Nicht wegschauen: Die Gefahren der Digitalisierung müssen Personaler klar in den Fokus nehmen.

Risiken digitaler Arbeitswelten

STUDIE. Personaler müssen die Digitalisierung proaktiv nutzen. Gleichzeitig sind sie gefordert, möglichen Risiken vorzubeugen. Eine Studie zeigt die größten Gefahren.

Von **Joël Luc Cachelin**

Die Kernressourcen eines Unternehmens der digitalen Wissensgesellschaft, IT und Mitarbeiter, verschmelzen: Ohne IT und Internet können die Mitarbeitenden keine Wertschöpfung erbringen. Doch das birgt gleichzeitig auch Veränderungen, die langfristig den Unternehmenserfolg beeinträchtigen könnten. Aus Sicht des Personalmanagements ändert sich die Risikolage durch die Digitalisierung fundamental. Ein wichtiger Bestandteil des HRM ist deshalb das frühzeitige Erkennen von Risiken, deren Controlling und das Ableiten präventiver Maßnahmen. Es können fünf Ebenen der Arbeitsumgebung unterschieden werden, in denen jeweils Risiken entstehen:

- Analoge Arbeitsumgebung: Elemente der physisch fassbaren Arbeitsumgebung wie Möbel, Zugänge und Hardware
- Digitale Arbeitsumgebung: Elemente der digitalen Arbeitsumgebung wie Software, Wissensmanagement und Social Media
- Fähigkeiten der Mitarbeiter: Kompetenzen und Eigenschaften der internen und externen Mitarbeiter
- Unternehmenskultur: Werte und Routinen eines Unternehmens, Management und Führungsverständnis
- Digitaler Wandel: Management und Controlling des Wandels zu einem digital tauglichen Unternehmen

Für das Management ist es einerseits wichtig, eine Auslegeordnung über die Risiken zu erhalten. Andererseits braucht es eine Bewertung der Risiken, um Prioritäten zu setzen. Entscheidend für die Bewertung ist neben dem potenziellen Schaden auch die Eintrittswahrscheinlichkeit.

Wo liegt die Aufmerksamkeit von HR?

In der diesjährigen Trendstudie der Wissensfabrik bewerteten Personalexperten (vornehmlich HR-Mitarbeiter und Geschäftsführer) aus der Schweiz, Deutschland und Österreich 15 vordefinierte Risiken nach potenziellem Schaden, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der nötigen Aufmerksamkeit des Managements. 57 Prozent der Befragten geben an, von der Digitalisierung stark betroffen zu sein. Erfreulicherweise betrachten 91 Prozent der Befragten die Digitalisierung als Chance oder zumindest „eher" als Chance für ihren Betrieb. Die Hälfte

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an katharina.schmitt@personalmagazin.de

der Befragten sieht die Digitalisierung auch als Chance für sich selbst.

Risiko: mangelnde Flexibilität

Auf einer Skala von eins (kein Schaden) bis fünf (sehr hohes Schadensrisiko) sehen die Befragten das höchste Risiko bei einer zu wenig ausgeprägten Change-Fähigkeit (siehe Grafik). Starke negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erkennen die Befragten auch beim fehlenden Verständnis für künftige Märkte und dem Ignorieren des Kundenwissens. Auf weiteren Plätzen folgen fehlende digitale Kompetenzen, ungenügende digitale Arbeitsumgebungen und eine fehlende Digitalisierungsstrategie. Ungenügende digitale Arbeitsumgebungen sind für die Befragten ein größeres Risiko als leistungshemmende analoge Arbeitsumgebungen. Anders ausgedrückt: „New Work" heißt nicht nur Büros zu designen, sondern auch Software und Apps auszuwählen.

In einer zweiten Runde bewerteten die Befragten die Wahrscheinlichkeit, von den Risiken betroffen zu sein. Dazu stand wieder eine Skala von eins (kein Eintrittsrisiko) bis fünf (sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeit) zur Verfügung. Die mit Abstand höchste Realisierungswahrscheinlichkeit wurde beim Risiko „Always On" gesehen. Es beschreibt die Gefahren der Vermischung von Arbeit und Freizeit. Hohe Werte erhalten auch eine Unternehmenskultur, die nicht zum digitalen Kontext passt, sowie eine zu wenig ausgeprägte Change-Fähigkeit und Entwicklungsfähigkeit. Hohe Betroffenheit erkennen die Befragten auch bei fehlenden digitalen Kompetenzen und typischen Cyber-Risiken wie Angriffe auf Server, Datenklau und Spionage.

Eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit erwarten die Studienteilnehmer dagegen bei den Risiken Compliance, analoge Arbeitsumgebungen und bei dem suboptimalen Verhältnis zwischen Menschen und Maschinen (zu viele beziehungsweise zu wenige Maschinen und Algorithmen) im Arbeitsprozess.

Kombiniert man die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Risiken, erhält man eine grafische Darstellung, die zusätzliche Informationen über die Gefahr der Risiken gibt. Je weiter entfernt das Risiko von der Ecke links unten liegt, desto größer ist die Gefahr, die sich durch die Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial ergibt. Mathematisch handelt es sich um die Länge des Vektors, der vom Nullpunkt aus zur Position des Risikos führt.

Neues Rollenprofil für HR

Vier Risiken heben sich in dieser Darstellung als die gefährlichsten ab: Mängel in der Change-Fähigkeit, der Erschließung neuer Märkte, der digitalen Fähigkeiten sowie der Integration des Kundenwissens. Diese Ergebnisse zeigen, wo die Aufmerksamkeit des Managements tatsächlich sein sollte.

Bei den vier Risiken mit höchster Gefahr handelt es sich um abteilungsübergreifende Themen, die eine Abteilung alleine nicht bewältigen kann. Sie enthalten Aspekte des Marketings beziehungsweise des Innovationsmanagements (Wie verändern sich die Kundenbedürfnisse?), von HR (Welche Fähigkeiten brauchen wir für die Befriedigung dieser neuen Bedürfnisse?) und der IT (Welche digitale Infrastruktur brauchen wir für einen Fit von Fähigkeiten und Bedürfnissen?). Gemeinsam ist den Risiken, dass sie ein unternehmerisches Verhalten der Mitarbeitenden erfordern. Die Risiken verweisen auf das künftige Rollenprofil der Personalabteilung. Alle Risiken mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit und großem potenziellen Schaden sind im Kern HR-Risiken, da sie das Verhalten der Mitarbeitenden betreffen. Aufgabe des HRM ist es deshalb, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Wandel, die Erschließung der neuen Märkte und die Integration des Kundenwissens fördern. Dazu braucht es von HR-Managern sowohl ein Verständnis für IT und Marketing als auch für die Zukunft des operativen Geschäfts.

pm ONLINE

Download der HRM-Trendstudie unter
www.wissensfabrik.ch/hrmtrend2014

Unterschiede nach Größe und Alter

In der Studie interessierten zudem die Unterschiede zwischen den Befragten. In der Analyse wurde besonders auf die Unterschiede zwischen Mitgliedern der Geschäftsleitung und der Belegschaft, zwischen Konzernen und kleinen beziehungsweise mittelständischen Unternehmen sowie die Eigenheiten von Vertretern der sogenannten Generation Y, also typischerweise technikaffinen Mitarbeitern der Jahrgänge 1977 bis 1998, geachtet.

Bei den erwarteten Gefahren zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Konzernen und Mittelstand. Konzernmitarbeiter stufen vier Risiken höher ein: Cyberrisiken, eine schlechte Arbeitgebermarke, fehlende Change-Fähigkeit und die Arbeitsumgebungen. Umgekehrt wird die Gefahr von unterentwickelten digitalen Arbeitsumgebungen oder fehlenden digitalen Fähigkeiten als geringeres Risiko bewertet.

Bei den Antworten der Generation Y sticht die antizipierte Gefahr einer unterentwickelten digitalen Unternehmenskultur heraus. Überraschend ist auch die im Vergleich höhere Einschätzung der Gefahr, die von einem schlechten HRM ausgeht. Entspannter geht die Generation Y mit Cyber-Risiken und einem falschen Mensch-Maschinen-Verhältnis um. Möglicherweise sind diese Risiken für die Generation Y weniger wichtig, weil sie sich im Umgang mit dem Internet sicherer fühlt als andere Generationen.

Beim Vergleich der Managementaufmerksamkeit zeigen sich zwei Auffälligkeiten. Die Belegschaft wünscht sich im

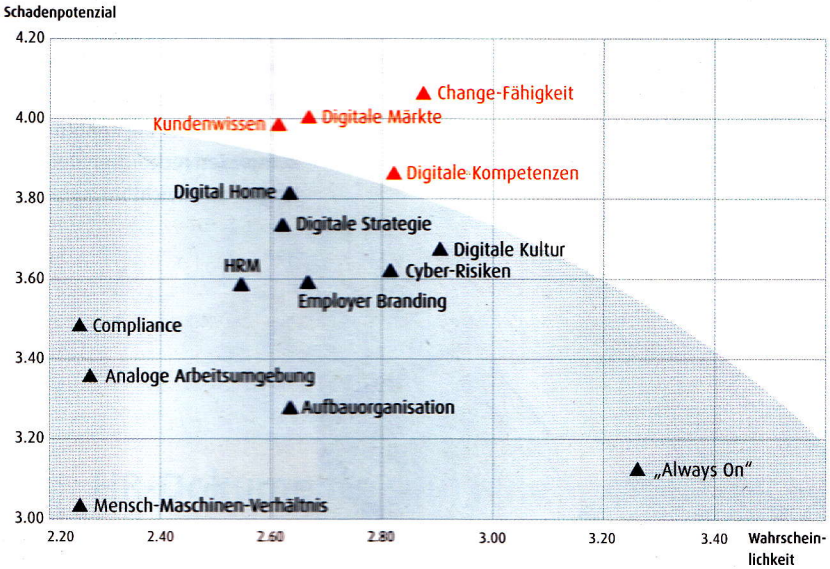
ÜBERBLICK

Die 15 größten Risiken für HR

Den Risiken, die die Digitalisierung mit sich bringt, wird abhängig von der Generation der Befragten und der Unternehmensgröße unterschiedliche Bedeutung zuerkannt.

1. Unreife digitale Kultur (Management- und Führungsverständnisse)
2. Ignorieren des Kundenwissens („Open Innovation", Beschwerdemanagement)
3. Ungenügende digitale Arbeitsumgebung (Software, Kommunikationstools)
4. Unpassende Aufbauorganisation (Struktur des Unternehmens)
5. Schlechtes Image als Arbeitgeber (Bekanntheit und Image der Arbeitgebermarke)
6. Fehlende Change- und Entwicklungsfähigkeit
7. Leistungshemmende Arbeitsumgebungen (Hardware, Möbel, Licht, Arbeitsklima,...)
8. Fehlende digitale Fähigkeiten (IT, Social Media, Erschließen digitaler Märkte)
9. Cyber-Risiken (Angriff auf Server, Datenklau, Spionage)
10. Auflösen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit („Always On")
11. Fehlende rechtliche Absicherung (kein Überwachung rechtlicher Risiken)
12. Keine Digitalisierungs- und Datenstrategie (Digitale Transformation, Zuständigkeiten)
13. Mangelndes Verständnis und Unternehmertum für künftige Märkte
14. Schlechtes Human Resources Management
15. Suboptimales Mensch-Maschinen-Verhältnis

RISIKOEINSCHÄTZUNG



Schadenpotenzial / Eintrittswahrscheinlichkeit: 5 = Sehr hoch, 4 = hoch 3 = mittel, 2 = gering, 1 = kein

Risiken, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreffen, haben potenziell auch einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

QUELLE: CACHELIN, WISSENSFABRIK 2014

Vergleich zu den befragten Kadermitarbeitern vergleichsweise mehr Aufmerksamkeit für das HRM und „Always On". Gut möglich, dass die Mitarbeiter jene Themen hoch bewerten, die für sie am stärksten im Alltag spürbar sind. Umgekehrt setzen die Kader Schwerpunkte bei den strategischen Themen Erschließung neuer Märkte, digitale Strategie sowie den Cyber-Risiken.

Risiken zu Chancen machen

Zuletzt wurde in der Studie abgefragt, wie die Risiken zu Chancen werden können. Gemäß den Befragten braucht es dafür ein Bekenntnis zu den digitalen Märkten und eine Offenheit für Trends und neue Technologien. Jedes Risiko hat das Potenzial, zu einer Innovation zu werden – dann nämlich, wenn das Management präventiv agiert, die Risiken gar nicht erst eintreten lässt und sich dadurch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erarbeitet. Um die Risiken zu Chancen zu machen, wollen die Befragten die Kunden und Mitarbeitenden stärker einbeziehen und mit Szenarien mögliche Entwicklungen voraussehen.

Aus Sicht der Wissensfabrik überrascht die geringe Bedeutung, die dem suboptimalen Verhältnis von Menschen und Maschinen eingeräumt wird. Möglicherweise war das Risiko zu abstrakt formuliert. Doch die steigende Digitalisierung führt in Kombination zum erhöhten Kostendruck in vielen Unternehmen zur Frage, ob man eher in Maschinen oder Menschen investieren soll. Weder für die IT noch für das HRM sind die Budgets unendlich. Auch deshalb könnte es in Zukunft sinnvoll sein, HR und IT näher zueinander zu führen oder im Sinne eines integrierten Managements von Risiken und Innovationsentscheiden ganz zu vereinen. ■

DR. JOËL LUC CACHELIN ist Geschäftsführer der Wissensfabrik, Think Tank für Personal- und Datenmanagement.