Nur nichts **überstürzen**

Um mit der Modernisierung der betrieblichen Verwaltung zu beginnen, bietet sich eigentlich die digitale Personalakte an. Wären da nicht tiefsitzende Vorbehalte im Mittelstand, an denen Softwarelieferanten nicht ganz unschuldig sind.

VON WINFRIED GERTZ

▸ In der Wirtschaft wird die Pandemie zuweilen mit einem Booster für die Digitalisierung verglichen. Danach haben die wiederholt verordneten Lockdown-Maßnahmen, die zu einer weiten Verbreitung mobiler Arbeit einschließlich Homeoffice führten, die Verantwortlichen von der Dringlichkeit überzeugt, zentrale Prozesse wie etwa im Personalmanagement digital abzubilden. Dieser vor Corona nicht kalkulierbare Sondereffekt stimulierte viele kleine und mittelständische Firmen (KMU). Laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) weitete jeder dritte deutsche Betrieb seine Projekte diesbezüglich während der Pandemie aus.

Hinter dieser Erfolgsgeschichte verbirgt sich jedoch eine weitere Wahrheit. Von geschätzt 1,7 Millionen mittelständischen Betrieben in Europa verwenden viele Firmen bis heute keinerlei Software für die Personalverwaltung. In Deutschland beziffert die KfW deren Anteil mit einem Drittel aller KMU. Oft behilft man sich vorzugsweise mit physischen Aktenordnern. Soll digital gespeichert werden, „was vermeintlich sicher im abschließbaren Schrank steht, der jedoch durchaus einem Brand oder einem Wasserschaden zum Opfer fallen kann", sagt Stefan Olschewski, Sprecher der d.velop AG, „befürchten viele Verantwortliche den Verlust sensibler Personaldaten". Erschwerend kommt hinzu, dass Microsoft Excel, ein Tabellenkalkulationsprogramm aus den neunziger Jahren, vielen Entscheidungsträgern unverändert als Allroundgenie dient. IT-Verantwortliche schlagen die

„Statistische Verfahren liefern insbesondere bei strukturierten Daten seit Jahrzehnten genauso gute Informationen wie neuronale Netze."

Dr. Torsten Biemann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim

„Gerade kleineren Unternehmen fehlt die Zeit, sich intensiver mit dem Thema digitale Personalakte auseinanderzusetzen."

Katja Raschke, HR Konkret

Hände über dem Kopf zusammen: Damit gedeihen Parallelwelten, die sich nicht oder nur mit größtem Aufwand zu einem schlüssigen digitalen Gesamtkonzept verknüpfen lassen.

Digitale Personalakte als „Einstiegsdroge"

Wie finden Firmen aus dem Malheur heraus; können sie auf den Modernisierungszug aufspringen? Als „Einstiegsdroge" für die Umstellung auf eine digitale Administration gilt weithin die digitale Personalakte. Ihr Potenzial ist beeindruckend: Personalverantwortliche, die sich bereits einer solchen Lösung bedienen, wie zum Beispiel Andreas Krotki, HR Business Partner bei der Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG, betonen nicht allein das erhebliche Optimierungspotenzial, etwa „um Arbeitsabläufe zu beschleunigen". Große Entlastung böte sie auch, um Standards sicherzustellen und Rechtsvorschriften beim Erstellen eines HR-Dokuments einzuhalten. Täglich anfallende personalwirtschaftliche Aufgaben, wie die Erstellung eines Arbeitsvertrags, der wichtige Angaben zur betrieblichen Altersvorsorge, zu Dienstfahrzeugen oder variablen Entgeltbestandteilen enthält, würden dank der digitalen Personalakte viel weniger Aufwand veranschlagen als zuvor.

Welch Potenzial die digitale Personalakte verspricht, zeigen Studien. Wer eine solche Lösung einsetzt, ermittelte die Softwarefirma Sage unter Kunden, spart nicht nur erhebliche Kosten für Papier, Kopien und Ordner, sondern auch für Archivmieten und Aktenlagerung. Personalabteilungen könnten sich so mehr Platz im Büro verschaffen. Zusätzlich wird das Dokumentenmanagement erleichtert. Während die Ablagezeit je Vorgang um etwa zwei Minuten abnimmt, reduziert sich die Suche nach Dokumenten um bis zu fünf Minuten. Einsparung pro Woche: bis zu drei Stunden.

Dass solche schlagkräftigen Argumente gerade in kleinen Betrieben oftmals ungehört verhallen, gleicht einem Rätsel – auf den ersten Blick. Tatsächlich tragen hierzu Softwareanbieter und -dienstleister ein gerüttelt Maß bei. Insider empfehlen ihnen deshalb mit Nachdruck, ihre Marketingkonzepte auf Schwachstellen zu prüfen. Vor allem bei der Kommunikation scheint es zu haken: Statt gebetsmühlenartig zu erklären, was die Lösungen an technischen Features bereithalten, wäre es zielführender, neben Hinweisen zur Zeit- und Kostenersparnis auch auf individuelle Problemlagen der jeweiligen Kunden einzugehen.

Das sei mehr als überfällig, meint auch Katja Raschke, Geschäftsführerin der Managementberatung HR Konkret. So lasse sich aus dem „Software-Sprech" der Hersteller nur schwerlich ein konkreter Nutzen herauslesen. Ein riesiges Problem: Gerade kleineren Unternehmen fehle die Zeit, „sich intensiver mit dem Thema digitale Personalakte und dessen Umsetzung auseinanderzusetzen". Wie Raschke aus eigener Anschauung weiß, würden Verantwortliche im Personalmanagement fragen: Was bringt uns das wirklich? Wer betreut die Einführung so kompetent und vertrauenswürdig, dass wir das System auch tatsächlich gewinnbringend nutzen können?

Hausgemachte Fehler

Nun wäre es unredlich, alle Softwareanbieter über einen Kamm zu scheren. Ihnen mangelt es auch nicht an schlagkräftigen Hinweisen, warum sich viele Betriebe mit der Digitalisierung ihrer Personalverwaltung erkennbar schwertun. Die fast schon störrische Zurückhaltung führen sie auf hausgemachte Fehler zurück. So verweist beispielsweise Thomas Eggert, Geschäftsführer der Begis GmbH, auf ein stattliches Ursachenbündel. Personalern fiele es bisweilen nicht nur schwer, klare Kosten-Nutzen-Rechnungen aufzustellen und dies intern erfolgreich zu verkaufen. Sie seien auch oft verunsichert, ob digitale Akten überhaupt rechtlich sattelfest sind – wofür Eggert auch Juristen verantwortlich macht, die „Ängste schüren". Tatsächlich, so eine Faustregel, sind zumindest Arbeitsverträge und deren Änderungen sowie Vertragskündigungen im Original aufzubewahren. Ein weiterer Grund für die leichte Skepsis vieler Verantwortlichen ist laut Eggert der vermeintlich hohe Aufwand für die Einführung digitaler Akten. Tatsächlich könne dies „in einer kurzen Projektlaufzeit" geschehen, verspricht der Softwareexperte. Nicht zuletzt verweist Eggert auf ein strukturelles Problem von HR: die nachrangige Wertschätzung. Als Folge davon fielen HR-Projekte bei der Verteilung von IT-Kapazitäten „häufig unter den Tisch". Dabei sei gerade bei einer Cloud- oder Software-as-a-Service-Lösung (SaaS) der Aufwand „extrem gering".

Halten wir bis hierher fest: Viele Betriebe haben sich in eine denkbar vertrackte Lage manövriert. Für sie ist die Digitalisierung entfernter denn je. Doch mit welchen Argumenten bricht man das Eis? Attraktiv sei die digitale Personalakte insbesondere für wachsende Unternehmen, bekräftigt HR-Beraterin Raschke. Wer sie für Analysen nutze, mit ihr Abläufe vereinheitliche oder primär Platz sparen oder sich räumlich verändern wolle, erhielte eine „unschlagbare" Lösung. Mehr noch – mit der digitalen Personalakte werde HR flexibler, zudem stehe sie für einen modernen, attraktiven Arbeitgeber. Und am Rande bemerkt: Wer in die Digitalisierung investiert, dem stehen zahlreiche Förderprogramme offen. Raschke: „Da lohnt die Beschäftigung mit dem Thema gleich doppelt."

Beschäftigte sind Eigentümer ihrer Daten

Das klingt durchaus verlockend. Wie gehen Personaler nun vor, womit sollten sie in die Digitalisierung einsteigen? Wer sich für ein solches Projekt aufraffe, sagt Christoph Buluschek, Leiter Account-Management und Produktmarketing bei der Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG, sollte zunächst definieren, welche Akten digitalisiert werden sollten und welche nicht. Auch datenschutzrechtliche Belange seien zu klären. Immerhin gehört die Personalakte quasi den Beschäftigten. Laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) können sie als „Eigentümer" jederzeit Einblick nehmen und gespeicherte Daten, Sperr- und Löschfristen kontrollieren. Nicht zuletzt dieser Aspekt sollte Buluschek zufolge von Verantwortlichen ernsthaft abgewogen werden: „Die Einführung einer digitalen Personalakte bringt auch Veränderungen in den Arbeitsabläufen mit sich." Klingt nicht gerade nach einer Fahrt ins Blaue.

Um sich gleich zu Beginn nicht mit zu ambitionierten Zielen zu überfordern, schlägt Olschewski Unternehmen eine digitale Personalakte „im hybriden Betrieb" vor. Kunden von d.velop, die sich für dieses Modell entschieden, beließen sensible Daten im Unternehmen und speicherten in der Cloud jene Prozesse und Informationen, „die sie als unkritisch einstufen". Dies eigne sich erfahrungsgemäß als „Einstiegsszenario", um die Vorzüge digitaler Akten in der täglichen Arbeit nach und nach kennenzulernen, ehe man bei Bedarf später komplett in eine sichere Cloud wechselt.

Die Cloud? Sie ist noch immer ein wunder Punkt für viele Mittelständler: Obwohl der IT-Verband Bitkom seit Jahren unüberhörbar dafür wirbt, ist zumindest unter KMU die Skepsis nicht merklich gesunken. Während Beraterin Raschke daher empfiehlt, unbedingt Datenschutzverantwortliche einzubinden, rät Eggert Anwendern eindringlich, jene Softwareanbieter auszuwählen, die Rechenzentren in Deutschland mit entsprechenden Zertifikaten und Qualitätsmerkmalen betreiben. „Dann steht der Speicherung auf fremden Servern nichts mehr im Weg."

Nicht das erstbeste Angebot wählen

So weit, so gut. Gäbe es nicht jene Fehler, die Verantwortlichen immer wieder unterlaufen. So wird die Personalverwaltung gern übereilt digitalisiert. Erstes Auswahlkriterium: der Preis. Wer sich jedoch für das erstbeste Angebot entscheide, mahnt Eggert, zahle häufig Lehrgeld. „Wer billig kauft, kauft in der Regel zweimal." Ein weiterer Fehler sei der unerschütterliche Glaube an eine rasche Einführung. Dies gelinge jedoch nur über ein standardisiertes System, was jedoch niemals die individuellen Anforderungen des Unternehmens erfüllen könne. „Ich erlebe das immer wieder", berichtet Eggert. Meistens müsse das System (sofern möglich) teuer und aufwendig erweitert werden. Oder ein anderer Anbieter müsse her. Um sich vor solchen Problemen zu schützen, hilft Anwendern womöglich eine fernöstliche Erkenntnis: Wenn du es eilig hast – gehe langsam. Wer eine digitale Personalakte einsetzen will, sollte sie also zunächst ganzheitlich durchdenken: Will man primär Analysen erstellen, oder bleibt sie womöglich auf das korrekte Ablegen beschränkt? HR-Beraterin Raschke redet den Anwendern ins Gewissen: „Bevor und während man sich mit verschiedenen Angeboten beschäftigt, muss ein klares Anforderungskonzept vorliegen."

Nehmen Unternehmen diese Hinweise ernst, könnte sich ihnen die große Chance eröffnen, mit der digitalen Personalakte ihre Personalarbeit deutlich aufzuwerten. An vier Kriterien erläutert Buluschek, wie sich dieser Nutzen konkret bemerkbar macht. Zunächst gehe es darum, Datenschutzanforderungen rechtskräftig einzulösen. Danach würden vorgeschriebene Fristen zur Speicherung von sensiblen Daten in der digitalen Personalakte auto-

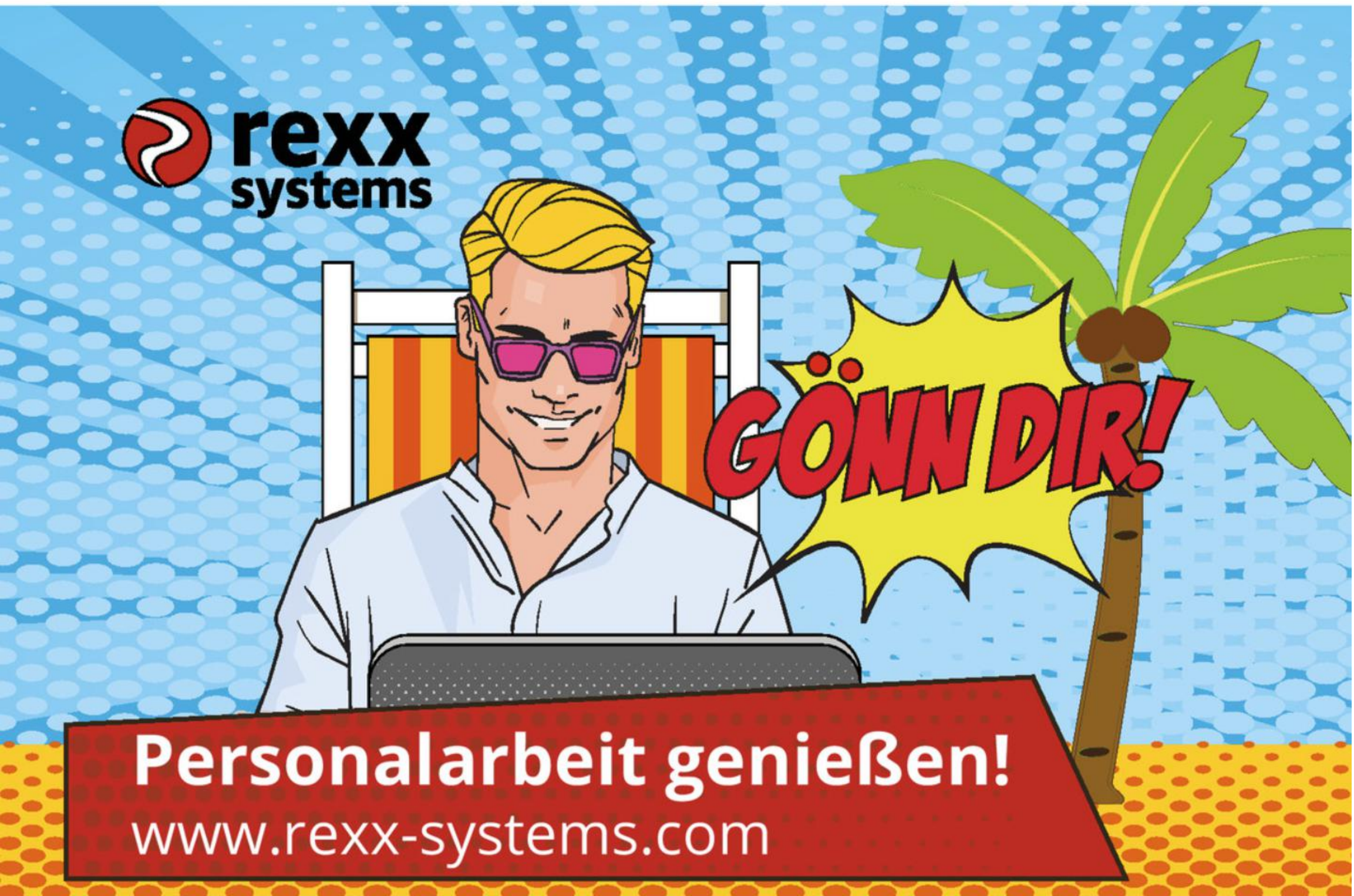
„Viele Verantwortliche befürchten den Verlust sensibler Personaldaten."

Stefan Olschewski, d.velop AG

„Wer billig kauft, kauft in der Regel zweimal."

Thomas Eggert, Begis GmbH

matisch berücksichtigt und entsprechende Dokumente pünktlich gelöscht. „Legen HR-Abteilungen fest, wer auf welche Informationen zugreifen kann, schützen sie sensible Daten damit vor unbefugtem Zugriff."

Hartnäckige Vorbehalte entkräften

Zusätzlich zum Datenschutz, betont Buluschek, eröffne die digitale Personalakte HR mehr Freiräume. Seien Prozesse erst einmal automatisiert, würde das die Verwaltung erheblich vereinfachen. Gerade im Personalbereich kostet sie viel Zeit, die an anderer Stelle für wirklich wertschöpfende Aufgaben fehlt. Gleichzeitig könne so einem weiteren Problem zu Leibe gerückt werden: „Schattenakten", verspricht Buluschek, „sind mit zentral zugänglichen Informationen Geschichte". Schließlich erleichtere die digitale Personalakte die Kooperation und Kommunikation im HR-Team. So überzeugend solche Argumente auch sind: Noch immer zaudert ein beträchtlicher Teil des Mittelstands, endlich in die digitale Welt aufzubrechen. Hartnäckige Vorbehalte sind offensichtlich nur mühsam zu entkräften. Das braucht Zeit und Geduld. Und die ist bitter nötig: Wie das „Handelsblatt" unlängst berichtete, erledigen kleine Unternehmen noch viel Verwaltungsarbeit manuell. Selbst Betriebe mit 200 bis 300 Mitarbeitenden seien oft nur geringfügig digitalisiert und benötigten dringend Unterstützung. So gesehen bietet der Markt, in dem sich immer mehr Softwareanbieter ein Stück vom Kuchen sichern wollen, ein großes Entwicklungspotenzial. Welche Strategie die Zauderer und Zweifler für sich gewinnt, bleibt also spannend zu beobachten. ■