

Entgeltabrechnung aus erster Hand

LOHN+GEHALT

Fachmagazin

5



FOKUS

Benefits für Mitarbeiter

Betriebliche Versorgungslösungen im digitalen Zeitalter

AU-BESCHEINIGUNG
Digitale Lösung in Sicht

FACHKRÄFTEMANGEL
Payroller an die Macht?

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE
Europäische HR-Leitmesse



MARKUS MATT
CHEFREDAKTEUR

Payroller an die Macht?

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland gehen die Payroller aus, Unternehmen und Dienstleister suchen mit wachsender Verzweiflung nach Fachkräften, werden erfinderisch – und verhandlungsbereit. Eine gute Nachricht für die Profis der Entgeltabrechnung in unserem Lande, welche ihre Forderungen mangels Konkurrenz in immer mehr Fällen deutlich nach oben schrauben können. Wir berichten in einem Schwerpunkt über die Lage der Dinge in diesem Bereich.

Die Zukunft der Zeitarbeit in Deutschland ist eine ewige Gretchenfrage, die Branche

ist nur allzu oft Spielball politischer Begehrlichkeiten und interessengelenkter Emotionen. Dabei wird gerne übersehen, wie sehr sich die Arbeit auf Zeit zu einem tragenden Faktor unserer Volkswirtschaft entwickelt hat. Doch wie geht es weiter, gerade in Zeiten fehlender Arbeitskräfte? Unsere Autoren geben Antworten auf diese Frage.

Moderne HR-Tec-Startups sorgen auch hierzulande weiterhin für Furore und erschrecken die etablierte Konkurrenz mit smarten digitalen Lösungen für viele Bereiche der Personalwirtschaft. Was treibt diese Jungunternehmer an, welche Visionen haben sie – und was können klassische

Unternehmen von ihnen lernen? Darüber diskutierten wir mit Prof. Dr. Simon Werther, Vorsitzender der Fachgruppe HR-Startups beim Bundesverband Deutsche Startups e. V. und Christoph Bischoff, Managing Director bei Paychex International.

Software-basierte Anwendungen – kurz „Apps“ genannt – werden mit atemberaubender Geschwindigkeit produziert. Sie sollen uns das Leben erleichtern und entstehen nun zunehmend auch für den Bereich der Entgeltabrechnung. Welche Chancen und Risiken bestehen für den Arbeitgeber als Nutzer? Unser Autor hat sich mit dieser Frage auseinandergesetzt.

Das Bundesarbeitsgericht hat in einem aktuellen Urteil entschieden, dass Arbeitgeber Betriebsratsmitgliedern bei vorzeitiger Trennung höhere Abfindungen zahlen dürfen als normalen Arbeitnehmern. Haben die Richter mit dieser Entscheidung eine Lanze für Arbeitgeber gebrochen und einen Weg geebnet, unliebsame Betriebsräte elegant aus dem Betrieb herauszukaufen? Unser Autor beleuchtet die Hintergründe.

Ich wünsche Ihnen einen schönen Spätsommer – und eine interessante Lektüre des vorliegenden Heftes.

M. Matt

Ihr Markus Matt

„Mehr Mensch sein!“

Was verbindet junge und etablierte Unternehmen?

Wir sprachen mit Prof. Dr. Simon Werther, Vorsitzender der Plattform HR-Startups beim Bundesverband Deutsche Startups e.V., sowie Gründer des Startups HRinstruments und Christoph Bischoff, Managing Director bei Paychex International, über Selbstverständnis und Visionen der HR-Startup-Szene sowie über die Zukunft der Arbeit in einer digitalisierten Welt.

LOHN+GEHALT:

Herr Bischoff, Sie waren lange Zeit in den USA tätig. Wo sind die großen Unterschiede zwischen HR in den USA und in Deutschland?

Bischoff: Bei vielen Themen gibt es große Schnittmengen. Die Amerikaner sind allerdings wesentlich technologieaffiner. Das bedeutet, dass dort HR-Lösungen und Applikationen schneller eingesetzt werden. Zudem treffen Amerikaner im Bereich HR ihre Entscheidungen mehr datenbezogen. Eine fakten- und datenorientierte Entscheidung ist wichtig in den USA – selbst in der Personalabteilung. Das ist nicht besser und nicht schlechter als in Deutschland, der Ansatz ist schlicht ein anderer.

Das Thema HR-Analytics wird inzwischen auch in Deutschland stärker betrieben. Unternehmen berichten auch hierzulande gerne, dass HR-Analytics mehr Raum für strategische und andere Tätigkeiten lässt. Sehen Sie das auch so?

Bischoff: In jedem Fall. Zeit ist Geld, im Bereich HR heutzutage sogar mehr denn je. Sehen Sie alleine das kritische Thema Recruiting und Talent Management in einer Wirtschaftszone, in welcher teilweise exorbitanter Fachkräftemangel herrscht. An dieser Stelle ist es wichtig, sich möglichst viele operative und administrative Dinge von der Technik erledigen zu lassen. HR-Analytics wird deshalb in Zukunft eine immer größere Rolle spielen, auch bei uns in Deutschland.

Glauben Sie, dem Personalmanagement in Deutschland ist genau diese Herausforderung überhaupt bewusst?

Bischoff: Ich denke, dass dies allgemein angekommen ist. Die Umsetzung ist ja eine andere Frage, hier sind Kraft und Energie, in der Startphase auch Zeit und Geld gefragt. Da ist es schon wichtig, dass die Entscheider 100-prozentig hinter einer solchen Strategie stehen. Gerade an dieser Stelle ist noch enorm Luft nach oben, ebenso auf der politischen Ebene. In Deutschland ist vieles schon sehr reglementiert.

Herr Prof. Werther, Sie stehen hier stellvertretend für eine junge Szene von HR-Tec-Startups, die in den letzten Jahren immer wieder für Furore gesorgt haben in Deutschland. Was machen diese Unternehmen anders als etablierte Betriebe?

Prof. Werther: Ein zentraler Unterschied ist der, dass nicht auf Dinge aufgebaut wird, die sich über Jahrzehnte entwickelt haben und in welche neuere Entwicklungen und Trends nur schwer integriert werden können. Vielmehr wird in der Startup-Szene aus einem anderen Paradigma heraus agiert, nämlich aus der Perspektive des Nutzens durch neue Technologien. Wie kann ich zum Beispiel datengetrieben sinnvollere Recruiting-Prozesse etablieren? Wie kann ich Organisations- und Personalentwicklung zielgerichtet und technologiebasiert umsetzen? Ich habe natürlich als Startup zunächst einmal eine dankbare Ausgangsbasis, weil ich quasi von Beginn an ein modernes Verfahren etablieren kann, das auf modernsten Technologien beruht. Es schwappt in dieser Szene auch vieles aus anderen Staaten herüber, die weniger reglementiert sind. Wir haben hier in Deutschland aufgrund des strengen Datenschutzes und der Mitbestimmungsregelungen komplexere Voraussetzungen als in vielen anderen Ländern. Ich kann in Deutschland selbst als Vorstand oder Geschäftsführer nicht einfach im Hauruck-Verfahren Dinge durchpeitschen, sonst stehen mir sofort Betriebsräte und viele gesetzliche Regelungen im Weg. Das ist in den USA und Asien natürlich völlig anders.

Ich habe herausgehört, ein HR-Tec-Startup orientiert sich an Daten, an Technik und an Kunden. Kommt diese moderne Denkweise bei den deutschen Unternehmen überhaupt an? Es setzt sich ja auch lange nicht jedes trendige Startup auf dem Markt durch.

Prof. Werther: Laut Statistiken liegt die Quote des Scheiterns bei 80 bis 90 Prozent, das ist schon mal eine Ansage. Das Risiko ist also hoch. Übersetzt heißt das, von zehn Startups wird es nur ein oder zwei langfristig geben. Das Scheitern vieler Startups im HR-Bereich liegt auch daran, dass Entscheidungsprozesse bei den Kunden teilweise sehr lange dauern und dass das junge Unternehmen möglicherweise nicht so lange durchhalten kann. Da kann eine Lösung noch so modern und noch so kundenorientiert sein, am Ende wird es existenziell, wenn der Kunde nicht früh genug kauft. Zudem geht es auch gar nicht darum, nur etwas Neues zu entwickeln, weil es neu ist. Es muss dringend nahe am Kunden orientiert werden, sonst gibt es auch keinen Erfolg.

Nun einmal eine Frage zur Grundthematik der Startups. Wann ist ein Startup überhaupt ein Startup?

Prof. Werther: Da gibt es viele Definitionen. Aus Abgrenzungsperspektive ist ein junges Unternehmen etwa fünf bis zehn Jahre lang als Startup zu bezeichnen. Es muss zudem ein skalierbares und innovatives Geschäftsmodell bearbeiten. Wenn ich als One-Man-Show eine Dienstleistung anbiete, bin ich kein Startup. Aus der Perspektive unseres Verbandes gesehen muss auch ein Fokus bei der Technologie liegen, was natürlich eng mit dem Skalierungs- und dem Innovationsaspekt zusammenhängt.

und eigenen finanziellen Mitteln. Das Wachstum ist hier eher langsam, aber auch stabil – und ich wachse bei dieser Variante nur, wenn ich tatsächlich nahe am Kunden arbeite, weil sonst einfach die Umsätze nicht hereinkommen.

Die zweite Variante ist das anorganische Wachstum durch externe Finanzierung, wobei es im HR-Tec-Bereich durchaus immer mehr Finanzierungsrunden in Millionenhöhe gibt. Hier kann ich natürlich innerhalb von kürzester Zeit größere Teams aufbauen. Die Fragen sind hier: Bin ich noch nahe am Kunden – und wie baue ich als Gründer Prozesse und Strukturen,

*Christoph Bischoff,
Managing Director bei
Paychex International*



Welche Motivation hat ein Startup, wo liegt der Kernantrieb?

Prof. Werther: Es geht um den Gestaltungsdrang und den Gestaltungswillen der Gründer. Wie kann ich etwas schaffen, das wirklich einen Mehrwert bietet? Das ist in vielen Konzernen heutzutage bekanntermaßen schwierig, weil hier komplexe Freigabeprozesse zugrunde liegen. Ein Startup setzt gewissermaßen alles auf eine Karte und Gründer machen somit vollständig ihr eigenes Ding. Nicht verhehlen möchte ich allerdings, dass auch der Traum vom großen Geld eine treibende Kraft sein kann.

Ich habe also nur eine gewisse Zeit, um ein Startup erfolgreich zu platzieren. Gerade im Bereich HR reagiert die Kundschaft aber gerne erst einmal zurückhaltend und langsam. Wie überlebt ein Startup diese Zeit? Ist da nicht die Gefahr groß, dass man währenddessen von Investoren gefressen wird, anorganisch wächst und in eine Situation gerät, die einem irgendwann entgleitet?

Prof. Werther: Grundsätzlich gibt es zwei Varianten. Die eine Variante ist das organische Wachstum aus eigenen Umsätzen

um das Ganze noch in der Hand zu halten? Bei dieser Variante steht der Wunsch nach schneller Skalierung und einem späteren gewinnbringenden Verkauf oftmals stärker im Vordergrund.

Können Sie mir Faktoren nennen, die ein Startup beachten muss, um nicht vorzeitig zu scheitern?

Prof. Werther: Ein wichtiger Faktor ist wie genannt das Thema Finanzen und im engeren Sinne das Thema Liquidität. Wichtig ist auch, schnell erste Kunden zu generieren und nicht erst ein paar Jahre vor sich hin zu entwickeln. Auch sind verschiedene Strategien mit Alternativen wichtig, sowohl in Bezug auf die Finanzierung wie auch mit Blick auf die Produkte. Es ist wichtig, nicht stur an einem Weg festzuhalten, sondern mehrere Varianten im Kopf zu haben und am Kunden zu testen.

Sie haben das Format HR Innovation Roadshow vor einigen Jahren mit ins Leben gerufen. Ich habe dort auch schon einmal teilgenommen und festgestellt, dass die Gründer gar nicht immer so jung sind. Richtig?

*Prof. Dr. Simon Werther (re),
Vorsitzender der Fachgruppe
HR-Startups beim
Bundesverband
Deutsche Startups e. V.*



Prof. Dr. Simon Werther
Professor for Innovation management,
Founder of HRInstruments

NACHGEFRAGT ^P

Prof. Werther: Ausnahmen bestätigen glücklicherweise auch da die Regel. Alter hindert doch an Startup nicht. Das durchschnittliche Gründeralter im Startup-Bereich liegt um die 30 Jahre, was auch nicht mehr extrem jung ist, aber genauso gibt es Gründer über 50.

Was ist denn der Hintergedanke der Roadshow?

Prof. Werther: Der Grundgedanke ist, die Szene der HR-Startups mit der Szene der etablierten Personaler zu vernetzen. Dieses Konzept läuft seit einigen Jahren ziemlich erfolgreich, wir sind jedes Jahr in einigen großen deutschen Städten. Veranstalter dieses Formates sind der Bundesverband Deutscher Startups e. V. und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Ein solches Format hat meiner Wahrnehmung nach einfach in der Landschaft gefehlt. Es geht um einen offenen Austausch, welcher eine Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht. Es gehen zu dieser Veranstaltung bisher tendenziell eher jüngere Personaler etablierter Unternehmen, doch so langsam stoßen wir auch in andere Interessengruppen vor.

Herr Bischoff, Sie sitzen hier als Vertreter eines etablierten Unternehmens, nämlich Paychex. Wie sieht das aus Ihrer Sicht aus? Wie ist die Kommunikation zwischen etablierten Unternehmen und der Startup-Szene? Gibt es auch in diesem Bereich so etwas wie die berüchtigte „German Kontaktangst“?

Bischoff: Wir sind da völlig angstfrei, was sicherlich nicht nur daran liegt, dass wir eine amerikanische Mutter haben. Selbstverständlich schauen wir aufmerksam auf die Startup-Szene und sind hier auch rege im Austausch, denn man kann von den jungen Leuten und ihren Ideen viel lernen. Wir gehen auch Kooperationen in dieser Szene ein. Das tut uns und den anderen Unternehmen gut – und es nutzt dem Kunden sowie der Gesellschaft insgesamt. Man muss auch klar sagen, dass Startups in der Umsetzung viel schneller sind als etablierte

und damit etwas langsamere Unternehmen. Auf der anderen Seite haben auch wir Dinge zu bieten, von denen Startups profitieren können. Gemeinsam geht es besser.

Herr Prof. Werther, ich kann Ihnen leider die folgende Frage nicht ersparen: Haben Sie sich jemals mit dem Thema Entgeltabrechnung beschäftigt? Oder spielt diese Frage in Ihrem Umfeld keine Rolle?

Prof. Werther: Das spielt natürlich eine Rolle in unserem Bereich, immer wieder gibt es auch Startups mit speziellen Fokus auf Payroll. Wenn man Aufgaben von Personalabteilungen herunterbricht, so handelt es sich bei der Entgeltabrechnung mit Sicherheit um die sensibelste und essentiellste Tätigkeit. Daran kommt man natürlich nicht vorbei. Aus der Außenperspektive ist das Thema natürlich nicht unbedingt hip, das stimmt auch. Doch die Entgeltabrechnung muss stimmen, sonst stimmt im Unternehmen ziemlich schnell gar nichts mehr. Einige Startups beschäftigen sich also auch mit der Frage, wie man auf dem Gebiet der Payroll und in den angrenzenden Bereichen Prozesse beschleunigen und automatisieren kann.

Läuft in der Payroll alles glatt, merkt keiner etwas – läuft etwas schief, brennt das ganze Unternehmen, das ist auch meine Erfahrung. Sie sprachen eben von automatisierten Prozessen in der Entgeltabrechnung. Landen wir dann nicht folglich automatisch irgendwann bei einer vollautomatisierten Entgeltabrechnung, Herr Bischoff?

Bischoff: Das würde ich so nicht unterschreiben. Zum einen ist die Entgeltabrechnung in Deutschland nicht so einfach, es gibt extrem viele Ausnahmen und Tarife und Dinge, die zu beachten sind. Diese komplexen Sachverhalte bringen Sie nur schwer in einen Algorithmus. Das bedeutet, eine Automatisierung hakt an vielen Stellen. Eine hundertprozentige Automatisierung der Entgeltabrechnung sehe ich daher auf Sicht

nicht. Doch der Grad der Automatisierung wird sicherlich zunehmen. Entscheidend bleiben indes die Payroll-Fachkräfte, welche sämtliche Ausnahmeregelungen und Umwege kennen. Man wird ohne diese wertvollen Spezialisten nicht auskommen. Unterschätzen Sie in diesem Zusammenhang auch nicht, dass diese Spezialisten zunehmend auch eine beratende Funktion den Mitarbeitern und auch Führungskräften gegenüber haben. Komplexe Sachverhalte der Entgeltabrechnung einfach und verständlich zu erklären, ist eine Kunst. Wichtig ist daher umso mehr, die Fachkräfte im Bereich HR und die Rolle von einfachen, sich ständig wiederholenden Prozessen zu befreien, damit der Kopf frei wird für die schwierigen Sachverhalte – und für die Beratung.

Komplexe Entgeltabrechnung, Fachkräftemangel, dazu Haftungsrisiken und die Herausforderungen im HR-Bereich allgemein – was liegt denn denn da näher als ein Outsourcing der eigenen Abrechnung?

Bischoff: Die meisten Unternehmen betreiben heute schon eine Form des Outsourcings. Das muss ja nicht bedeuten, dass ich die gesamte Entgeltabrechnung einem Dienstleister gebe, es gibt ja hier sehr viele Varianten. Doch gerade größere Unternehmen setzen in der Tat häufig noch komplett auf ihre eigenen Leute. Dort gibt es oft derart komplexe tarifliche Regelungen, dass ein Outsourcing nach Meinung der Entscheider mit vielen Risiken behaftet wäre.

Kleinere und mittlere Unternehmen zeigen hingegen schon eine verstärkte Tendenz zum Outsourcing in der Entgeltabrechnung. Langsam wächst hier auch das Thema Self Services in Deutschland. Das bedeutet verkürzt „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Stichwort Fachkräftemangel: Der Payroller in Deutschland ist zu einem Mangelberuf geworden. Es gibt in ganz Deutschland vermutlich keinen einzigen arbeitslosen Entgeltabrechner. Es wird immer schwieriger, geeignete Fachkräfte zu bekommen, und die Entgeltforderungen werden entsprechend höher. Spüren Sie diese Entwicklung auch, Herr Bischoff?

Bischoff: Definitiv ja. Wir haben im letzten Jahr mehr als 45 Abrechner eingestellt. Wir sind dazu übergegangen, auch neue Büros aufzumachen, um den Mitarbeitern zu ermöglichen, dort zu arbeiten, wo sie leben. Hier spielt auch das Thema Home-Office eine wachsende Rolle. Es ist deutlich zu spüren: Gute Spezialisten werden Mangelware und gerade junge Leute setzen nicht mehr unbedingt auf dieses Berufsfeld.

Noch einmal nachgefragt bei Ihnen beiden: wird die Technik nicht doch eines Tages den klassischen Entgeltabrechner ersetzen?

Prof. Werther: Dieses Thema lässt sich auch auf andere Bereiche erweitern und geht nicht nur die Entgeltabrechnung an. Automatisierung lässt sich insgesamt nicht mehr aufhalten, der technische Fortschritt ist da und geht weiter. Die Frage ist, wie wir diese Transformation gestalten. Natürlich werden sich Jobprofile substantiell verändern oder wegfallen, doch neue werden hinzukommen. Das war in der Geschichte bei technischen Revolutionen schon immer so. Arbeit hat es am Ende noch immer genug gegeben. Die Frage ist also: Wohin kann ich bestehende Mitarbeiter entwickeln? Im Bereich Entgeltabrechnung war hier eben die Rede von Sonder- und Ausnahmefällen, von Beratung. Das wäre aus meiner Sicht der richtige Ansatz.

Bischoff: Vor 20 Jahren hatten wir das Thema IT-Automatisierung und da hatte auch jeder Angst um seinen Arbeitsplatz. Sehen Sie sich die Situation heute an: In den USA hat man beispielsweise in diesem Bereich inzwischen mehr Jobangebote als Arbeitskräfte. Oder das Beispiel Bankautomat: Als die Bankautomaten eingeführt wurden, war die allgemeine Befürchtung, die Bankfilialen würden schließen. Heute gibt es in den Banken mehr Mitarbeiter als früher, welche nun bedeutendere Tätigkeiten machen als das stupide Ausgeben von Geld. Es wird mehr Beratung und mehr Service gelebt, und

IHR PARTNER FÜR WORKFORCE MANAGEMENT

Smarter aufgestellt mit
Zeiterfassung, Bedarfsermittlung
und Personaleinsatzplanung.

ZUKUNFT
PERSONAL
EUROPE

11. - 13.09.

Halle 3.2
Stand C.16



genau das wird auch im Bereich HR & Payroll passieren. Jobs im Bereich HR werden am Ende viel interessanter sein, weil sie strategischer und weniger stupide sein werden. Der Automat übernimmt lästige Arbeiten, die werthaltigen Tätigkeiten können viel stärker als bisher von den Fachkräften erledigt werden. Oder denken Sie an das Aufkommen des Videorekorders. Damals sprach man vom Sterben der Kinos. Heute gibt es mehr Kinos denn je, und die machen Rekordumsätze.

Sollte die technische Entwicklung nicht dennoch irgendwo ihre Grenzen haben? Es gibt ja schon heute beispielsweise vollelektronische Recruiter. Muss es erst so weit kommen, dass die Welt von Avataren regiert wird?

Prof. Werther: Ethisch-moralische Grenzen mögen im Bereich HR besonders wichtig sein, gelten aber auch in jedem anderen Lebens- und Arbeitsbereich. Diese Entwicklung betrifft die Menschheit insgesamt. Wo ist Menschlichkeit wichtiger als die technischen Möglichkeiten? Ich kann Technologie als Möglichkeitsraum begreifen, vieles wäre technisch machbar. Ob dies aber alles sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Was macht Menschsein aus? Wo können wir Technologie sinnstiftend einsetzen? Diese Fragen müssen verstärkt diskutiert werden.

Bischoff: Auf HR bezogen sind zwei Themen besonders tragend: der Trend zu komplexen und individualisierten Angeboten und das Angebot vor der Nachfrage. Im Prinzip möchte der Mensch von heute doch den exakt auf ihn zugeschnittenen Wunsch bereits angeboten bekommen, bevor er ihn äußert. Wenn Sie also in HR Top-Talente bekommen und halten wollen, müssen Sie genau auf diese Fragen Antworten haben. Wann wollen Sie denn da noch Zeit haben, um administrative Tätigkeiten zu machen? Sie brauchen Entwicklungsprogramme, Austauschprogramme, internationale Programme und andere Angebote, welche Talente erhalten. Und sie müssen auf die Talente zugehen, bevor diese weg sind. Dies bedeutet somit, dass der Mensch im Unternehmen noch wichtiger wird als bisher und nicht etwa umgekehrt. Noch wichtiger sind zudem auch die Themen, welche eben nicht automatisiert werden können. Noch einmal: Die Technik ist für den Menschen da und nicht umgekehrt. Das wird auch so bleiben. In diesem Zusammenhang glaube ich übrigens auch nicht, dass irgendein Mensch große Lust verspürt, bei einem Unternehmen zu arbeiten, welches im Zuge des Einstellungsverfahrens Computer als Recruiter einsetzt. Das will doch kein Mensch.

Herr Prof. Werther, noch einmal zu den HR-Tec-Startups: Wie viele haben sich in den letzten Jahren gegründet und welche inhaltlichen Schwerpunkte gibt es in der Tendenz?

Prof. Werther: Wir reden heute von sicherlich 150 Unternehmen in diesem Segment im deutschsprachigen Raum, Tendenz weiter steigend. 2015 waren es noch 70.

Ein Schwerpunkt liegt im Recruiting, das kann man klar sagen. Dies ist angesichts des Fachkräftemangels nicht verwunderlich. Viele Gründer in dieser Szene haben zudem am eigenen Leib Bewerbungsprozesse und deren Fehler verspürt und hier einen Drang zur Verbesserung. Das ist einer der Antriebe für die hohe Anzahl an Spezialisierungen in diesem Bereich. Hinzu kommt, dass man im Recruiting nicht immer die teilweise bremsenden Mitbestimmungsprozesse hat wie bei anderen Personalthemen und es hier auch relativ schnell gehen muss.

In den letzten ein bis zwei Jahren ist auch der Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement in unserer Szene wesentlich stärker geworden, hiermit beschäftigen sich immer mehr Startups. Auch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind en vogue. Die Szene ist insgesamt sehr vielfältig geworden.

Herr Bischoff, Sie bieten ja vor allem den kleineren und mittleren Unternehmen Service-Leistungen im Bereich Payroll an. Was wünschen sich denn die Kunden in diesem Segment und wo geht die Entwicklung hin?

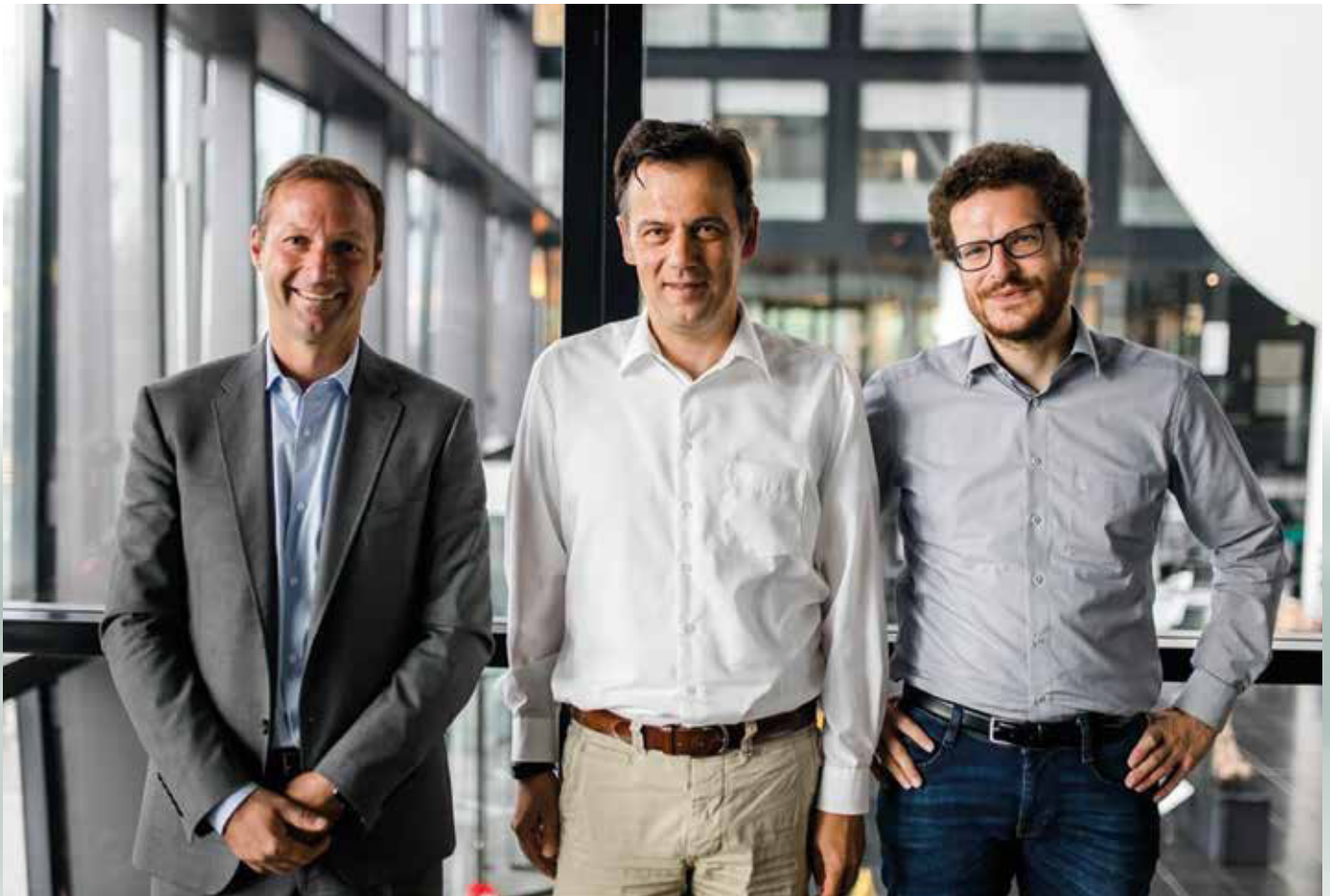
Bischoff: Wir befragen jedes Jahr unsere Kunden. Extrem wichtig für unsere Kunden ist die persönliche Ansprache, sind die Mitarbeiter, die sich genau um die Belange unserer Kunden kümmern. Man kennt sich und man hilft sich. Der Kunde möchte das Thema Payroll gerne weg haben, aber eben einfach einen Ansprechpartner, der quasi so da ist, als ob er im eigenen Unternehmen arbeiten würde. Und genau das bieten wir mit unseren stark personalisierten Angeboten. Wie schon gesagt, individuell auf den Kunden zugeschnittene Lösungen, das ist gefragt und wird immer wichtiger.

Herr Bischoff, was können Sie von jungen Unternehmen lernen?

Sachen zu hinterfragen und nicht immer am Bestehenden festzuhalten, das können wir von jungen Unternehmen lernen. Man neigt ja dazu, etablierte Prozesse immer so weiterzuführen. Frische Ansätze von jungen Unternehmen können da schon helfen, diese Prozesse zu hinterfragen. Wenn man Dinge 1.000 Mal macht, merkt man oft gar nicht mehr, was man tut. Daher ein Hoch auf die Startup-Szene: Sie hält uns wach – und weckt manchen von uns erst auf!

Herr Prof. Werther, was können Sie umgekehrt von etablierten Unternehmen lernen?

Prof. Werther: Die Zukunft kann nur gemeinsam verändert werden. Kooperationen, Schnittstellen und Netzwerke sind ganz entscheidend. Wir leben nicht in einer Welt aus Schwarz und Weiß. Etablierte Unternehmen schauen auf uns bei den Themen Flexibilität, Agilität und Geschwindigkeit. Umgekehrt müssen wir uns damit beschäftigen, wie wir Prozesse standardisieren, verbessern und Strukturen aufbauen können. Da



können wir einiges von etablierten Unternehmen lernen. Es geht nicht um entweder oder, sondern um entweder extrem flexibel und agil oder starr und vermeintlich bürokratisch. Ich brauche beides in verschiedenen Phasen und Konstellationen, ich brauche eine Offenheit. Es ist also ein wechselseitiger Prozess. Es ist aber auch alles eine Frage der politischen Rahmenbedingungen. Da sind wir in Deutschland noch nicht besonders modern. Man rühmt sich gerne mit erfolgreichen Startups, aber es müssen politisch noch viele Weichen gestellt und viele Rahmenbedingungen anders gesetzt werden, damit wir weiterkommen. Es wird einem schon oft schwer gemacht. Hier sehe ich einen expliziten Auftrag in Richtung Politik. Der Bundesverband Deutsche Startups e. V. geht genau in diese Richtung.

Abschließende Frage: Welches Erfolgsrezept sehen Sie künftig für HR?

Bischoff: Wir bieten Payroll-Services in ganzer Bandbreite an, von Self Services bis hin zum kompletten Outsourcing in komplett individualisiertem Zuschnitt. Hier geht es im Kern um Vertrauen. Niemand vertraut sensible Daten jemandem an, dem er nicht vertraut. Es geht um Vertrauen in Qualität, Vertrauen in die Menschen, mit denen wir arbeiten. Genau hier sehe ich den Schlüssel zum Erfolg.

Prof. Werther: So sehe ich das auch. Wenn wir davon ausgehen, dass viele Tätigkeiten künftig automatisiert werden, haben wir ein gewisses Vakuum an Tätigkeiten und das können wir mit vertrauensstiftenden Tätigkeiten füllen. Mehr Zufriedenheit und mehr Produktivität erreiche ich in letzter Instanz vor allen Dingen dann, wenn die Menschen dem Unternehmen vertrauen, für welches sie arbeiten. Das ist eine zentrale Aufgabe von HR.

Man kann vieles technisch lösen, doch Vertrauen kann man nicht automatisieren. Die modernen technischen Möglichkeiten sollten wir im Sinne des Menschen nutzen. Sie helfen den Menschen letztlich, noch mehr Mensch zu sein - auch und gerade im Bereich HR.

Herr Bischoff, Herr Prof. Werther, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

MARKUS MATT
Chefredakteur LOHN+GEHALT

