

# Warum HR und IT in der digitalen Wirtschaft näher zusammenrücken müssen

Die wichtigsten Ressourcen optimal nutzen

Joël Luc Cachelin, Wissensfabrik



Der Mensch, die IT und Daten sind künftig die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Um das Management der Ressourcen, der Investitionen und der Risiken möglichst zu optimieren, ist das Zusammenrücken der IT-Abteilung, des Datenmanagements und des Human Resource Managements nötig.

Das Internet der Dinge, die Anwendungen der Augmented Reality und der künstlichen Intelligenz werden in den nächsten Jahren für einen weiteren Digitalisierungsschub sorgen. Unser Leben wird sich noch mehr vor die Bildschirme oder, anders ausgedrückt, in den digitalen Raum verlagern. Die digitale Transformation wird auch die Arbeitswelt verändern. Sensoren, die Gefühls- und Körperdaten messen, digitalisieren die Arbeitswelt ebenso wie intelligente Brillen und Büromöbel. Arbeit wird noch mehr durch Technologie unterstützt sein.

Das gilt insbesondere für die Wissensarbeit, die ohne IT kaum noch möglich ist. Um orts- und zeitunabhängig zusammenarbeiten zu können, braucht es einen stetigen Zugriff auf die Cloud. In dieser sind sämtliche Apps, Wissensarchive und Netzwerke gespeichert. Arbeitsort und -zeit verlieren an Bedeutung. Das forciert eine Individualisierung der Arbeit und erfordert neue Arbeitsverhältnisse. Teilzeitverhältnisse werden genauso zunehmen wie Arbeitsverträge, die mit externen Mitarbeitern oder Kunden abgeschlossen werden.

### **Siegeszug der Maschinen**

Zur Belegschaft eines Unternehmens werden in Zukunft immer mehr Maschinen gehören. Damit sind neben Automaten und Robotern auch Drohnen und Algorithmen gemeint. Diese



unsichtbaren Maschinen kommen überall dort zum Zug, wo Informationen gesammelt, verdichtet und Entscheidungen vorbereitet werden. Wir stehen vor einer weiteren Welle der Industrialisierung, in der die repetitive Wissensarbeit

## Künftiges Wachstum basiert erheblich auf der Fähigkeit, Maschinen zu optimieren oder neue Maschinen zu erfinden.

automatisiert beziehungsweise an Maschinen delegiert wird. Sämtliche Arbeit, die digitalisiert werden kann, wird im Zuge der digitalen Evolution beziehungsweise der globalen Prozesse und dem Wunsch nach Kostenreduktion auch digitalisiert werden.

Das Zusammenspiel von Internet der Dinge, Big Data und Algorithmen verändert selbst Berufe mit hohem Anspruchsniveau wie denjenigen des Arztes. Ärzte werden in Zukunft Megacomputer wie Watson nutzen, um präzisere Diagnosen zu stellen und passendere Therapien vorzuschlagen. Durch die Verbreitung der Maschinen stellt sich die Frage, für wen es in Zukunft noch Arbeit gibt. Das scheint primär dort der Fall, wo der Mensch mit seinen kreativen, handwerklichen, emotionalen und reflexiven Fähigkeiten gegenüber der Maschine einen relativen Vorteil hat.

### Wechselwirkungen zwischen Mensch und Maschine

Bisher sind die Maschinen auf die Menschen angewiesen, um besser, schneller oder präziser zu werden. Roboter, Drohnen, Automaten und Algorithmen brauchen uns, um sich zu vermehren oder weiterzuentwickeln. Diese Abhängigkeit verschafft dem Menschen eine Hoheit über die Maschinen. Sie zeigt aber auch, wie bedeutsam die Designer der Maschinen in Zukunft für eine Volkswirtschaft sind. Künftiges Wachstum basiert erheblich auf der Fähigkeit, Maschinen zu optimieren oder neue Maschinen zu erfinden.

Mensch und Maschine gleichen sich durch die digitale Revolution immer mehr an.

Einerseits wird der Mensch zur Maschine, indem er sich Implantate einsetzt, leistungssteigernde Medikamente einnimmt oder eine psychologische Abhängigkeit zu digitalen Assistenten wie seinem Smartphone entwickelt. Andererseits wird die Maschine immer menschlicher. Sie wird kleiner, ästhetischer, unauffälliger, zum fixen Bestandteil unseres Alltags.

Jedenfalls sind Mensch und Maschine als Ressourcen eines Unternehmens kaum noch voneinander zu trennen. Beide sind voneinander abhängig: Die Maschine braucht den Menschen, um sich weiterzuentwickeln. Ohne Mensch gibt es keine Innovation. Der Mensch wiederum braucht die Maschine, um seine Wertschöpfung zu steigern und seine Ideen in Produkte und Wertschöpfung zu übersetzen.

### Und die Daten?

Neben Menschen und Maschinen sind Daten aus vier Gründen eine dritte wesentliche Ressource in der digitalen Wissensgesellschaft. Erstens erlauben sie die Individualisierung der Kommunikation. Medium und Botschaft können präzise auf die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Anspruchsgruppen abgestimmt werden. Zweitens wird durch die Daten eine Individualisierung der Leistungen möglich. Auf Basis unserer Klicks entstehen individualisierte Zeitungen, Ferienangebote und Versicherungslösungen. Dadurch zeichnet sich nun drittens eine Individualisierung der Preise ab. Mit personalisierten Preisen lässt sich die individuelle Zahlungsbereitschaft präzise abschöpfen, wobei in erster Linie Unternehmen von der Anpassung profitieren.

Schließlich sind die Daten viertens Grundlage für den Vorstoß in neue Geschäftsfelder. So kann zum Beispiel Facebook zahlreiche Gesichter einer Identität zuordnen und könnte durch diese Kompetenz zu einem wichtigen Player in der Sicherheitsbranche aufsteigen. Aus Ressourcensicht stellt sich die Frage, wer die Datenkompetenz der Mitarbeiter erhöht und die Erschließung von neuen Märkten vorbereitet. Darüber hinaus fallen natürlich auch im Human Resource Management zahlreiche Daten an. Sie zeigen beispielsweise, wer im Zentrum der Kommunikation steht, wer für welche Themen Experte ist oder welche Mitarbeiterin sich einem Burnout oder einer inneren Kündigung nähert.

## Notwendigkeit des digitalen Transformationsprozesses

Um sich als Unternehmen der digitalen Wissensgesellschaft anzupassen, ist ein digitaler Transformationsprozess unausweichlich. Dieser erstreckt sich über vier Bereiche: Die Hardware, die Software, die Kompetenzen sowie die Kultur. Zunächst geht es um die analoge Arbeitsumgebung, wobei diese neben der eingesetzten Hardware auch die Möbel und die Räumlichkeiten eines Unternehmens umfasst. Ohne ansprechende Arbeitsumgebungen entfaltet sich die nötige Innovation nicht und Kommunikation wird gehemmt. Gerade die Generation Y hat diesbezüglich hohe Ansprüche, an denen ein Arbeitgeber im Kampf um Talente scheitern kann.

Ein zweites Element des digitalen Transformationsprozesses ist die digitale Arbeitsumgebung. Dazu gehören sämtliche Programme, Apps und Kommunikationstools, mit denen Mitarbeiter digital arbeiten. Diese digitale Arbeitsumgebung ist genauso wichtig wie die analoge Arbeitsumgebung, wird aber in den Diskussionen um „New Work“ häufig vernachlässigt. Das dritte Element des digitalen Transformationsprozesses sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Es stellt sich die Frage, ob diese fähig zur Veränderung sind, die Risiken als Chancen verstehen, neue Märkte erschließen und über die nötigen (digitalen) Selbst- und Sozialkompetenzen verfügen, um digital zu arbeiten.

Schließlich spielt die Unternehmenskultur als viertes Element der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle. Sie beschreibt Werte und Rituale, aber auch Führungs- und Managementverständnisse, die sich durch das Internet stark verändern. Auch hier zeigt sich die Generation Y anspruchsvoll. In einer kürzlich durchgeführten Studie der Wissensfabrik zu den Risiken einer digitalen Arbeitswelt bewertete die Generation Y eine unreife digitale Kultur als größtes Risiko einer digitalen Arbeitswelt überhaupt.

## Gründe für die Zusammenlegung von HR und IT

Menschen, Maschinen und Daten sind die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens der digitalen Wissensgesellschaft. Die Abteilungen, die sich um diese Ressourcen kümmern, sind demnach die Schlüsselabteilungen der Zukunft. In

ihnen entscheidet sich, ob ein Unternehmen den digitalen Transformationsprozess erfolgreich bewältigt.

Die Priorisierung ressourcenorientierter Abteilungen – der IT, des HR und des Datenmanagements – passt zum allgemeinen Erstarken der Ressourcenperspektive. Unternehmen versuchen in einer global unsicheren Weltwirtschaft, Wettbewerbsvorteile verstärkt über die Optimierung ihrer Ressourcen zu erzielen. Zurzeit scheinen neue Technologien und Märkte zu fehlen, welche die Weltwirtschaft aus der Krise befreien würden. Mit der Digitalisierung als Wachstumsmotor zu argumentieren greift zu kurz. Denn die Digitalisierung bringt zwar neue Märkte hervor, jedoch blendet man allzu schnell aus, dass der digitale Wandel als Managementinnovation den Effizienzdruck erhöht. Er erodiert die Margen

## Eine offensichtliche Variante des integrativen Managements der Ressourcen ist der Zusammenschluss von HR, IT und Datenmanagement zu einem neuen Superdepartement.

und bringt im Dunstkreis der Sharing Economy neue Wirtschaftsformen hervor, die zwar sozialen Fortschritt, nicht aber Wirtschaftswachstum bringen.

Als logische Folge versuchen Unternehmen, ihre Kosten zu drücken. Viele Unternehmen sehen sich mit hohem und gleichzeitigem Kosten- und Innovationsdruck konfrontiert. Die integrative Betrachtung von HR, IT und Datenmanagement kann eine Lösung auf den erhöhten Druck sein. Die gleichzeitige Betrachtung aller Ressourcen fördert die Einsicht in Wechselwirkungen und Ineffizienzen.

## Varianten des Zusammenschlusses von HR und IT

Eine offensichtliche Variante des integrativen Managements der Ressourcen ist der Zusammenschluss von HR, IT und Datenmanagement zu einem neuen Superdepartement. Dieses kann



**Dr. oec HSG**  
**Joël Luc Cachelin**

Joël Luc Cachelin hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing studiert und zur Zukunft des Managements doktriert. Seit 2009 ist er Geschäftsführer der Wissensfabrik, einem Think Tank für Personal-, Wissens- und Datenmanagement. Seine neuste Buchpublikation ist „Schattenzeitalter“ (2014, Stämpfli).

#### Kontakt

cachelin@wissensfabrik.ch  
Tel.: +41 78 71 19901  
www.wissensfabrik.ch

## Mensch und Maschine dürfen nicht als konkurrierende Produktionsfaktoren betrachtet werden. Vielmehr bilden sie eine wirkungsvolle Symbiose.

sowohl die Risiken als auch die Investitionen an der Schnittstelle von HR und IT integriert managen. Eben diese Risikolage verschärft sich durch das Internet, beziehungsweise durch Globalisierung, Transparenz, Beschleunigung und den vereinfachten Markteintritt von neuen Wettbewerbern in angestammte Märkte, auch von Branchenfremden. Uber, Instagram oder Airbnb sind Beispiele für Anbieter, die in wenigen Jahren den Wettbewerb völlig neu definiert haben. Ähnliche Umwälzungen können Banken, Versicherungen oder Energiekonzerne treffen. Der erhöhte Wettbewerbsdruck verschärft den Druck, die Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen und damit auch das Abwägen zwischen Mensch und Maschine.

Immer mehr Unternehmen stellen sich die Frage, wo man investieren soll, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu halten oder mit der Konkurrenz mithalten zu können. Diese fundamentalen Investitionsentscheide setzen eine gleichzeitige Betrachtungsweise von HR, IT und Datenmanagement voraus. Alternativ zum Superdepartement gibt es die Möglichkeit, dass HR und IT diese integrative Sicht durch Workshops oder Jobrotation erarbeiten. Wichtig scheint es für beide Bereiche, vermehrt quere Profile zu rekrutieren, also im HR IT-ler anzustellen und umgekehrt.

### Chancen und Risiken eines Zusammenschlusses

Die Vorteile eines Superdepartements liegen auf der Hand. Letztlich hat ein Manager beziehungsweise eine Managerin eine Übersicht über alle Entscheidungen, welche die Kernressourcen eines Unternehmens betreffen. Das reduziert Doppelspurigkeiten, fördert Synergien und senkt dadurch

Kosten. Investitions- und Risikomanagement nehmen auf die gegenseitigen Wechselwirkungen von Menschen und Maschinen Rücksicht. Allerdings bringt die Integration von HR, IT- und Datenmanagement eine hohe Komplexität mit sich. Man kann deshalb argumentieren, dass eine Reduktion der Komplexität durch getrennte, aber intensiv zusammenarbeitende Abteilungen die sinnvollere Lösung ist.

Ein zweites Risiko des völligen Zusammenschlusses ist die entstehende Machtkonzentration. Die Person an der Spitze des Superdepartements verfügt über einen starken Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Diese Machtkonzentration ist gerade vor dem Hintergrund moderner Aufbauorganisationen zu hinterfragen. Ein letztes Risiko des Zusammenschlusses ist das anspruchsvolle Kompetenzprofil des Leiters beziehungsweise der Leiterin des Superdepartements. Werden die Abteilungen zusammengelegt, braucht es an der Spitze eine Führungspersönlichkeit, die sowohl mit der IT-Logik als auch der HR-Logik vertraut ist und die entsprechenden Argumente kennt. Diese Profile sind selten, weil Karrieren heute selten abteilungsübergreifend verlaufen.

### Fazit

Mensch und Maschine dürfen nicht als konkurrierende Produktionsfaktoren betrachtet werden. Vielmehr bilden sie eine wirkungsvolle Symbiose. Denjenigen Unternehmen, denen dieses Zusammenspiel von Mitarbeitern und Maschinen am besten gelingt, gehört die Zukunft. Es braucht in Zukunft eine viel stärker integrierte Betrachtungsweise von Menschen, Maschinen und Daten. Nur so werden Risiken, Doppelspurigkeiten und Innovationspotenziale sichtbar. Der Mensch wird auch in der Wirtschaft der Zukunft unerlässlich sein: Die Maschine stellt keine Fragen, sie kann keine Innovation generieren und keine Gefühle empfinden. Diese Vorteile lassen sich aber nur dann nutzen, wenn man den Menschen die bestmöglichen Arbeitswelten zur Verfügung stellt – dazu gehören zu einem wesentlichen Teil die Maschinen. ■

### Kurz und bündig

Menschen, Algorithmen und Daten sind die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens in der digitalen Wissensgesellschaft. Um das Management der Risiken und Investitionsentscheidungen zu verbessern, müssen die betroffenen Abteilungen näher rücken. Eine Lösung besteht in Form eines Superdepartements, das für HR, IT und Datenmanagement verantwortlich ist.