



**BERATUNGSBÜRO BEATRICE HERRMANN**

## **Digitalisierung – ja, bitte!**

... aber wie?

Aktuelle Studien bestätigen den seit einiger Zeit diskutierten Trend zur Digitalisierung in der Verwaltung betrieblicher Versorgungswerke. Dazu zählen neben der klassischen betrieblichen Altersversorgung auch Zeitwertkontenmodelle und andere Nebenleistungen, die dem Mitarbeitenden angeboten werden. Viele Unternehmen stellen fest, dass der allgemeine Trend zur Automatisierung von Verwaltungsprozessen auch vor der Arbeit der Personalabteilung nicht Halt macht. Die Kapazitäten in diesem Bereich sollen für strategisches Arbeiten zur Verfügung stehen, nicht für wiederkehrende Routinearbeiten.

Die Mitarbeitenden der Unternehmen und sogar die Leistungsempfänger erwarten heute einen online Zugang zu Informationen und persönlichen Daten bezüglich der Leistungen ihres Arbeitgebers. Eine Änderung der Kontoverbindung soll längst nicht mehr zwingend in der Personalabteilung persönlich bekannt gemacht werden, ein Portal ist durchaus willkommen. Wenn auch ein solches Mitarbeiterportal niemals den Kontakt zu einem Kollegen aus dem HR-Bereich ersetzen kann.

Die Einschätzung, dass ein Rentner oder eine Rentnerin nicht über eine internetbasierte Kommunikation zu erreichen ist, ist schlichtweg falsch. Sicherlich ist es eine Generationenfrage, aber einem nicht mehr aktiven Mitarbeitenden die Kompetenz zur Nutzung digitaler Medien abzusprechen ist nicht haltbar. Die Frage ist höchstens, ob die Kommunikation ausschließlich über ein Portal erfolgen soll. Und diese kann getrost verneint werden. Kein Unternehmen will seine betagten Leistungsempfänger so ohne weiteres „abklemmen“ und wird auch weiterhin Briefpost entgegen nehmen und Anrufe beantworten. Aber auch diese Prozesse können in bereits digitalisierten Abläufe integriert werden.

Also, es wurde bereits erwähnt, es geht im Wesentlichen beim Thema Digitalisierung um die Automatisierung wiederkehrende Routinearbeiten und in diesem Zusammenhang auch um eine Portallösung. Nicht umgekehrt und nicht nur um das Portal! Sind die laufenden Prozesse umgesetzt, dann ist die Implementierung eines Mitarbeiterportals der nächste logische Schritt. Aber, wer jetzt zum Hörer greift und seinen Berater anruft oder eine Ausschreibung mit dem Titel „Digitalisierung der bAV Prozesse“ oder ähnlich lanciert, der macht eventuell den zweiten Schritt vor dem ersten.

Darf ich Ihnen ein paar Fragen stellen? Kennen Sie, zum Beispiel als Compensation & Benefits Manager, alle administrativen Prozesse zur Verwaltung Ihrer Systeme? Wissen Sie, als Mitarbeiter in der Payroll, um die Datenerfordernisse anderer Abteilungen in Ihrem Haus?

Provokant behaupte ich, dass eine Vielzahl von Unternehmen heute noch nicht bereit für ein Digitalisierungsprojekt ist. Diese Behauptung basiert auf folgenden Feststellungen aus der Praxis:



## BERATUNGSBÜRO BEATRICE HERRMANN

- Gewachsene Strukturen

Die Verwaltung der Nebenleistungen wird in der Regel in gewachsenen Strukturen vollzogen. Hier hilft ein Excel-Sheet bei der Berechnung einer Leistung, dort eine Auswertung bei der Zusammenstellung von Zahlenmaterial für den Finanzbereich. Die Leistungsnachweise für die Uralt-Zusage werden mittels Serienbrief erstellt. Durch die stetig sinkende Anzahl an Berechtigten lohnt sich der Aufwand nicht, eine andere Lösung zu finden. Und das Ganze läuft ja auch ganz gut – „never change a running system“.

- Personengebundene Administration

Die laufende Betreuung der Zusagen und der begünstigten Personen liegt sehr oft in den erfahrenen Händen von langjährigen Verantwortlichen oder einem eingespielten Team. Das ist eine angenehme Situation, die aber regelmäßig zu einem Wissens-Silo führt, der zunächst nicht stört aber allerspätestens bei einer notwendigen Nachfolgeregelung virulent wird.

Dann ist nicht selten der Berater die ergiebigste Quelle für historisches Wissen. Aber auch auf dessen Kontinuität kann heute nicht mehr verlässlich gebaut werden. Die regelmäßig notwendige Neuausschreibung der Dienstleistung und sonstige Entwicklungen lassen dies nicht mehr zu. Das Wissen um die Verwaltung der Systeme ist flüchtig.

- Individuelle Regelungen für individuelle Mitarbeiter

„Die kollektive Zusage gibt die Regeln vor – aber doch nicht für Herrn bzw. Frau XYZ, oder? Da müssen wir eine individuelle Regelung finden.“ Kommt Ihnen das bekannt vor? Die guten Vorsätze sind durchaus da, aber die Realität zeigt, dass es in nahezu jedem Unternehmen Abweichungen von der Regel gibt.

Das ist zunächst nicht so schlimm, aber es gibt Situationen, da fallen diese Sonderfälle auf. Zum Beispiel bei der Bearbeitung von Veränderungen für die betreffende Person, zum Beispiel im Leistungsfall. Dann ist die vor etlichen Jahren getroffene Regelung vorzuhalten und entsprechend umzusetzen. Das funktioniert gut, sofern die an den damaligen Gesprächen beteiligten Personen noch aktiv sind oder aber der Vorgang gut dokumentiert ist. Im Rahmen von Umstellungsprojekten und insbesondere bei der Digitalisierung von Prozessen müssen diese Einzelfälle in ihrer Vielfalt aber gefunden und berücksichtigt werden. Das ist nicht immer ganz einfach. Insbesondere, wenn es sich um große und auch gewachsene Kollektive handelt.

- Altsysteme und Patchwork Landschaften

Versorgungswerke und Zusagen auf sonstige Leistungen wachsen und altern mit dem Unternehmen. Durch Unternehmenskäufe bzw. Übernahmen kommen im Laufe der Zeit weitere Zusagen hinzu, die aus strategischen Gründen oftmals unverändert fortgeführt werden. Es entsteht ein bunter Strauß an geschlossenen, offenen und individuellen Regelungen, dem man



**BERATUNGSBÜRO BEATRICE HERRMANN**

entweder irgendwann einmal mit einer Harmonisierung zu Leibe rückt oder der liebevoll weitergepflegt wird.

Das Ziel eines Digitalisierungsprojekts ist die Steigerung von Effizienz und Qualität in der Verwaltung, die den gestiegenen Ansprüchen der Mitarbeitenden und Leistungsempfänger in hohem Maße gerecht wird. Dabei sind die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf den Datenschutz und die Datensicherheit einzuhalten. Daraus folgen Verwaltungsprozesse, die durchgängig dokumentiert und designed sind und den Mitarbeitenden in den Workflow einbeziehen.

Der erste Schritt in Richtung Automatisierung ist daher die Dokumentation aller existierenden Prozesse, die Überprüfung aller Abläufe sowie die Optimierung der Administration. Alle am Prozess beteiligten Abteilungen und Personen müssen umfassend informiert sein und soweit möglich in das Optimierungsprojekt eingebunden werden. Es ist ein Ansprechpartner zu benennen, in der Regel wird das der Personalleiter oder der Compensation & Benefits-Manager sein, der zwingend über Sonderfälle oder Abweichungen von der festgelegten Routine zu unterrichten ist. Die neu eingeführten Prozesse sollen eine gewisse Bewährungszeit überstehen und sofern notwendig nachjustiert werden.

Wenn Ihnen dies gelungen ist, dann sind Sie „Ready“ für

- das Thema Digitalisierung,
- die Einführung einer workflow-basierten Administration,
- in Kombination mit einer modernen Benutzeroberfläche für Mitarbeitende, Fachabteilungen und alle am Gelingen der Tagesarbeit beteiligten internen und externen Stellen.

Erst dann können Sie zu Recht sagen: „Digitalisierung – ja, bitte!“

Beatrice N. Herrmann  
Kelsterbach, im Oktober 2019