

## FACHBEITRAG 2016

---

### Leitartikel: Die neue Rolle der Personalentwicklung

Durch die Digitalisierung fallen vor allem einfache Routinetätigkeiten weg, während komplexe Aufgaben für höherqualifizierte Mitarbeiter zunehmen werden. Diese Veränderung wird zwangsläufig auch zu einem Kulturwandel in den Unternehmen führen. Es wird zukünftig darum gehen, dass Menschen in immer komplexeren und vernetzten Arbeitsumgebungen agieren und flexibel auf Herausforderungen reagieren können.



Für die Verantwortlichen im Personalmanagement ist es besonders wichtig zu verstehen, was das Thema Digitalisierung für die Personalentwicklung tatsächlich bedeutet und wie sich die eigene Rolle dadurch ändert.

### Zukünftige Handlungsfelder der Personalentwicklung

Die HR-Trend Studie 2015 von Kienbaum thematisiert das Thema der Digitalisierung ebenfalls. Über 70% der knapp 190 teilnehmenden Unternehmen geben an, sich bisher erst wenig mit dem Thema zu beschäftigen, schätzen das Zukunftspotenzial von Künstlicher Intelligenz, Data Analytics, Cloud-Lösungen, Mobile Applications und Social Media allerdings für ihr Unternehmen und den HR-Bereich als sehr hoch ein. Als wichtigste HR-Prozesse werden dabei Führung und Kultur-Management, Organisationsentwicklung und Transformation Management sowie die interne Digitalisierung eingeschätzt. Zu ähnlichen Ergebnisse kommt eine von der SKope GmbH im August 2016 durchgeführte Expertenbefragung. Sie zeigt weiterhin auf, dass die Auseinandersetzung mit der zunehmenden Digitalisierung noch recht unsystematisch bzw. bei rund 25% der Unternehmen noch gar nicht erfolgt.

Grundsätzlich hat die Personalentwicklung die zentrale Aufgabe, unternehmensweite Kompetenzen im Bereich IT, Kommunikation und Zusammenarbeit, Daten-Analysen und Leadership aufzubauen. Eine große Herausforderung der Zukunft wird der Aufbau und die Führung von virtuellen und/oder internationalen Teams sein. Führungskräfte müssen globale Systeme (Technik, Kulturen, Entscheidungswege etc.) und deren Abhängigkeiten verstehen, technische Kommunikationswerkzeuge beherrschen und virtuelle Teams motivieren, steuern und zusammen schweißen. Auch in Bezug auf das Talent Management wird es dramatische Veränderungen geben. Mittel- und langfristige Entwicklungsplanungen werden immer schwieriger. Zudem entsteht derzeit eine parallele Vernetzung von Arbeitskräften und Unternehmen in den sozialen Netzwerken. Für die Personalabteilungen wird es darum gehen, frühzeitig, kontinuierlich und in digitaler Form Kontakte mit potenziellen Fach- und Führungskräften zu etablieren. Ähnlich wie sich die Kommunikationswege in Unternehmen immer weiter digitalisieren, werden auch Trainings- und Lernformate zukünftig immer unabhängiger von Zeit und Raum sein. Der Mitarbeiter der digitalen Zukunft verlangt nach einer individuellen und jederzeit verfügbaren Kompetenz- und Wissensanwendung bzw. -entwicklung.

### Die Personalentwicklung als Mediator der Generationen

Vor allem die junge Generation ist mit dem Umgang mit digitalen Medien bestens vertraut. Sie kennt die Vorzüge und nutzt sie. Und mehr noch - sie erwartet die digitalen Serviceleistungen auch vom Arbeitgeber. Wurden bis vor kurzer Zeit die Mitarbeiter noch vom Unternehmen fit für den Umgang mit IT gemacht, so ist es heute eher umgekehrt. Vor allem die jungen Mitarbeiter kommen mit einem digitalen Vorsprung in die Unternehmen. Sie erwarten On-Demand Support, digitale Kommunikations- und Feedbackkanäle und eine moderne IT-Umgebung. Gleichzeitig gilt, dass gerade die über 40-Jährigen im Laufe der Zeit aufgrund einer Vielzahl von durchlebten Change-Prozessen, Neuorganisationen oder strategischen Neuausrichtungen eine gewisse Veränderungsresistenz erworben haben. Sie sind eher froh, wenn Dinge so bleiben, wie sie sind. Gerade dann, wenn diese

## FACHBEITRAG 2016

---

sich in der Vergangenheit bewährt haben. Die Personalentwicklung muss beiden Gruppen gerecht werden, d.h.

- schrittweise eine moderne Lern-Infrastruktur aufbauen – in einem Tempo, das alle im Unternehmen mitgehen können
- die neue Lernkultur vorleben
- junge Mitarbeiter als Ratgeber für die Digitalisierung nutzen oder von ihnen systematisch Feedback einholen
- die Vorteile schnell auffindbarer Wissensressourcen erlebbar machen
- nicht auf die eine große Lösung warten, sondern kleine, schnelle Lösungen ausprobieren

Der Veränderungsdruck ist also da, sollte aber nicht in Veränderungsangst münden. Auch hier gelten die evolutionsbiologischen Grundsätze, wonach nicht die Stärksten überleben und auch nicht die schnellsten, sondern diejenigen, die es schaffen, sich an die neuen Umweltbedingungen am besten anzupassen. Es geht um die sinnvolle Integration neuer und die schrittweise Abschaffung veralteter Methoden. Schnelles Feedback, iterative Vorgehensweisen oder das aus der IT und dem Projektmanagement stammende Scrum-Prinzip sind dabei statischen Vorgehensweisen überlegen.

### **Die Personalentwicklung als digitaler Qualifizierungsanbieter**

Die Lern- und Weiterbildungsangebote werden zukünftig immer mehr digitale Formate und Technologien nutzen und sie können auf diese Weise gerade bei großen Organisationen deutliche Effizienz- und Kostenvorteile erbringen. Dazu muss aber die Personalentwicklung noch enger mit dem internen IT-Bereich und/oder externen Technologieanbietern kooperieren bzw. verzahnt werden. Um die sich rasch entwickelnden technischen Möglichkeiten (z.B. cloudbasierte Software, Bandbreiten) optimal nutzen zu können, sind langfristige Systemfestlegungen kontraproduktiv. Es ist ratsam, auf smarte und agile Lernsysteme zu setzen und die Mitarbeiter mit geeigneter IT-Hard- und -Software (etwa digital abrufbarem Wissen) auszustatten. Dabei werden sich zukünftige Weiterentwicklungen der eingesetzten Systeme vor allem auf die Auswertung des Nutzerverhaltens beziehen. Allerdings ist hier besonders auf das Thema Datenschutz zu achten. Denn nicht alles was möglich ist, darf erfasst, gespeichert und ausgewertet werden.

Die Digitalisierung bietet im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zahlreiche inhaltliche und ökonomische Vorteile. Diese nutzbar zu machen, geschieht nicht von heute auf morgen, sondern ist ein Prozess, der sowohl durch die neue Generation der Mitarbeiter als auch durch den Wettbewerb getrieben wird. Der Kern und der Geist der Personalarbeit ändert sich dadurch nicht. Was sich verändert, sind die Methoden – sie sind heute vielfältiger und effektiver denn je. Die Kunst ist und bleibt es, sie richtig zu nutzen.

### **Die Personalentwicklung als digitaler Kultur-Agent**

Nicht nur die voranschreitende digitale Transformation, sondern auch damit einhergehende wechselnde Kundenerwartungen fordern Digital Business Agility (DBA). Darunter versteht man die Flexibilität einer Organisation, auf digitale Gefahren und Chancen zu reagieren. Das Personal ist dabei eine kritische (und bisher eher weniger beachtete) Erfolgskomponente. Unternehmen passen ihre Geschäftsabläufe zwar zunehmend an die Digitalisierung an, verlassen sich dabei jedoch oft ausschließlich auf die Einführung neuer IT-Technologien, um Innovationsprozesse voranzutreiben. Das Potenzial des eigenen Personals bei der Digitalisierung mitarbeiterorientierter Prozesse wird bisher zumeist vernachlässigt. Dies hat die Studie „Workforce Transformation in the Digital Vortex“ ergeben, die von der IMD- und dem Cisco Initiative Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) herausgegeben wurde. Ihr zufolge müssen Unternehmen sicherstellen, dass Mitarbeiter auch durch neue Kommunikationsformen mit mehr Kompetenzen ausgestattet werden. Nur dann werden sie ihren Anteil an der neuen digitalen Wertschöpfung beitragen können.