



## Industrie 3 ¾ – die Cloud als Treiber der Transformation

Die Digitalisierung der HR-Aufgaben braucht solide Grundpfeiler. Vieles spricht dafür, dass die Cloud einer dieser Grundpfeiler sein wird. Durch die Auslagerung von Software, Plattform oder Infrastruktur (SaaS, PaaS, IaaS) in ein flexibles Bereitstellungsmodell (Cloud) gewinnen Organisationen Flexibilität, Schnelligkeit sowie Daten- und Investitionssicherheit. Dies sind wichtige Voraussetzungen für die agile Reaktion auf wachsende Umgebungskomplexität.

Die Herausforderungen, die sich für das Personalmanagement aus dem Spannungsbogen Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel ergeben, sind zu umfangreich und zu schnelllebig für unsere herkömmlichen, durchgängig geplanten Unternehmensorganisationen und -abläufe. Wir alle (sollten) wissen, dass Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 umwälzende Prozesse mit sich bringen. Sie fordern und fördern die Digitalisierung in den Unternehmen, gehen dabei aber weit über die technische Dimension hinaus. Anders formuliert – wer die digitale Transformation als rein technische Herausforderung sieht, sieht nur die Bäu-

me, nicht den Wald. Es reicht eben nicht, existierende Prozesse zu automatisieren, um vorhandene Strukturen effizienter zu machen oder schneller oder sogar transparenter. All das reicht nicht, denn: Die digitale Transformation wird die Art, wie wir arbeiten, und zusammenarbeiten verändern. Und ist damit (nicht nur aber) vor allem eine Aufgabe für die HR-Abteilung.

### Basis für Agilität

Die technischen Möglichkeiten, die der Wandel mit sich bringt, bilden die Basis für Agilität und diese ist wiederum die Voraussetzung, um erfolgskritische Ver-

änderungen in der (Unternehmens-) Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Die technischen Möglichkeiten bieten gleichermaßen einen völlig neuen Handlungsspielraum, der gelernt und gelebt werden muss.

Ein Beispiel: Kürzlich erzählte man mir stolz von einer alltäglichen Geschäftssituation, in der Mitarbeiter eigenverantwortlich reagiert haben, um ein Problem selbstständig zu lösen, dem Unternehmen Produktionsausfall und somit viel

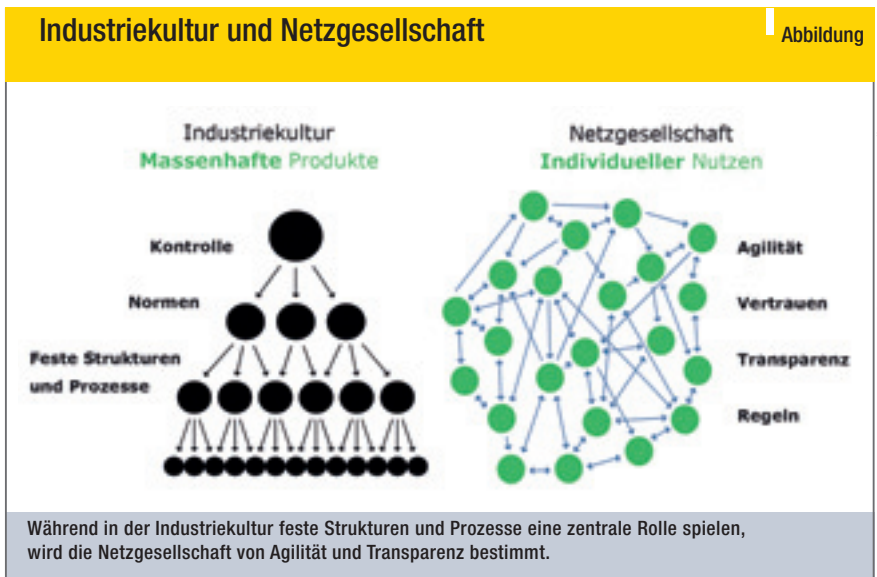
Geld zu sparen. Super? Lesen Sie selbst: In einem mittelständischen Industriebetrieb fällt nachts die Produktionsstraße aus. Die Mitarbeiter lösen das Problem schnell, indem sie Konstruktionspläne und Ratschläge über eine Whatsapp-Gruppe austauschen. Ist das Industrie 4.0? Nein, gerade mal  $3\frac{3}{4}$  – wenn überhaupt. Der Austausch von firmeninternen Konstruktionsunterlagen über einen Messengerdienst ist hoch kritisch. Das Beispiel zeigt, dass die wenigen Buchstaben zwischen un- und eigenverantwortlich nicht dem Mitarbeiter überlassen bleiben dürfen.

Was jetzt? Doch wieder Dienst nach Vorschrift, „Maschine kaputt“, Feierabend? Nein, Industrie 4.0 braucht Mitarbeiter, die Probleme eigenverantwortlich lösen. Dann benötigen diese Mitarbeiter aber auch Lösungen, die sichere digitale Zusammenarbeit ermöglichen – intern, extern, mit Dienstleistern und mit Kunden.

### Fundament für umfassende Nutzung

„Auch wenn das Fundament für die umfassende Nutzung des Internet der Dienste und des Internet der Dinge gelegt worden ist, steht die große Herausforderung noch vor uns: Die Digitalisierung der Wirtschaft wird nicht auf der grünen Wiese stattfinden, sondern erfordert die Transformation einer schon jetzt Informations- und Kommunikationstechnologien intensiv nutzenden Wirtschaft zu einer hochintegrierten und flexiblen digitalen Ökonomie“, heißt es im Resümee der Abschlusskonferenz zum Forschungsprogramm „Trusted Cloud“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Dies erfordere nicht nur die Integration technischer Systeme, sondern vor allen Dingen auch die Überwindung seit Jahrzehnten in der Wirtschaft etablierter und erfolgreicher Denkmuster. Noch immer scheint sich in der Breite der Wirtschaft das Bewusstsein nicht entwickelt zu haben, das Voraussetzung für



Quellen: VEDA GmbH / Trendbüro, 2014

„grenzüberschreitendes“ Denken und Handeln ist.

### Vernetztes Arbeiten

Während also Industrie 4.0 die Vernetzung von Systemen und Prozessen über Wertschöpfungs-, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg erfordert, verlangt Arbeit 4.0 vernetztes Arbeiten in einer Netzökonomie, die hierarchische Strukturen zugunsten von Kompetenz-, Wissens- und Entscheidungsautarkie aufgibt. Für beide Aufgaben – die technologische Anpassung sowie das grenzüberschreitende Denken und Handeln – bietet die Cloud den passenden Grundpfeiler.

#### a) Die Cloud als technische Basis für die digitale Ökonomie

Die Netzökonomie benötigt IT-Strukturen, die zukunftsorientiert und flexibel sind. Andererseits müssen genau diese Strukturen auch Stabilität, Skalierbarkeit und höchste Sicherheit bieten. Offenheit und Standards gleichermaßen. Die Cloud kann diese technische Komplexität verringern und das Sicherheits- und Investitionsrisiko durch standardisierte, integrierte Cloud-Anwendungen minimieren. Im Prinzip ist die Digitalisierung der HR-Aufgaben untrennbar mit Cloud-Lösungen verknüpft. Im Rechenzentrum

des Cloud-Anbieters werden sensible Entgeltdaten, flexible Zeiterfassung, integriertes Bewerbermanagement oder erfolgskritisches Kompetenz- und Performancemanagement ebenso zeitnah und skalierbar verfügbar wie all die kleinen, einfachen Apps und Helferlein, die das Internet (der Dienste und der Dinge) täglich hervorbringt. All das wird mobil, vernetzbar, zukunfts offen und für jedes Unternehmen kostengünstig verfügbar. Die Vielzahl und die stetig wachsende Anzahl digitaler Lösungen und Dienstleistungen zeigen, dass die veränderten Rahmenbedingungen der Kreativität keine Grenzen setzen. Warum sollten die Unternehmen es tun?

### Arbeitswelt zwischen Datenflut und Vertrauensfrage

Neben der Komplexitätstoleranz ist es vor allem die Agilität, die Unternehmen benötigen, um auf neue Umweltfaktoren reagieren zu können. Der Wandel nimmt Fahrt auf und die Innovationsthemen, die ihn antreiben, benötigen das Tempo und die Skalierbarkeit der Cloud. Big Data schafft Datenvolumina, deren Menge aber auch Potenzial gemanagt werden müssen – dazu braucht man Technologien, die das stabil und zuverlässig schaffen. Mag es auch Konzerne geben,

die hier eigenständig Konzepte entwickeln können – KMU können es nicht. Die Rechenzentren der Cloud-Anbieter bieten dem Mittelstand Möglichkeiten, um in Sachen Verfügbarkeit und Schnelligkeit auf modernste Hardware, Komponenten und Sicherheitskonzepte zu setzen. Gerade in puncto Sicherheit kommt zudem unser mittlerweile vielzitiertes Argument zum Tragen: Die Auslagerung von Daten zu deren Schutz ist kein Widerspruch sondern Realität, denn Datenschutz ist für den Dienstleister Kerngeschäft. Welcher Mittelständler kann hier mithalten? Wesentlich ist, das zeigen Forschungsprogramme wie „Trusted Cloud“ oder Zertifikate wie „Software hosted in Germany“ des BITMi, dass Unternehmen sich auf die Cloud-Anbieter verlassen können. Wir brauchen Vertrauen in die Informations- und Kommunikationstechnologien, in die Cloud und in die gesamte Kommunikationsinfrastruktur, damit in den Unternehmen und bei den Anwendern die Bereitschaft entstehen kann, die Möglichkeiten zu nutzen, die die digitale Transformation uns bietet.

### **b) Grenzüberschreitendes Denken und Handeln – die Cloud als Basis für #collaborativeHR**

Eine sichere Kommunikationsinfrastruktur (als Basis der neuen Zusammenarbeit) ist damit der zweite Halt, den die Cloud als Grundpfeiler des digitalen Wandels bieten wird. Es sind nämlich nicht nur Systeme und Prozesse, die über Unternehmensgrenzen hinaus vernetzt werden müssen: Wesentlich ist vor allem eine Vernetzung der Mitarbeiter (und Kunden, Partner ...) über Bereichsgrenzen hinweg, damit Beispiele wie das oben genannte nicht mehr passieren können. Durch BYOD und Social Media entstehen täglich neue Möglichkeiten, die Arbeitnehmer dazu einladen, die Dinge einfach selbst in die Hand zu nehmen. Aber was passiert konkret? Mitarbeiter tauschen nicht nur Firmeninterna über Whatsapp aus, sie speichern auch Projektdaten auf privaten Tablets oder verschicken Kon-

struktionspläne über private E-Mail-Adressen. Im Umkehrschluss führt die Digitalisierung der Zusammenarbeit zu neuen Arbeitsplatzkonzepten, die Anwesenheit überflüssig machen, zugleich aber die (schnelle und ständige) Anbindung an Daten und Informationen erfordern. Neben neuen Denkmustern und neuen Strukturen braucht der Wandel daher vor allem eine Plattform, auf der Zusammenarbeit und Austausch sicher, stabil und ständig möglich sind. Unternehmen brauchen Collaboration-Lösungen, die nicht Whatsapp oder Facebook Messenger heißen. Entscheidend ist zum einen die Sicherheit der Daten. Nicht erst seit dem EuGH-Urteil zum Safe-Harbour-Abkommen setzen Unternehmen verstärkt auf Anbieter, die zusichern, alle Daten in Deutschland zu hosten – Stichwort Vertrauen, siehe oben.

Neben der Sicherheit geht es zum anderen um die richtige Einbindung der Collaboration in die Geschäftsprozesse. Messenger oder auch Collaboration-Tools bieten den Anwendern im Worst Case nur noch eine weitere Baustelle im Tagesgeschäft, noch eine Anwendung, die sie pflegen, beachten, befüllen müssen. Das funktioniert nicht. Die Collaboration muss innerhalb der Prozesse stattfinden und zwar über alle Lösungen und Anwendungen hinweg. Also – um es HR-spezifisch zu sagen – kein Collaboration-Tool zusätzlich zu den Lösungen im Bereich Entgelt, Zeit, Bewerbermanagement und so weiter, sondern eine Collaboration-Plattform, auf der alle Facetten der HR-Arbeit, der Führungsarbeit und der Mitgestaltung im Unternehmen ablaufen.

### **Kulturwandel im Unternehmen**

Wesentlich ist, dass Collaboration nicht nur eine Form der Kommunikation ist, sondern ein neues Mindset, das einen Kulturwandel im Unternehmen voraussetzt. Der Umgang mit Informationen, mit Kompetenzen, mit administrativen Prozessen – all dies wandelt sich. Und da müssen alle mitziehen. Das Argument, gewerbliche Mitarbeiter seien ohne

PC und Benutzerkompetenz, hat ausgedient. Sie alle nutzen längst Messenger, Ebay oder Games. In der Unternehmenspraxis sitzen die „Bremser“ der neuen Zusammenarbeit an anderer Stelle, nennen wir zum Beispiel den Geschäftsführer, der seine Assistentin bittet, das Collaboration-Tool für ihn zu bedienen. Was alle Arbeitnehmer durch die Bank weg lernen müssen, ist digitale Kompetenz – nämlich

- Offenheit – dem Neuen gegenüber,
- Wissen – über die aktive Beschaffung von Informationen,
- Können im Umgang mit digitalen Werkzeugen,
- Kritik-/Reflexionsfähigkeit,
- Erfahrung in der Nutzung digitaler Tools,
- Gestaltungswille – Lust an der kreativen Teilhabe.

Diese sechs „Tugenden“ müssen wir alle lernen, üben und perfektionieren. Denn während die Cloud den Grundpfeiler für die digitale Transformation bilden kann, ist die Schaffung der digitalen Kompetenz Aufgabe und Herausforderung eines jeden. Das wäre dann der zweite Grundpfeiler des Wandels, denn auf einem Bein kann man nicht stehen und auch Agilität benötigt sicheren Stand, bei aller Beweglichkeit.



Autor  
**Udo Meyer,**  
Director Outsourcing, VEDA  
GmbH, Alsdorf,  
udo.meyer@veda.net