

„DER MENSCH WIRD AUCH IN ZUKUNFT UNERSETZLICH SEIN“

Mensch und Maschine sollten nicht als Konkurrenten, sondern als Symbiose betrachtet werden – davon ist Dr. Joel Luc Cachelin, Gründer des Schweizerischen Thinktanks „Wissensfabrik“ überzeugt. Konsequenterweise trifft dieser Gedanke für ihn auch auf die Unternehmensbereiche HR und IT zu.

Das Interview führte **Alexander Kolberg**.



Dr. Joel Luc Cachelin

Personalwirtschaft: Die Digitalisierung ist einer der Megatrends unserer Zeit. Welche Vorstellung haben Sie von einer zukünftigen digitalen Arbeitswelt?

Cachelin: Arbeit wird noch mehr durch Technologie unterstützt sein. Die Geräte, mit denen wir digital arbeiten, werden sich weiter vervielfältigen. Sensoren und Chips werden dazukommen ebenso wie intelligente Brillen, Tische, Stühle und Kaffeemaschinen. Auch wird es normal sein, dass Belegschaften im Alltag durch komplexe Maschinen unterstützt werden – dazu zähle ich nicht nur Roboter, sondern vermehrt auch Drohnen. Und, ganz wichtig: Algorithmen nehmen eine zentrale Rolle ein. Sie kommen überall dort zum Zuge, wo es darum geht, Informationen zu sammeln, zu verdichten und Entscheidungen vorzubereiten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der selbstverständliche Zugriff auf die Cloud, in der persönliche Einstellungen, das persönliche Wissensarchiv, die persönlichen Netzwerke gespeichert sind.

Was verändert sich in der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern?

Weil zumindest Wissensarbeit noch mehr vor einem Bildschirm stattfinden wird, verlieren Arbeitsort und -zeit weiter an Bedeutung. Das forciert eine Individualisierung der Arbeit und erfordert neue Arbeitsverhältnisse. Teilzeitarbeit wird genauso zunehmen wie Arbeitsverträge, die mit externen Mitarbeitenden oder auch Kunden abgeschlossen werden. Grund: Kunden kennen die Produkte und Prozesse eines Unternehmens häufig besser als die Mitarbeitenden. Sind deshalb wichtige Know-how-Träger, die es gerade vor dem Hintergrund einer steigenden Innovationsnotwendigkeit beziehungsweise -geschwindigkeit nicht zu vernachlässigen gilt.

Das hört sich nach einer dynamischen Arbeitswelt voller Chancen an. Alle gewinnen ...

Wahrscheinlich wird es auch Verlierer geben. Es stellt sich in einer solchen Arbeitswelt natürlich die Frage, ob es noch für alle Arbeit geben wird. Denn bei aller Durchdringung unserer Lebens- und Arbeitswelt mit Technologie – es fehlen mir bislang diejenigen neuen Technologien und Märkte, die uns nachhaltig aus der Krise befreien würden. Häufig blendet man zudem aus, dass der digitale Wandel als Managementinnovation auch den Druck nach Effizienz erhöht. Er frisst mindestens so viele Jobs wie er Jobs schafft, erodiert die Margen 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. Man geht nicht umsonst davon aus, dass sämtliche Arbeit, die digitalisiert werden kann, auch digitalisiert wird. Bedroht sind dann besonders jene Jobs, in denen es um repetitive Tätigkeiten geht.

Hierum kreisen viele Sorgen. Mit Programmen oder Robotern als Assistenten können sich sicherlich viele anfreunden. Aber macht sich der Mensch nicht irgendwann selbst überflüssig?

Zunächst gilt es zu beachten, dass sich die Maschine bisher ohne Mensch nicht weiterentwickeln kann. Roboter, Drohnen, Automaten und Algorithmen brauchen die Menschen, um sich zu vermehren oder weiterzuentwickeln. Das verschafft dem Menschen eine Hoheit über die Maschinen. Darüber hinaus beobachte ich aber auch eine Annäherung von Mensch und Maschine.

Inwiefern?

Einerseits wird der Mensch immer mehr zur Maschine, indem er sich Implantate einsetzt, leistungssteigernde Medikamente zuführt oder eine psychologische Abhängigkeit zu digitalen Assistenten wie seinem Smartphone entwickelt. Man könnte auch sagen, dass der Mensch

durch die Auslagerung von Entscheidungen und Denkleistungen an Algorithmen dümmer im Sinne einer Maschine wird, weil er einfach gehorcht, ohne groß nachzudenken. Andererseits wird die Maschine immer menschlicher. Sie wird kleiner, ästhetischer, unauffälliger, fixer Bestandteil unseres Alltags. Einen Eindruck lieferte kürzlich Hitchbot, ein Roboter, der per Autostopp durch Kanada gereist ist und auf einem sozialen Profil seine Erlebnisse dokumentierte.

Wir sprachen eben darüber, dass immer mehr Tätigkeiten digitalisiert werden. Welche menschlichen Kompetenzen werden denn morgen noch relevant sein?

Aus Sicht des Unternehmens geht es sicherlich um Kompetenzen, die für das langfristige Überleben wichtig sind. Ich denke da an unternehmerisches Denken, Innovationskraft und Veränderungsfähigkeit. In einem Szenario des permanenten Wandels braucht es zudem eine Menge Selbstkompetenzen. Zentral ist für mich die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Daraus gewinnt man nicht nur Antworten auf die Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen sondern auch Selbstvertrauen und eine stabilere Identität. Diese Eigenschaften sind wichtig in einer Welt, in der sich vieles rasch verändert und wir einer unheimlichen Anzahl an Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns gegenüberstehen. Eine letzte Kompetenz scheint mir zentral, gerade wenn wir bei der Arbeit immer mehr auf Maschinen treffen: Es ist die Fähigkeit, neue Fragen aufzuwerfen. Denn das können Maschinen nicht. Sie

kennen zwar sehr viele Antworten, können aber ansonsten nur Fragen stellen, die ihnen einprogrammiert wurden.

Gehen wir vom einzelnen Mitarbeiter auf die Organisationsebene. Was gehört in eine Unternehmensstrategie, um sich adäquat auf die digitalen Herausforderungen einzustellen?

Ich sehe vier Elemente des digitalen Transformationsprozesses. Erstens geht es um die analoge Arbeitsumgebung, wobei ich dazu nicht nur die Hardware, sondern auch die Möbel und die Räumlichkeiten eines Unternehmens zähle. Ohne ansprechende Arbeitsumgebungen entfaltet sich die nötige Innovation nicht und Kommunikation wird gehemmt. Gerade die Generation Y hat hier hohe Ansprüche. Ein zweites Element ist die digitale Arbeitsumgebung. Dazu gehören sämtliche Programme, Apps und Kommunikationstools, mit denen Mitarbeitende arbeiten. Sie ist genauso wichtig wie die analoge Arbeitsumgebung, wird aber in den Diskussionen um „New Work“ häufig vernachlässigt. Das dritte Element sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden: Sind diese fähig, Risiken als Chancen zu sehen sowie neue Märkte erfolgreich zu erschließen? Verfügen sie über digitale Selbst- und Sozialkompetenzen? Schließlich spielt die Unternehmenskultur als viertes Element der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle. In einer Studie, die ich kürzlich durchführte, bewertete die Generation Y eine unreife digitale Kultur als größtes Risiko überhaupt einer digitalen Arbeitswelt.

Irgendjemand muss diese Arbeitsumgebungen gestalten. Wer eignet sich besser? HR- oder IT-Abteilung?

Mensch und Maschine gehören zusammen, HR und IT kümmern sich deshalb idealerweise gemeinsam darum. Für mich sind es die beiden Schlüsselabteilungen eines Unternehmens, weil sie die beiden wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens im Auge haben.

In der Praxis wird die Rolle der beiden Abteilungen bisher anders gesehen. Nämlich eher als reine Supportfunktion. Wie könnte die strategische Zusammenarbeit von HR und IT aussehen?

Eine Variante ist der Zusammenschluss von HR und IT zu einem Superdepartment. Eine solche Abteilung könnte sowohl die Risiken als auch die Investitionen an der Schnittstelle von HR und IT integriert managen. Viele Unternehmen spüren den Kosten- und Innovationsdruck. Er verstärkt sich durch das Internet, beziehungsweise durch Globalisierung, Transparenz, Beschleunigung und den vereinfachten Markteintritt von neuen Wettbewerbern in angestammte Märkte, auch von Branchenfremden. Der Druck verschärft das Abwägen zwischen Mensch und Maschine – also die Fragen, wo man investiert soll, damit man langfristig Wettbewerbsvorteile halten kann oder mit der Konkurrenz mithalten kann. Meiner Meinung setzt diese Frage eine gleichzeitige Betrachtungsweise von HR und IT voraus.

Superdepartment klingt sehr visionär. In den meisten Unternehmen erscheinen mir die Logiken der beiden Sphären

noch sehr weit auseinanderzuliegen ...

Alternativ zum Superdepartment gibt es die Möglichkeit, dass HR und IT diese integrative Sicht durch Workshops, Jobrotation oder gemeinsame Projekte erarbeiten. Wichtig scheint mir, in beiden Bereichen vermehrt ‚quere‘ Profile zu rekrutieren, also im HR bewusst IT-ler anzustellen und umgekehrt. Mensch und Maschine sollten nicht als Konkurrenten, sondern als Symbiose betrachtet werden. Denjenigen Unternehmen, denen das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden und Maschinen am besten gelingt, gehört die Zukunft.

Welche konkreten Verbesserungen wären durch die Integration zu erwarten? Kritisch gefragt: Gerät der Mensch als soziales Wesen nicht aus dem Blick, wenn HR zunehmend „digital“ denkt?

Zu erwarten wären neben den gerade erwähnten reflektierten Investitionsentscheidungen auch bessere Kenntnisse über die Risikolage einer digitalen Arbeitswelt. Die Risiken reichen von schädlichem Verhalten in den sozialen Medien über Cybercrime bis zu den erwähnten Defiziten in Kultur, den Kompetenzen, der Software oder der Hardware. Ich glaube nicht an die Vernachlässigung des Menschen durch eine integrierte Betrachtungsweise, im Gegenteil: Sie hilft uns, besser zu verstehen, wo der Mensch seine Stärken gegenüber der Maschine hat. Der Mensch wird auch in Zukunft in der Wirtschaft unersetzlich sein. Die Maschine stellt keine Fragen, sie kann keine Innovation generieren und keine Gefühle empfinden.