

Höhere Kunst

Vom nachhaltigen Nutzen digitaler Personalakten

Die Personalarbeit ist heute wie vor 20 Jahren durch sehr viele administrative Prozesse geprägt. Repetitive Arbeiten, wie die massenhafte Erfassung von Urlaubs- und Zeitbelegen oder die papiergebundene Bearbeitung mit vielen manuellen Schritten, erlauben eine Effizienz innerhalb der Prozesse, die jeder Personalmanager am liebsten stillschweigend unter den Teppich kehrt; zumindest wenn er bemerkt, wie miserabel sie ist.

Umso erstaunlicher ist es, dass wir bei Diskussionen mit Personalmanagern immer wieder gefragt werden, was denn die Einführung von digital unterstützten Prozessen oder gar die Nutzung einer digitalen Personalakte an Einsparungen für sie bringen würde.

Dies zeigt uns zum einen, dass die Entscheider wenig bis keinen Überblick über die tatsächlich vorhandenen Aufwendungen in der eigenen Abteilung haben. Verfolgt von sicherlich sehr sinnvollen Themen wie 360-Grad-Feedback, Mitarbeitergewinnung, Personalentwicklung und ähnlichen Maßnahmen, die Ressourcen (fast) ohne Ende verschlingen dürfen, sind harte Effizienz-Faktoren im Personalbereich eher altbacken und nicht populär. Zum anderen ist die Beantwortung dieser Fragestellung allerdings unabdingbar für strukturierten Wandel und Veränderung, wenn dieser im Einklang mit einer messbaren Effizienz erfolgen soll.

Den Kosten und den Nutzen der digitalen Personalakte zeigen wir im Folgenden auf.

Quantitative Aspekte einer digitalen Personalakte

Betrachten wir erst einmal die Potentiale der digitalen Personalakte, die weitge-

hend zweifelsfrei sind und letzten Endes lediglich durch unternehmensspezifische Abläufe und Strukturen abweichen können. Um die Aspekte plastischer darzustellen, bedienen wir uns einiger Eckdaten (Jahreswerte) aus früheren Analysen bei sechs anonymisierten Unternehmen und verwenden für unsere Betrachtung die daraus resultierenden Durchschnittswerte (Bild 1).

	UW 1	UW 2	UW 3	UW 4	UW 5	UW 6	UW DSC
Mengen							
Mitarbeiter	6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010	4.452
Kapazität Personalbereich	49,0	17,8	83,9	24,4	10,2	9,7	32,5
Eintritte	1.020	126	1.184	217	56	195	466
Austritte	1.645	211	1.341	211	34	162	601
Stammdatenänderungen	14.176	6.123	23.107	5.574	3.677	5.280	9.656
Personelle Änderungen	3.738	2.309	16.339	3.763	758	709	4.603
Beräte, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	7.950	2.601	17.347	5.302	1.140	1.306	5.941
Sonstige Personalaktenzugriffe	7.264	3.205	11.353	4.188	1.626	2.100	5.613
Kennzahlen							
Personalwachstum	-9,9%	-3,8%	-1,4%	0,1%	2,2%	3,3%	-3,0%
Fluktuationsrate	26,1%	9,4%	11,6%	4,6%	3,5%	16,0%	13,5%
Kennzahlen je Mitarbeiter							
Stammdatenänderungen	2,3	2,7	2,0	1,2	3,7	5,2	2,2
Personelle Änderungen	0,6	1,0	1,4	0,8	0,8	0,7	1,0
Beräte, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	1,3	1,2	1,5	1,1	1,2	1,3	1,3
Aktenzugriffe	1,2	1,4	1,0	0,9	1,7	2,1	1,3

(Bild 1)

Es wird somit ein Unternehmen mit einer Belegschaft von 4.452 Mitarbeitern herangezogen. Unser Beispielunternehmen bewegt sich mit seiner Fluktuationsrate knapp unter dem Bundesdurchschnitt von 14 Prozent (Quelle: Hay Group – Wert für 2013).

Eintritt oder das Anlegen von Akten

Ein Eintritt erfordert die Anlage einer Akte für den Mitarbeiter. Das heißt im Einzelnen, die leere Akte zu holen, mit dem Namen und der Personalnummer zu beschriften, Register/Trennblätter ein-

zulegen, diese ggf. ebenfalls zu beschriften, ein Aktendeckblatt – wie bei vielen Unternehmen noch üblich – auszufüllen, auszudrucken und einzulegen. Zu guter Letzt landet die Akte im Schrank und wartet auf den nächsten Nutzer. Wohlwollend betrachtet braucht eine pfiffige Sachbearbeitung für diese Arbeiten etwa 30 bis 35 Minuten je Eintritt.

Der Austritt ist in der Regel weniger aufwendig, wenn da nicht die Zeugniserstellung wäre. Meist wird überprüft, ob alles abgelegt ist, das Aktendeckblatt handschriftlich aktualisiert und die Akte erst in den Schrank kürzlich ausgetretener Mitarbeiter und anschließend in den Keller verlagert wurde. Erfahrungsgemäß sollte dieser Akt der Aktenpflege weniger als ¼ Stunde betragen.

Austritt

Für das Zeugnis wird der aktuelle Stand der Beurteilung in der Akte geprüft und

der Werdegang anhand von Versetzungen, Tätigkeitsänderungen, Titeländerungen, Beförderungen u. ä. mühsam zusammengestellt. Unterstellt, alle Belege sind an der richtigen Stelle abgelegt, kann dieser Vorgang je nach Entwicklung eines Mitarbeiters zwischen fünf Minuten bis zu einer ½ Stunde dauern.

Betrachtet man den Eintritt, den Austritt und die Zeugniserstellung unter Zuhilfenahme einer digitalen Personalakte, so ergeben sich erhebliche Einsparungen (Bild 2). Die digitale Akte eines Mitarbeiters wird mit Erfassung des Stammsatzes im

Workflow für die Zeugniserstellung anstoßen, eine fehlende Beurteilung beim Vorgesetzten einfordern oder erforderliche Aktivitäten zum Ende der Probezeit rechtzeitig signalisieren. Das ist dann nicht nur eine Effizienz, die an den Toren der klassischen Belegverwaltung Halt macht.

Ablage von Belegen

Zwischen den Geschäftsvorfällen, die den Beginn und das Ende der Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters in einem Unternehmen kennzeichnen, gibt es eine Reihe von weiteren Personalmaßnahmen, an deren Ende (manchmal auch zwischen-

tiert werden. Erfahrungsgemäß sind wir in der digitalen Welt allein bei der Ablage um den Faktor 4 schneller als bei der manuellen Papierbearbeitung.

Bemühen wir nun wieder unser Durchschnittsunternehmen, um beispielhaft eine Einsparung zu rechnen: angenommen wir benötigen für die Ablage der hier erwähnten Geschäftsvorfälle vier Minuten je Vorfall (Ziehen Akte, Lochen Beleg, Register zur Ablage auswählen, Einheften, Schließen Akte, Ablage in den Schrank), dann hätten wir bei insgesamt 20.200 Vorfällen jährliche Kosten von circa 40.000 Euro oder eine Einsparung von 30.000 Euro.

	Menge	Aufwand Min / Stk.	Einsparung pro Jahr	
			in Std.	in T€
Eintritte	466	30	233	7
Austritte	601	15	150	5
Zeugnisse	601	15	150	5

Bewertet mit 30 Euro je Std.

(Bild 2)

Personalsystem vollautomatisch angelegt und steht ab diesem Zeitpunkt zur Verfügung. Alle aktenrelevanten Daten des Mitarbeiters, die Aktenstruktur oder auch ein digitales Deckblatt sind ohne Zutun eines Sachbearbeiters automatisch vorhanden, so dass wir den oben aufgeführten Aufwand beim Eintritt (fast) vollständig auf die „Habenseite“ buchen, also einsparen können. Auch der Aufwand beim Austritt entfällt gänzlich, da die Akte mit einem Kennzeichen inaktiv geschaltet und in den „virtuellen Keller“ verbannt wird; meist automatisch mit Erreichen des Austrittsdatums.

Erforderliche Belege für die Zeugniserstellung sind durch die Stichwort- oder Volltextsuche sofort registerübergreifend verfügbar und müssen nicht mühsam zusammengestellt werden.

Die höhere Kunst besteht aber darin, wenn Aktensysteme intelligente Workflowkomponenten haben, die zum Beispiel alle Belege zum Werdegang auf Knopfdruck zusammenstellen und den

durch) zumindest die Ablage eines Beleges in der Akte ansteht. Beispielsweise wenn der Mitarbeiter seine Adresse, seine Kontoverbindung oder seinen Namen geändert hat. Ohne digitale Unterstützung fließt immer Papier oder zumindest eine Mail, die am Ende gedruckt und in der Papierakte abgelegt wird. Wird ein Mitarbeiter versetzt, verändert sich seine Arbeitskapazität oder wird er befördert, dann bewirkt dies immer eine Ablage von Papier in der Akte. Ebenso wenn Bezüge geändert oder Provisionen gezahlt werden. Viele Unternehmen legen sogar die monatliche Gehaltsabrechnung in Papier ab. Wenn wir den digitalen Prozess betrachten, dann ist die Ablage in eine Akte sicherlich nicht gänzlich zu rationalisieren, aber viel effizienter und schneller zu gestalten. Während digitale Belege – zumindest wenn Sie keine handgeschriebene Unterschrift tragen müssen – kodiert automatisch in der digitalen Akte abgelegt werden können, müssen Papierbelege gedruckt, gelocht, sortiert etc. werden. Auch muss immer eine Akte gezogen, der Beleg dort abgelegt und die Akte wieder einsor-

Zu toppen ist diese Effizienzsteigerung noch durch Aktensysteme mit Komponenten zur Erzeugung von rechtssicheren Dokumenten (Beispiele hierfür sind ESCRIBA, EDIB® Dokumente und ähnliche Systeme). Diese erzeugen auf Wunsch rechtlich geprüfte Dokumente mit bewussten Änderungssperren und vollautomatischer Ablage in der Akte, die nicht nur die Effizienz steigern, sondern der Rechtsabteilung die Sicherheit geben, dass rechtsverbindliche Schreiben und Verträge nur mit aktivem Votum der Rechtsabteilung verändert werden können.

Dokumente für Mitarbeiter

Hat man nun eine digitale Personalakte mit einem Ablagebereich für Mitarbeiter ausgewählt, dann können die Jahressteuerbescheinigung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung und ähnliche für den Mitarbeiter gedachte Dokumente in diesem Bereich der Akte abgelegt und dem Mitarbeiter somit für einen jederzeitigen Zugriff bereitgestellt werden. Das Unternehmen spart nicht nur alle Aufwendungen für die Erzeugung, den Druck und den Versand dieser Unterlagen, sondern bietet den Mitarbeitern einen unkomplizierten und eleganten Weg, auf Dokumente jederzeit zugreifen zu können.

Suchen von Unterlagen

Ebenfalls zur Gruppe der unstrittigen Vorteile einer digitalen Personalakte gehört

die Effizienz bei der Suche von Belegen. Während die manuelle Durchforstung einer Akte nach einem Beleg mitunter auch mal eine halbe oder auch eine Stunde in Anspruch nehmen kann, ist die digitale Suche meistens in einigen Sekunden erledigt. Stichwortsuchen, Volltextsuchen – also die Durchforstung des Inhalts der Dokumente – oder die rein visuelle Suche in übersichtlichen Vorschaubildern machen hier eine sehr hohe und durchaus messbare Effizienzsteigerung möglich.

Je nach Ablagequalität einer Personalabteilung in der Papierakte (je höher die Ablagequalität allerdings ist, desto höher ist auch der Aufwand, den man dafür betreiben muss), sind wir in der digitalen Personalakte bei der Suche nach Belegen um den Faktor 8 bis 10 schneller als bei der herkömmlichen Suche in Papierakten. Dabei sind die Fälle, in denen Belege kaum noch aufzufinden sind, weil sie gänzlich in eine falsche Akte abgelegt worden sind, nicht berücksichtigt. Die Einsparung bei angenommen fünf Minuten je Vorgang liegt bei unserem Beispielunternehmen bei gut 12.000 Euro pro Jahr.

Einsicht in die Akte

Nicht nur bei der Pflege der digitalen Personalakte gibt es messbare Verbesserungen, sondern auch bei der Einsichtnahme des Mitarbeiters in seine Akte oder die Nutzung einer Personalakte durch Vorgesetzte oder berechtigte Dritte. Eine Papierakte muss für eine Einsicht durch den Vorgesetzten in jedem Fall vorbereitet werden. Beispielsweise werden krankheitsbedingte Unterlagen, Pfändungsunterlagen und Belege, die der Vorgesetzte nicht sehen darf, vor der Einsichtnahme aus der Akte genommen. Personalbereiche behelfen sich zuweilen auch damit, diese Unterlagen in „Schattenakten“ abzulegen; was nicht wirklich besser ist. Um diese Thematik muss sich der Personalbereich in der Einführungsphase Gedanken machen, wie die Aktenstruktur aussieht und worauf beispielsweise ein Vorgesetzter Zugriff erhalten soll. Im laufenden Betrieb entsteht hier keinerlei Aufwand mehr. Bild 3 zeigt zu-

Themen	Menge	Aufwand	Ust 1	Ust 2	Ust 3	Ust 4	Ust 5	Ust 6	Ust DSC
Mitarbeiter		6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010		4.452
Themengebiete mit rechnerischer Einsparung in TEURO pro Jahr									
Eintritte	30	15	2	18	3	1	3		7
Austritte, Zeugnisse	30	25	3	20	3	1	2		10
Stammdatenänderungen	4	28	12	46	11	7	11		19
Personelle Änderungen	4	7	5	33	8	2	1		9
Bezüge, Zulagen, Provisionen, Tantiemen	4	16	5	35	11	2	3		12
Belegzugriff, Suche	5	15	7	24	9	3	4		12
Automatisierter Druck und Ablage (2 Dok.p.a./Mtl)	2	2	13	5	23	9	2		9
Materialkosten Drucken / Papier (5 Seiten p.a./Mtl)	5		5	2	9	3	1		3
Vorbereitung Einsicht FA (ca. 30 min)	5%	30	5	2	9	3	1		3
Vorbereitung Einsicht FK (ca. 45 min)	5%	45	7	3	13	5	1		5
Lagerfläche (5,00 p.km ² / Bl. Meter)			15	5	28	11	2		11
Summe		151	49	257	77	23	31		100
Einsparung in Euro / Jahr / Akte		23,9	22,0	22,2	16,7	23,5	31,0		22,5

(Bild 3)

sammenfassend die errechneten Einsparungseffekte bei unseren Vergleichsunternehmen:

Rein rechnerisch haben wir auch sehr grob geschätzte Kosten für den Druck von Belegen oder für die Lagerung der Papierakten eingerechnet. Letzteres wird auch mal als Argument verworfen, da nicht immer der Lagerraum für die Akten effektiv eingespart werden kann. Es bleibt nicht selten als rechnerische Komponente, sofern eine Belegung durch Dritte nicht gelingt.

Qualitative Aspekte einer digitalen Personalakte

Neben den gut messbaren Aspekten gibt es mit der Einführung der digitalen Personalakte weitere Erleichterungen und Verbesserungen, die wahrgenommen werden, allerdings schwieriger mit Stückzahlen belegt und deren Einsparung effektiv berechnet werden können.

Gemeinsamer Zugriff

Als Beispiel kann sicherlich der gleichzeitige und standortunabhängige Zugriff von mehreren Personen auf eine Akte aufgeführt werden. Koordination, Versand, Protokollierung, „Entnahmezettel“ und ähnliche Hilfsverfahren gehören mit der

digitalen Akte der Vergangenheit an. Die Akte kann unternehmensweit und im Minutenbereich jedem Berechtigten sofort zur Verfügung gestellt werden, ohne sie bewegen oder sie für den Zugriff „weggeben“ zu müssen. Durch zu erteilende Berechtigungen wird der Zugriff sehr genau gesteuert, jeder Zugriff und jede Aktion penibel protokolliert. Jeder bewegt sich in der digitalen Akte natürlich nur an den Stellen, für die er auch eine Berechtigung hat und sieht nur das, was er sehen soll.

Intelligente Suche

Die Personalere können sicherlich ein Lied davon singen, wie kritisch es ist, eine Papierakte mal in den falschen Schrank oder aber Belege aus Versehen in eine falsche Personalakte zu legen. Gerade in großen Archiven sind diese Akten und Dokumente nur noch durch „Zufall“ wieder auffindbar. In digitaler Form ist das Auffinden durch Volltext & Co. nicht wirklich ein Problem.

Auch ist eine Papierakte statisch. Dementsprechend kann eine Recherche immer nur Register für Register und Akte für Akte erfolgen. Intelligente digitale Akten-systeme zum Beispiel sind in der Lage die Gliederung sofort bedarfsgerecht umzustellen. Die Dokumente sind dann nicht mehr nach der klassischen Registerstruk-

tur sortiert, sondern nach Datum, Stichworten oder anderen Inhalten; akten-spezifisch oder aber auch aktenübergreifend. So ist es beispielsweise ein Leichtes, alle Mitarbeiter mit einem bestimmten Zertifikat, gesonderten Kenntnissen oder Ausbildung in der Akte aufzufinden. Damit wird die Akte vom „Ablagearchiv“ zum wichtigen Steuerungsinstrument einer qualitativ hochwertigen Personalarbeit aufgewertet.

Die Bearbeitung der Personalvorgänge wird insgesamt durch gemeinsame Notizen, Wiedervorlagemöglichkeiten und ähnliche Werkzeuge in der Akte transparenter, einfacher und schneller.

Die hier genannten Verbesserungen führen auch zu einer Steigerung der Zufriedenheit, der Bearbeitungsqualität, Geschwindigkeit und Effizienz; somit auch zu einer Kostenreduktion. Ohne dies konkret detailliert messen und ermitteln zu können, werden in Projekten durchaus Größenordnungen zwischen 5 Prozent bis 15 Prozent der Kapazität im Personalbereich angesetzt. Auch wenn wir lediglich mit 2,5 Prozent rechnen würden, ergibt sich bei unseren „Referenzunternehmen“ eine weitere Einsparung in Höhe von circa 40.000 Euro (Bild 4).



Digitalisierte Personaldaten: Die Möglichkeiten sind nahezu unerschöpflich

Kosten einer digitalen Personalakte

Die Kosten einer digitalen Personalakte unterscheiden sich klassisch in Initialkosten – also einmaligen Investitionen, die ein Unternehmen durchführen muss, um überhaupt in den Genuss einer digitalen Akte zu kommen – und den laufenden Kosten für Betrieb und kontinuierliche Datenbestückung, sprich Digitalisierung laufender Belege.

der Zugänge oder die Lizenz- und Wartungskosten der Software sind, der Stückpreis bildet alle Kosten für Bereitstellung der Systeme und deren Betrieb ab. Auch bei der Digitalisierung der Bestandsakten ist es erfahrungsgemäß kostengünstiger, diese Arbeit durch professionelle Dienstleister erledigen zu lassen, als eigene Ressourcen hierfür heranzuziehen.

Die Einführungskosten einer digitalen Personalakte sind im Wesentlichen vom geplanten Detaillierungsgrad abhängig. Je feingliedriger die künftige Akte sein soll und je detailgetreuer die Bestandsakten in diese neue Struktur überführt werden sollen, desto höher ist der Aufwand, den ein Unternehmen oder ein Dienstleister betreiben muss.

	Person	Unit 1	Unit 2	Unit 3	Unit 4	Unit 5	Unit 6	Unit DSC
Personen								
Mitarbeiter		6.300	2.250	11.545	4.623	985	1.010	4.452
Kapazität Personalbereich		49,0	17,8	83,9	24,4	10,2	9,7	32,5
Einsparungen in TEURO pro Jahr								
Rechnerische Einsparung		151	49	257	77	23	31	100
Weitere Effizienzsteigerung / Verbesserung	2,5%	62	22	106	31	13	12	41
Summe		213	72	362	108	36	43	141
Einsparung in Euro / Jahr / Akte		33,7	32,0	31,4	23,4	36,6	43,1	31,7

(Bild 4)

Allerdings kann man diese Effizienzsteigerung aus unserer Sicht erst nach sechs bis neun Monaten ansetzen, da sich die neuen Verfahren mit der digitalen Akte erst „einspielen“ müssen.

Um die Kosten unabhängig von der existierenden Infrastruktur des Unternehmens vergleichbar zu haben, beschränken wir uns bei der Kostenbetrachtung auf Lösungen, die im sogenannten Application Service Providing angeboten werden und somit alle Betriebskosten im Stückpreis enthalten. Ob es die erforderlichen Server- und Archivsysteme, die Dimensionierung

Betrachten wir einmal die Extremwerte: eine einfache und kostengünstige Variante besteht darin, die Papierakte – so wie sie ist – in ein Register „Altakte“ der digitalen Personalakte zu digitalisieren – ohne Trennung der Dokumente und ohne Differenzierung nach Dokumentenarten. Alle nach Einführung laufend anfallenden Belege werden hingegen „normal“ entsprechend Dokumentenstruktur der Akte digitalisiert. Diese Variante ist sicherlich initial am kostengünstigsten, verursacht aber im laufenden Betrieb immer einen

zusätzlichen Aufwand in der Bearbeitung, sobald Belege aus der „Altakte“ benötigt werden. Auch ist das Handling natürlich problematischer, weil die Personaler immer daran denken müssen, ob der Beleg nach Einführung oder vor Einführung der digitalen Akte erzeugt worden ist.

tungszeit erforderlich. Es muss in der Regel eine Musterakte vorbereitet werden, die möglichst interpretationsfrei festlegt, wo welcher Beleg in der digitalen Akte landen soll.

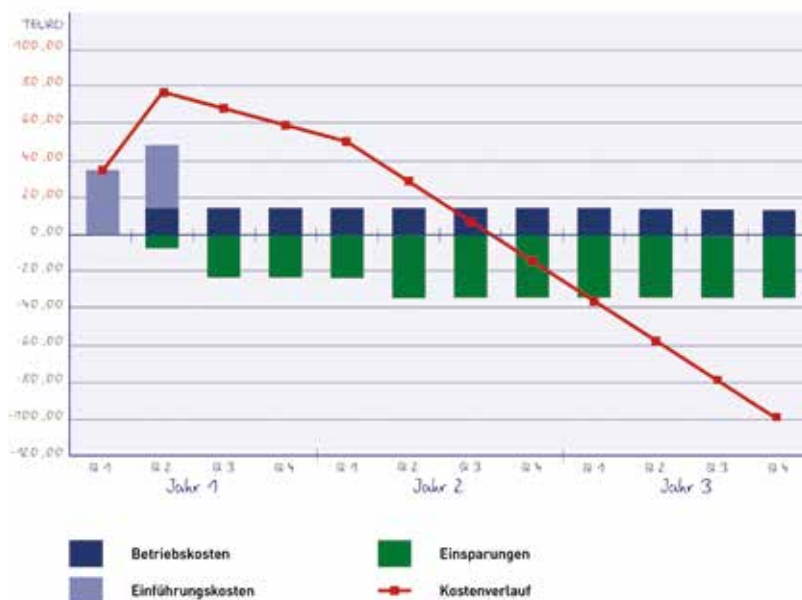
Demnach amortisiert sich die Investition bei unserem fiktiven Vergleichsunternehmen nach circa 21 Monaten. Danach beträgt die jährliche Einsparung circa 80.000 Euro.

Fazit

Die Einführung einer digitalen Personalakte schafft nicht nur kurzfristig Freiraum und Flexibilität für alle, die sie nutzen, sondern führt kurz- bis mittelfristig zu nicht unerheblichen Kosteneinsparungen. Es ist nicht einfach, die richtige ausgewogene Struktur zwischen einer groben Einteilung nach Registern und gut gegliederten Dokumentenarten zu finden. Wenn dies allerdings gelingt, dann sind sowohl die Investitionskosten als auch der Aufwand für die Nutzung der digitalen Akte überschaubar.

	Allgemein		Und DSC	
	Minimalistisch	Detailliert	Minimalistisch	Detailliert
Personen				
Mitarbeiter			4.452	
Einführung			Kosten in Euro	
Organisation, Strukturierung	Pauschal	5.000,00	12.000,00	5.000
Einführung System	Pauschal	8.000,00	10.000,00	8.000
Digitalisierung Bestandsakten	je Akte	4,95	11,00	22.038
Summe			35.038	70.974
Laufende Anwendungen			Kosten in Euro / Monat	
Digitale Akte inkl. Archiv + rev. Betrieb	je Akte	0,90		4.007
laufende Digitalisierung	je Akte	0,20		890
Summe				4.897

(Bild 5)



(Bild 6)

Eine komfortable und nicht immer günstigere Variante ist hingegen, die Digitalisierung der Bestandsakten und Zuordnung der einzelnen Dokumente zu sogenannten Dokumentenarten in der digitalen Akte. Damit kann jeder Beleg für sich identifiziert, umsortiert, bedruckt oder bearbeitet werden. Um die Belege allerdings in dieser Form zu attribuieren (manche sagen auch indizieren dazu), ist eine größere Vorbereitung und auch Verarbei-

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Kosten für die Einführung und den laufenden Betrieb einer digitalen Personalakte inklusive der Zuführung laufender Belege (Bild 5).

Im rechten Abschnitt haben wir die kalkulierten Kosten beispielhaft auf unser Durchschnittsunternehmen angewendet. Verglichen mit den Einsparungen zeigt sich folgendes Bild 6.

THOMAS EGGERT
Geschäftsführer Begis GmbH
Berlin

