

BAU-  
STELLEN  
DER  
DIGITALEN  
WISSENS-  
GESELL-  
SCHAFT

Herausforderungen  
und Hilfsmittel von  
Schweizer Unternehmen



NELLEN & PARTNER

dr. joël luc  
cachelin<sup>s</sup>  
WISSENS  
FABRIK

©2013, Wissensfabrik  
Gallusstrasse 29  
9000 St.Gallen

cachelin@wissensfabrik.ch  
+41 78 711 99 01

wissensfabrik.ch  
facebook.com/wissensfabrik  
twitter.com/wissensfabrik

Inhalt: Dr. Joël Luc Cachelin  
Layout: Büro Sequenz  
Illustrationen: Daniel Palmades

Verzeichnis bisher erschienener Studien - Als Download auf  
[www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php](http://www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php)

2050 Aus Sicht der Jugendlichen (2013)  
Wahrgenommene Extremszenarien im Herbst 2012

Entwicklungslinien des HR-Controlling (2012)  
Das Controlling als Feedbackgenerator

Die Zukunft des Arbeitsmarkts (2012)  
Zwölf Diskussionsthesen zur Entwicklung der  
Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte

HR-Trendstudie (2012)  
Die Folgen der Digitalisierung - Neue Arbeitswelten,  
Wissenskulturen und Führungsverständnisse

# INHALT

5 Einleitung

## TEIL I: THEORIE

9 Herausforderungen

15 Hilfsmittel

## TEIL II: EMPIRIE

21 Wahrgenommene Herausforderungen

25 Eingesetzte Hilfsmittel

29 Lebenszyklus der Hilfsmittel

33 Wirkungskreis der Hilfsmittel

## TEIL III: FAZIT

37 Erkenntnisse



# <sup>1</sup> EINLEITUNG

Dass wir uns in die Richtung einer digitalen Wissensgesellschaft bewegen, ist kaum bestritten. Die Megatrends Wissensökonomie, Digitalisierung und Vernetzung stärken die Bedeutung der Ressource «Wissen» und verlagern den Alltag in das Internet. Durch die digitale Wissensgesellschaft nimmt die Transparenz des Wissens zu, die Wissenslebenszyklen verkürzen sich. In der Folge verschärfen sich die Wettbewerbe, Innovations- und Kostendruck nehmen zu.

Unternehmen sind sich bewusst, dass sie in diesem Kontext die Wettbewerbsvorteile über die Mitarbeitenden und deren Wissen erwirtschaften. Doch der Wandel weg von einer Wirtschaft des Materiellen hin zu einer Wirtschaft des Immateriellen konfrontiert jedes Unternehmen mit einem riesigen Change-Projekt. Diesen Herausforderungen auf die Spur zu kommen, mögliche Hilfsmittel zu diskutieren und sowohl die wahrgenommenen Herausforderungen als auch die eingesetzten Hilfsmittel zu quantifizieren, ist der Anlass dieser Studie.

## KOMMUNIKATION, KUNDENVERHALTEN UND ARBEITSALLTAG IM WANDEL

Die digitale Wissensgesellschaft steht im engen Sinne stellvertretend für eine Veränderung unseres Kommunikations- und Informationsverhaltens. An die Stelle von Buch und Brief tritt eine Vielfalt von Medien, wobei das Internet eine zentrale und gleichzeitig integrierende Rolle spielt. Das Internet ist in seiner Entwicklung erst am Anfang. Mobile Geräte werden ebenso an Bedeutung gewinnen wie das Internet der Dinge.

Das veränderte Informations- und Kommunikationsverhalten hat Auswirkungen auf unsere Bedürfnisse und Interaktionsgewohnheiten als Kunden. Viele materielle Güter verschwinden und werden durch den Zugang zu einer immateriellen Leistung ersetzt. Das gilt für Musik, Filme und Software. Aber auch die Anbieter von Dienstleistungen verändern ihre Funktionsweise. Versicherungen, Krankenkassen, Banken, Kommunikations- und Mobilitätsanbieter verlagern ihre Angebote in das Internet, wo Kunden immer mehr Wertschöpfungsschritte selbst erledigen.

Die Veränderungen betreffen auch unseren Arbeitsalltag. Ort und Zeit verlieren für die Erledigung der Arbeit an Bedeutung. Bisherige Strukturen werden aufgebrochen und machen flexiblen, offenen Organisationsformen Platz. Arbeitsverträge werden zu Projektverträgen, Kunden zu temporären Mitarbeitenden.<sup>1</sup> Dadurch geraten bisherige Organisation-, Management- und Führungsverständnisse unter Druck. Da dieser Wandel endlos ist, findet auch die Weiterentwicklung eines Unternehmens kein Ende. Aufbauorganisation, Managementideale und Führungsrollen passen sich den neuen Bedingungen fortlaufend an.

## KEIN WANDEL OHNE HÜRDEN

In letzter Zeit häufen sich die Berichte über die Herausforderungen, die auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft lauern. Die Digitalisierung schafft neue Bedingungen der Wertschöpfung, zwingt zu Investitionen in die digitale Infrastruktur, fordert den Aufbau von neuen Kompetenzen. Weil diesem Druck nicht immer gleich nachgekommen werden kann, entstehen Baustellen.

In der Regel wird bei der Diagnose des Zustands der digitalen Wissensgesellschaft die Optik des Individuums<sup>2</sup> oder eines Staates<sup>3</sup> eingenommen. Die Perspektive des einzelnen Unternehmens bleibt indes häufig unbeleuchtet. Hier setzt diese Studie an. Sie beschreibt in einem ersten Teil exemplarisch die möglichen Baustellen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft und die Hilfsmittel, die zur Bewältigung dieser Baustellen eingesetzt werden. Dabei sieht sowohl bei den Baustellen als auch bei den Hilfsmitteln die Innenperspektive, also die resource-baded-View im Vordergrund. Es ist die Perspektive des Human Resources Management (HRM), das allerdings nicht zwingend mit der Personalabteilung identisch ist.

# EMPIRISCHES STUDIEDESIGN

Im zweiten Teil stellt die Studie die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu diesem Thema vor. Die Studie geht folgenden Fragen nach:

- *Welche Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft nehmen die Befragten wahr?*
- *Welche Hilfsmittel werden von den Befragten zur Bewältigung dieser Herausforderungen eingesetzt?*
- *Bei welchen Hilfsmitteln möchten die befragten Unternehmen Fortschritte erzielen?*
- *Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den wahrgenommenen Herausforderungen und den eingesetzten Instrumente?*

Die Befragung erfolgte zwischen dem 14. Februar und dem 1. März 2013. An der Studie haben sich 88 Befragte beteiligt. Die Befragten stammen aus der Schweiz (93.2%) und aus Liechtenstein (6.8%). Sie arbeiten mehrheitlich als CEO, in der Personalabteilung oder in der Organisationsentwicklung. Die meisten Befragten kommen aus der Finanzindustrie, gefolgt von der Produktion, der Forschung und Beratung, der Information und Kommunikation sowie dem Handel. Die verschiedenen Unternehmensgrössen sind etwa gleichmässig in der Stichprobe vertreten. Im Anhang wird die Stichprobe genauer aufgeschlüsselt.

1 vgl. Cachelin, J. L. (2012). HR-Trendstudie (2012).

Die Folgen der Digitalisierung - Neue Arbeitswelten, Wissenskulturen und Führungsverständnisse.  
Verfügbar unter [www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php](http://www.wissensfabrik.ch/content/erzeugnisse/studien.php)

2 exemplarisch: Carr, N. (2010). Wer bin ich wen ich online bin? München: Blessing.

Meckel, M. (2011). Brief an mein Leben. Reinbek beim Hamburg: Rowohlt.

3 exemplarisch: Doerig, H-U. (2012). So gewinnt die Schweiz. Zürich: NZZ.

Cachelin, J. L. (2012). Digitale Wissensgesellschaft: Die acht Baustellen auf dem Weg in die Zukunft.  
Handelszeitung, 51/2012, S.31.

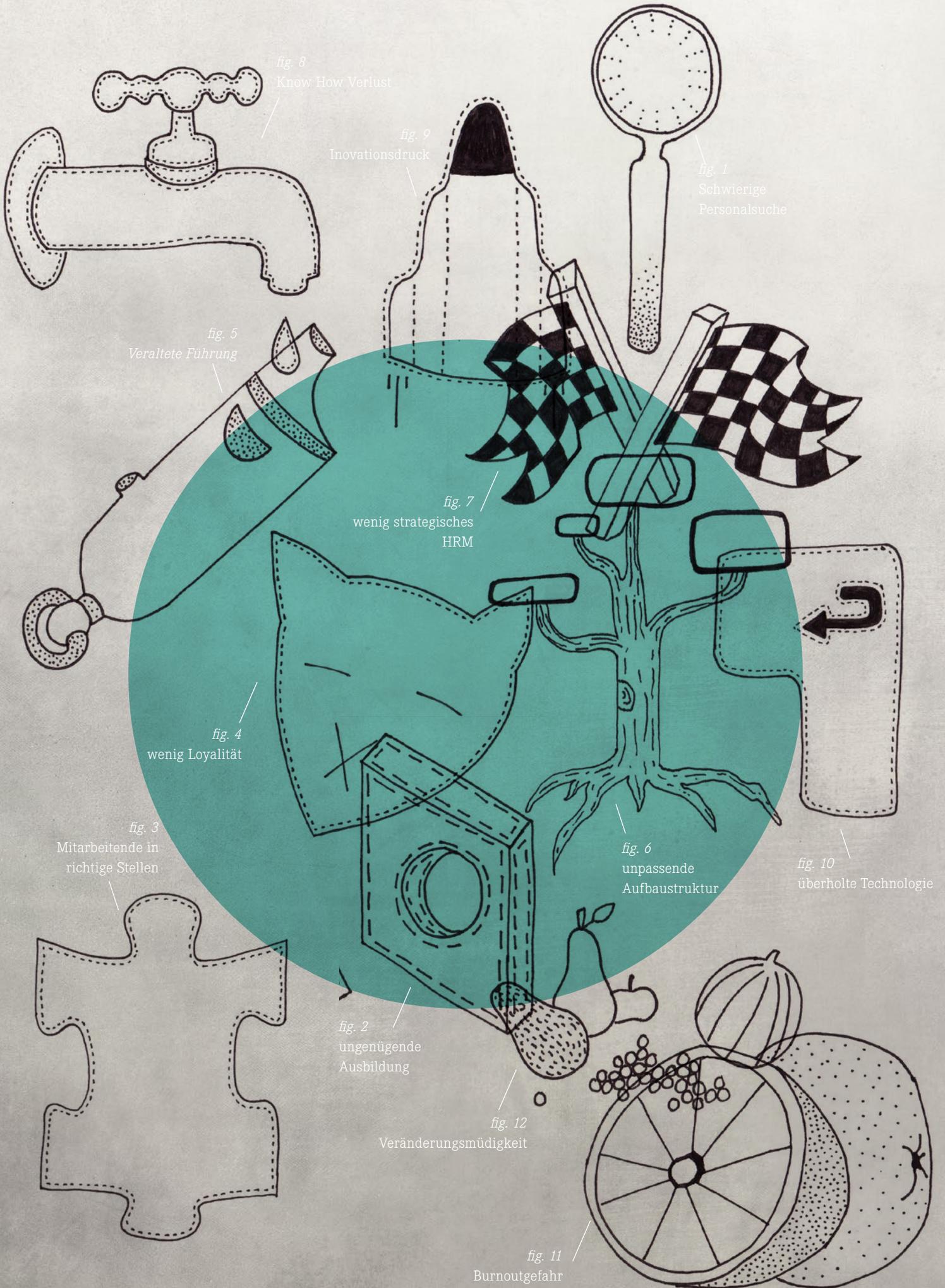


fig. 8 Know How Verlust

fig. 9 Inovationsdruck

fig. 1 Schwierige Personalsuche

fig. 5 Veraltete Führung

fig. 7 wenig strategisches HRM

fig. 4 wenig Loyalität

fig. 6 unpassende Aufbaustruktur

fig. 10 überholte Technologie

fig. 3 Mitarbeitende in richtige Stellen

fig. 2 ungenügende Ausbildung

fig. 12 Veränderungsmüdigkeit

fig. 11 Burnoutgefahr

## Teil I: Theorie

# <sup>2</sup> HERAUS- FORDERUNGEN

In einem ersten Teil der Studie werden die aus der Perspektive der Wissensfabrik wichtigsten Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft geschildert. Die Auswahl richtet sich am Innenleben eines Unternehmens aus (resource-based-View) und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

## SCHWIERIGKEIT DIE RICHTIGEN MITARBEITENDEN ZU FINDEN

Wenn die Mitarbeitenden und ihr Wissen über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden, kommt deren Selektion eine zentrale Rolle zu. Ob die Mitarbeitenden für ein Unternehmen die richtigen sind, hängt einerseits von deren Fähigkeiten, andererseits von deren Werten ab. Hochqualifizierte Mitarbeitende sind ein knappes Gut. Unternehmen haben Schwierigkeiten seltene Spezialisten zu finden. Es entsteht ein umstrittener Wettbewerb.

## UNGENÜGEND AUSGEBILDETE MITARBEITENDE

Wie jeden Rohstoff muss ein Unternehmen auch sein Humankapital so «aufbereiten», dass es die gestellten Aufgaben lösen kann. Das Bildungssystem hinkt dem Wandel hinterher. Die Differenzen zwischen den erworbenen und benötigten Fähigkeiten nehmen zu. Unternehmen versuchen die Differenzen durch Personalentwicklung zu beheben. Das Internet, veränderte Aufbaustrukturen, neue Ansprüche der Mitarbeitenden verändern die Idealvorstellungen der Personalentwicklung.

## DIE RICHTIGEN MITARBEITENDEN IN DIE RICHTIGEN STELLEN BRINGEN

Gerade in grossen Organisationen stellt sich die Frage, wie man die Mitarbeitenden einsetzen kann, damit deren Fähigkeiten und Wissen optimal genutzt werden. Unternehmen wollen die Aufteilung der Arbeit aber immer weniger langfristigen planen. Die Kundenbedürfnisse verändern sich durch den gesellschaftlichen Wandel und den technologischen Fortschritt. Die Geschwindigkeit der Veränderung erhöht sich. Flexible Organisationsformen erlauben es, situativ die besten Kompetenzen zu integrieren.

## WENIGER LOYALE, ANSPRUCHSVOLLE UND SCHWER FÜHRBARE MITARBEITENDE

Der gesellschaftliche Wandel verändert die Ansprüche der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber. Im Sog der Individualisierung werden individuelle Bedürfnisse in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit verstärkt geltend gemacht. Die Mitarbeitenden wollen selbst bestimmen, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen. Sie sehen sich nicht als Befehlsempfänger sondern als Mitgestalter. Das macht Mitarbeitende schwieriger zu führen und die Führungstätigkeit anspruchsvoller. Bei Unzufriedenheit oder persönlichen Veränderungen werden Stellen häufiger als früher gewechselt.

## VERALTETE FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTVERSTÄNDNISSE

Die Produktion von immaterieller Wertschöpfung verlangt nach neuen Führungs- und Managementverständnissen. Gleichzeitig verändern die Mitarbeitenden nach der Generation X die Führungs- und Managerrollen. Sie sind in einem anderen gesellschaftlichen und kulturellen Klima mit anderen Werten grossgeworden. Im Kern geht es um eine Verschiebung hin zur Selbstorganisation und damit auch weg von der Fremdbestimmung hin zur Selbstbestimmung, weg von der Top-Down-Steuerung hin zur Bottom-Up-Steuerung, weg von zentralen hin zu dezentralen Entscheidungen.

## UNPASSENDE AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

Die heutigen Aufbau- und Ablauforganisationen sind häufig noch an der Massenproduktion von standardisierbaren Gütern ausgerichtet. Drei Veränderungen sind kennzeichnend. Die geschlossenen Grenzen weichen offenen Grenzen: Die Unterscheidung zwischen externen und internen Anspruchsgruppen wird relativ. Im Innern der Organisation weicht die Hierarchie dem Netzwerk. Schliesslich werden die Prozesse so gestaltet, dass einerseits möglichst wenig Ressourcen verbraucht und andererseits die Kundenbedürfnisse möglichst gut befriedigt werden.

## WENIG STRATEGISCHES PERSONAL- UND WISSENSMANAGEMENT

Viele Unternehmen handeln noch nicht gemäss der Prämisse, dass die Mitarbeitenden und deren Wissen ihre wichtigste Ressource sind. Ein wesentlicher Grund dafür sind die schlecht positionierten Personalabteilungen. Deren Einfluss reicht nicht aus, um das Unternehmen gemäss den Erfordernissen einer digitalen Wissensgesellschaft zu verändern. Das liegt auch daran, dass in der Personalabteilung häufig das strategische Know-how sowie das Verständnis für die Geschäftsprozesse und deren Weiterentwicklung fehlen.

## DROHENDER KNOW-HOW-VERLUST

Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden lassen sich nur bedingt in einer Organisation speichern. Jeder Abgang von Mitarbeitenden ist deshalb mit einem Know-how-Verlust verbunden. Unternehmen sind dieser Gefahr aus zwei Gründen verstärkt ausgesetzt. Individualisierung und Flexibilisierung führen dazu, dass Stellen häufiger gewechselt werden und sich Unternehmen deshalb mit einer verstärkten Fluktuation konfrontiert sehen.

Der demographische Wandel verschärft den drohenden Know-how-Abfluss.

## INNOVATIONSDRUCK MIT HOHER WETTBEWERBSGESCHWINDIGKEIT

Die digitale Wissensgesellschaft ist eine Gesellschaft des starken und schnellen Wandels. Unternehmen erleben häufige technologische Erneuerungen und sich schnell verändernde Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse. Die Reaktionszeiten sowie die Produkt- und Innovationszyklen verkürzen sich. Wer sich nicht anpasst, droht den Anschluss zu verlieren und von der Konkurrenz überholt zu werden. Der Wettbewerb ist durch Globalisierung und Internet in vielen Bereichen global geworden.

## ÜBERHOLTE HARDWARE, SOFTWARE UND DIGITALE PROZESSE

Die Digitalisierung ist eine Veränderung ohne Ende. Diese permanente Veränderung lässt sich daran ablesen, dass immer neue Gerätschaften auf den Markt kommen, dass die Technologie immer kleiner wird und dass Daten in immer grösseren Mengen zur Verfügung stehen. Die Produktions- und Produktivitätsvoraussetzungen wandeln sich. Unternehmen müssen ihre Hardware, ihre Software und ihre digitalen Prozesse laufend optimieren. Dadurch entsteht finanzieller Aufwand aber auch Druck, die eigenen Kompetenzen zu erneuern.

## ÜBERFORDERUNG DER MITARBEITENDEN

Der stetige Wandel setzt die Mitarbeitenden unter Druck. Sie sehen sich mit dem Anspruch konfrontiert, immer besser ausgebildet zu sein, sich ein Leben lang weiterzubilden, immer mehr Informationen zu bewältigen und immer schneller zu reagieren. Die Arbeit wird zunehmend ökonomisiert. Das Individuum hat mehr Freiheiten wird aber auch stärker in die Verantwortung genommen. Problematisch ist zudem die Auflösung zwischen Freizeit und Arbeitszeit. Waren diese Grenzen früher klar, müssen Mitarbeitende diese nun selber bestimmen.

## VERÄNDERUNGSMÜDE ORGANISATION

Genauso wie das Individuum sind auch Organisationen einem immer höheren Leistungs- und Veränderungsdruck ausgesetzt. Der Wandel und dessen Geschwindigkeit kann Unternehmen erschöpfen. Ein Unternehmen ist ein menschliches System mit natürlichen Grenzen. Folglich sind dessen Energien, Aufmerksamkeit, Veränderungsbereitschaft und Ausdauer beschränkt. Das ausgebrannte Unternehmen leidet unter einer Wandlungsresistenz, die letztlich jede Form der Innovation verhindert.



# Teil I: Theorie

## <sup>3</sup> HILFSMITTEL

In einem zweiten Schritt werden nun exemplarisch zehn Hilfsmittel beschrieben, die von den Unternehmen eingesetzt werden, um die skizzierten Herausforderungen zu bewältigen. Es gilt wiederum, dass sich die Hilfsmittel am Innenleben des Unternehmens ausrichten. Das heisst die Instrumente entstammen alle dem Wirkungskreis des HRM. Die Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

## KOMPETENZVERZEICHNIS ERSTELLEN

Mit der Hilfe von Kompetenzverzeichnissen erstellen Unternehmen ein Inventar über ihre Kompetenzen. Dieses zeigt nicht nur die heute vorhandenen, sondern auch die in der Zukunft notwendigen Fähigkeiten. Die Kompetenzen eines Unternehmens sind umso wertvoller, je schwieriger sie nachzuahmen sind, beziehungsweise je mehr Einfluss sie auf die Wertschöpfung haben. Kompetenzverzeichnisse helfen strategische Vorteile und Kompetenzdefizite zu erkennen. Sie sind deshalb eine gute Grundlage der Personal- und Unternehmensentwicklung.

## SOCIAL MEDIA EINSETZEN

Social Media werden meist als zusätzliche Kommunikationskanäle betrachtet. Einzelne Mitarbeitende können durch Social Media ihre Informationen, Botschaften und Meinungen einfach an eine Vielzahl von Mitarbeitenden verschicken (one to many). Sie sind aber auch ein zentrales Instrument der Personalentwicklung und des Wissensmanagements. Jeder Post, jeder Like, jeder Link, jedes Video ist Bestandteil des Wissens einer Organisation. Dieses Wissen kommt besonders dann zur Geltung, wenn Unternehmen Social Media zur Generierung von Innovation einsetzen.

## FÜHRUNGS- UND MANAGEMENT- VERSTÄNDNISSE VERÄNDERN

Die Veränderung der Führungs- und Managementverständnisse beginnt mit der Reflexion des Ist-Zustandes. In Bezug auf das Management ist zu klären, wie sich ein Unternehmen mit der Zukunft auseinandersetzt, wie Entscheidungen getroffen werden, welches Wissen im Unternehmen als wertvoll gilt und wie dieses geteilt wird. Bei der Diskussion der Führungsverständnisse geht es um Menschen- und Rollenbilder und damit auch um die Freiheiten, die den Mitarbeitenden zugestanden werden.

## ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEM PROFI

Die Zusammenarbeit mit einem externen Profi ist ein Hilfsmittel, um auf externes Know-how zuzugreifen und das eigene Unternehmen aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen. Die externe Perspektive hat den Vorteil der Unabhängigkeit. Externe Partner können kurzfristig und gemäss ihrem Spezialwissen flexibel für die Bewältigung von aktuellen Herausforderungen eingesetzt werden. Das ermöglicht dem Unternehmen den Zugang zu wertvollem Wissen und wirkungsvollen Fähigkeiten, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen.

## EMPLOYER BRANDING VERSTÄRKEN

Das Employer Branding dient dazu, im Arbeitsmarkt als interessanter und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Im Zentrum der Aktivitäten steht die Arbeitgebermarke. Sie sagt aus, welchen Nutzen die Mitarbeitenden bei einem Arbeitgeber erwarten und für welche Werte ein Arbeitgeber einsteht. Employer Branding ist ein Prozess, der sich von der Anstellung über die Einstellung, die Entlohnung, die Bewertung, die Entwicklung und die Trennung erstreckt. Employer Branding findet im realen und im virtuellen Raum statt.

## DAS WISSEN DER KUNDEN NUTZEN

Die Kunden verfügen über Wissen, das Unternehmen noch wenig nutzen. Die Kunden sind durch ihre Informationsbeschaffung über das Unternehmen und seine Produkte, durch den Konsum, durch die Anwendung des Gekauften und durch Beschwerden bestens mit den Produkten und Prozessen eines Unternehmens vertraut. Mehr noch: Die Kunden erkennen Innovationspotenziale von Produkten und Prozessen meist viel früher als das Unternehmen selbst. Es macht deshalb Sinn, diese Kompetenzträger stärker einzubinden.

## DATA MINING ETABLIEREN

Wenn Daten das Öl der Zukunft sind, dann gilt es dem Thema Big Data in Zukunft mehr Bedeutung zu schenken. Die gesammelten Daten stellen einen Schatz dar, den Unternehmen bis heute nur wenig nutzen. Durch die Analyse der versandten Emails, heruntergeladenen Dokumente, gelesenen Zeitungsartikel, auf Facebook gemachten Posts etc. lässt sich ein Unternehmen besser verstehen. Dieses Verständnis ist Basis einer gezielten Weiterentwicklung. Gesammelte Daten kann das Management nutzen, um das Unternehmen intelligenter, schneller, stabiler, sicherer zu machen.

## HRM-CONTROLLING INTENSIVIEREN

Wenn die Mitarbeitenden und ihr Wissen zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens werden, erhält auch das entsprechende Controlling mehr Bedeutung. Controlling dient der Initiierung und Verstärkung von Lernprozessen. Internetbasierten Controlling-Instrumenten gelingt es, die Weiterentwicklung des Unternehmens quasi in Echtzeit aufzuzeigen. Vor allem aber eignen sich die neuen Instrumente, um für das Individuum Reflexions- und Diskussionsplattformen zu schaffen.

## QUALITÄT DER PERSONALABTEILUNG VERBESSERN

Die Mitarbeitenden und ihr Wissen können sich nur unter einem entsprechenden Management weiterentwickeln. Dieses Management fördert die Mitarbeitenden und ihr Wissen strategisch im Sinne zukünftiger Herausforderungen. Damit das HRM diese Wirkung entfalten kann, braucht es eine Verankerung in der Geschäftsleitung und den Respekt von der Linie. Die Verantwortlichen müssen souverän auftreten, proaktiv handeln, die Geschäftsprozesse kennen, sich nicht vor Zahlen scheuen und strategisch denken.

## VORHANDENES WISSEN BESSER TEILEN

Durch die flächendeckende Verteilung des Wissens im Unternehmen, wird das vorhandene Wissen wirkungsvoller genutzt und in Innovation umgesetzt.

Dazu braucht es die entsprechenden elektronischen Hilfsmittel, vor allem aber eine Unternehmenskultur, die das Teilen des Wissens fördert. Mitarbeitende dürfen keine Angst haben, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Umgekehrt soll sich das Management nicht davor fürchten, Transparenz über den Zustand des Unternehmens herzustellen.

Herausforderung	Durchschnitt	Betroffene
Innovationsdruck	4.55	82%
Mitarbeitende finden	4.22	71%
Überforderung, Burnout	3.89	64%
Mitarbeitende in richtigen Stellen	3.75	56%
Know-how-Verlust	3.33	41%
Wenig strategisches HRM	3.32	45%
Veraltete Technologie	3.22	40%
Ausbildung der Mitarbeitenden	3.00	31%
Veränderungsmüde Organisation	2.98	30%
Unpassende Organisation	2.97	33%
Veraltete Führungsverständnisse	2.93	29%
Wenig loyale Mitarbeitende	2.82	26%

## Teil II: Empirie

# <sup>4</sup> WAHR- GENOMMENE HERAUS- FORDERUNGEN

In einem ersten Teil der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, drei Herausforderungen zu nennen, mit denen ihr Unternehmen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft konfrontiert ist. Es kamen etwa 260 Antworten zusammen, die durch eine qualitative Inhaltsanalyse zu sieben Gruppen zusammengefasst wurden.

## DIE SIEBEN ANTWORTGRUPPEN

1. *Welche Veränderte Rahmenbedingungen:* Die Befragten beschreiben einen veränderten Kontext ihrer Unternehmenstätigkeit. Kennzeichnend sind die Globalisierung, die Vernetzung sowie regulatorische Verschärfungen. Zu den veränderten Rahmenbedingungen gehört der enger werdende Wettbewerb, der sich für viele Befragte in einem Margenzerfall zeigt.
2. *Verändertes Kundenverhalten:* Die Befragten nehmen ein verändertes Kundenverhalten wahr. Dieses zeigt sich in höheren Erwartungen in Bezug auf die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens. Viele Befragte konstatieren eine Erhöhung der Geschwindigkeit und damit auch einen höheren Druck, sich den veränderten Rahmenbedingungen schneller anzupassen. Die Kunden kommunizieren vermehrt via Internet, der persönliche Kontakt nimmt ab.
3. *Change Management:* Die Veränderungen der Märkte zwingen die Unternehmen zu einem permanenten Wandel ihrer Prozesse und Strukturen aber auch ihrer Unternehmenskultur. Das führt zu Druck, den auch die Mitarbeitenden wahrnehmen. Die Befragten weisen auf die Gefahr einer schlechteren Work-Life Balance und Burnouts hin.
4. *Talentmanagement:* Aus dem Change Management resultieren vier Transformationsaufgaben. Die erste Aufgabe betrifft die Auswahl und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Durch den demographischen Wandel droht ein grosser Know-how-Verlust. Talentmanagement heisst in einem umstrittenen Wissenswettbewerb die besten Know-how-Träger zu finden und an das Unternehmen zu binden.
5. *Wissensmanagement:* Eine zweite Gruppe von Aufgaben kann unter dem Schlagwort Wissensmanagement zusammenfasst werden. Unternehmen bekunden Schwierigkeiten, das wichtige Wissen herauszufiltern und dieses so zu sammeln, zu speichern und aufzubereiten, dass es zu einem Wissenstransfer kommt.
6. *Datenmanagement:* Unternehmen erkennen, dass Daten alleine noch kein Wissen darstellen. Das Filtern und Aufbereiten von Daten stellt die Befragten vor neue Herausforderungen. Das Datenmanagement schafft auch deshalb Baustellen, weil die Sicherheit der Daten gewährleistet sein muss. Die zunehmende Cyberkriminalität wirkt dieser Sicherheit entgegen.
7. *Technologiemanagement:* Eine letzte Gruppe von Herausforderungen betrifft das Technologiemanagement. Die Befragten bemerken, dass Hardware und Software eigentlich nie dem aktuellen Stand entsprechen. Aus dem technologischen Wandel entstehen nicht nur Kosten, sondern auch Kompetenzlücken.

## HOHER INNOVATIONSDRUCK

In einem zweiten Schritt der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, die von der Wissensfabrik ausgewählten Herausforderungen nach deren Bedeutung für ihr Unternehmen zu bewerten. Für die Befragung stand eine Skala von eins bis sechs zur Verfügung. Der Innovationsdruck stellt mit Abstand die grösste Herausforderung dar (82%, Mittelwert 4.55). Kaum erstaunlich wird dieser Druck an die Mitarbeitenden weitergeleitet. 64 Prozent der Befragten stellen eine drohende Überforderung ihrer Mitarbeitenden fest (3.89). Interessanterweise nehmen die meisten der Befragten ihr Unternehmen jedoch (noch?) nicht als veränderungsmüde wahr (30%, 2.98).

## UNTERSCHIEDLICH AUSGEPRÄGETER FACHKRÄFTEMANGEL

Die befragten Unternehmen haben Mühe, die richtigen Mitarbeitenden zu finden. Der Fachkräftemangel rangiert auf dem zweiten Platz. 62 Prozent der Befragten fühlen sich mit dieser Herausforderung konfrontiert (4.22). Jedoch gilt, dass diese Baustelle bei den Befragten sehr unterschiedlich ausgeprägt ist (hohe Standardabweichung). Im Talentmanagement bereitet es den Unternehmen Schwierigkeiten, ihre Mitarbeitenden in die richtigen Stellen zu bringen (56%, 3.75). Das überrascht, genießt dieses Thema doch sowohl in der Öffentlichkeit wie auch in der Fachpresse bisher wenig Aufmerksamkeit.

## MITARBEITENDE LOYALER ALS IN DEN MEDIEN DARGESETELLT

Ein anderes oft diskutiertes Thema kann sich knapp in der oberen Hälfte der Rangliste klassieren: der drohende Know-how-Verlust durch Personalabgänge und Pensionierungen (41 %, 3.33). Ganz am Ende der Rangliste rangiert die häufig in den Medien transportierte Meinung, dass die heutigen Mitarbeitenden wenig loyal sind und möglicherweise schwierig zu führen sind (26%, 2.82). Die klare Verneinung dieser These zeigt sich auch darin, dass sich die Befragten in der Beurteilung sehr einig sind.

Einsatz bei % der Befragten erwünschter Fortschritt

Diskussion der Führungsverständnisse	<b>72.4</b>	<i>1.93</i>
Wissensmanagement	<b>60.9</b>	<i>2.03</i>
Qualitätsverbesserung der Personalabteilung	<b>51.7</b>	<i>1.78</i>
Kompetenzverzeichnisse	<b>46</b>	<i>1.79</i>
Personalcontrolling	<b>43.7</b>	<i>1.78</i>
Externe Profis	<b>35.6</b>	<i>1.32</i>
Social Media	<b>34.5</b>	<i>1.71</i>
Employer Branding	<b>29.9</b>	<i>1.71</i>
Data Mining	<b>29.9</b>	<i>1.69</i>
Crowd Innovation	<b>21.8</b>	<i>1.69</i>

## Teil II: Empirie

# <sup>5</sup> EINGESETZTE INSTRUMENTE

In einem dritten Schritt wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Hilfsmittel sie zur Bewältigung der Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft verwenden. Zur Auswahl standen die im ersten Teil der Studie beschriebenen Hilfsmittel. Die Befragten konnten mit Ja oder Nein antworten.

## DISKUSSION ERST ANGESTOSSEN

Die Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse ist das Instrument, das die Unternehmen am häufigsten einsetzen, um die Herausforderungen einer digitalen Wissensgesellschaft zu bewältigen. 72 Prozent der Befragten greifen auf dieses Hilfsmittel zurück. Zwei weitere Hilfsmittel werden von über der Hälfte der Befragten eingesetzt. Zum einen das Wissensmanagement (61%), zum anderen die Professionalisierung der Personalabteilung (52%). Alle diese Hilfsmittel sind relativ allgemeiner Natur, das könnte ihren hohen Einsatzgrad begründen.

## CROWD SOURCING UND BIG DATA NOCH WENIG VERBREITET

Am Ende der Rangliste findet sich die Einbindung der Kunden zwecks Generierung von Innovation (22%). Der geringe Einsatz dieses Hilfsmittels überrascht, erreichte doch der Innovationsdruck bei den Herausforderungen deutlich den ersten Rang. Der tiefe Wert könnte daraus resultieren, dass die Einbindung der Kunden bisher eher ungewöhnlich ist und die entsprechenden digitalen Instrumente noch jung sind. Auch der tiefe Wert des Data Mining (30%) könnte durch sein junges Alters begründet werden. Unternehmen beginnen gerade erst den Wert ihrer Daten zu verstehen.

## TIEFE WERTE AUCH FÜR EMPLOYER BRANDING UND SOCIAL MEDIA

Überraschend weit hinten rangiert auch das Employer Branding (30%). Vor einigen Jahren noch als Modethema gehandelt, könnte dieses Thema nun bereits als Selbstverständlichkeit in das HRM integriert sein. Es könnte aber auch sein, dass sich die Befragten nicht für dieses Hilfsmittel zuständig fühlen oder den Zusammenhang zur Bewältigung der beschriebenen Aufgaben nicht erkennen. Auch der tiefe Wert von Social Media überrascht (34%). Seit Jahren werden Facebook, Twitter und co. als zentrales Instrument in der Unternehmensentwicklung gehandelt. Tatsächlich glaubt nur knapp ein Drittel der Befragten, durch Social Media die Herausforderungen der Wissensgesellschaft bewältigen zu können.

## FORTSCHRITTSWÜNSCHE

Zuletzt wurden die Teilnehmenden gebeten, alle Instrumente nach dem gewünschten Fortschritt zu beurteilen. Zur Beantwortung stand eine Dreier-Skala zur Verfügung, wobei eine Eins für keine angestrebten Fortschritte und eine Drei für starke Fortschritte stand. Allgemein fällt auf, dass die Befragten bei allen Hilfsmittel besser werden möchten. Es gibt zwei Hilfsmittel, die sich in Bezug auf den erwünschten Fortschritt deutlich absetzen. Die grössten Fortschritte wollen Unternehmen im Bereich des Wissensmanagements machen (84% wollen fortschreiten, Mittelwert: 2.03). Es ist auch der Bereich, wo die meisten der Befragten starke Fortschritte erzielen wollen (20%). Das Kompetenzverzeichnis, ein verwandtes Thema des Wissensmanagements, klassiert sich ebenfalls in der oberen Hälfte der Rangliste (66%, 1.79).

## FORTSCHRITTSWUNSCH BEI HÄUFIG EINGESETZTEN HILFSMITTELN

Interessanterweise wollen die Unternehmen auch in der Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse Fortschritte erzielen. 79 Prozent der Befragten möchten bei diesem Hilfsmittel besser werden (1.93). Wie in der letzten Frage gezeigt, arbeiten bereits viele Unternehmen an der Veränderung der Führungs- und Managementverständnisse. Offenbar scheinen die Befragten aber noch nicht am gewünschten Ziel zu sein. Gewissermassen ist die Diskussion der Führungs- und Managementverständnissen auch allen anderen Hilfsmitteln überlagert. Letztlich geht es um die Organisation des Zusammenarbeitens und damit um die Unternehmenskultur. Fortschritte wollen die viele Befragten auch bei der Qualität der Personalabteilung (67%, 1.78) und im HR-Controlling (62%, 1.69) erreichen.

## UNBEDEUTENDES CROWD-SOURCING?

Überraschend ist der tiefe Wert der Crowd-Innovation: Nur 57 Prozent der Befragten möchten in den nächsten Jahren Fortschritte erzielen. Das ist deshalb erstaunlich, weil ja eine grosse Mehrheit der Befragten den Innovationsdruck spürt. Dasselbe gilt für das Data Mining. Auch bei diesem Hilfsmittel wollen die Befragten wenige Fortschritte erzielen. Wenig überraschend landet die engere Zusammenarbeit mit Externen am Ende der Rangliste. Nur ein Drittel der Befragten möchte hier Fortschritt erzielen (32%). Der tiefe Wert könnte mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit oder dem hohen Kostendruck erklärt werden.



■ *Kein Fortschrittswunsch*  
■ *Starker Fortschrittswunsch*

## Teil II: Empirie

# <sup>6</sup> LEBENSZYKLUS DER HILFSMITTEL

Vergleicht man gleichzeitig die Häufigkeit der eingesetzten Hilfsmittel und die erwünschten Fortschritte, so lassen sich drei Gruppen von Hilfsmitteln bilden. Diese Gruppen lassen sich graphisch einfach erkennen. Die Häufigkeit und der erwünschte Fortschritt verlaufen graphisch betrachtet entlang einer Diagonale. Die Häufigkeit des Einsatzes geht also mit dem erwünschten Fortschritt einher. Diese Kombination von Beobachtungen lässt auf unterschiedliche Positionen im Lebenszyklus schließen.

## BESTSELLER SOLUTIONS

Zunächst gibt es eine Gruppe von Instrumenten, die sehr häufig eingesetzt werden und bei denen die Befragten auch Fortschritte erzielen wollen.

Es handelt sich um «Bestseller Solutions», die sowohl heute als auch in Zukunft eine grosse Rolle spielen. Konkret geht es um die Weiterentwicklung der Führungs- und Managementverständnisse als auch um das Wissensmanagement. Diese Hilfsmittel scheinen geeignet, um auf die Anforderungen eines permanenten Wandels zu reagieren. Beide Hilfsmittel beabsichtigen die Organisation im Teilen, Verteilen und Weiterentwickeln des Wissens zu fördern.

## GENERAL SOLUTIONS

Eine zweite Gruppe von Instrumenten sind die «General Solutions». Das sind Hilfsmittel, die von etwa der Hälfte der Unternehmen eingesetzt werden und die sich in der Mitte der Rangliste der erwünschten Fortschritte befinden. In dieser mittleren Gruppe befinden sich etablierte HR-Hilfsmittel, die für eine Vielzahl von Problemen eingesetzt werden können. Durch Kompetenzverzeichnisse, die Verbesserung der Personalabteilung oder das HR-Controlling können HR-Verantwortliche eine grosse Wirkung erzielen, ohne sich auf ein allzu konkretes Hilfsmittel zu versteifen.

## WENIG GEBRAUCHT, WENIG FORTSCHRITTSWUNSCH

Eine dritte Gruppe von Hilfsmitteln umfasst relativ konkrete Hilfsmittel mit einem engeren Wirkungskreis. Sie werden von den Befragten wenig eingesetzt und die Befragten wünschen sich im Durchschnitt auch wenig Fortschritt. Diese Kombination lässt zwei Interpretationen zu: Einerseits könnten die Instrumente ihren Zyklus überschritten haben, andererseits könnten sie noch zu wenig weit entwickelt sein, um im Alltag der Unternehmen eine Rolle zu spielen. Eine hohe Unterschiedlichkeit in der Bewertung (Standardabweichung) könnte darauf hinweisen, dass manche Unternehmen diese Hilfsmittel erst gerade entdecken, während bei den anderen die Wirkung bereits verpufft ist.

## (OUT OF?) FASHION SOLUTIONS

Schaut man sich die Instrumente mit insgesamt tiefer Verbreitung aber unterschiedlicher Bewertung (hohe Standardabweichung), so trifft man auf «Employer Branding» und «Social Media». Bei diesen «Fashion Solutions» handelt es sich um Hilfsmittel, die in den letzten Jahren stark in Mode waren. Nur knapp die Hälfte der Befragten wünscht sich Fortschritte. Möglicherweise haben sich die hohen Versprechen der Instrumente nicht erfüllt und es ist in der Praxis eine gewisse Ernüchterung eingetreten.

Das heisst nicht, dass Social Media und Employer Branding in Zukunft keine Rolle spielen. Vielmehr deuten die Ergebnisse darauf hin, dass gewisse Anwendungen dieser Hilfsmittel alltäglich geworden sind.

## PROMISING SOLUTIONS

Bei der anderen Gruppe von wenig eingesetzten Hilfsmitteln mit wenig Fortschrittswunsch ist die Einigkeit der Befragten ein Indiz, dass die Hilfsmittel noch zu wenig weit entwickelt sind, um von den Befragten im Alltag eingesetzt zu werden. Konkret handelt es sich um das «Data Mining» sowie die «Crowd Innovation». In beiden Fällen handelt es sich «Promising Solutions». Beide Instrumente beruhen auf der Fähigkeit eines Unternehmens, die Potenziale des Internets zu nutzen. Durch Crowd Innovation wird es Unternehmen in Zukunft möglich sein auf sehr vielseitiges externes Wissen zuzugreifen, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Durch die Analyse der gesammelten Daten werden sich Unternehmen besser verstehen lernen. Es ist als würden einem Arzt plötzlich zum ersten Mal die Daten aus Blut- und Urinuntersuchung zur Verfügung stehen, um die richtigen Therapien auszuwählen.



**Kreisgrösse** Häufigkeit des Einsatzes eines Hilfsmittels

**Kreisfarbe** Je mehr Rot, desto grösser der erwünschte Fortschritt

## Teil II: Empirie

# <sup>7</sup> WIRKUNGS- KREIS DER HILFSMITTEL

Eine weitere interessante Frage ist, welche Hilfsmittel für die Bewältigung welcher Herausforderungen eingesetzt werden. Diese Frage kann durch die vorhandenen Daten nicht abschliessend beantwortet werden, weil im Fragebogen dieser Zusammenhang nicht explizit abgefragt wurde. Trotzdem geben die Auswertungen einige Hinweise. Die Kreisgrösse in der Tabelle zeigt, welche Instrumente bei welchen Herausforderungen (über drei bewertet) gehäuft auftreten. Die Kreisfarbe zeigt, wie stark die gewünschten Fortschritte sind. Dabei fliessen immer nur jene Befragte in die Berechnung ein, die ein Problem wahrnehmen und das entsprechende Hilfsmittel einsetzen.

## ALLZWECKMITTEL: LOGISCHE HÄUFUNGEN

Die grössten Kreise finden sich naturgemäss bei den am häufigsten eingesetzten Instrumenten, d.h. beim Wissensmanagement und bei der Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse. Auch bei der Verbesserung der Qualität der Personalabteilung finden sich viele grosse Kreise. Das heisst, diese Instrumente werden als Allzweckmittel für die Bewältigung einer Vielfalt von Herausforderungen eingesetzt. Beim Wissensmanagement und der Diskussion der Steuerungsprinzipien ist diese Häufung nachvollziehbar. Beide Hilfsmittel befinden sich quasi auf einer Meta-Ebene, die beschreibt wie die wissensintensive Arbeit im Unternehmen funktionieren soll.

## WO TRETEN HÄUFUNGEN AUF?

Schaut man sich die Kreisgrösse aus Perspektive der Herausforderungen an, (horizontale Sicht) so fällt auf, dass die Diskussion der Führungs- und Managementprinzipien praktisch immer das wichtigste Hilfsmittel ist. Einzig beim Problem der wenig loyalen und schwierig führbaren Mitarbeitenden, ist überraschenderweise das Wissensmanagement das Mittel erster Wahl. Die wichtigsten Kombinationen sind: Wissensmanagement zur Bewältigung der Herausforderung wenig loyaler Mitarbeitenden (73% der Betroffenen setzen Hilfsmittel ein), sowie die Diskussion von Führung und Management beim zu wenig strategischen Personal- und Wissensmanagement sowie bei der veränderungsmüden Organisation (76.9%), bzw. schlecht oder falsch ausgebildeten Mitarbeitenden (77.8%).

## CONTROLLING GEGEN ÜBERFORDERUNG?

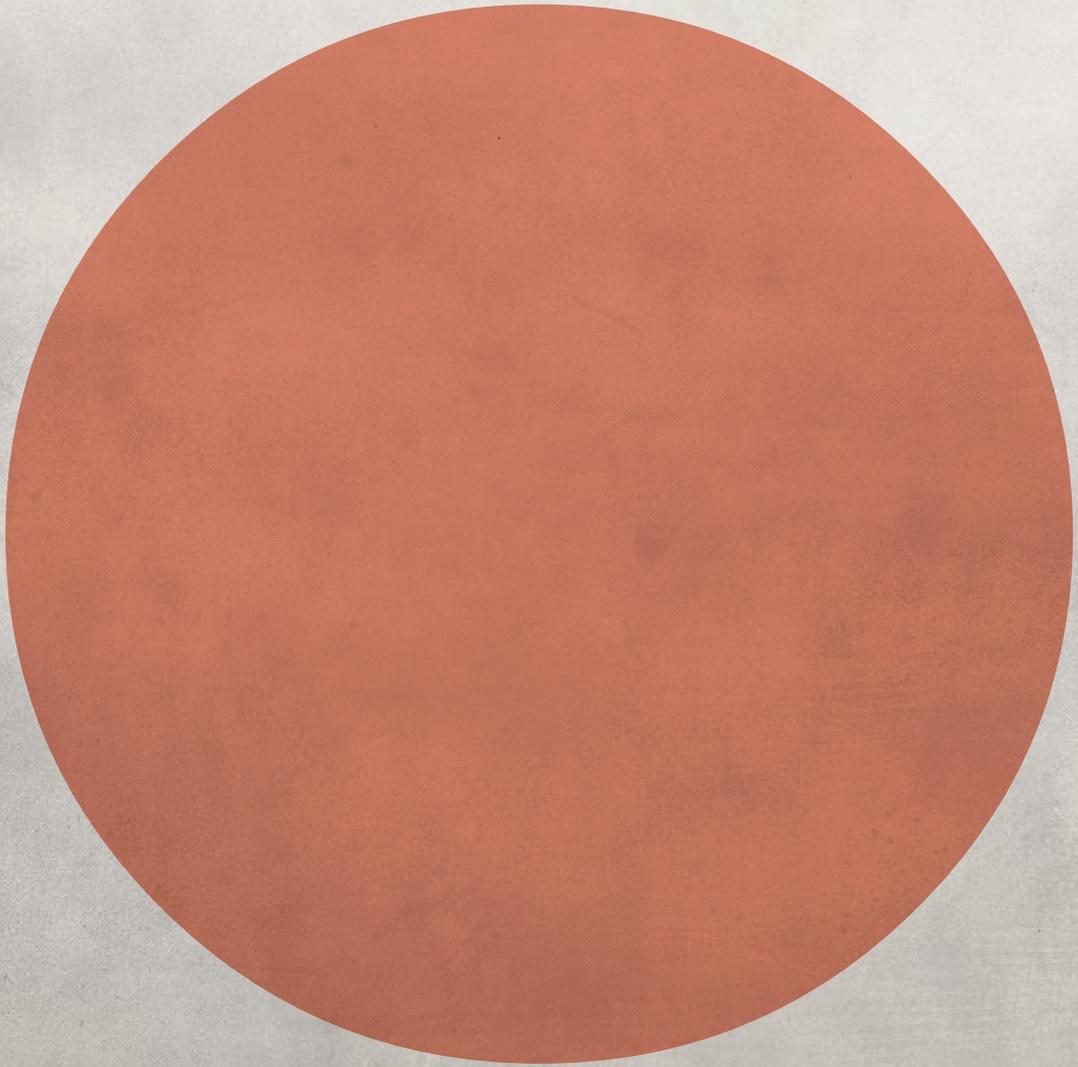
Schaut man den Einsatz der Instrumente aus Sicht der Instrumente an (vertikale Sicht), so erkennt man einige logische Häufungen. So greifen Unternehmen gehäuft auf Externe und Crowd-Innovation zurück, wenn sie mit einem Know-How-Verlust kämpfen. Social Media treten gehäuft auf, wo die Befragten einen Innovationsdruck wahrnehmen. Interessant ist die Häufung von Data Mining bei jenen Unternehmen, die Probleme in der Aufbauorganisation wahrnehmen sowie des Personalcontrollings bei jenen Unternehmen, die eine Überforderung ihrer Mitarbeitenden feststellen.

## WISSENSMANAGEMENT UM BAUSTELLEN ZU BEHEBEN

Die gewünschten Fortschritte finden sich entlang der am häufigsten eingesetzten Instrumente. Am meisten wollen die Befragten Fortschritte in Bereich des Wissensmanagements machen, um das wenig strategische Personal- und Wissensmanagement zu kompensieren. Auch um dem drohenden Know-How-Verlust entgegenzuwirken, wollen die Befragten hier Fortschritte erzielen. Die Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse soll in Zukunft insbesondere als Lösung gegen nicht mehr zeitgemässe Formen der Organisation und Zusammenarbeit eingesetzt werden.

## WORAUF SICH VERÄNDERUNGSMÜDE ORGANISATIONEN KONZENTRIEREN

Interessant sind die hohen Fortschrittwünsche bei zwei niedrig bewerteten Herausforderungen. Beim Problem der schlecht ausgebildeten Mitarbeitenden gibt es neben den gewünschten Fortschritten bei den Allzweckmitteln auch einen Fortschrittwunsch im Controlling, dem Employer Branding sowie der Crowd-Innovation. Diese Hilfsmittel stehen stellvertretend für drei Lösungswege: Entwicklung, neue Mitarbeitende gewinnen, externes Wissen engagieren. Veränderungsmüde Organisationen konzentrieren sich zusätzlich zu den Fortschritten bei den Allzweckmitteln auf die Fortschritte beim Controlling, beim Employer Branding und bei den Kompetenzverzeichnissen. Dahinter stehen möglicherweise drei verschiedene Zeitpunkte in der Problembewältigung. Durch Controlling können Probleme identifiziert werden, durch Employer Branding neue Energien engagiert werden, durch Kompetenzverzeichnisse kann präventiv auf Know-how-Abluss reagiert werden. Schliesslich ist noch der hohe Fortschrittwunsch bei der Kombination «Data Mining» und «Know-how-Verlust» erwähnenswert.



## Teil III: Fazit

# <sup>8</sup> ERKENNTNISSE

Abschliessend werden die wichtigsten Erkenntnisse der Studie zusammengefasst. Die Studie stellt keinen Zusammenhang zwischen den Wahrnehmungen, dem Verhalten und den Erfolgen eines Unternehmens her. Dazu müssten die subjektiven Einschätzungen mit erfolgsrelevanten Kennzahlen verglichen werden. Die Studie legte den Fokus weniger auf das Erklären denn auf das Beobachten.

## ZENTRALE ERKENNTNISSE

1. Die befragten Unternehmen sehen sich tatsächlich mit einer Vielfalt von Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft konfrontiert. Der veränderte Kontext, der sich durch einen verstärkten Innovations- und Kostendruck bemerkbar macht, führt zur Notwendigkeit eines permanenten Change-Managements. Konkret fallen Aufgaben im Wissens-, Talent-, Daten- und Technologiemanagement an.
2. Der Innovationsdruck ist aus Sicht der Befragten die grösste Herausforderung. Ähnlich belastend werden der Fachkräftemangel, das Platzieren der Mitarbeitenden in den richtigen Stellen sowie die potenzielle Überforderung der Mitarbeitenden beurteilt. Weitere wichtige Herausforderungen sind der drohende Know-how-Verlust sowie die zu wenig strategische Ausrichtung von Personal- und Wissensmanagement.
3. Als Hilfsmittel setzen die Befragten in erster Linie auf die Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse sowie auf das Wissensmanagement. Ebenfalls als wichtig werden Kompetenzverzeichnisse und die Verbesserung der Qualität der Personalabteilung erachtet. Internetbasierte Instrumente wie die Crowd-Innovation oder das Data-Mining werden wenig eingesetzt.
4. Fortschritte möchten die Befragten insbesondere bei jenen Instrumenten erzielen, die sie heute bereits häufig einsetzen, also beim Wissensmanagement sowie der Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse. Die gewünschten Fortschritte bei der Veränderung der Führungs- und Managementfortschritte zeigen, dass diese Diskussion zwar angestossen, aber noch nicht abgeschlossen ist.
5. Das Wissensmanagement, die Diskussion der Führungs- und Managementverständnisse sowie die Verbesserung der Qualität der Personalabteilung werden als Allzweckmittel eingesetzt, um eine Vielfalt von Herausforderungen zu bewältigen. Insgesamt scheint es wenig Instrumente zu geben, die gezielt für die Bekämpfung einer bestimmten Herausforderung eingesetzt werden.

Aus Sicht des Beobachters könnte man die These aufstellen, dass die Hilfsmittel nach dem Giesskannenprinzip eingesetzt werden. Das wiederum könnte ein Zeichen von Naivität, Ratlosigkeit oder Hilflosigkeit sein. Um diesen Zuständen entgegenzutreten, ist eine Reflexion von drei Fragen hilfreich:

- *Welche Herausforderungen nehmen wir wahr, die uns stärker als andere betreffen?*
- *Welche Wirkung wollen wir mit welchen Hilfsmitteln erzielen?*
- *Welches Instrument könnte uns helfen, unsere Innovationskraft zu stärken?*

Die Reflexion dieser Fragen wird dazu führen, dass sich Unternehmen bewusster für den Einsatz von Hilfsmitteln entscheiden. Dabei spielt insbesondere der Lebenszyklus eines Instrumentes eine Rolle. Wer nur die Instrumente einsetzt, die sich am Ende ihres Lebenszyklus befinden, wird Mühe haben, gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu erwirtschaften. Aus Sicht der Digitalisierung erscheint es paradox, dass die Unternehmen zwar Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft wahrnehmen, aber ausgerechnet die aus dem Wandel entstehenden Hilfsmittel nicht einsetzen.

Auch das Humankapital ist eine Ressource, für deren Pflege und Weiterentwicklung die neusten Instrumente eingesetzt werden sollten. Man stelle sich einen Arzt vor, der mit veralteten Instrumenten einen Patienten heilen will: Er wird keinen Erfolg haben. In diesem Sinne sollte dem Data Mining und der Crowd Innovation verstärkt Bedeutung geschenkt werden. Diese beiden Hilfsmittel befinden sich am Anfang ihres Lebenszyklus. Es sind aber Instrumente, die auf die Vorteile der Digitalisierung setzen und Unternehmen in der Stärkung ihrer Innovationskraft behilflich sein könnten. Durch Crowd Innovation können Unternehmen ihre potenziellen Wissensquellen massiv erweitern. Durch Data Mining nutzen sie das Wissen über ihre Organisation, um dadurch Reflexion und letztlich Veränderung auszulösen.

Zahlen und Kunden sind Themen, bei denen die Personalabteilung häufig Berührungspunkte zeigt. Überwindet sie diese, so kann sie neue Wege im Human Resources Management gehen und sowohl ihre Position als auch ihre Wirkung stärken.

## ANHANG

Überblick über die Stichprobe:

<i>Arbeitsort der Befragten</i>	<i>Grösse des Unternehmens</i>	<i>Ort des Unternehmens</i>	<i>Branche</i>
CEO (33,3%)	Bis 10 MA (10.3%)	Schweiz (93.2%)	Finanzen und Versicherungen (37.9%)
Personal (27.6%)	Bis 49 MA (27.6%)	Liechtenstein (6.8%)	Produktion (18.1%)
Finanz (2.3%)	Bis 250 MA (26.4%)		Forschung und Beratung (7.3%)
Marketing (1.1%)	Bis 2500 MA (24%)		Information und Kommunikation (5.1%)
Organisationsentwicklung (5.7%)	Über 2500 MA (8%)		Handel (4.5%)
Andere (29.9%)			Sonstige (27.1%)