

DEN KOMPLETTEN PROZESS IM FOKUS

Die Digitale Personalakte ist die Basis für die Digitalisierung der Personalprozesse – ein Anwenderbericht des Prozess- und Digitalisierungsspezialisten **Thomas Eggert** von der BEGIS GmbH.

DER ANFANG

Die Digitale Personalakte – ich selbst beschäftige mich nun schon seit mehr als 30 Jahren mit diesem Thema. In den 90er-Jahren haben wir eine Untersuchung für ein Unternehmen mit ca. 16.000 Mitarbeitern durchgeführt. Damals gab es bereits die Idee, die Papierakten zu digitalisieren und entsprechend zu archivieren – und das im Zusammenspiel mit SAP. Doch zu dieser Zeit war das ein Projekt ungeahnter Größenordnung und man konnte weder die Kosten vernünftig argumentieren, noch war klar, ob irgendein Richter oder behördliche Stellen digitale Kopien anerkennen würden.

Die Speicherung sollte auf CDs erfolgen, von denen Hunderte in einer Juke-Box waren, und bei einer Dokumentensuche holte ein Roboter die entsprechende CD mit dem gesuchten Dokument und legte diese in ein Laufwerk. Wollte der End-User ein Dokument aufrufen, konnte er getrost einen frischen Kaffee holen, bis dieses am Bildschirm dargestellt wurde. Alles in allem – ein Projekt, das zu diesem Zeitpunkt und mit den damaligen technischen Möglichkeiten niemals sinnvoll umgesetzt werden konnte.

Allein die Projektlaufzeit wurde mit mehr als sieben Monaten veranschlagt, und bei den Bestandsakten sollten nur Beurteilungen, Disziplinarmaßnahmen und Qualifikationen



Thomas Eggert

ist Geschäftsführer der BEGIS GmbH. Der Blogger und Buchautor beschäftigt sich bereits seit Jahrzehnten mit der Prozessoptimierung und Digitalisierung im Personalbereich, www.begis.de

eingescannt werden, weil alles andere den Scandienstleister überfordert hätte und viel zu aufwendig war. Der Scandienstleister hätte dann die Daten auf Bänder gespeichert, per Kurier verschickt, um diese dann wiederum beim Unternehmen einzulesen. Das Tagesgeschäft sollte über eine ISDN-Leitung

abgewickelt werden, wobei für 2.000 Seiten täglich ca. sieben Stunden Übertragungszeit berechnet wurden.

SCHÖNE NEUE WELT

Heute, 30 Jahre später, hat sich vieles geändert. Die Digitale Personalakte hat sich als eigenständiges Produkt etabliert, und immer mehr Unternehmen nutzen sie als Einstieg in die Digitalisierung der Personalarbeit. Über ihre Vor- und Nachteile werden Sie noch einiges in diesem neuen Special lesen können. Die Kosten für die Einführung und den Betrieb sind mittlerweile so überschaubar, dass sich mit der Digitalen Personalakte in der Regel ein ROI von ca. 18 Monaten nachweisen lässt. Dass dem so ist, haben wir in dem Whitepaper der BEGIS „ROI-Berechnung der Digitalen Personalakte“ anhand von konkreten Kundenprojekten aufgeschlüsselt und nachgewiesen. Das Paper erhalten Sie jederzeit kostenfrei über die Homepage der BEGIS, www.begis.de.

DIE AKTE ALS DOKUMENTEN-MANAGEMENTSYSTEM (DMS)

Die ursprüngliche Idee der Digitalen Personalakte war der Ersatz der papierbehafteten Personalakte. Die Ablage soll erleichtert, der Zugriffsprozess optimiert werden und ein

umfangreiches Berechtigungswesen sorgt bei vielen für eine massive Verbesserung im Umgang mit fertig bearbeiteten Dokumenten. Doch in letzter Zeit wird von der Akte verlangt, dass sie als Dokumenten-Managementssystem (DMS) zur Verfügung steht. Viele Unternehmen oder Berater suchen nach Systemen, die die Ablage der Dokumente, aber auch gleichzeitig die Erstellung von Dokumenten übernehmen können. Doch ergibt das wirklich Sinn oder wird hier versucht, zwei komplett unterschiedliche Themen und vor allem Prozesse zusammenzufassen?

Bei der Personalakte beschäftigt man sich mit der Ablage von fertig bearbeiteten Dokumenten, um den bisherigen Werdegang des Mitarbeiters jederzeit nachvollziehen zu können. Es finden sich Arbeitsverträge oder Veränderungen zu den Verträgen und Beurteilungen, Disziplinarmaßnahmen, Schulungen oder andere Unterlagen werden strukturiert abgelegt. Das hat mit der eigentlichen Dokumentenerstellung relativ wenig zu tun, hinzukommt, dass der Startpunkt einer Dokumentenerstellung selten die Ablage ist.

VON DER DOKUMENTEN-ERSTELLUNG ...

Beim Dokumenten-Management geht es außerdem darum, Dokumente zu erstellen und dokumentennahe Prozesse digital abzubilden. Doch macht das bei einer Digitalen Personalakte wirklich Sinn? Meistens handelt es sich bei der Digitalen Personalakte um einzelne Systeme, die einen Teil der Stammdaten aus der HR-Software übernehmen. Jetzt kann man sicherlich aus der Akte eine Dokumentenerstellung starten und hier einige Daten verwenden. Doch das sind in der Regel die wenigsten Informationen, um eine professionelle Dokumentenerstellung zu ermöglichen, denn für die Erstellung von Personaldokumenten werden in der Regel eine Vielzahl von Informationen benötigt. Denn neben den reinen Empfängerdaten wie Name, Adresse, Kostenstellen benötigen sie häufig Informationen zu Gehältern oder Zusatzleistungen, zum Werdegang des Mitarbeiters oder über Arbeitszeitmodelle und andere Themen.

Stellen Sie sich vor, Sie müssen eine Versetzung schreiben – aus der Akte bekommen Sie den Namen und die Kostenstelle, doch woher erhalten Sie das bisherige Gehalt

oder eventuelle Zulagen, die der Mitarbeiter erhält? Das sind Informationen, die Sie in der Digitalen Personalakte normalerweise nicht vorhalten und die Sie somit manuell nachtragen müssen. Bei komplexeren Dokumenten wie dem Arbeitsvertrag klappt das schon gar nicht, da für den Bewerber ja noch gar keine Akte vorliegt und somit auch die wenigen Daten nicht vorhanden sind.

Ähnlich verhält es sich, wenn es darum geht, Massenschreiben zu erstellen. Denken Sie dabei an Gehaltserhöhungsrunden, von denen Mitarbeitergruppen betroffen sind. Aus der Akte können Sie normalerweise solche spezifischen Gruppen gar nicht auswerten, denn das Thema Auswertung gehört auch nicht zu den Domänen einer Personalakte. Die Datenselektion erledigen Sie normalerweise aus Ihrem HR-System. Doch worin besteht dann der Zusammenhang zur Akte? In die Akte gehört das Dokument, nachdem es unterschrieben und ein Exemplar dem Mitarbeiter zugestellt wurde. Da haben eigentlich auch keine Entwürfe etwas zu suchen.

... ÜBER DOKUMENTEN-PROZESSE ...

Interessanter wird es bei der Gestaltung der Dokumentenprozesse – doch auch hier stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit. Denn ein reiner Dokumentenprozess stellt nur einen kleinen Teilbereich der Personalprozesse dar. Sicherlich ist es praktisch, wenn Sie Dokumente nach der Erstellung automatisch zum Beispiel an einen Vorgesetzten zur Unterschrift senden können. Doch damit es bei Weitem nicht getan, denn wie so häufig – es fehlt der Blick über den Tellerrand. Worum geht es dabei?

... ZU ECHTEN WORKFLOWS

Die Dokumentenerstellung ist normalerweise das Ergebnis eines komplexen Vorgangs in der Personalwirtschaft und eigentlich sollten wir den Fokus darauf legen, den gesamten Prozess so weit wie möglich digital abzubilden. Denn bei den kompletten Personalprozessen geht es darum, den Vorgang zu starten bzw. einen Vorgang zu beantragen, und in der Regel sind mehrere

Personen oder Parteien involviert, bis der Prozess abgeschlossen ist. Da müssen Vorgesetzte zustimmen, der Betriebsrat angehört oder andere Stellen informiert werden. Und die Erstellung eines Dokuments ist nur ein kleiner Teilbereich des gesamten Prozesses – ganz abgesehen von Prozessen, bei denen gar kein Dokument erstellt wird.



Die Digitale Personalakte und das Dokumenten-Management sind nur ein Teil des gesamten Prozesses

EIN PROZESSBEISPIEL

Nehmen wir als Beispiel eine Versetzung und schauen uns einen durchschnittlichen Prozess bei einem Unternehmen an. Ein Vorgesetzter startet den eigentlichen Vorgang, indem er einen Versetzungsantrag stellt. Dieser beinhaltet normalerweise die aktuellen Daten des Mitarbeiters wie Vertragsdaten, heutige Tätigkeit und Kostenstelle, den aktuellen Vorgesetzten, sein Arbeitszeitmodell und das Gehalt inkl. Zulagen. Nun wird das Ganze ersetzt durch die neuen Daten – Kostenstelle, Tätigkeit, das Versetzungsdatum, eventuelle Änderungen am Arbeitszeitmodell, dem Gehalt und dem neuen Vorgesetzten. Bei manuellen Prozessen füllt dieser idealerweise ein Formular aus, wobei meistens schon die Informationsbeschaffung eine Herausforderung darstellt. Im anderen Fall schreibt der Vorgesetzte eine E-Mail an

die Personalabteilung, und diese darf sich dann um den gesamten Vorgang kümmern.

Nach Freigabe oder Genehmigung muss der gesamte Prozess jetzt zur Mitarbeiterbestimmung, meistens wieder durch Ausfüllen eines eigenen Formulars – der berühmten 99er-Meldung. Wieder Papier versenden, Unterschrift einholen und danach weiterbearbeiten. Jetzt müssen noch das Versetzungsschreiben erstellt, die Unterschriften eingeholt und die Daten entsprechend im HR-System eingepflegt werden. Das Versetzungsschreiben geht in Papierform zum Mitarbeiter und muss manuell in der Akte abgelegt werden.

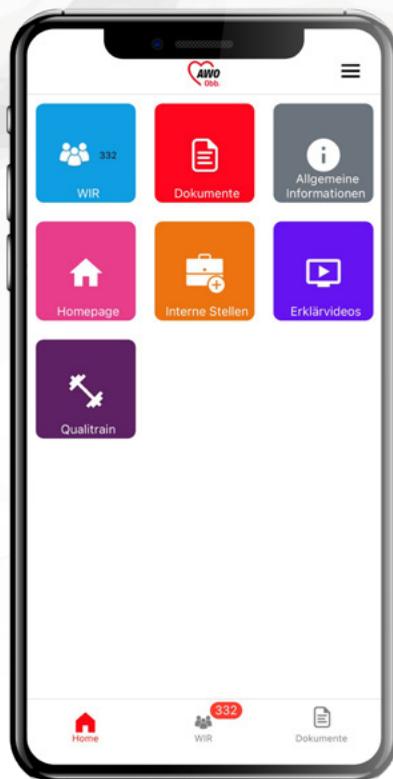
Allein an diesem einfachen Beispiel ist ersichtlich, wie klein der Anteil der Dokumentenerstellung ist und dass durch ein Dokumenten-Management-System nur ein kleiner Teilbereich des gesamten Prozesses abgebildet wird. Und es wird auch klar, dass dieser Teilprozess eigentlich nichts mit der Akte zu tun hat. Warum sollte sonst das Versetzungsschreiben aus der Akte heraus erstellt werden?

Lassen Sie uns den reinen Dokumentenprozess überspringen und das ganze Thema durch moderne Workflow-Systeme ersetzen. Hier steht der gesamte Prozess – vom Antrag über die Genehmigung bis zur Dokumentenerstellung, -versand und -ablage – im Vordergrund. Und die Dateneingabe erfolgt bereits ganz am Anfang – ohne weitere Medienbrüche und genau von den Personen, die die Daten am besten kennen. Das liest sich in der Theorie immer sehr einfach, daher möchte ich das Thema anhand von zwei konkreten Unternehmensbeispielen – der AWO Oberbayern und der BOMAG – betrachten.

AWO OBERBAYERN

Den Schritt von der klassischen Personalverwaltung zur modernen digitalen HR-Plattform ging die AWO Oberbayern. Mit 3.800 Mitarbeitern und 140 Einrichtungen in ganz Oberbayern erfolgte die Personalverwaltung noch klassisch papiergebunden, und Dokumente oder Formulare wurden teilweise mehrfach über verschiedene Kanäle, Post, Fax, E-Mail etc. versandt. Dass dabei auch manchmal der Überblick verloren geht, liegt auf der Hand und es war auch nicht

immer klar, wie der aktuelle Stand der jeweiligen Prozesse ist. Genau dies sollte nun verändert werden, und mit einer einheitlichen Plattform für alle Beteiligten soll die notwendige Transparenz hergestellt werden.



Die AWO-App

Dabei wurde der klassische Weg zur Umsetzung eingeschlagen und mit der Einführung der Digitalen Personalakte begonnen. Nachdem das System eingeführt wurde und die Akten der Mitarbeiter durch die BEGIS digitalisiert wurden, startete Stufe 2 des Projekts. Jetzt ging es um die Prozesse und die Einführung einer entsprechenden Workflow-Plattform. Hier wurden jetzt die einzelnen Prozessschritte als Workflow-schritte definiert. So kann zum Beispiel eine Versetzung komplett durchgeführt werden, ohne dass ein Blatt Papier ausgefüllt oder bewegt werden muss. Doch wie läuft das in der Praxis genau ab?

Auf das Portal der Firma BEGIS, das natürlich an die Corporate Identity der AWO angepasst wurde, haben alle Mitarbeiter des Unternehmens Zugriff – je nach Berechtigung natürlich auf unterschiedliche Prozesse und Daten. Soll in diesem System nun ein Mitarbeiter versetzt werden, kann der Vorgesetzte diesen Prozess direkt online starten. Er

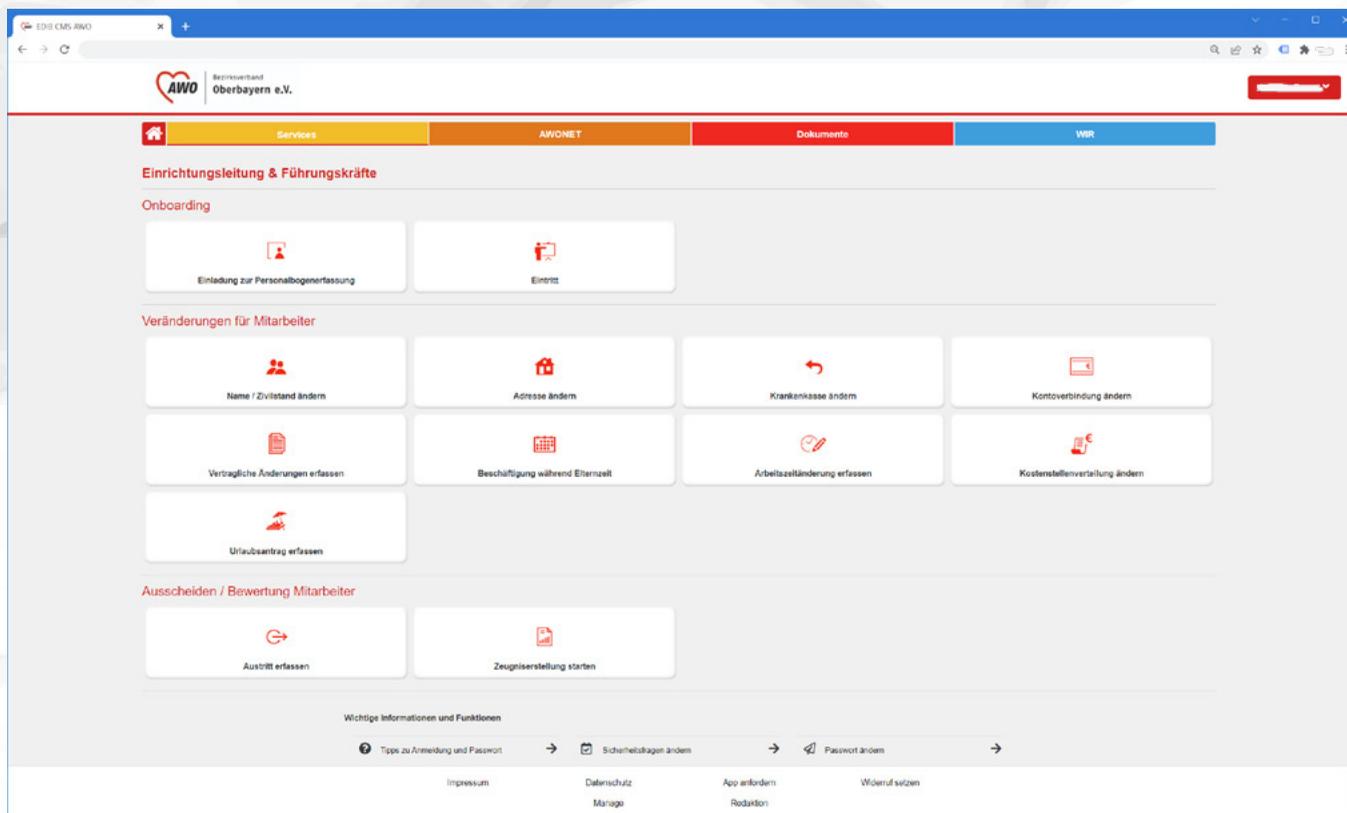
sucht sich den entsprechenden Mitarbeiter aus einer Auswahlliste, bekommt die aktuellen Daten (bei der AWO Oberbayern aus fidelis.Personal des Anbieters SD Wörx) und kann jetzt die Versetzungsinformationen wie neue Kostenstelle, Versetzungsdatum, evtl. Gehaltsänderungen etc. direkt eingeben.

Nach Absenden des Antrags landet dieser direkt in der Workflow-Übersicht der Personalabteilung. In dieser Übersicht ist jeder Prozess dargestellt, und der User sieht sofort den aktuellen Stand des jeweiligen Vorgangs. Mit wenigen Klicks kann der Personalverantwortliche den Antrag genehmigen und schon erstellt das System aus den vorhandenen Daten die Meldung für den Personalrat und sendet diese an das entsprechende Gremium, da auch die Kollegen der Mitbestimmung mit dem gleichen System arbeiten. Nachdem auch hier die Zustimmung – natürlich digital – erfolgt ist, kann das Workflow-System aus den vorhandenen Daten das Versetzungsschreiben für den Mitarbeiter erstellen und diesem zur digitalen Unterschrift vorlegen.

Da alle Funktionalitäten auch über eine eigene Unternehmens-App zur Verfügung stehen, kann der Mitarbeiter zum Beispiel auch auf dem Bildschirm des Smartphones unterschreiben. Jetzt noch die ebenfalls digitale Unterschrift des Vorgesetzten einholen und das Dokument wird unterschrieben vollautomatisch in der Akte des Mitarbeiters digital abgelegt. Der Mitarbeiter erhält ein Exemplar in seinem Portal und die Versetzungsdaten werden direkt in das HR-System übertragen.

Damit liegen die Vorteile klar auf der Hand:

- Die Daten werden nur einmal (beim Start des Prozesses) eingegeben.
- Die Durchlaufzeit wird massiv verringert.
- Die Transparenz ist jederzeit vorhanden.
- Es sind beliebig viele Entscheidungsschritte möglich.
- Zu jedem Zeitpunkt können beteiligte Stellen mit Informationen versorgt werden.
- Kein Papier wird ausgefüllt, gedruckt oder versendet.
- Das Dokumenten-Management und die Digitale Personalakte sind nur ein kleiner Teil des gesamten Prozesses.



Ausschnitt aus dem Portal der AWO

Ein weiterer Nebeneffekt war dabei, dass nicht nur komplexe Prozesse abgebildet, sondern auch klassische ESS-Szenarien damit gelöst wurden. Denn eine Adressänderung oder die Änderung der Bankverbindung sind am Ende auch ein Prozess, und so kann der Mitarbeiter selbst die Daten ändern und je nach Vorgang durch die Personalabteilung freigegeben werden. Da nicht alle Mitarbeiter einen ständigen Zugang zu einem Unternehmensrechner haben, wurde die App auf dem Smartphone schnell zu einem „Must-have“ für alle Mitarbeiter. So ist es nachvollziehbar, dass die AWO damit den 2. Platz beim Deutschen Personalwirtschaftspreis in der Kategorie „HR Digital“ gewann.

BOMAG

Das zweite Beispiel ist die Firma BOMAG. Ein Unternehmen mit 2.300 Mitarbeitern und mit SAP im Einsatz. Im Rahmen einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie wurde das Projekt B1 (B-one) gestartet, um auch die Personalarbeit der BOMAG zu digitalisieren. Nur wurde dieses Mal nicht mit der Einführung der Akte gestartet, sondern von vornherein der Fokus auf die Prozesse gelegt. Auch hier ging es darum, nicht nur Dokumente zu versenden, sondern den

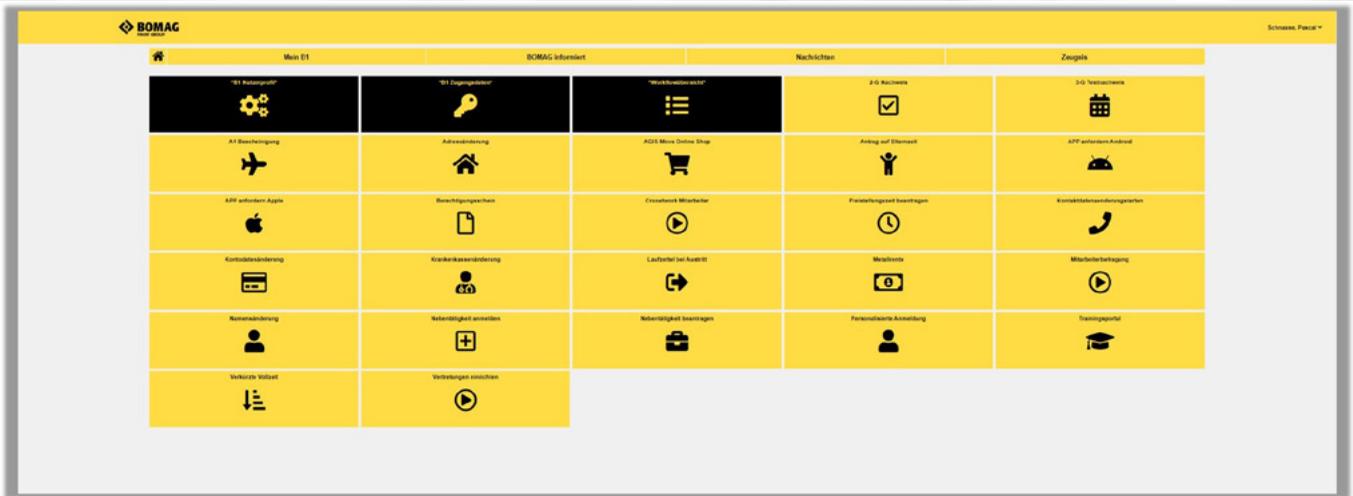
gesamten Prozess im Blick zu haben. Dabei sollte gleichzeitig SAP-HR weiterhin das Core-System für die Gehaltsabrechnung bleiben, aber die Daten daraus sollten natürlich genutzt werden. Wieder kam EDIB Workflow der BEGIS zum Einsatz, und unter dem Motto „B1 – ein Zugang für alle Informationen und Anliegen“ startete ein Projekt, das die Personalarbeit nachhaltig veränderte.

Schnell wurde das Portal für BOMAG angepasst und die App für das Smartphone zur Verfügung gestellt. Denn neben den Prozessen sollte künftig auch die Unternehmenskommunikation über das Portal und die App abgewickelt werden. Da genau zu diesem Zeitpunkt die Pandemie ihren Höchststand erreicht hatte, wurde das Thema Kommunikation im Projekt vorgezogen. Denn für die BOMAG war es wichtig, die Mitarbeiter über die sich laufend veränderten Regelungen schnell und direkt zu informieren. Gleichzeitig wurden aber auch die Prozesse definiert und den Usern in der Plattform zur Verfügung gestellt. Hierbei kommt dem Projekt entgegen, dass die Prozesse in der Plattform immer kundenindividuell eingeführt und angepasst werden. Denn – und das bestätigt auch die Erfahrung der BEGIS – den Standardprozess gibt es nicht.

Nachdem nun mehr als 30 Personalprozesse digital ablaufen, wird in einer weiteren Projektphase die Digitale Personalakte ein-



Die BOMAG-App – A1-Bescheinigung



Ausschnitt aus dem Portal der BOMAG

geführt. Nach deren Produktivsetzung ist auch für die BOMAG der Schritt für die Digitalisierung der Personalarbeit getan.

ALLE IM BOOT

Eine Digitalisierung der Personalprozesse betrifft wirklich alle Mitarbeiter im Unternehmen. Am Ende sieht jeder das Ergebnis. Der Vorgesetzte kann an einem einfach zu bedienenden System selbstständig Personalprozesse starten. Mitarbeiter haben die Gelegenheit, einfache Themen wie persönliche Veränderungen schnell mitzuteilen, und als Nebeneffekt können laufende Dokumente, zum Beispiel die Gehaltsabrechnung, dem Mitarbeiter online zur Verfügung gestellt werden. Dabei hat es sich gezeigt, dass die Akzeptanz für solche Systeme sehr hoch ist.

Wichtig war bei den Projekten eine offene und intensive Kommunikation im ganzen Unternehmen, angefangen bei den Gremien

der Mitbestimmung bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter – von der Verwaltung bis zur Produktion. Denn alle sollten von vornherein an den Prozessen teilhaben, den Nutzen verstehen und Lust am Umgang mit dem System haben. Dies wurde gerade durch den Einsatz der Unternehmens-App der BEGIS erreicht, denn heute hat sich im privaten Umfeld fast jeder daran gewöhnt, mit dem Smartphone Überweisungen auszuführen oder Kontoauszüge zu lesen. Warum also nicht darüber auch dem Arbeitgeber die Änderung der Adresse mitteilen oder die Gehaltsabrechnung online erhalten?

UNTERSCHIEDLICH UND DOCH GLEICH

So unterschiedlich beide Firmen sind – ein Unternehmen aus der Sozialwirtschaft und ein Hersteller von Baumaschinen – so ähnlich sind doch die Anforderungen an eine moderne und digitale Personalarbeit. Bei

beiden Projekten hatten die verantwortlichen Projektleiter stets den gesamten Prozess im Blick und die Digitale Personalakte war immer ein Bestandteil des Ganzen – wenn auch ein sehr wichtiger.

Was vor 30 Jahren „nur“ als ein System für die digitale Ablage und Recherche begann, ist heute die Basis für die Digitalisierung der Personalprozesse – die Digitale Personalakte. Doch wir sollten nach 30 Jahren den nächsten Entwicklungsschritt gehen und uns nicht nur auf Einzelthemen wie das Dokumenten-Management oder die Ablage konzentrieren, sondern den kompletten Prozess im Fokus haben. Die Zeit ist reif dafür. ■



Whitepaper ROI Berechnung: <https://begis.de/roi>



Kundenstory AWO: <https://begis.de/awo-oberbayern>



Kundenstory BOMAG: <https://begis.de/bomag>