

# Personalarbeit in digitaler Welt

**STUDIE.** Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. HR hat sich darauf noch nicht genügend eingestellt. Was geschehen wird und was HR leisten muss, zeigt eine Studie.

Von **Joël Luc Cachelin**

Eine der wichtigsten Veränderungskräfte der nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, ist die Digitalisierung. Im wirtschaftlichen Kontext bedeutet Digitalisierung, dass die Produkte, Prozesse und Ressourcen unserer Unternehmen zunehmend immateriell werden. Produkte nehmen den Charakter von Software, Dateien oder Dienstleistungen an. Immaterielle Prozesse umfassen den Transport von digitalen Produkten sowie die internetbasierte Übermittlung von Information. Eine digitale Wirtschaft basiert neben der Informations- und Kommunikationstechnologie auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Mehr brauchen solche Wissensunternehmen nicht, um Wertschöpfung für ihre Kunden zu erarbeiten.

Der Megatrend der Digitalisierung ist so wichtig, dass von einem Metatrend gesprochen werden kann, der alle anderen ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und ökologischen Veränderungen überlagert. Ihm können die Megatrends Vernetzung, Wissensgesellschaft, Mobilität und Stress zugeordnet werden. Diese Veränderungskräfte zeigen, wie die Wirtschaft in Zukunft funktionieren wird: als Netzwerk, in dem Wissen getauscht wird, wobei die Mitarbeitenden nicht vor Ort sein müssen. Konsequenz ist eine Veränderung der Arbeitswelten, der Unternehmens- beziehungsweise der Wissenskulturen sowie der dazugehörigen Führungsverständnisse.

Ausgehend von der Vermutung, dass

die Digitalisierung in den nächsten Jahren das Human Resources Management stark verändern wird, führte die Wissensfabrik im Frühling 2012 eine Trendstudie durch. Dabei ging es insbesondere darum, die aus der Digitalisierung resultierenden Herausforderungen und Managementaufgaben zu erkennen und darauf basierend die Konturen eines zukünftigen HRM zu beschreiben. Befragt wurden 134 zu meist HR-Leiter oder HR-Berater aus der Schweiz sowie dem Bodenseeraum in Österreich und Deutschland.

Als größte Herausforderungen für die Zukunft ihrer Arbeits- und Unternehmenswelt nannten die Teilnehmenden den Wettbewerb um Fachkräfte, die stärkere Bedeutung funktionierender Teams, steigenden Erfolgs- und Leistungsdruck, den Wunsch nach Teilzeit und Homeoffice sowie den Wunsch nach identitätsstiftender Arbeit. All diese Herausforderungen stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der digitalen Gesellschaft: Der Kampf um die besten

---

**Konsequenz des Metatrends Digitalisierung ist eine Veränderung der Arbeitswelten, der Unternehmens- und Wissenskulturen sowie der dazugehörigen Führungsverständnisse.**

---

Mitarbeiter wird durch die erhöhte Transparenz über die offenen Stellen wie auch über die Kompetenzen der Bewerbenden verschärft. Teamarbeit wird über das Internet vereinfacht – sie kann zielgerichtet eingesetzt werden, um unterschiedliche Fähigkeiten an den unterschiedlichsten Orten zu koordinieren. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen, weil die digitale Wissensgesellschaft die Wettbewerbe verschärft, auf denen wir uns inszenieren und vermarkten müssen. Zudem verlangt die Wissensgesellschaft, dass wir uns weiterbilden und autodidaktisch neue Kompetenzen – gerade im Umgang mit Instrumenten der digitalen Wissensgesellschaft – erwerben. Die Informationsflut nimmt zu, braucht entsprechend mehr Zeit zur Durchsicht und trägt das Potenzial in sich, zu verunsichern. Und auch der Wunsch der Mitarbeitenden nach selbstbestimmter Arbeitseinteilung und mobilen Arbeitsmöglichkeiten sowie der Wunsch nach identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit stehen im direkten Zusammenhang mit den erweiterten Möglichkeiten einer digitalen Welt.

## Neue Managementaufgaben

Auf den vordersten Rängen der aus diesen Herausforderungen resultierenden Managementaufgaben stehen: Entwicklung der Wissenskultur, Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien, Know-how-Transfer sowie die Arbeitsplatzgestaltung. Diese Aufgaben können unter dem Stichwort Transformation der Arbeitswelt zusammengefasst werden.

## LANDKARTE DER ZUKUNFT



Technologisierung über allem: Die meisten der in der „HRM-Trendstudie 2012“ der Wissensfabrik befragten Teilnehmer erwarten eine weitere Welle der Digitalisierung als Megatrend, der sich auf ihr Unternehmen auswirken wird.

QUELLE: DR. JOËL LUC CACHELIN WISSENSFABRIK

Neben dem Einfluss auf den Unternehmenserfolg beurteilten die Befragten, wie gut sie die vorgestellten Aufgaben zum heutigen Zeitpunkt erfüllen. Hier zeigt sich eindeutig, dass neue, durch die Digitalisierung ausgelöste Aufgaben noch wenig gut erfüllt werden. Dabei ergeben sich insbesondere fünf Handlungsfelder:

- Die befragten Unternehmen setzen sich noch wenig mit der Frage auseinander, welche Vorteile die Maschinen gegenüber den Menschen beziehungsweise die Menschen gegenüber den Maschinen haben. Diese Reflexion ist nötig, um Menschen und Maschinen im Wertschöpfungsprozess gezielt einsetzen zu können, die Effizienz und Wirksamkeit von Prozessen zu erhöhen, aber auch um nicht blind der Versuchung der Rationalisierung zu erliegen.
- Die Netzwerkgesellschaft schafft ein Bedürfnis nach neuen Karrieremodellen, orientiert an horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten sowie dem zunehmenden Bedürfnis nach Selbstständigkeit. Sie verknüpfen Phasen des Arbeitens enger mit Phasen der Weiterentwicklung.
- Wissen braucht eine Struktur, damit es effizient und effektiv im Sinne der Kun-

denbedürfnisse verarbeitet werden kann. Visuelle Verzeichnisse erlauben, Wissen so zu speichern, dass es schnell gefunden und weiterentwickelt werden kann. An Bedeutung gewinnen auch dynamische Verzeichnisse, die das Wissen laufend nach seiner Aktualität, seiner Vernetzung oder seiner Bedeutung ordnen.

- Zu den Erwartungen der Organisation gesellen sich die Erwartungen der Mitarbeitenden. Die Führungsspannen nehmen durch die Verflachungen der Hierarchien zu, wobei die Erwartungen durch die Individualisierung heterogener werden. Selbstständig Mitarbeitende definieren die Rolle ihrer Vorgesetzten im Sinne eines Coachs, der bei Fragen und Problemen zur Verfügung steht, sich sonst aber im Hintergrund hält. Die Befragten haben offenbar Mühe, diese Anpassung zu vollziehen.
- Auch die Nutzung der anfallenden Daten in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Mitarbeitende hinterlassen mit jedem Klick, mit jeder Mail, mit jeder Suchanfrage bei Google, mit jeder beantworteten Kundenanfrage eine Fülle von Daten. Offenbar werden

diese Daten nicht bewusst ausgewertet, geschweige denn visualisiert und als Managementinstrument eingesetzt.

### Defizite bei der Aufgabenerfüllung

Vergleicht man nun die Bedeutung der Aufgaben mit ihrer Erfüllungsqualität, so fallen drei Defizite besonders auf. Zum einen fühlen sich die befragten Unternehmen offenbar nicht in der Lage, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechende Karrieremodelle zu entwickeln. Das Spannungsfeld zwischen vom Unternehmen gewünschter Bindung und abnehmender Loyalität der Mitarbeitenden sorgt für zusätzliche Schwierigkeiten.

Ein anderes Defizit lässt sich im Bereich des Wissensmanagements feststellen. Die Unternehmen nutzen das Wissen ihrer Kunden und Mitarbeitenden noch zu wenig für die Strategiearbeit oder die Produkt-, Prozess- und Organisationsentwicklung. Der Zusammenhang zur Digitalisierung ist offensichtlich. Die neuen Informations- und Kommunikationsmedien, insbesondere Social Media, schaffen neue Möglichkeiten, um Gedanken und Feedbacks der Anspruchsgruppen transparent zu machen. Unternehmen werden in Zukunft verstärkt von unten nach oben geführt werden. Manager erkennen, dass ihr wichtigstes Wissen bei den Mitarbeitenden an der Basis anfällt sowie in den Köpfen ihrer Kunden gespeichert ist. Offenbar fehlt aber der Mut, um mit den neuen Möglichkeiten zu experimentieren; die Unternehmen haben Angst vor Kontrollverlust oder es fehlt schlicht an den dafür nötigen Ressourcen.

Die Defizite geben Anlass zur Vermutung, dass die Personalabteilung in Zukunft verstärkt mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten muss (vergleichen Sie dazu die Tabelle auf Seite 18). Verhält sich die Personalabteilung zu passiv, ist es aber auch möglich, dass sich andere Abteilungen die Aufgaben einverleiben.

### Instrumente des digitalisierten HRM

Die Digitalisierung ermöglicht dem HRM, seine Prozesse und Instrumente

## NEUE AUFGABEN FÜR HR

Werte	Aufgaben	Weitere beteiligte Bereiche	Übergeordnetes Ziel
4,59	Förderung unternehmerischer Kultur	Unternehmensentwicklung	
4,53	Unterstützen der Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsmarktfähigkeit		
4,44	Gestaltung der Arbeit, sodass sie Spaß macht und Sinn vermittelt		
4,31	Durch Arbeit Gemeinschaft und Orientierung vermitteln		
4,24	Unternehmen als Ort der Kommunikation und Interaktion gestalten	IT	
4,20	Verstärkung des Innovationsprozesses	Marketing, Marktforschung, Unternehmensentwicklung	Innovationskraft des Unternehmens stärken
4,19	Wissenskultur, in der Wissen geteilt und dokumentiert wird	IT	
4,08	Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien	Unternehmensentwicklung	Führung und Management der digitalen Zeit anpassen
4,04	Know-how-Transfer		
4,04	Einführung neuer Arbeitsmodelle		
3,95	Nutzung von Internet und Social Media für HRM-Prozesse	Marketing, IT	Verankerung des Unternehmens in digitaler Welt
3,86	Konzepte gegen Cyber-Kriminalität	IT	Unternehmung vor digitaler Kriminalität schützen
3,84	Nutzung des Kundenwissens, um Organisation weiterzuentwickeln	IT, Marketing, Marktforschung	Kunden zu Mitarbeitenden machen
3,79	Integration der Mitarbeitenden in die Strategiearbeit	Unternehmensentwicklung	Unternehmen an Umwelt anpassen
3,76	Reflexion über die Vorteile von Menschen und Maschinen	IT, Unternehmensentwicklung	Effizienz und Effektivität der Prozesse
3,71	Neue Karrieremodelle		
3,62	Wissen attraktiv und handlungsanleitend visualisieren	IT	Effizienz und Effektivität des Wissensmanagements
3,47	Adaption des Führungsstils an freiheitsliebende Mitarbeitende		
3,41	Automatische Auswertung der Daten über Mitarbeiterverhalten	IT	Big Data als Ressource der Zukunft nutzen

Die Aufgaben von HR wachsen mit der fortschreitenden Digitalisierung. Die Werte (1: kaum, 7: sehr gut) zeigen, wie gut Unternehmen die neuen Aufgaben des HRM heute umsetzen. Die dritte Spalte zeigt, welche weiteren Bereiche auch an diesen Aufgaben arbeiten.

in das Internet zu übertragen. Die Nutzung dieser Möglichkeiten ist aber, so die Studienergebnisse, noch wenig fortgeschritten. Am stärksten wird das Internet in der Personalrekrutierung eingesetzt, dabei versucht man sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Nur eine Minderheit der Befragten setzt das Internet ein, um vom Wissen ihrer Kunden zu profitieren. Das digitale Wissensmanagement ist erst wenig entwickelt. Das Netz wird selten genutzt, um Daten zu verwalten oder das Wissen zu speichern und zu ordnen. Noch weniger Befragte nutzen Funktionen, um das Verhalten der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Verantwortlichen das Internet als zusätzlichen Kommunikationskanal, nicht aber als neue Wirklichkeit verstehen, die es zu beleben und im Sinne des Unternehmens zu nutzen gilt.

Das am weitesten verbreitete Instrument des digitalen HRM ist deshalb kaum

überraschend die Homepage. Überraschend ist jedoch, dass doch etwa zehn Prozent der Befragten angeben, dass ihr Unternehmen keine Internetseite nutzt, um die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu gestalten. Passend zum Internet ist die Verbreitung des Intranets, es folgt an dritter Stelle. Auf dem zweiten Rang steht die Nutzung von elektronischen Stellenmärkten. Social Media finden noch keine große Verwendung. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, XING für die Personalarbeit zu nutzen. Weit abgeschlagen folgt Facebook, von einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt. Twitter wird nur von einer Minderheit genutzt. Digitale Instrumente, die der Kommunikation, Wissenserarbeitung und Wissensdokumentation dienen, sind noch wenig etabliert.

Es fällt auf, dass die eingesetzten Instrumente weitgehend textlastig sind. Dabei wäre gerade die Multimedialität ein ausgezeichnetes Mittel, um den

Anspruchsgruppen Geschichten zu erzählen beziehungsweise Branding zu betreiben. Die eingesetzten Instrumente zeichnen sich unter dem Strich durch ihre Einweg-Kommunikation aus. Es ist also meistens nicht möglich, in einen Dialog mit den Unternehmen zu treten. Das wäre aber aus Sicht des Unternehmens nötig, um die Meinungen und das Wissen der Anspruchsgruppen abzuholen.

Am Anfang steht das digitale HRM auch bei der automatischen Dokumentation und Visualisierung des Verhaltens, der Gedanken der Mitarbeitenden und Kunden. Die Unternehmen profitieren noch wenig von der Möglichkeit, den Zustand ihrer Unternehmen per Knopfdruck festzuhalten und Entwicklungen in dynamischen Animationen zu verfolgen. Die Befragung zeigt, dass ein entsprechendes Bedürfnis eigentlich vorhanden ist. Die Visualisierung der Wissensbestände und -flüsse der Mitarbeitenden, das Aufzeigen von Megatrends sowie (damit verbun-

denen) Innovationspotenzialen stoßen auf das größte Interesse. Die noch geringe Nutzung dieser sogenannten Wissenskarten mag mit noch nicht vorhandenen technischen Lösungen, Skepsis gegenüber visuellen Management-Instrumenten, Kosten oder aber der Angst von Datenmissbrauch zusammenhängen.

### Neue Organisationsformen

Die vorgestellten Herausforderungen und Managementaufgaben verändern die Rolle und die Organisationsform des Human Resources Management. Die heutigen Personalabteilungen sind kaum geeignet, um den gewachsenen Aufträgen gerecht zu werden. Wichtigste Aufgabe des zukünftigen HRM wird das Kompetenz- und Wissensmanagement sein. Diese Aufgabe wird man nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sich das HRM im Unternehmen neu positioniert, den erarbeiteten Nutzen ausweisen und Kosteneffizienz garantieren kann. Das HRM bleibt trotz antizipierter Re-Organisation das menschliche Gewissen des Unternehmens, indem es für die Anliegen der Mitarbeitenden kämpft und sich deren Sorgen und Problemen annimmt.

Dem Kompetenz- und Wissensmanagement können weitere Aufgaben untergeordnet werden. In der Rolle des „Enablers“ befähigt das HRM die Organisation, die Megatrends beziehungsweise den Wandel zu bewältigen. Konkret geht es um Stressmanagement, Work-Life-Integration, New Leadership, die digitale Unternehmung sowie den demografischen Wandel. In diesen Themenbereichen wirkt das HRM unterstützend und befähigt die Mitarbei-

tenden und deren Führungskräfte zum Wandel. Aktiver verhält sich das HRM als „Developer“ in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Diversity und Förderung.

Unternehmen erkennen, dass die Kunden neben den (ehemaligen und gegenwärtigen) Mitarbeitenden ihre wichtigsten Know-how-Träger sind. Dies ausschließlich passiv zu beobachten wird in Zukunft nicht mehr genügen.

---

## Entweder die Personalabteilungen lösen sich auf, oder sie verleiben sich Funktionen anderer Bereiche ein und werden so tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals.

---

Die Innovationspflicht macht es nötig, das Wissen und die Fähigkeiten der Kunden aktiv zu bewirtschaften und in die Entwicklung der Produkte und Prozesse einzubeziehen. Das HRM wird Social Media nutzen, um Kunden zu freien Mitarbeitenden zu machen. Kunden werden gegen Bezahlung durch ihre Feedbacks und Innovationsvorschläge die Produkte und Prozesse des Unternehmens weiterentwickeln. Die Kunden übernehmen in Zukunft also Funktionen, die bisher die Mitarbeiter erledigten. Die Kunden werden bei mehreren Unternehmen mitarbeiten, und zwar bei jenen, die ihnen am nächsten stehen und die sie deshalb am besten kennen.

Die im Internet verstreuten Daten und Informationen zu sammeln und managementorientiert zu visualisieren wird eine Kernaufgabe des zukünftigen HRM. Die Digitalisierung führt dazu, dass ein immer größerer Teil unseres Denkens und Handelns dokumentiert

wird und gemessen werden kann. Durch Social Media werden unsere Gedanken transparent und für die Öffentlichkeit zugänglich. Mit jedem Akt der Kommunikation (beim Smsen, Twittern, Posten, Liken, Mailen, Fotografieren und Filmen) werden Hinweise geliefert, wie ein Unternehmen sich und seine Produkte weiterentwickeln könnte. Das HRM als Informationsmanager ist für jene Daten zuständig, die aus Sicht der immateriellen Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig sind (Werte, Wissen, Fähigkeiten). Um von diesen Informationen zu profitieren, braucht es neue Instrumente, welche die Informationen filtern und im Sinne der Entscheidungsfindung visualisieren.

### Das Denken in Funktionen relativieren

Seit Jahren wird die strategische Ausrichtung der Personalarbeit propagiert, geschehen ist indes wenig. Organisationsentwicklung und Wissensmanagement spielen nach wie vor im Alltag der Personalabteilungen oft eine Nebenrolle. Unternehmen, die sich in einem wissensintensiven und umstrittenen Wettbewerb bewegen, werden sich dies aber kaum mehr leisten können.

Es gibt deshalb zwei Möglichkeiten für das künftige Verhältnis von Personalabteilung und HRM. Entweder die Personalabteilung löst sich auf, wobei die bisherigen Aufgaben an die Mitarbeitenden, die Linie und das Marketing delegiert werden. Oder aber die Personalabteilung verleibt sich Funktionen aus dem Marketing, der Marktforschung, der Organisationsentwicklung und dem Controlling ein und wird tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals, die dieses markt- und markenorientiert weiterentwickelt. Diese Lösung ist effektiver, verlangt aber eine Relativierung des heutigen Denkens in Unternehmensfunktionen. ■

---

**DR. JOËL LUC CACHELIN** ist Gründer und Geschäftsführer der Wissensfabrik, Sankt Gallen, Schweiz.

---



Die HR-Trendstudie 2012 „Die Folgen der Digitalisierung – Neue Arbeitswelten, neue Wissenskulturen und Führungsverständnisse“ kann heruntergeladen werden unter

[www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php](http://www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php)