

ACHT TIPPS ZUR EINFÜHRUNG DER DIGITALEN PERSONALAKTE

PROF. DR. WILHELM MÜLDER HAT ACHT PRAXIS-TIPPS ZUSAMMENGESTELLT, MIT DENEN FIRMEN EINE DIGITALE PERSONALAKTE EINFÜHREN UND FALLSTRICKE BEI DEREN UMSETZUNG VERMEIDEN KÖNNEN.

Corona hat nicht nur die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Gesundheitsbranche extrem stark belastet, sondern nahezu die gesamte Arbeitswelt revolutioniert. Die meisten „Büromenschen“ mussten im Homeoffice arbeiten. Führungskräfte mussten auf einmal virtuell führen, persönliche Kommunikation war nur noch über digitale Medien möglich. Corona hat aber auch schlagartig verdeutlicht: Überall dort, wo Geschäftsprozesse schon weitgehend digitalisiert waren, funktionierte die Zusammenarbeit nahezu reibungslos.



Prof. Dr. Wilhelm Müller,
Hochschule Niederrhein,
Mönchengladbach,
E-Mail: muelder@hs-niederrhein.de

Es ist daher kaum verwunderlich, wenn die meisten HR-Softwareanbieter zu den „Corona-Gewinnern“ gezählt werden. Zahlreiche Neukunden interessieren sich auf einmal für digitale Tools. Von zentraler Bedeutung für Modernisierung der Personalarbeit ist eine Digitale Personalakte (DPA). Nachfolgend sollen acht Tipps helfen, die größten Fehler bei der Einführung einer DPA zu vermeiden.

1 ÜBERLEGEN SIE, WELCHE DOKUMENTE SIE IN DIE DPA AUFNEHMEN UND WELCHE NICHT

Zur Personalakte zählen sämtliche Dokumente, die sich auf die persönlichen und dienstlichen Verhältnisse eines Arbeitnehmers beziehen, die also im Zusammenhang mit seinem Arbeitsverhältnis stehen. Zum einen gehören hierzu Dokumente, zu deren

Aufbewahrung der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet ist, hinzu kommen Bewerbungsunterlagen, Arbeitsvertrag, Beurteilungen, Abmahnungen etc. Einige Dokumente sind bereits digitalisiert, z.B. im PDF-Format, andere Unterlagen liegen in Papierform vor.

Weiterhin dazu gehören E-Mails, Excel-Listen, handschriftliche Notizen. In allen Fällen ist eine Zuordnung zu einem einzelnen Arbeitnehmer gegeben. Personalakten werden meistens zentral in der Personalabteilung aufbewahrt, es gibt jedoch auch zusätzliche dezentrale „Schattenakten“, wenn etwa der Vorgesetzte bestimmte Unterlagen seiner Mitarbeiter als Kopie für sich aufbewahrt.

Bei der Einführung digitaler Akten ist zu entscheiden, welche Dokumente zukünftig digital archiviert werden sollen, welche weiterhin in Papierform aufbewahrt werden sollen und welche Nutzer zukünftig Zugriff auf die DPA erhalten sollen. In der Praxis sollten möglichst viele Papierdokumente eingespart werden; sie können jederzeit wieder ausgedruckt werden. Allerdings führen die meisten Unternehmen weiterhin eine sog. „Rumpfakte“, die z. B. wichtige Verträge im Original enthält.

2 NUTZEN SIE DIE CHANCE, MIT EINFÜHRUNG DER DPA IHRE PROZESSE IN DER PERSONALVERWALTUNG ZU VERBESSERN

Eine DPA ist mehr als die rein technische Umstellung von Papier auf digital! Vielmehr bietet eine digitale Aktenführung die Chance, sämtliche administrative HR-Prozesse einer genauen Prüfung zu unterziehen. Alte Zöpfe können hierbei ruhig abgeschnitten werden. Bei der Prozessanalyse werden zunächst einmal die relevanten Prozesse im Zusammenhang mit der Personalakte untersucht.

Beispielsweise wird geprüft, welche Dokumente in welcher Form (Original oder Kopie) an welcher Stelle (zentrale Akte oder dezentrale Kopie) wie lange aufbewahrt werden, oder wie häufig auf die Papierakte zugegriffen wird, wie lange nach bestimmten Dokumenten gesucht wird, wie der Einblick von Arbeitnehmern in ihre Akten geregelt ist. Mit einer DPA ändern sich traditionelle Vorgehensweisen in der Regel, unter ande-

rem könnten einzelne Mitarbeiter temporär einen Zugriff auf ihre digitale Akte erhalten oder Vorgesetzte könnten ausgewählte Teile der Akten online einsehen.

Wichtig ist auch, auf welche Weise zukünftig neue Papierdokumente eingescannt und archiviert werden sollen. Hierbei lassen sich frühes Archivieren und spätes Archivieren unterscheiden. Beim frühen Archivieren arbeitet man von Anfang an mit digitalen Dokumenten. Papierdokumente werden direkt nach ihrem Eingang im Unternehmen gescannt und dem einzelnen Arbeitnehmer zugeordnet. Die gesamte Bearbeitung erfolgt mit den elektronischen Dokumenten, ebenso die Weiterleitung. Im gesamten Prozess kann auf Papier, Kopien und manuelle Arbeitsschritte verzichtet werden, vielmehr erhalten alle Bearbeiter Zugriffsmöglichkeiten auf das elektronisch gespeicherte Dokument.

Beim späten Archivieren verändert sich der Bearbeitungsprozess weniger stark. Es wird zunächst – wie bisher – mit Papierdokumenten gearbeitet, lediglich am Schluss wird anstatt der manuellen Ablage das Dokument gescannt und kann somit langfristig digital gespeichert werden. Beim frühen Archivieren wird der Prozess von Anfang an neu gestaltet. Es werden möglicherweise aber auch Dokumente digitalisiert, die nicht langfristig aufbewahrt werden müssen. Das späte Archivieren ersetzt primär die bisherige Ablage und erleichtert zukünftig das Suchen.

3 DIE EINFÜHRUNG DER DPA SOLLTE IM RAHMEN EINES PROJEKTS ERFOLGEN

Die Implementierung einer DPA stellt aus Sicht von HR ein Projekt dar, wie die Einführung jeder anderen HR-Software auch. HR betritt damit technisches Neuland; für die HR-Mitarbeiter bedeutet es Mehrarbeit, weil die täglichen Routineaufgaben weiterhin erledigt werden müssen. Um eine zu lange Projektlaufzeit und möglicherweise sogar den Projektabbruch zu vermeiden, wird eine Vorgehensweise in mehreren Schritten empfohlen.

Am Anfang wird eine **Analyse** der Ausgangssituation vorgenommen. Auslöser für ein Projekt ist meistens die Unzufriedenheit

mit dem derzeitigen Zustand. Personalakten werden z.B. in Aktenschränken in der Zentrale aufbewahrt, ein dezentraler Zugriff ist nicht ohne Weiteres möglich. Die zur Einsicht angeforderten Akten müssen verschickt werden. Hierbei treten lange Wartezeiten auf. Vielfach ist der Zugang zu den Akten auch nicht besonders abgesichert, beispielsweise fehlen Brandschutzvorrichtungen. Letztlich nehmen über mehrere Jahre gelagerte Personalakten auch sehr viel Platz in Anspruch. Zu Projektbeginn steht somit der Wille zur Veränderung. In vielen Fällen bildet sich eine Projektgruppe, die neben Vertretern von HR und IT auch ein Mitglied aus dem Betriebsrat und den Datenschutzbeauftragten umfassen kann. Im Mittelpunkt der Analyse stehen unterschiedliche W-Fragen:

- Welche unterschiedlichen Dokumentenarten umfasst die bisherige Personalakte?
- Woher stammen die verschiedenen Personaldokumente?
- Wer archiviert heute?
- Welche Formate existieren bei digitalen Personaldaten (Word-Format, .pdf, .xls etc.)
- Wie viele unterschiedliche Dokumente (nach Dokumentenarten) umfasst das Archiv?
- Welche Stellen benötigen Zugriff auf Personalakten?
- Wie ist die Struktur bzw. Einteilung der Personalakte heute?
- Gibt es Unterschiede bei der Personalaktenführung zwischen Niederlassungen/Werken?

Im Anschluss an die Analyse wird das **Konzept** für die neue Digitale Personalakte erstellt. Hierbei sind einerseits die fachlichen Wünsche von HR, andererseits die informationstechnischen Anforderungen zu berücksichtigen. Eine wichtige Entscheidung aus personalwirtschaftlicher Sicht ist die Festlegung der Registerstruktur für die zukünftigen Digitalen Personalakten, (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Register einer Personalakte (Beispiel)

In vielen Fällen lehnt sich die neue Struktur an die bisherige Papierakte an, allein schon um einen Wiedererkennungswert für die Anwender zu erreichen. Empfehlenswert ist auch, nicht zu viele Unterstrukturen festzulegen, weil zukünftig die Benutzer ihre Dokumente nach diesen Strukturen ablegen und finden müssen.

Sobald man weiß, was aus personalwirtschaftlicher und technischer Sicht gebraucht wird, kann mit der **Auswahl** der Software begonnen werden. Eine Marktübersicht verschafft man sich leicht durch Internetrecherche, Beiträge in Fachzeitschriften, Besuch personalwirtschaftlicher Fachmessen, Fachtagungen und Anbieter-Präsentationen. Es wird empfohlen, sich mindestens fünf Lösungen genauer anzuschauen. Im Rahmen eines sogenannten „Beauty-Contest“ können mehrere Anbieter an ein bis zwei Tagen zur Präsentation ihrer Produkte im Umfang vom max. drei Std. eingeladen werden. Nach dieser kompakten Vorstellung hat das Projektteam zumeist eine klare Vorstellung, mit welchem Anbieter anschließend weitergehende Gespräche zu führen sind. Hierbei konzentriert man sich auf voraussichtliche Kosten, die zu erwartenden Nutzeffekte, den vorgesehenen Zeitplan und die Klärung technischer Detailfragen. In einigen Fällen wird eine Testinstallation vereinbart, bevor es zur eigentlichen Auftragsvergabe

an einen Anbieter kommt. Die wichtigsten fachlichen und technischen Anforderungen werden in einem Pflichtenheft festgehalten, welches als zentrales Dokument bei der Auswahlentscheidung und später bei der Auftragsvergabe dient.

Nach der Entscheidung für einen bestimmten Softwareanbieter folgt die **Einführungsphase**, d.h. die Bereitstellung und Installation von Hardware und Software. Zu diesem Zeitpunkt sollte auch das Projektteam geschult werden, evtl. auch schon einige wichtige Nutzer des zukünftigen Systems. Ferner nimmt der Softwareanbieter Anpassungen vor, d.h. das System wird speziell auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten. Das Projektteam testet die Software (oder Teile davon), ferner müssen zum jetzigen Zeitpunkt die vorhandenen Personalakten für das anschließende Scannen vorbereitet werden, z.B. Büroklammern, gelbe Merkzettel etc. entfernt werden. Das Scannen von Bestandsakten kann entweder von eigenen Mitarbeitern oder durch einen externen Dienstleister vorgenommen werden. Ein besonderes Problem betrifft die Entscheidung, ob auch die Akten ausgeschiedener Mitarbeiter in die Digitale Personalakte übernommen werden sollen. Einerseits müssen diese Akten noch mehrere Jahre aufbewahrt werden, andererseits werden diese Dokumente nur sehr selten benötigt, also könnte man sie

in Papierform belassen. Eine Vereinfachung besteht darin, die Akten der ehemaligen Mitarbeiter zwar zu scannen, allerdings keine Einzelindizierung vorzunehmen, sondern die Akten zusammenzufassen.

Nach Abschluss der Umstellungsarbeiten beginnt der **Echtbetrieb**. Erst jetzt zeigt sich, ob sich die anfängliche Investition in eine elektronische Personalakte tatsächlich gelohnt hat. Durch ein systematisches Vorgehen im Rahmen eines Projekts besteht zwar keine Erfolgsgarantie, zumindest aber eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass nichts Wesentliches vergessen wurde.

4 SICHERN SIE DIE AKZEPTANZ DURCH „QUICK WINS“ UND KURZE EINFÜHRUNGSZEITEN

Die Einführung einer DPA kann in größeren Unternehmen leicht zwischen vier und zwölf Monaten dauern. Die Projektarbeit läuft meistens parallel zur täglichen Routine. Für die Softwareauswahl, den Test und vor allem für das Scannen der Papierakten sollte ausreichend Zeit kalkuliert werden. Auch zieht sich der Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung für die DPA oftmals über mehrere Wochen hin.

Trotzdem sollte das Projektteam versuchen, in möglichst kurzer Zeit, also wenigen Wochen, eine erste Version der Software ans Laufen zu bringen. Für die HR-Mitarbeiter wird somit verdeutlicht, dass ein Ende der Parallelbearbeitung (Papierakte und digitale Akte) absehbar ist, und für das Management wird der Nutzen des gesamten Projekts deutlich sichtbar.

5 LEGEN SIE SORGFÄLTIG DIE ZUGRIFFSRECHTE IN EINEM BERECHTIGUNGSKONZEPT FEST

Vor der Einführung der neuen DPA sollte genau festgelegt werden, welche Zugriffsrechte zukünftig für die einzelnen Nutzergruppen vorgesehen sind. Mögliche Nutzer sind hierbei neben HR-Experten auch Führungskräfte, die Zugriff auf die DPA ihrer Mitarbeiter erhalten sollen, IT-Systemadministrator (z.B. zur Einrichtung neuer Nutzer oder zur Zurücksetzung von Passwörtern), sämtliche Mitarbeiter zur Einsicht in ihre

eigene Akte, Revision, Wirtschaftsprüfer sowie ggf. Betriebsrat und Datenschutzbeauftragter. Keine dieser Nutzergruppen wird hierbei einen Einblick in sämtliche digitalen Akten erhalten, sondern stets einen mehr oder weniger großen, jedoch genau definierten Ausschnitt.

6 VERMEIDEN SIE REDUNDANTE SPEICHERUNG UND INTEGRIEREN SIE BESTEHENDE HR-SYSTEME

Die Idee einer DPA besteht darin, eine mehrfache, redundante Speicherung und Ablage von Personaldaten und Personaldokumenten zu vermeiden. Über die genaue Vergabe von Zugriffsrechten können alle berechtigten User von der DPA profitieren. Es müssen – im Prinzip – keine Kopien mehr von Dateien oder von Papierdokumenten angelegt werden. Somit entfallen Suchvorgänge und Verzögerungen, weil z.B. bestimmte Papierunterlagen falsch abgelegt wurden.

DPA verfügen meistens über eine Volltextsuche, sodass sich mit den unterschiedlichsten Suchbegriffen auch Dokumente wiederfinden lassen, die etwa im falschen Register oder gar unter dem falschen Namen abgelegt wurden. Wichtig ist auch, die neue DPA mit den vorhandenen HR-Systemen, wie z.B. E-Recruiting, Payroll oder Talentmanagement über Schnittstellen zu verbinden. Hierdurch können z.B. Lebenslauf und

Arbeitszeugnisse, die zunächst digital im Recruiting-System abgelegt wurden, einfach in die DPA übertragen und dort dauerhaft gespeichert werden. Persönliche Anschreiben, z.B. bei einer Gehaltserhöhung, können mit Word erstellt und später in der DPA archiviert werden.

7 INFORMIEREN SIE FRÜHZEITIG PERSONAL- BZW. BETRIEBSRAT UND REGELN SIE DIE DPA-NUTZUNG IN EINER BETRIEBSVEREINBARUNG

Wie bei allen anderen HR-Softwaresystemen sollte, ja muss die Arbeitnehmervertretung rechtzeitig über die geplante DPA-Einführung informiert werden. Zunächst einmal dient eine DPA vordringlich zur ordnungsgemäßen Personalaktenführung und zur Unterstützung administrativer HR-Prozesse. Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, steht somit nicht im Fokus. Allerdings könnten aufgrund der aus Revisionsgründen erforderlichen Protokollierung der Aktenführung (neue Dokumente hinzugefügt, ältere Dokumente entnommen oder gar gelöscht) Rückschlüsse auf die Arbeitsproduktivität einzelner Nutzer der DPA getroffen werden.

Zur Vermeidung derartiger Diskussionen empfiehlt es sich, von vornherein die Aktivitäten im DPA-Projekt transparent zu gestalten. Ein Konsens zwischen Arbeitneh-

mer- und Arbeitgeberseite lässt sich auch bei einer DPA am ehesten über eine gemeinsame Betriebsvereinbarung erzielen. Hierin werden die genutzten Softwarefunktionen der DPA, evtl. Schnittstellen zu anderen HR-Systemen, Berechtigungs- und Sicherungskonzept sowie die Einsichtsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und Kontrollrechte der Arbeitnehmervertretung, festgehalten.

8 NUTZEN SIE DIE TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN DIGITALER PERSONALAKTEN

Software für die digitale Personalaktenführung existiert seit mehr als drei Jahrzehnten. Selbst wenn Unternehmen bereits mit einer DPA arbeiten, sollte regelmäßig überprüft werden, ob die derzeitige Arbeitsweise noch zeitgemäß ist. Die Anbieter haben ihre Software kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Eine Personalakte kann heute in den meisten Fällen über mobile Endgeräte wie z.B. ein Smartphone aufgerufen werden.

Wenn man sich für eine Cloud-Lösung entschieden hat, spielt der Ort, an dem der Zugriff benötigt wird, überhaupt keine Rolle mehr. Ferner sollte man die Workflow-Möglichkeiten und damit die Chance zur Verschlinkung von HR-Prozessen heutzutage nutzen. Möglicherweise können wir in naher Zukunft auch Personalakten über Sprachbefehle verwalten. ■