

Markus Matt im Gespräch mit Prof. Andreas Kiefer



Erschienen in der
LOHN+GEHALT

„Nie war die Zukunft schöner!“

Wir sprachen mit dem renommierten HR- und Payroll-Experten Prof. Andreas Kiefer über die Chancen der Digitalisierung für HR – und über notwendige Veränderungen für die Zukunft der „Payroller“.

LOHN+GEHALT:

Herr Prof. Kiefer, im Gegensatz zu manch anderem Experten werden Sie nicht müde, den technischen Wandel als Segen gerade für Human Resources zu proklamieren. Welche Verheißungen bietet uns der digitale Wandel denn?

Die digitale Veränderung der Arbeit bedeutet für die Menschen am Arbeitsplatz insbesondere einen großen Zugewinn an Flexibilität – denken Sie alleine an die Möglichkeit, jederzeit von überall aus arbeiten zu können. Hinzu kommen enorme Erleichterungen bei der Durchführung der Tätigkeiten; Standardaufgaben werden wachsend automatisiert und schaffen Raum für die wichtigen Dinge. Tiefgreifende Änderungen also – und für HR eine große Chance, die Initiative zu ergreifen und Führung zu zeigen.

Könnten Sie diese Ausführungen bitte näher erläutern?

Selbstverständlich, deshalb sitze ich doch hier mit Ihnen zusammen. Sehen Sie, schon heute übernehmen moderne Lösungen zuverlässig und nahezu fehlerfrei etliche administrative Arbeitsabläufe, die Menschen werden von diesen sich ewig wiederholenden und stupiden Verrichtungen endlich befreit. Außerdem arbeitet die Technik an sieben Tagen 24 Stunden. Welch eine Befreiung für alle Arbeitnehmer!

Richten wir nun den Blick auf unsere Branche und sehen wir uns die Entgeltabrechnung an. Allen Fortschritten zum Trotz wird in den Fachabteilungen noch immer viel „zu Fuß“ gemacht. Das ist zeitaufwendig, nervenaufreibend und vor allen Dingen auch fehleranfällig. Künstliche Intelligenz kann schon heute etliche Abrechnungsprozesse perfekt au-

tomatisieren, in den kommenden Jahren werden diese Möglichkeiten noch stark zunehmen. Gerade im Bereich der Payroll werden Aufgaben und Abläufe revolutioniert – und diese Revolution ist bereits im Gange. Es geht hier nicht um „billiger“, sondern um „Qualität“. Das weiß auch das Personalmanagement. Und HR hat eindeutig das Lenkrad in der Hand.

Welches Lenkrad? HR wurde von der technischen Entwicklung wohl eher überrollt

... und hat erkannt, welche Trümpfe genau diese Fortschritte HR liefern. Nehmen wir alleine das Thema Qualifizierung der Mitarbeiter. Die wertschöpfenden Tätigkeiten werden in Zukunft noch weitaus mehr Bedeutung bekommen und die Beschäftigten in den Betrieben müssen auf diese Veränderungen fachlich vorbereitet werden. Die digitale Revolution bedeutet insofern auch eine

Bildungsrevolution für die Unternehmen. Der „neue“ Mitarbeiter entsteht nicht einfach so, er muss für die moderne Arbeitswelt auch ausgebildet sein. Exakt hier kommt das Personalmanagement ins Spiel. HR muss Mut beweisen: Mut zum Aufbruch, Mut zur Technologie.

Wie sieht der Mut zur Technologie denn konkret aus?

Es gilt, sich nicht hinter der vielen Arbeit und noch mehr Zahlen zu verschanzen, sondern schlicht zu handeln, um sich und anderen genau diese Arbeit zu erleichtern. Dazu braucht es den Einsatz leistungsfähiger IT- und Cloud-Systeme, die heute zum Beispiel in der Entgeltabrechnung sehr zuverlässig notwendige Verwaltungsaufgaben der Datenerfassung oder des Meldewesens übernehmen. Dies sind Aufgaben, die viel Geld kosten, ohne tatsächlich wertschöpfend zu sein. Außerdem ermüden und demo-

Professor Andreas Kiefer,
HR- und Payroll-Experte



tivieren sie eher. Warum also nicht diese Standardtätigkeiten starken Softwarelösungen überlassen, die klug in die gesamte IT-Architektur integriert sind?

Sie sprechen so, als sei die Digitalisierung eine heilsbringende und vor allem unvermeidbare Lösung für alle Probleme der Arbeitswelt.

So weit möchte ich nicht gehen, doch bedeutet der rasante technische Fortschritt aus den genannten Gründen natürlich die große Chance auf eine bessere Arbeitswelt. Kein Unternehmen sollte sich hier verschließen, denn ansonsten droht mittelfristig der Abstieg in die Bedeutungslosigkeit. Allerdings scheitert die Einführung moderner und hilfreicher digitaler Lösungen tatsächlich häufig an den Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Welche Gründe gibt es für dieses „digitale Scheitern“ – und was kann HR tun, um dies zu verhindern?

Es wird viel geredet, es werden Arbeitskreise gebildet, es gibt Scheindebatten und Simulation von Arbeit 4.0, aber letztlich wird doch an alten Zöpfen festgehalten und die Geschäftsmodelle bleiben Old Economy. Digitalisierung bedeutet vor allem Führung und die Befähigung der Mitarbeiter, diesen Prozess nicht nur zu verstehen, sondern ihn auch zu begleiten und vor allem zu gestalten. Digitalisierung heißt auch, Entscheidungen schneller zu treffen und schneller umzusetzen sowie die Einbindung der Mitarbeiter und die Eigenverantwortung zu stärken.

Genau hier kommt das Personalmanagement ins Spiel – HR ist der Dirigent im Orchester der Abteilungen, Hierarchien und Entwicklungsphasen. Ohne den Dirigenten funktioniert kein Orchester – ohne HR wird der digitale Wandel im Unternehmen scheitern.

Kommen wir zum Bereich der Entgeltabrechnung zurück. Sie propagieren mit Ihren Darlegungen das Ende des Payrollers traditioneller Prägung. Oder habe ich Sie falsch verstanden?

Sehen wir der Wahrheit ins Auge: Die Automatisierung kann heute schon sehr viele Prozesse in der Abrechnung schneller und besser, sprich präziser machen als jede hochqualifizierte Fachkraft. Es ist folglich eine Verschwendung, mehr in Zeit als in Technologie zu investieren. Gerade die Technologie bietet enorme Einsparungspotenziale, welche weitaus besser in wertschöpfendere Tätigkeiten investiert werden können.

Der Standard mag durch Algorithmen abgebildet werden können, doch die Crux der Payroll sind die Spezialfälle. Da können Sie nicht einfach auf moderne Technologie vertrauen.

Spezialfälle wird es tatsächlich immer geben. Nur darf hier der Schwanz nicht mit dem Hund wedeln. Ausnahmen wird eine Personaladministration immer lösen können. Man muss aber feststellen, dass der überwiegende Anteil an gerade adminis-

trativen Prozessen heute von Algorithmen eben besser gelöst wird und Ausnahmen nicht dafür herhalten dürfen, die Augen vor einer zwingenden Entwicklung zu verschließen.

Stichwort „Technologie“, was heißt das konkret für die Personalabteilung?

Unternehmen neigen heute immer noch dazu, Insellösungen zu bauen und damit die Komplexität zu erhöhen. Sie brauchen heute weniger HR-Verständnis als vielmehr Technologie-Verständnis, um IT so einzusetzen, dass die HR-Lösungen Teil einer kompletten IT-Architektur sind. Schauen Sie sich doch den Markt an, da gibt es Anbieter, die den persönlichen Service oder eine ganz besonders pfiffige HCM-Lösung anbieten, ohne auch nur den Hauch einer IT-Lösung im Kopf zu haben. Und wer bezahlt schon gerne viel Geld für einen persönlichen Service, wenn es „nur“ um Abrechnung oder Zeitmanagement geht? Die Erfassung von Lohndaten durch Menschen ist nun mal sehr kostspielig und fehleranfällig.

Das ist ein markiges Statement. Können Sie bitte konkreter werden?

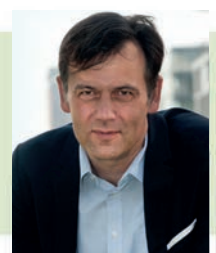
Die Zeiten von Offshore, Nearshore und Outsourcing allgemein für „einfache“ Prozesse neigen sich dem Ende zu, da Sie heute diese Prozesse durch IT und entsprechende Software wunderbar in Ihre eigene IT-Architektur implementieren können, die Datenhoheit behalten und schnellen Zugriff auf Entwicklungen und Veränderungen haben.

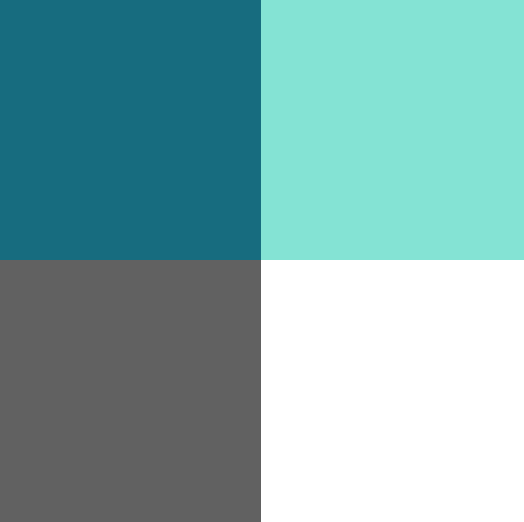
Abschließend stelle ich jetzt einmal eine Behauptung auf: Die Entwicklung geht vom Payroller zum Piloten. Richtig?

In gewisser Weise ja. Die Personalabteilung steuert und koordiniert die Maßnahmen, definiert mit der Unternehmensführung die Ziele, achtet auf die Ergebnisse, unterstützt und fördert. Wenn Sie sich alleine die zunehmenden Aufgaben im Employer Branding und im Sales-Bereich anschauen, ist es fast schon fahrlässig, zu viele Ressourcen für die Entgeltabrechnung zu verwenden. Der Payroller selbst muss sich hier dem Wandel unterziehen. Talente und Qualifikation besitzt er ja dafür, weil er wie kaum ein anderer im Unternehmen jeden Tag mit dem Rundum-Paket des Mitarbeiters zu tun hat, von der Abrechnung über die betriebliche Altersvorsorge und die Reisekosten bis zu den Benefits.

Herr Prof. Kiefer, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

MARKUS MATT
Chefredakteur LOHN+GEHALT





„Entscheidungen
kann man nicht
outsourcen. Aber
optimal vorbereiten.“