen und Ganzen zufrieden. Ausdrücklich bemängelt wurde in einigen Fällen allerdings eine rein technische Sicht auf das Projekt. Im Nachhinein hätte aus Sicht dieser Unternehmen mehr personalwirtschaftlicher Sachverstand auf Seiten der Dienstleister zum besseren Gelingen der Projekte beigetragen.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

nextevolution AG
Hanseatic Trade Center
Am Sandtorkai 74
Deutschland
Tel. +49 (0) 40 82 22 32 410
Fax +49 (0) 40 82 22 32 499
<http://www.nextevolution.de>

AUTOREN

Dr. Oliver Hufner
Senior Consultant
oliver.huefner@nextevolution.de

Katharina Peters
Junior Consultant
katharina.peters@nextevolution.de