



Auszug aus der Goldenen Stadt:  
Die Verlegung der Personalabteilung  
war Anlass, die Personalverwaltung  
der Česká Spořitelna zu digitalisieren.

# Großprojekt Digitalisierung

**PRAXIS.** Beim Umzug der größten Bank Tschechiens wurden über 330.000 Dokumente digitalisiert. Nun kann jeder der 11.000 Mitarbeiter auf seine Akte zugreifen.

Von **Alexandra Osmani**

**I**nsbesondere Banken haben sich an zahlreiche rechtliche Vorgaben zu halten. Dies gilt gleichermaßen für operative wie administrative Prozesse. So muss die Česká Spořitelna, die größte Bank der Tschechischen Republik mit Sitz in der „Goldenen Stadt“ Prag, jedem ihrer rund 11.000 Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatz aus Zugriff auf seine Personalakte gewähren. Dies erforderte zwangsläufig die Digitalisierung der bis dahin papierbasierten Per-

sonaldokumente. Einhergehend mit den neuen Vorschriften reorganisierte der Finanzdienstleister seine Personalabteilung und verlegte deren Standort von Prag in den Vorort Kladno. Die Digitalisierung der Dokumente sollte diesen Umzug vereinfachen. Zudem entschied die Personalabteilung, weitere Prozesse im Bereich Human Resources papierlos zu gestalten. So werden den Mitarbeitern heute die Gehaltsabrechnungen nicht mehr in Papierform, sondern digital über den Zugriff auf die eigene Personalakte zur Verfügung gestellt. Bei der

Auswahl des Anbieters einer digitalen Personalakte fiel die Wahl auf die Circle Unlimited AG und die Lösung Cusmar Text HR in Tschechisch. Die Einführung übernahm die S IT Solutions AT Spardat GmbH gemäß eines Vierphasenkonzepts. S IT Solutions ist der IT-Provider der Erste Group aus Zentraleuropa und Osteuropa sowie der Sparkassen in Österreich.

## Durchdachte Ordnerstruktur

Zu Projektbeginn stand der Aufbau der späteren digitalen Personalakte auf dem

Plan. Dazu arbeitete der IT-Provider rund sechs Wochen eng mit dem Fachbereich HR zusammen. Sie entwickelten gemeinsam eine übersichtliche Ordnerstruktur (zum Beispiel Arbeitsvertrag, Gehaltsabrechnung, Bewerbungsunterlagen, weitere personenbezogene Dokumente) mit rund 60 Haupt- und Unterordnern für die revisionssichere Ablage der Personaldokumente. „Ein durchdachtes Foldermanagement gehört mit zu den Erfolgsfaktoren beim Einführen einer digitalen Personalakte. Es bildet die Basis für weitere Entscheidungen wie die Definition von Zugriffsgruppen und die damit verbundene Berechtigungslogik“, erklärt Andrea Ziegler, Solution Manager bei S IT Solutions und ergänzt: „Es ist ausreichend Zeit dafür einzuplanen und aufzuwenden.“

Nach Abschluss des Foldermanagements wurde die Softwarelösung ins Tschechische übersetzt und implementiert. Bei der Česká Spořitelna waren bereits SAP HR und SAP ESS/MSS in Anwendung. Andrea Ziegler nennt in diesem Zusammenhang einen der Hauptgründe, warum die Entscheidung auf Circle Unlimited fiel: „Die Lösung ist vollständig SAP-integriert. Das bedeutet, dass ohne weiteren Entwicklungsaufwand zu jedem Mitarbeiter, der in SAP HR angelegt ist, automatisiert die digitale Personalakte erzeugt wird.“

Um allen Mitarbeitern nun Zugriff auf ihre Personalakte zu geben, bediente sich S IT Solutions des bestehenden webbasierten Employee-Self-Service-Portals. Zudem nutzen die Führungskräfte ein spezielles Manager-Self-Service-Portal, um Einblick in die Personalakten ihrer Mitarbeiter zu bekommen. Beide wurden an die Software für die digitale Personalakte angebunden.

### Digitalisierung der Dokumente

„Wir standen damals vor rund 300.000 Personaldokumenten in den Archiven der Česká Spořitelna, die digitalisiert und in das neue System übertragen werden mussten. Um diese große Auf-

„Das Berechtigungskonzept ist sehr komplex.

Mit Blick zurück empfiehlt sich die Definition der Zugriffsberechtigungen bereits zu Anfang.“

Andrea Ziegler, Solution Manager

gabe zu lösen, entschieden wir uns für die Barcode-Technologie“, erinnert sich Josef Gram, Projekt Manager bei S-IT Solutions. Dazu entwickelte sein Unternehmen mit Unterstützung von Circle Unlimited ein Barcode-Szenario, das in einer Printversion von Barcode-Stickern resultierte. Die Barcodes selbst wurden dabei direkt aus der digitalen Akte heraus generiert. Die Sticker wurden dann auf Multifunktionsgeräten gedruckt, auf die Dokumente geklebt und diese schließlich zum Scannen freigegeben. Das Einlesen der digitalisierten Dokumente in die Ordner der Personalakte erfolgte anschließend automatisiert. Dazu wurden die Dokumente in ZIP-Dateien komprimiert, in Cusmar Text HR übertragen, dann „entzippt“ und über den Barcode und mittels Job-Steuerung der richtigen Personalakte zugeordnet. Konnte das System Dokumente nicht erkennen, flossen diese im Rahmen eines Error-Handlings an die Česká Spořitelna zum Prüfen zurück.

Der Prozess der Digitalisierung von der Barcode-Erzeugung über das Scanning und bis hin zum Einlesen und Zuordnen nahm mit rund einem halben Jahr die meiste Zeit des Projekts in Anspruch. Josef Gram blickt zurück: „Ursprünglich hatten wir dafür zwei bis drei Monate geplant. Wie aufwendig die Digitalisierung ist und welche Zeiträume hier anzusetzen sind, gehört mit Sicherheit zu den Lessons Learned.“

### Komplexes Berechtigungskonzept

Rund 11.000 Mitarbeiter an 15 Standorten der Česká Spořitelna und ihrer Töchter sollten Einblick in ihre Personalakte

erhalten und die HR-Mitarbeiter selbst mit der Software arbeiten. Dazu wurde ein mehrstufiges Berechtigungskonzept mit 15 unterschiedlichen Anwendergruppen und ihren Rollen angelegt. So obliegt beispielsweise das finale Löschen von Personaldokumenten heute nur wenigen Mitarbeitern im Personalteam. „Das Berechtigungskonzept ist sehr komplex und der Prozess es zu erstellen war aufwendig. Mit Blick zurück empfiehlt sich die Definition der Zugriffsberechtigungen bereits ganz zu Anfang eines Projekts. Ansonsten müssen bereits durchgeführte funktionale Tests nochmals unter dem Gesichtspunkt der Zugriffsberechtigung stattfinden“, beschreibt Andrea Ziegler.

Primäres Kriterium für die Vergabe von Zugriffsrechten war die Funktion des Mitarbeiters im Unternehmen. Es wurde sowohl innerhalb der HR-Abteilung unterschieden als auch zwischen Führungskräften, Angestellten und Abteilungen Dritter. So bekamen unternehmensweit alle Mitarbeiter Einsicht in ihre personenbezogenen Daten, Arbeitsverträge und Gehaltsabrechnungen. Keinen Zugang haben sie allerdings zu den gesamten Unterlagen rund um ihre Bewerbung und Einstellung. Hier können ausschließlich Berechtigte aus der Personalabteilung zugreifen.

### Infrastruktur für Massendruck

Zusätzlich zur elektronischen Personalakte entschied sich die Česká Spořitelna für eine Lösung zum automatischen Erstellen von HR-relevanten Dokumenten. Auch hier fiel die Wahl auf Circle Unlimited und deren Software Cudocument Builder. Sie legt vollautomatisiert neue Dokumente aus vorformulierten Textbausteinen und personenbezogenen Daten an und versieht diese bei Bedarf mit einem Barcode.

Dieses Thema bestimmte die letzte Projektphase. Im Fokus standen Massendrucke. Die besondere Herausforderung lag darin, gleichzeitig Dokumente zu erzeugen, die unterschiedliche Unternehmen innerhalb des Bankenkonzerns,

das heißt die Česká Spořitelna selbst oder eine ihrer Töchter, betreffen. Die automatische Steuerung zur Auswahl der richtigen Dokumentvorlage je nach Gesellschaft scheint heute gelungen: So werden beim Massendruck Logos und

Layout in Bezug zum jeweiligen Unternehmen unter Verwendung des gleichen Dokumentinhalts ausgewählt.

Die Vorlagen finden sich in einer sogenannten „Template Library“. Um die Dokumente mit Daten aus SAP HR zu

befüllen, wurden die dafür benötigten Felder in einer „Clause Library“ definiert und abgelegt. Beiden Bibliotheken liegen zahlreiche Bedingungen zugrunde, was wann wie sinnvoll und dementsprechend bei Aussendungen mit Text und Daten zu befüllen ist. Das HR-Team der Česká Spořitelna erstellt über die automatische Dokumentengenerierung Massendrucke wie jährliche Gehaltserhöhungen, aber auch Dokumente wie neue Dienstverträge bei internem Wechsel und vieles mehr.

## pm STUDIE

# Nutzen der Digitalisierung

**Oft können oder wollen gerade kleinere Unternehmen sich maßgeschneiderte Dokumentenmanagementlösungen nicht leisten. Hier bieten sich kostengünstige und schnell implementierte Standardlösungen an. Was ihr Einsatz bringt, zeigt eine Studie.**

Welche Verbesserungen wurden mit der Softwareeinführung tatsächlich erzielt? Und inwieweit stimmen diese mit den ursprünglichen Auswahlkriterien überein? Diese Fragen stellte der Softwareanbieter IQ-Do-Q dem Teil seiner Bestandskunden, die die „IQ-Akte Personal“ schon über ein Jahr nutzen. Die Teilnahmequote von 48 Prozent lässt keine repräsentativen Aussagen für den gesamten Markt zu, ergibt aber einen typischen Querschnitt durch den Anwenderkreis standardisierter Dokumentenmanagementlösungen vom unteren Mittelstand bis zum Großbetrieb, im Mittel liegt sie bei 1.500 Mitarbeitern.

Als Grund für die Einführung einer digitalen Personalakte wurde von 86 Prozent die Optimierung der Personalverwaltung genannt, direkt gefolgt von besserer Auskunftsbereitschaft gegenüber Mitarbeitern und Geschäftsleitung (71 Prozent) und Automatisierung von Tagesgeschäft und administrativen Aufgaben (64 Prozent). 57 Prozent hatten den standortübergreifenden Zugriff auf ihrer Anforderungsliste, während mehr Zeit für strategische Personalarbeit (35 Prozent) und Optimierung von Personalcontrolling (21 Prozent) eher als wünschenswerte Nebeneffekte gesehen werden. Die Optimierung von Personalplanung und -entwicklung wurde als Motivationsgrund gar nicht genannt.

Die tatsächlich erzielten Verbesserungen korrelieren gut mit den genannten Motiven: Nach der Einführung liegen die größten Pluspunkte in den Bereichen Personalverwaltung, Tagesgeschäft, standortübergreifender Zugriff und Schriftverkehr. Allerdings werden auch im Personalcontrolling und bei der Personalplanung teilweise deutliche Verbesserungen genannt, obwohl diese Faktoren als Einführungsmotive uninteressant waren. 19 Prozent der Befragten haben darüber hinausgehend positive Seiteneffekte bemerkt, mit denen sie im Vorfeld nicht gerechnet haben – etwa die Kostenersparnis beim Porto durch Self-Service-Portale oder die Reorganisation der Bestandsakten.

Die Zufriedenheit mit der Bestandsaktendigitalisierung hängt vom eingesetzten Verfahren ab: Nach der Digitalisierung durch Scan-Dienstleister liegt die Zufriedenheit mit 84 Prozent erheblich höher als nach dem Selbstscannen (72 Prozent). Am zufriedensten äußerten sich die Kunden, die mit einem Scan-Dienstleister und Dokumententrennung digitalisiert haben: Befragte, die die gesamte Bestandsakte in ein einziges Dokument oder nach Registern getrennt gescannt haben, sind nur zu 63 Prozent mit dem Ergebnis zufrieden, während die Zufriedenheit bei Dokumententrennung auf 78 Prozent steigt. Alle Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern würden im Nachhinein betrachtet ihre Digitalisierung von einem Scan-Dienstleister durchführen lassen. (ks)

## Fazit nach Projektende

Die Mitarbeiter können jetzt gemäß der rechtlichen Vorgaben jederzeit auf ihre Personalakten über Self-Service-Portale zugreifen. Die HR-Kollegen haben die Möglichkeit, die digitale Akte direkt aus dem SAP-System aufzurufen und einfach alle wichtigen Dokumente und Personaldaten einzusehen. Sie müssen nicht mehr auf Ordner warten oder diese von einer Abteilung in eine andere bringen. Der Česká Spořitelna war besonders auch der verbesserte Workflow beim Ein- und Austritt eines Mitarbeiters sowie beim internen Wechsel wichtig. So werden jetzt beispielsweise die Arbeitsverträge automatisch erstellt, ausgedruckt und sind fertig für die Unterschrift.

Bis heute hat die Česká Spořitelna über 17.000 digitale Personalakten im System angelegt und über 330.000 Dokumente dort archiviert. „Wir sind mit dem Projekt Ende 2012 gestartet und im Januar 2014 ging das System produktiv. Die enge Kooperation mit dem Beraterteam über die gesamte Projektlaufzeit hinweg und die Möglichkeiten, die uns die Softwarelösungen geboten haben, waren entscheidend für den Erfolg dieses Großprojekts“, schließt Josef Gram. ■



**ALEXANDRA OSMANI** ist in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie als freie IT-Journalistin tätig.