Wie digitale Risiken zu Chancen werden

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich die Geschäftsrisiken fundamental. Und damit auch das künftige HR-Rollenprofil. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu investieren, ist eine Annäherung von HR- und IT-Abteilungen sinnvoll. So das Fazit der neusten Trend-Studie der Wissensfabrik. Ein Gespräch mit dem Verfasser Joël Luc Cachelin.

Herr Cachelin, warum sollten sich Personalabteilungen mit der Digitalisierung beschäftigen?

Gerade in wissensintensiven Branchen verbringen viele Mitarbeitende ihre Arbeitstage vor Bildschirmen. Arbeit findet vermehrt in digitalen Arbeitsumgebungen statt, auch weil immer mehr Kundenkontakte über das Internet stattfinden. Dabei verschmelzen die beiden Kernressourcen eines Unternehmens der digitalen Wissensgesellschaft: Die IT und die Mitarbeitenden. Die Belegschaft lässt sich nicht mehr ohne die unterstützende digitale Arbeitsumgebung denken.

In Ihrer neusten Trendstudie über die Digitalisierung der Arbeitswelt legen Sie den Fokus auf das Thema Risikomanagement. Warum haben Sie sich für diese Frage interessiert?

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich die Risiken fundamental, da diese vermehrt an den Schnittstellen zur IT entstehen. Viele Unternehmen beschäftigten sich noch nicht mit diesen Risiken. Das kann ins Auge gehen.

Was hat Risikomanagement mit HR zu tun?

Das Risikomanagement könnte ein wichtiger Bestandteil der HR-Arbeit werden. Es braucht Verantwortliche im Unternehmen, die sich um diese neuen Risiken kümmern. Ich denke das Risiko-Management ist eine ideale Aufgabe, um die Relevanz des HR aufzuzeigen. Der Bezug zur Wertschöpfung oder eben -vernichtung stärkt die Position des HR.

Worin sehen Sie den Nutzen solcher Bemühungen?

Je früher Risiken erkannt werden, desto eher gelingt es, diese in Innovationen umzuwandeln. Dazu müssen die Bedrohungen allerdings als Chancen verstanden werden. Als Chance, sich zu verändern und sich gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu verschaffen.

Wann hat ein Risiko das Potenzial, sich zu einer Innovation zu entwickeln?

Wenn das Management präventiv agiert, die Risiken zum Gesprächsthema macht und versucht, die Risiken gar nicht erst eintreten zu lassen. Das Risiko-Management wird so Teil der Unternehmensstrategie.

Wie kann die Digitalisierung zur Chance werden?

Es braucht Arbeitsbedingungen, wo Wandel, Erschliessung neuer Märkte und Integration des Kundenwissens möglich werden. Zudem braucht es eine Digitalisierungsstrategie, die alle Abteilungen und alle Know-How-Träger einbindet. Ein wichtiger Teil davon ist die Datenstrategie, die besagt, wann und wo Daten gesammelt werden. Schliesslich sollten Kunden und Mitarbeitende stärker einbezogen werden. Eine besondere Rolle spielt dabei die Generation Y.

«Es macht Sinn, die Generation Y für die Bewältigung der digitalen Risiken stärker in die Verantwortung zu nehmen.»

Anzeige

STRATEGY · ASSESSMENT · DEVELOPMENT · TRAINING · SERVICES

Ihr verlässlicher Partner für kosteneffiziente und massgeschneiderte Rekrutierungsprozesse.

ZEUGNISSE · PAYROLL · HRM AD INTERIM · RECRUITING · WWW.AVENIRGROUP.CH

avenir

Foto: Anita Schori

Warum?

Sie steht für die Zukunft. Sie hat die Entstehung und Verbreitung des Internets sehr bewusst erlebt. Aus Sicht der Befragten macht es deshalb Sinn, die Generation Y für die Bewältigung digitaler Risiken stärker in die Verantwortung zu nehmen. So betreibt man Talentmanagement und tritt der angeblichen Verantwortungslosigkeit der Generation Y entgegen.

«In Zukunft könnte es sinnvoll sein, HR- und IT näher aneinander heranzuführen oder ganz zu vereinen.»

Gab es bei der Umfrage auch Überraschungen?

Ja, mich überrascht die geringe Bedeutung, die das Verhältnis von Menschen und Maschine erhält. Möglicherweise war das Risiko zu abstrakt formuliert, um eine höhere Bewertung zu erhalten. Doch die steigende Digitalisierung führt in Kombination mit erhöhtem Kostendruck in vielen Unternehmen zur Frage, ob man eher in Maschinen oder Menschen investieren soll.

Wie sollen Firmen mit dem Dilemma begegnen?

Weder für die IT noch für das HRM sind die Budgets unendlich. Deshalb könnte es in Zukunft sinnvoll sein, HR und IT näher aneinander heranzuführen oder im Sinne eines integrierten Managements von Risiken und Innovationsentscheiden ganz zu vereinen. Auf jeden Fall braucht es ein gegenseitiges Verständnis. ■

Interview: Simon Bühler

Zur Person

Dr. Joël Luc Cachelin ist Geschäftsführer der Wissensfabrik, einem Think Tank für Personal-, Wissens- und Datenmanagement.

Vormerken: Wissensatelier 2015
Am Donnerstag, 15. Januar 2015 findet das 2. Wissensatelier zum Thema «Chancen und Gefahren digitaler Arbeitswelten» statt. Anmeldung unter: www.wissensfabrik.ch/atelier-2015
Download der HRM-Trendstudie 2014: www.wissensfabrik.ch/hrmtrend2014

Anzeige

Das i-Tüpfelchen in Ihrem Mediaplan:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

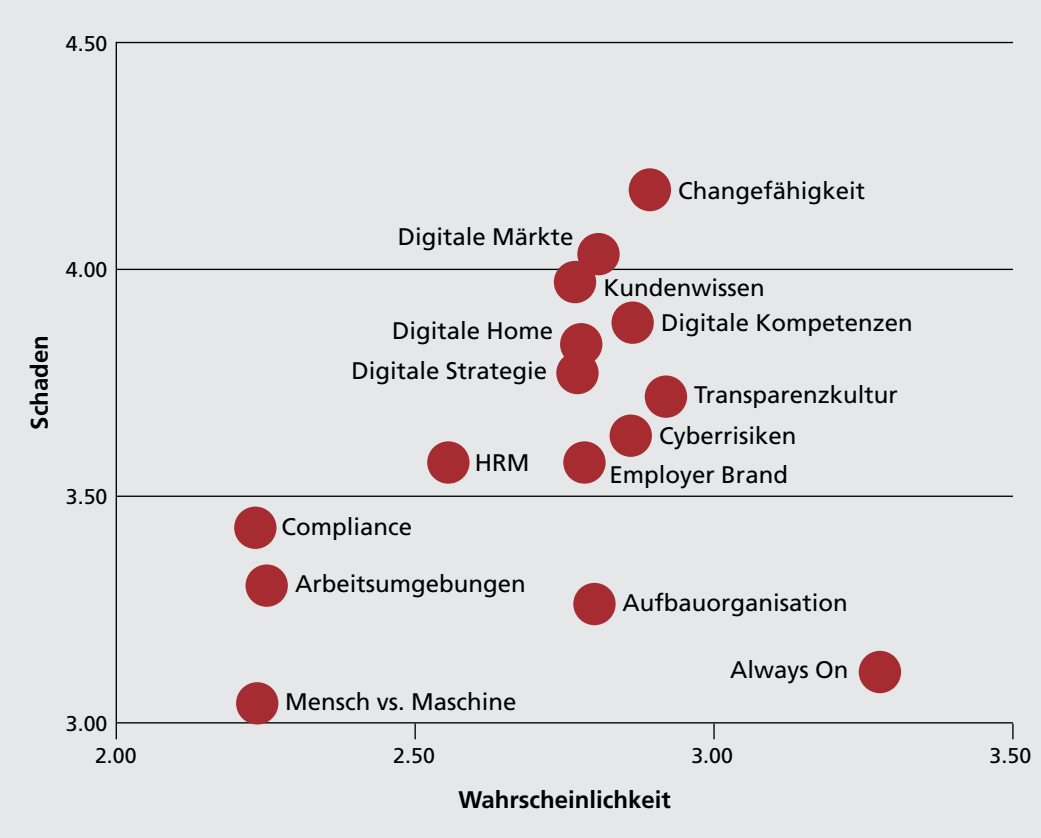
medienjobs.ch
ictjobs.ch

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Informatik & Telekommunikation, Medien, Kommunikation, Marketing

Digitalen Risiken mehr Aufmerksamkeit schenken

Für die diesjährige Trendstudie der Wissensfabrik bewerteten 232 Experten aus der Schweiz, Deutschland und Österreich in einer Online-Umfrage 15 vordefinierte Risiken, den potenziellen Schaden, die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die nötige Aufmerksamkeit, die das Management den Risiken schenken sollte.

Trendstudie 2014



Eckdaten zu den Teilnehmern der Studie:
- 47% der Befragten arbeiten in der Personalabteilung
- 30% sind Teil der Geschäftsleitung
- 57% geben an, von der Digitalisierung stark betroffen zu sein.
- 56% betrachten die Digitalisierung als Chance für ihren Betrieb
- 35% betrachten die Digitalisierung «eher» als Chance für ihren Betreib.
- 50% bewerten die Digitalisierung auch für sich persönlich als Chance.

Aufbau der Studie

1. Schadenspotenzial:
Zuerst wurden die Befragten gebeten, den potenziellen Schaden eines Risikos auf einer Skala von 1 bis 5 zu bewerten. Die grössten Schadenspotenziale hinsichtlich Unternehmenserfolg sehen die Befragten in den folgenden Risiken:
- Zu wenig ausgeprägte Change-Fähigkeit (Mittelwert 4.04).
- Fehlendes Verständnis für künftige Märkte (4.01)
- Ignorieren des Kundenwissens (3.99)
- Fehlende digitale Kompetenzen (3.84)
- Ungenügende digitale Arbeitsumgebungen (3.84)
- Fehlende Digitalisierungsstrategie (3.78)
- Ungenügende analoge Arbeitsumgebungen (3.38)

2. Eintrittswahrscheinlichkeit:
In einem zweiten Schritt bewerteten die Befragten die Wahrscheinlichkeit, von den Risiken betroffen zu sein. Dazu stand wiederum eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung.

Die mit Abstand grösste Eintrittswahrscheinlichkeit erzielte das folgende Risiko:
- «Always On» (3.24), also die Vermischung von Arbeit und Freizeit, beziehungsweise die daraus folgenden Gefahren für das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Hohe Werte erhalten auch:
- Eine zum digitalen Kontext unpassende Unternehmenskultur (2.91)
- Zu wenig ausgeprägte Change-Fähigkeit (2.87).
- Fehlende Kompetenzen für eine digitale Arbeitswelt (2.85)
- Cyberrisiken (2.83)

3. Managementaufmerksamkeit
In einem dritten Schritt wurden die Befragten gebeten, 100 Punkte auf die folgenden 15 Risiken zu verteilen. Damit wird klar, welche Herausforderungen das Management am stärksten beachten sollte.

1. Changefähigkeit (10.54)
2. Kundenwissen (9.52)
3. Digitale Märkte (9.32)
4. Always On (8.67)
5. HRM (8.25)
6. Digitale Kompetenzen (7.16)
7. Tranzparenzkultur (7.12)
8. Cyberrisiken (6.66)
9. Employer Brand (6.62)
10. Digitale Strategie (5.66)
11. Digital Home (5.21)
12. Arbeitsumgebungen (5.12)
13. Compliance (4.03)
14. Aufbauorganisation (3.80)
15. Mensch vs. Maschine (2.33)

Interpretation der Ergebnisse

Kombiniert man die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichem Schaden erhält man eine graphische Darstellung (siehe Darstellung links). Sie gibt 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 ausgehend vom Nullpunkt.

Diese Ergebnisse zeigen, bei welchen Risiken die Aufmerksamkeit des Managements tatsächlich liegen sollte:
- Change-Fähigkeit (4.95)
- Erschliessung neuer digitaler Märkte (4.82)
- Digitale Kompetenzen (4.82)
- Integration des Kundenwissens (4.78)

In der Regel geht ein hohes Schadenpotenzial mit einer hohen Eintrittswahrschelinlichkeit einher. Die Risiken die wahrscheinlich eintreffen haben also gemäss den Befragten auch ein hohes Schadenpotenzial. Zudem wünschen sich die Befragten für diese Risiken auch viel Aufmerksamkeit des Managements. Es handelt sich bei all diesen Risiken um abteilungsübergreifende Themen, also Managementaufgaben, die eine Abteilung alleine nicht bewältigen kann. Sie berühren folgende Felder:
- Marketing bzw. Innovationsmanagement (Wie verändern sich die Kundenbedürfnisse?)
- HR (Welche Fähigkeiten brauchen wir für die Befriedigung dieser neuen Bedürfnisse?)
- IT (Welche digitale Infrastruktur brauchen wir um die Bedürfnisse zu befriedigen?)

Gemeinsam ist diesen Risiken mit hoher Gefahr, dass sie ein unternehmerisches Verhalten der Mitarbeitenden erfordern. ■

Joël Luc Cachelin