



# Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern

Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung

Die Studie wurde erstellt im Rahmen einer Kooperation der folgenden Partner:



# VORWORT

## *Augmentation statt Substitution als Leitmotiv*

Mit den derzeitigen technologischen Entwicklungen rückt - wieder einmal - das Schreckgespenst einer umfassenden Freisetzung menschlicher Arbeitsleistung (Substitution) durch (intelligente) Maschinen in den Blick. Die sogenannte «Oxford»-Studie von Frey & Osborne (2013) hat aufgezeigt, dass Volkswirtschaften und Berufsprofile unterschiedlich stark betroffen sind. Dies wurde in zahlreichen Diskussionsbeiträgen aufgegriffen und es kursieren mannigfaltige Ansätze, die aufzeigen, wie hoch das Risiko ist, dass der eigene Arbeitsplatz durch eine intelligente digitale Maschine (Algorithmus, Roboter) ersetzt wird. Neu dabei ist, dass "intelligente" Maschinen heute auch in solchen Bereichen viel leisten können, die bislang eine Domäne von gut ausgebildeten Wissensarbeitern waren.

In der öffentlichen Debatte steht derzeit der Aspekt der Substitution im Vordergrund. Bei der Digitalisierung von Wissensarbeit ist aber aus unserer Sicht der Aspekt der Augmentation viel wichtiger.

### **Was ist «Augmentation» ?**

Maschinen neuer Generation sind lernfähige Systeme. Soziale Roboter lernen Mimik und Körpersprache des Menschen zu lesen, seine Alltagssprache zu verstehen und vor allem sinnvoll zu reagieren. Die Aufgabenbereiche, für die intelligente Systeme und Maschinen eingesetzt werden können, erweitern sich kontinuierlich. Aus der Perspektive der Personalentwicklung sollte daher die *Augmentation* in der Wissensarbeit statt deren Substitution im Vordergrund stehen. Ziel muss es sein, eine gelungene Partnerschaft von Mensch und Maschine zu entwickeln, in der beide ihre jeweiligen Stärken einbringen können.

Vieles von dem, was Wissensarbeitern heute viel Zeit raubt, wie etwa aufwendige Recherchen, kann künftig von Computersystemen übernommen werden. Gesammeltes Wissen wird neu, besser und deutlich ökonomischer nutzbar. Entscheidungen, beispielsweise in der Anlageberatung, können dadurch in einem höheren Ausmass durch Fakten abgestützt werden. Ohne den Menschen, der die Richtung vorgibt (beispielsweise das gewünschte Risikoprofil), liefern Maschinen jedoch (weiterhin) nur bruchstückhafte oder irrelevante Ergebnisse. Führungskräfte müssen diese Entwicklung verstehen und sich mit den Implikationen auseinandersetzen. In dieser Studie steht daher das Konzept der Augmentation im Vordergrund:

*«Führungskräfte müssen eine Vision für die gelungene Partnerschaft von Mensch und Maschine entwickeln, die auf Synergie durch komplementäre Kompetenzen beim Menschen abzielt. Neben der Vision sollte das Unternehmen und seine Mitarbeiter eine klare Vorstellung entwickeln, wie weit die intelligente Maschine menschliche Entscheidungen übernehmen darf.»*

Diese Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen im HR, insbesondere für die Personalentwicklung. Ziel der Studie ist es, diese neuen Kompetenzen näher zu untersuchen, eine Standortbestimmung vorzunehmen und Handlungsempfehlungen für Personalentwickler abzuleiten, damit diese sich für die digitale Transformation fit machen können. Wir stehen erst am Anfang der digitalen Transformation. Die Studie wird im jährlichen Rhythmus wiederholt, um systematisch Entwicklungen in der Personalentwicklung aufzeigen zu können.

# AUTOREN



**Prof. Dr. Sabine Seufert**

Universität St. Gallen  
Direktorin Institut für  
Wirtschaftspädagogik  
Guisanstrasse 1A  
9010 St.Gallen



**Dr. Josef Guggemos, MBR**

Universität St.Gallen  
Forschungsstelle Digitale Bildung  
Guisanstrasse 1A  
9010 St.Gallen



**Dr. Christoph Meier**

Universität St.Gallen  
Geschäftsführer scil  
Guisanstrasse 1A  
9010 St.Gallen



**Kai H. Helfritz, MBA**

DGFP-Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung mbH  
Hedderichstrasse 36  
60594 Frankfurt  
Fon +49 69 713785-120  
helfritz@dgfp.de  
www.dgfp.de

# INHALT

Management Summary .....	2
Methodik.....	4
1 Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern.....	7
2 Digitaler Reifegrad in Unternehmen eher gering: Kompetenzen zur Bewältigung der Digitalisierung (noch) sehr unklar .....	8
3 Digitaler Reifegrad in der Personalentwicklung noch geringer: Klares Konzept zur Entwicklung digitaler Kompetenzen fehlt .....	9
4 Wissen im Bereich fortgeschrittener Digitalisierung eher gering: Big Data und Analytics als erste Schritte; bei Leitungsfunktionen Bedeutung für derzeitige Tätigkeit deutlich höher .....	11
5 Verfahren und Instrumente stehen am Anfang: Online Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen am stärksten ausgeprägt.....	13
6 Hohe Fähigkeiten als Change Agent der digitalen Transformation im Unternehmen, PE als Kulturveränderer .....	14
7 Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien/ Tools: Viel «soft skills», wenig «hard skills» .....	16
8 Einstellungen gegenüber Digitalisierung sehr positiv, sehr geringe Angst, überflüssig zu werden oder vor Überforderung .....	17
9 Augmentationsstrategien von Personalentwicklern: «Step Aside» ist die favorisierte Strategie, «Step Up» und «Step Forward» sind Chefsache.....	19
10 Digitalisierung in der Personalentwicklung: positive Grundhaltung, höhere Bedeutung mit Alter, Berufserfahrung und Leitungsfunktion, Fokus derzeit auf Kulturveränderung und Step-Aside Strategie, Vision und Inhalte für digitale Transformation fehlen .....	23
11 Was ist zu tun? Ableitungen aus den Studienergebnissen: 7 Handlungsempfehlungen.....	25

## Management Summary

Im Hinblick auf die digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern ist **Augmentation** (an Stelle von Substitution) als die zentrale neue Herausforderung aufzunehmen.

Der **digitale Reifegrad in Unternehmen** wird als eher gering eingeschätzt: Bei 42 % der befragten Unternehmen liegt keine klare Digitalisierungsstrategie vor. 54 % haben keine klaren Vorstellungen dazu, welche Kompetenzen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung benötigt werden.

Der **digitale Reifegrad in der Personalentwicklung** wird noch geringer eingeschätzt: 54 % der befragten Unternehmen verfügen nicht über eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für die Personalentwicklung. Aus Sicht von 66% der Befragten fehlt ein klares Konzept zur Entwicklung digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. Die Digitalisierung scheint insgesamt noch keine Chefsache zu sein. Bei 54 % der Befragten hat die Digitalisierung eher keine hohe Priorität für die Personalentwicklung.

Das **Wissen im Bereich fortgeschrittener Digitalisierung** wird als eher gering eingestuft, Am ehesten ist dieses Wissen im Themenfeld Big Data und Analytics vorhanden – hier haben bereits 38 % der befragten Organisationen Wissen aufgebaut. Personalentwickler in leitender Position messen dem Fachwissen zur Digitalisierung eine deutlich höhere Bedeutung bei.

Das **Wissen über konkrete Verfahren und Methoden** wird ebenfalls eher niedrig eingeschätzt. Nur 33.8 % schätzen ihr Professionswissen im Bereich Analytics als (eher) vorhanden ein. In diesem Bereich ist die Online-Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen am stärksten ausgeprägt. Mehr als 56 % geben hier vorhandenes Wissen an, die Gruppe mit sehr hohem Wissen stellt mit 5.3 % den stärksten Bereich dar.

Ihre **Change Management-Kompetenzen** schätzen die Personalentwickler sehr hoch ein. Change Management weist mit 77 % im positiven Bereich einen der höchsten Werte in der ganzen Studie auf, wobei der Wert für hohes und sehr hohes Wissen bei ca. 40 % liegt.

Bei den **Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien/ Tools** zeigen sich deutliche Unterschiede: Die «soft skills» sind hoch ausgeprägt, die «hard skills» deutlich weniger. Die Selbsteinschätzungen zu Aspekten wie technische Probleme lösen, Schutz von digitalen Geräten oder Programmieren sind niedrig ausgeprägt. Den niedrigsten Wert weist hier der Aspekt Programmieren auf. Nur 25 % geben an, hierzu über Fertigkeiten zu verfügen.

Die **Einstellungen** gegenüber der fortschreitenden Digitalisierung sind sehr positiv. So schätzt die überwältigende Mehrheit der Befragten die Implikationen für die Volkswirtschaft positiv ein und auch im Hinblick auf die Personalentwicklung dominiert die Wahrnehmung von Vorteilen massiv. Angst vor Überforderung durch die zunehmende Digitalisierung haben 11 % der Befragten. Die Befürchtung, durch intelligente Maschinen überflüssig zu werden, ist noch geringer ausgeprägt - insgesamt bejahen nur 4 % diese Gefahr.

Im Hinblick auf die **Augmentationsstrategien von Personalentwicklern** erweist sich «Step Aside» (Ausweichen und auf komplementäre Kompetenzen fokussieren) als die favorisierte Strategie. «Step Up» (Beurteilung und Entscheidung, wo intelligente Systeme nutzbringend eingesetzt werden können) und «Step Forward» (Beteiligung an der Weiterentwicklung von intelligenten Systemen) sind bei Personen mit Leitungsfunktionen höher ausgeprägt.

Die Studie zeigt eine hohe Korrelation bei der Einschätzung der Bedeutung fortgeschrittener Digitalisierung mit einer **Leitungsfunktion**: Personalentwickler mit Leitungsfunktion schätzen die Bedeutung fortgeschrittener Digitalisierung für die derzeitige Tätigkeit wesentlich höher ein

als Fachspezialisten. Dies passt gut zur Beobachtung, dass Personalentwickler mit Leitungsfunktion eher «Step Up» und «Step Forward» Augmentationsstrategien wählen.

Im Hinblick auf die Digitalisierung in der Personalentwicklung zeigt sich heute folgendes Bild: Die Grundhaltung dazu ist positiv. Leitungsfunktionen sowie höheres Alter und mehr Berufserfahrung korrelieren positiv mit der Einschätzung der Bedeutung von Digitalisierung. Der Fokus der Personalentwickler liegt derzeit eher auf Kulturveränderung und Step-Aside Strategien. Klar formulierte Visionen sowie inhaltliche Ziele für die Entwicklung von Kompetenzen im Hinblick auf die digitale Transformation fehlen dagegen.

## **7 Handlungsempfehlungen für HR, insbesondere Personalentwicklung**

- 1 Digitalisierungsstrategie formulieren sowie Raum für Visionen und inhaltliche Ziele schaffen.
- 2 Digitale Kompetenzen «greifbar» machen: Sinnstiftende Orientierungen und die Frage nach dem «WARUM?» als Motor für Veränderung nutzen. Auf der grossen Offenheit gegenüber digitalen Tools und Anwendungsmöglichkeiten aufbauen.
- 3 Kompetenzen im eigenen PE Bereich aufbauen: Mit kleinen Veränderungen starten.
- 4 Beidhändig agieren: Neben dem Kerngeschäft auf der Grundlage von Zukunftsszenarien und Augmentationsstrategien Entwicklungslinien entwerfen.
- 5 Partnerschaften und Netzwerke ausbauen: in einem digitalen Ökosystem zusammenarbeiten.
- 6 Verständnis für Technik, IT und Software entwickeln, insbesondere durch Ausprobieren.
- 7 Die hohen Kompetenzen im Change Management nutzen, um die digitale Transformation der eigenen Profession und des Unternehmen voranzutreiben.

## Methodik

Das Studiendesign basiert auf einem dreistufigen Vorgehen: 1) Experteninterviews, 2) Pretest und 3) standardisierte Onlineumfrage.

Als Vorarbeit für die Onlineumfrage führten wir zwischen November 2017 und Januar 2018 semistrukturierte, telefonische sowie persönliche Experteninterviews mit zehn Personalentwicklern in Deutschland. Die Interviewlänge variierte zwischen 45 Minuten und 80 Minuten. Bei der Auswahl der Interviewpartner achteten wir auf eine breite Streuung hinsichtlich Größe und Branche der Herkunftsunternehmen. Die Ergebnisse dienten der Entwicklung eines standardisierten Erhebungsinstruments.

Im zweiten Schritt nahmen wir zwischen Februar 2018 und April 2018 einen Pretest mit 28 Personalentwicklern in Deutschland und der Schweiz vor. Mithilfe von qualitativen und quantitativen Auswertungen wurde das Erhebungsinstrument optimiert. Insbesondere konnten wir bei unveränderter Aussagekraft die Bearbeitungszeit deutlich kürzen.

Im dritten Schritt wurden die Mitglieder der DGFP per Email zur Teilnahme an der standardisierten Onlineumfrage eingeladen. Im Zeitraum von Mai bis Juli 2018 nahmen insgesamt 225 Personen an der Umfrage teil und füllten den Fragebogen aus - davon 70% aus Deutschland, 23% aus der Schweiz und 3% aus Österreich.

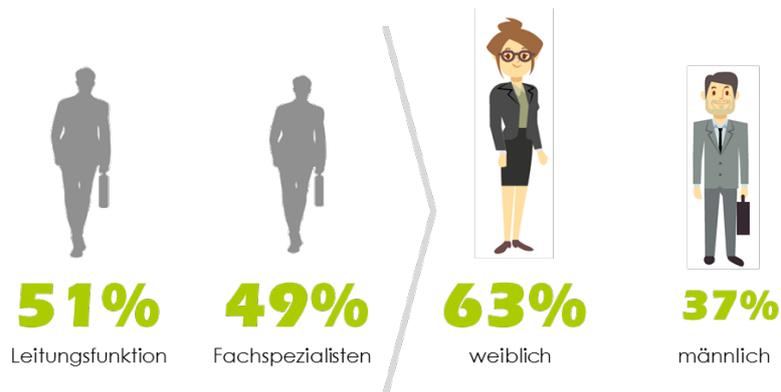
Die Stichprobe dieser Studie umfasst im Kern Personalentwickler, von denen sich 50,8 % in einer leitenden Funktion befinden. 54,7% der Befragten sind weiblich, die Mehrheit älter als 36 Jahre und 61,8% weisen als akademischen Abschluss einen Master vor. 11,6% haben ein Doktorat abgeschlossen.

Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen und Branchen wurden befragt. 75% der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeiter und 70% haben Ihren Hauptsitz in Deutschland. 19% der Unternehmen gehören dem verarbeitenden Gewerbe an, 16% dem Sektor der Finanz- und Dienstleistungen. 28% geben an, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen B2B und B2C Business zu haben. 45% jedoch agieren hauptsächlich im B2B Bereich.

Die Studie ist folgendermassen aufgebaut: zunächst stellen wir das Rahmenmodell vor, wie wir digitale Kompetenzen für Personalentwickler konzeptualisieren. In Kapitel 2 gehen wir dann zunächst darauf ein, wie der Reifegrad der Digitalisierungsstrategien im Unternehmen und im HR beurteilt werden. Dies gibt uns einen ersten Anhaltspunkt zur Einschätzung der Gesamtsituation in den befragten Organisationen. In Kapitel 3 bis 8 gehen wir auf die einzelnen Kompetenzbereiche näher ein, um den Stand des Professionswissens, instrumenteller Fertigkeiten sowie Einstellungen im Zuge der digitalen Transformation zu beleuchten. In Kapitel 9 werden die Augmentationsstrategien der Personalentwickler näher untersucht. Kapitel 10 stellt einige zusätzliche Auswertungsergebnisse zur Diskussion (z.B. Unterschiede nach Funktionsprofilen) und liefert eine Zusammenfassung. In Kapitel 11 stellen wir sieben Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung vor, die wir aus den Studienergebnissen ableiten.

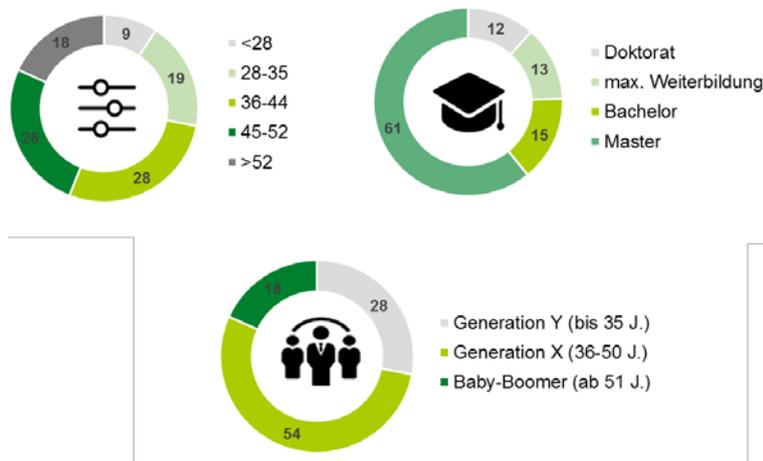
### Abbildung 1: Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung, Geschlecht

Wie lautet ihre aktuelle Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung und was ist Ihr Geschlecht?



### Abbildung 2: Alter, Generationen, Höchster Abschluss

Geben Sie bitte Ihr Alter und Ihren höchsten Abschluss an



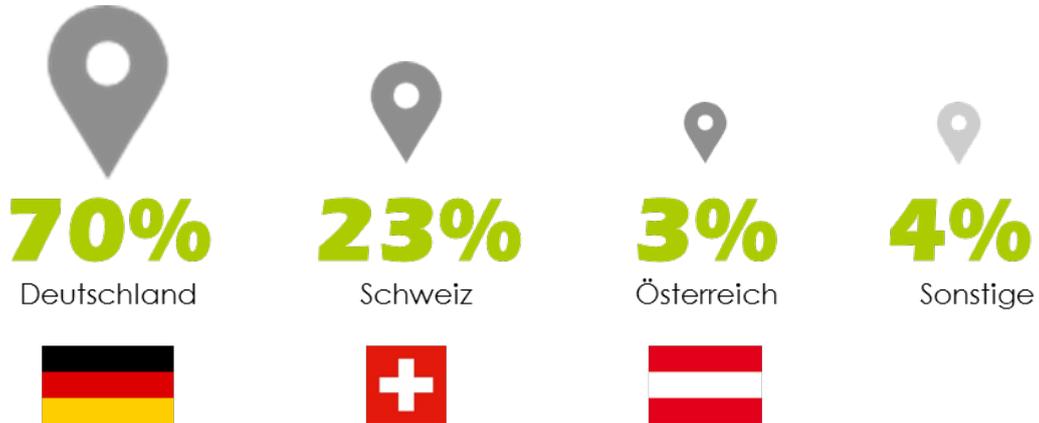
### Abbildung 3: Mitarbeiterzahl

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?



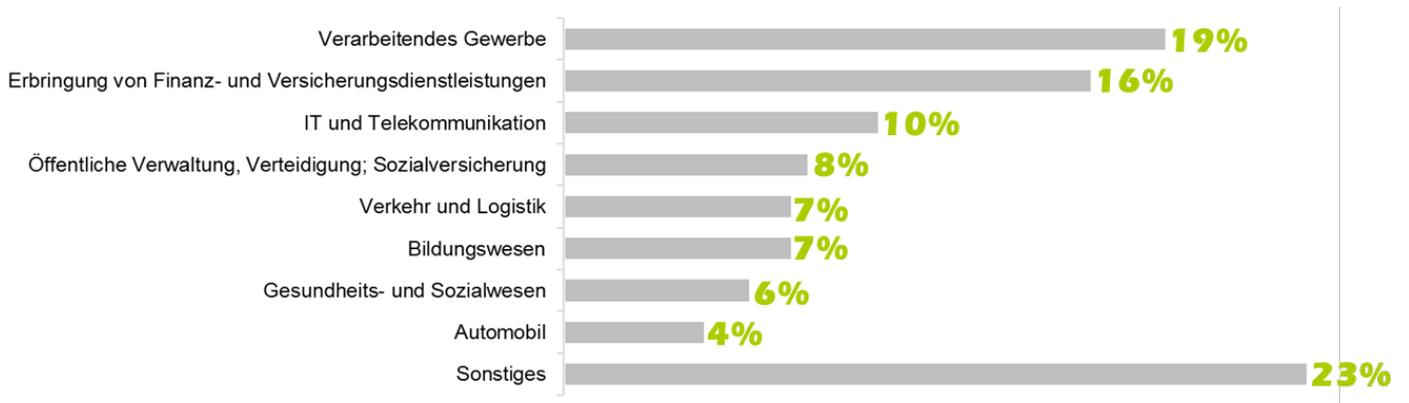
#### Abbildung 4: Unternehmenssitz

In welchem Land befindet sich Ihr Unternehmenssitz?



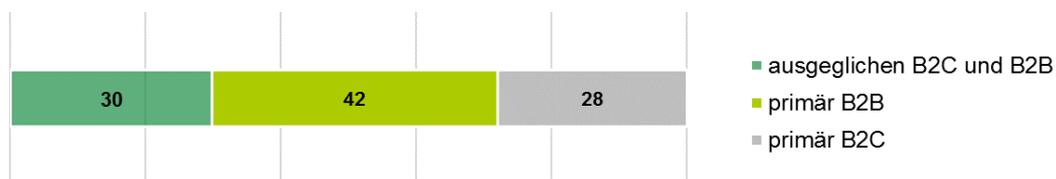
#### Abbildung 5: Branche / Wirtschaftszweig

In welchem Geschäftsfeld / Marktsegment ist Ihr Unternehmen tätig?



#### Abbildung 6: Geschäftsmodell

Welches Geschäftsmodell verfolgt Ihr Unternehmen?



# 1 Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern

Welche Kompetenzen benötigen Personalentwickler künftig? Gilt es, sich schneller mit technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen und digitale Tools im Arbeitsalltag produktiv nutzen zu können? Agiler in flexiblen Arbeitswelten und neuen Lernkulturen zusammen zu arbeiten? Einen Beitrag leisten zu können, die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens umzusetzen? Die Fülle an Kompetenzmodellen und Listen mit Kompetenzen, welche Mitarbeitende künftig benötigen werden, ist schier unmöglich zu fassen. Um sich nicht im Detail zu verlieren, schlagen wir daher vor, mit einer konzeptuellen Struktur zu arbeiten: Auf welche Anforderungssituationen beziehen sich die Kompetenzen? Welches Wissen, welche Fertigkeiten und welche Einstellungen sind zur Bewältigung dieser Anforderungssituationen notwendig?

Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern beziehen sich dabei auf zwei zentrale Anforderungssituationen: 1) die digitale Transformation der Personalentwicklung zu gestalten und 2) die digitale Transformation der gesamten Organisation mitzugestalten. Entsprechendes Professionswissen (das sich durch die fortgeschrittene Digitalisierung ändert), instrumentelle Fertigkeiten (im Sinne von digital skills) sowie Einstellungen (positive als Motivatoren sowie negative als potentielle Barrieren) sind zur Bewältigung dieser Anforderungssituationen notwendig. Damit wird deutlich, dass es im vorliegenden Kompetenzverständnis nicht nur um den *Umgang mit dem Digitalen* geht, sondern auch um die *Gestaltung des Digitalen*.

Das Rahmenmodell für Kompetenzen in der Personalentwicklung zur Bewältigung der digitalen Transformation ist in folgender Abbildung dargestellt:

**Abbildung 7: Digitale Kompetenzen für Personalentwickler**

Anforderungssituation	Professionswissen	Instrumentelle Fertigkeiten	Einstellungen
 <b>Digitale Transformation der PE gestalten</b>	 <b>PE relevantes Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen über fortgeschrittene Digitalisierung (Big Data und Analytics, KI, Chatbots, etc.),</li> <li>- Wissen über die Anwendung von Verfahren und Instrumenten</li> </ul>	 <b>«Soft» Skills</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Umgang mit digitalen Informationen</li> <li>-Erstellen, Teilen digitaler Inhalte</li> <li>-Zusammenarbeit mit digitalen Tools</li> <li>-Netiquette</li> </ul>	 <b>Positive Einstellungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Spass und Freude an Digitalisierungsthemen</li> <li>-Mehr Vorteile als Nachteile sehen</li> </ul>
<b>Digitale Transformation der Organisation mitgestalten</b>	<b>Interaktions-, Beratungs-/ Organisationswissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung digitaler Kompetenzen</li> <li>- Agile Führungssysteme</li> <li>- Change Management</li> </ul>	<b>«Hard» Skills</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lösung von technischen Problemen</li> <li>-Schutz von digitalen Geräten</li> <li>-Programmieren</li> </ul>	<b>Negative Einstellungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Angst, überflüssig zu werden</li> <li>-Angst vor Überforderung</li> </ul>

## 2 Digitaler Reifegrad in Unternehmen eher gering: Kompetenzen zur Bewältigung der Digitalisierung (noch) sehr unklar

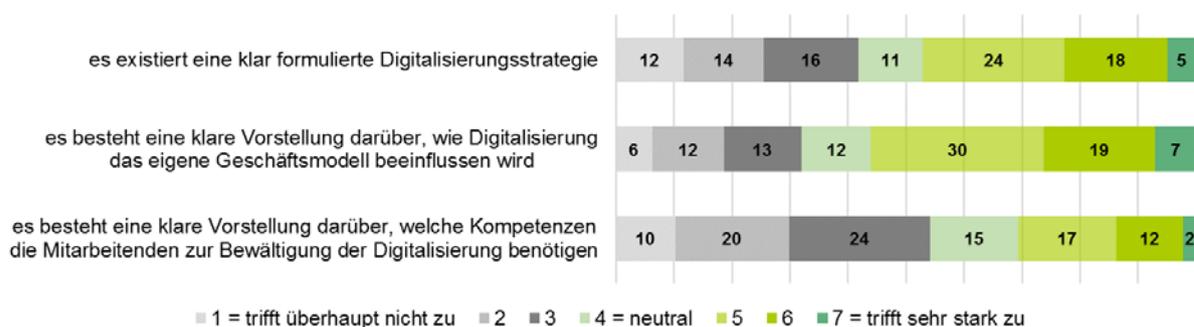
Der Status Quo in den befragten Unternehmen zeigt eher eine gering ausgeprägte digitale Reife: Immerhin gibt knapp die Hälfte (47 %) an, es bestehe eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie. Bei 12 % der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen ist das allerdings überhaupt nicht zutreffend. Insgesamt haben 42 % eher keine klar formulierte Digitalisierungsstrategie.

Klare Vorstellungen scheinen darüber zu bestehen, wie die Digitalisierung das eigene Geschäftsmodell beeinflussen wird. Etwas mehr als die Hälfte (56 %) geben hier eine eher positive Einschätzung ab. Nur 6 % haben überhaupt keine Vorstellung, eher nicht vorhanden ist eine solche bei 31 %.

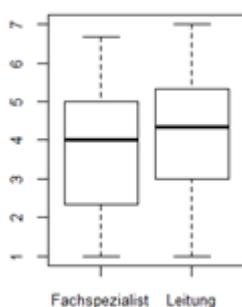
54 % haben keine klaren Vorstellungen darüber, welche Kompetenzen zur Digitalisierung benötigt werden. Eine neutrale Position nehmen 15 % der Befragten ein und auch im positiven Bereich trifft diese Aussage nur für 2 % sehr stark zu (der geringste Wert im digitalen Reifegrad überhaupt).

### Abbildung 8: Digitaler Reifegrad im Unternehmen

Hinsichtlich der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gilt...



### Abbildung 9: Digitaler Reifegrad nach Leitungsfunktion



Vergleiche wurden grundsätzlich hinsichtlich Geschlecht und Leitungsfunktion vorgenommen. Einen signifikanten Unterschied gibt es nur im Hinblick auf die Leitungsfunktion: Personalentwickler mit Leitungsfunktion schätzen die digitale Reife des eigenen Unternehmens höher ein als Fachspezialisten (MW: 3.67 vs. 4.11). Personalentwickler mit Leitungsfunktion liegen damit eher im positiven Bereich bei der Einschätzung der digitalen Reife des eigenen Unternehmens.

Die «Box Plots» links visualisieren die Verteilung der Antworten (Ausreisser werden mit Kreisen dargestellt, hier in der ersten Auswertung existieren keine). Die horizontale Linie stellt den Median dar, die Antwort in der Mitte sozusagen, und kann daher etwas vom Mittelwert (MW) als Durchschnittswert abweichen. Der Median beschreibt den typischen Wert eines Personalentwicklers – also wo steht die Person in der Mitte, falls sich alle aufreihen würden, und ist daher neben dem Durchschnitt bzw. Mittelwert ebenfalls eine interessante Kennzahl.

### 3 Digitaler Reifegrad in der Personalentwicklung noch geringer: Klares Konzept zur Entwicklung digitaler Kompetenzen fehlt

Der digitale Reifegrad in der Personalentwicklung wird eher unterdurchschnittlich beurteilt. Die Ergebnisse zeigen, dass ein deutlicher Zusammenhang zum Reifegrad im Unternehmen besteht. Hat die gesamte Organisation noch kein ausgeprägtes Verständnis zum digitalen Wandel, dann stehen auch die Personalentwickler regelmässig noch ganz am Anfang ihrer Überlegungen.

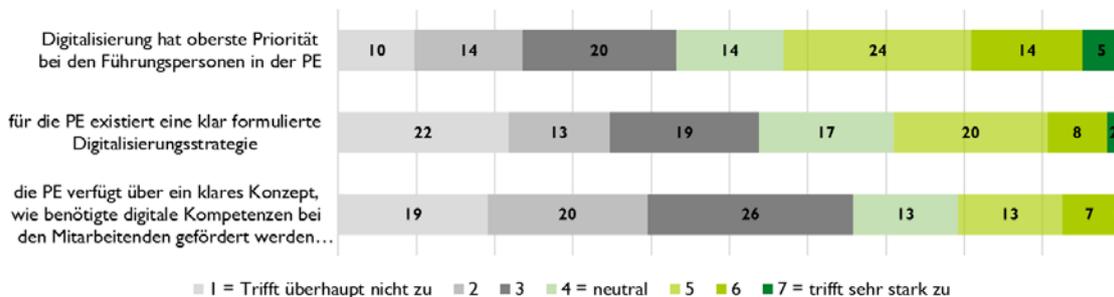
Die niedrigsten Werte beziehen sich auch hier wiederum auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. 66 % der befragten Unternehmen geben an, hierfür noch kein klares Konzept zu haben. Lediglich für 0.4 % trifft diese Aussage sehr stark zu. Insgesamt haben 31 % eher ein Konzept für die Kompetenzentwicklung.

Ca. 54 % der Unternehmen in der Stichprobe haben eher keine klar formulierte Digitalisierungsstrategie im Bereich der Personalentwicklung, nur 30 % haben (eher) eine solche Strategie. Damit liegen diese Werte im Vergleich zur Unternehmensebene deutlich tiefer.

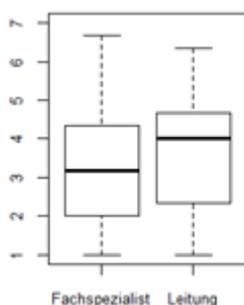
Digitalisierung scheint insgesamt noch keine Chefsache in der Personalentwicklung zu sein: Keine klare Tendenz zeigt sich bei der Einschätzung, inwieweit die Digitalisierung höchste Priorität in der Personalentwicklung genießt: bei 43 % wird dies eher bejaht, bei 44 % eher nicht. Ein relativ hoher Prozentsatz (10 %) würde es deutlich verneinen, dass die Digitalisierung Chefsache in der Personalentwicklung sei.

#### Abbildung 10: Digitaler Reifegrad PE

Hinsichtlich der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gilt...



#### Abbildung 11: Digitaler Reifegrad PE nach Leitungsfunktion

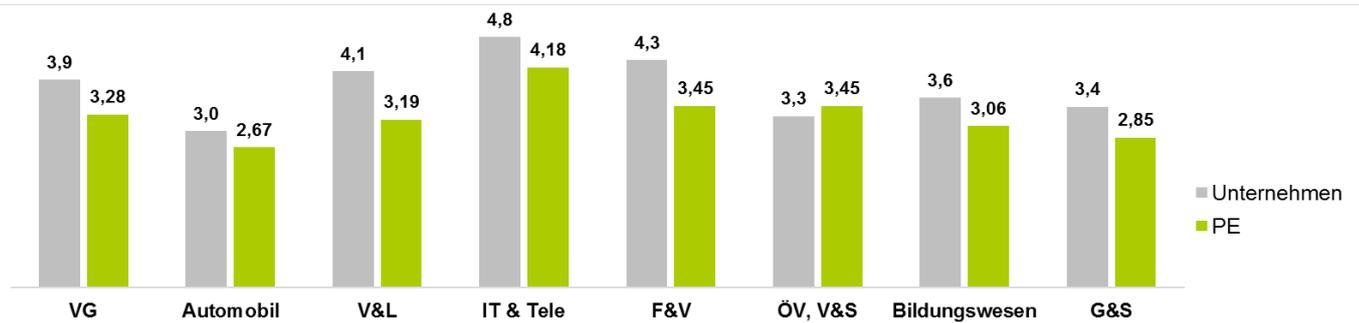


Einen signifikanten Unterschied gibt es wiederum nur im Hinblick auf die Leitungsfunktion: Personalentwickler mit Leitungsfunktion schätzen die digitale Reife in der Personalentwicklung des eigenen Unternehmens höher ein als Fachspezialisten (MW: 3.23 vs. 3.60).

Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich im Hinblick auf das Alter, das Geschlecht, die Berufserfahrung oder den höchsten Bildungsabschluss.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die IT- und Telekommunikationsbranche besonders heraussticht – nicht verwunderlich, so ist dieser Wirtschaftszweig bereits länger und stärker von der digitalen Transformation / Disruption betroffen. In der IT- und Telekommunikationsbranche liegt eine höhere digitale Reife im Unternehmen sowie auch eine höhere digitale Reife in der Personalentwicklung vor. Die Zusammenhänge des digitalen Reifegrads in der Personalentwicklung mit dem Reifegrad in der Organisation wird aus der nachfolgenden Abbildung, gegliedert nach Branchen, nochmals veranschaulicht.

**Abbildung 12: Digitaler Reifegrad Unternehmen und PE nach Branchen**



VG: Verarbeitendes Gewerbe  
V&L: Verkehr und Logistik  
IT & Tele: IT und Telekommunikation  
F&V: Finanz- und Versicherungsdienstleistungen  
ÖV,V&S: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung  
G&S: Gesundheits- und Sozialwesen

## 4 Wissen im Bereich fortgeschrittener Digitalisierung eher gering: Big Data und Analytics als erste Schritte; bei Leitungsfunktionen Bedeutung für derzeitige Tätigkeit deutlich höher

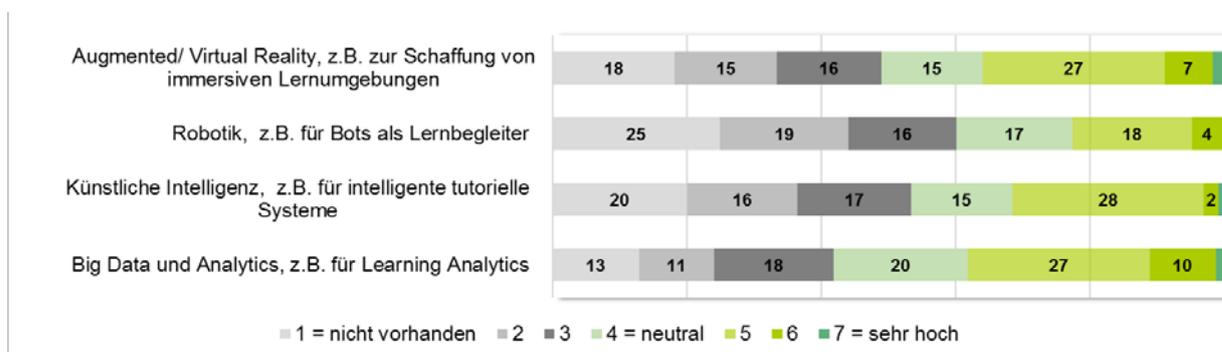
Unter fortgeschrittener Digitalisierung wird in der Studie zwischen Big Data und Analytics, Künstliche Intelligenz (z.B. für intelligente, personalisierte Systeme), Interaktion mit Chatbots und Robotik (z.B. für Online-Beratung) sowie Augmented/ Virtual Reality (z.B. zur Schaffung von immersiven Lernumgebungen) unterschieden. Insgesamt schätzen die befragten Personalentwickler ihr Wissen in diesem Bereich bislang als eher gering ein, die Mittelwerte sind in allen Themenbereichen unterdurchschnittlich. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als dass es sich um noch sehr neue Entwicklungen handelt.

Die Einschätzungen im Wissensbereich Big Data und Learning Analytics sind am stärksten ausgeprägt. 42 % schätzen ihr Wissen eher gering ein. 13 % der Personalentwickler geben an, kein Wissen in diesem Bereich zu haben. Mit 20 % ist eine relativ große Gruppe mit einer neutralen Position vertreten. 38 % haben bereits Wissen in diesem Bereich aufgebaut.

Im Bereich Künstliche Intelligenz und Robotik/ Chatbots scheint der Wissensstand im Durchschnitt sehr ähnlich zu sein. 53 % bzw. 60 % schätzen ihr Wissen eher als nicht vorhanden ein. Mit 31 % bzw. 23 % sind die Gruppen an Personalentwickler, die bereits Wissen aufgebaut haben, vertreten. Auch relativ wenig Wissen vorhanden scheint im Bereich von Augmented und Virtual Reality vorhanden zu sein, 49 % haben kein/ wenig Wissen, 36 % sehen sich hier eher im positiven Bereich.

### Abbildung 13: Fachwissen Digitalisierung

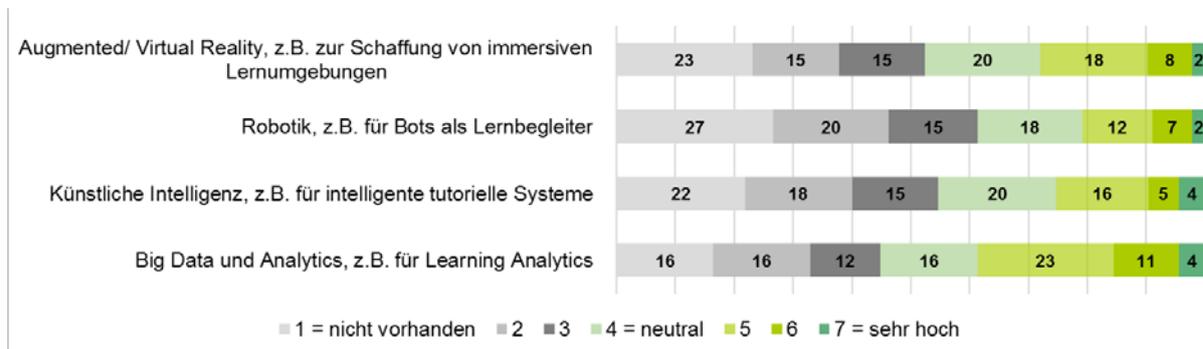
Wie ist Ihre Einschätzung zu Ihrem PE-bezogenen Wissen?



Hinsichtlich der gegenwärtigen Bedeutung ergibt sich ein ähnliches Bild. Big Data und Learning Analytics haben bei über einem Drittel der Befragten bereits eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Aber auch in den anderen Bereichen sind bereits einige Unternehmen der Bedeutung bewusst und scheinen hierbei eine Vorreiterrolle einzunehmen.

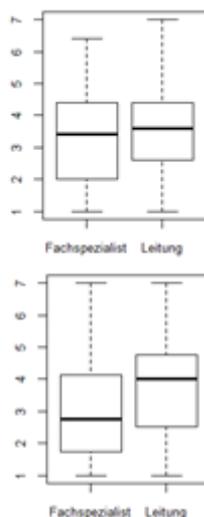
## Abbildung 14: Fachwissen Digitalisierung – Gegenwärtige Bedeutung

Wie ist Ihre Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung für Ihre gegenwärtige Tätigkeit?



Bei den befragten Personen aus dem Bildungswesen ist die Bedeutung für die gegenwärtige Tätigkeit signifikant höher als für jene in den anderen Wirtschaftszweigen. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass die fortgeschrittene Digitalisierung sich bereits in Bildungsorganisationen, die sich auf dem Weiterbildungsmarkt befinden, Einzug hält oder sich zumindest in den Anfängen punktueller Erprobungen befindet.

## Abbildung 15: Fortgeschrittene Digitalisierung nach Leitungsfunktion



### PE-relevantes Wissen:

Die Einschätzung des vorhandenen Wissens unterscheidet sich nicht nach der Leitungsfunktion. Während der Mittelwert bei Fachspezialisten bei 3.3 liegt, ist dieser bei Personalentwicklern mit Leitungsfunktionen nur leicht höher (3.4 %).

### Bedeutung für die derzeitige Tätigkeit:

Hier gibt es einen ausgeprägten Unterschied. Personalentwickler in leitender Position messen dem Fachwissen eine deutlich höhere Bedeutung bei (MW: 3.61 vs. 2.95).

Während das eigene Wissen bei der Generation Y (bis 35 Jahre) am höchsten eingeschätzt wird (MW = 3.5), nimmt es bei der Generation X (Alter zwischen 35 und 50 Jahren) (MW = 3.2) leicht ab, ebenso bei den Baby-Boomern (ab 51 Jahre, MW = 3.0).

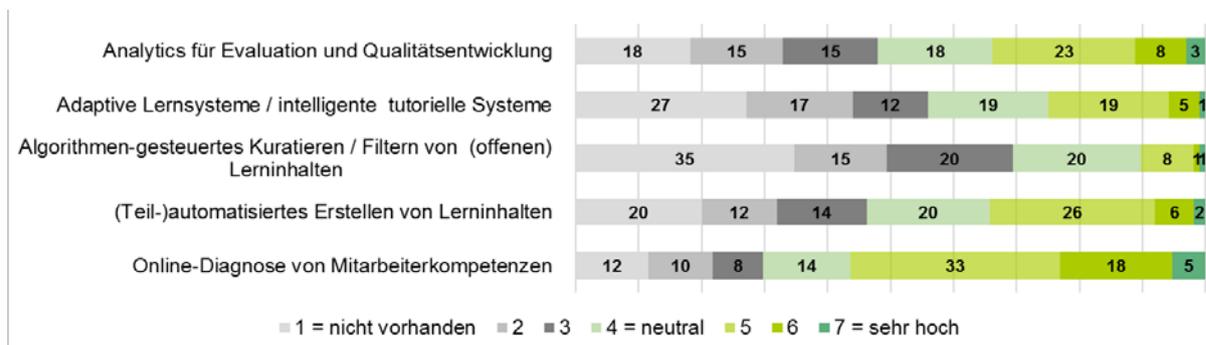
Ein anderes Bild ergibt sich in der Einschätzung der Bedeutung für die jetzige Tätigkeit: Generation Y schätzt diese am geringsten ein (Mittelwert 3.1), Generation X mit 3.4 höher, ähnlich bei den Baby Boomer mit 3.3.

## 5 Verfahren und Instrumente stehen am Anfang: Online Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen am stärksten ausgeprägt

Neben übergreifenden Technologien wurde auch nach konkreten Verfahren und Instrumenten in der Personalentwicklung gefragt, die durch fortgeschrittene Digitalisierung geprägt sind. Relativ weit vorangeschritten scheint das Wissen über die Online-Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen zu sein. Mehr als 56 % geben hier vorhandenes Wissen an. Die Gruppe mit sehr hohem Wissen stellt mit 5.3 % den stärksten Bereich dar. Das (teil-)automatisierte Erstellen von Lerninhalten weist hingegen mit 20 % wiederum einen recht großen neutralen Bereich auf. Relativ gering wird das Anwendungsfeld des Kuratierens eingeschätzt, mit 34.7 % der am wenigsten ausgeprägte Bereich. Aber auch in Bezug auf Adaptive Lernsysteme ist eher gering ausgeprägtes Wissen vorhanden. Was erstaunt sind die relativen tiefen Werte bei Analytics. Nur 33.8 % schätzen ihr Professionswissen als vorhanden ein.

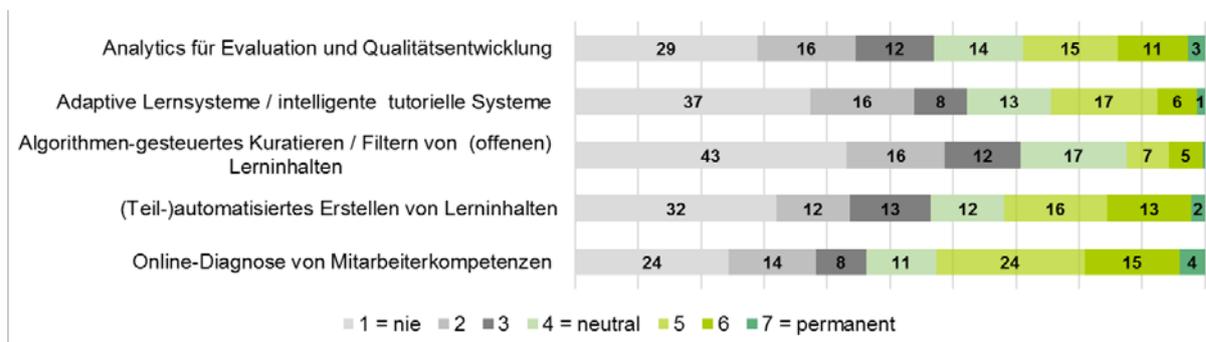
### Abbildung 16: Fachwissen HR Profession

Wie ist Ihre Beurteilung bezüglich Ihres Wissens über die Anwendung folgender Verfahren und Instrumente des digitalen Personalmanagements sowie die Häufigkeit der Nutzung in Ihrem Unternehmen?



### Abbildung 17: Fachwissen HR Profession – Nutzung im Unternehmen

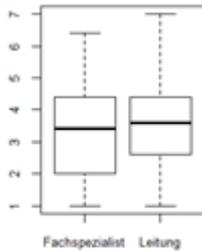
Wie ist Ihre Beurteilung bezüglich Ihres Wissens über die Anwendung folgender Verfahren und Instrumente des digitalen Personalmanagements sowie die Häufigkeit der Nutzung in Ihrem Unternehmen?



Ein sehr ähnliches Profil, allerdings auf einem niedrigeren Niveau, ergibt sich bei der Nutzung der jeweiligen Verfahren und Instrumente. Hier drängt sich die These auf, dass die Online-Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen eine erste Ausbaustufe darstellen könnte, um u.a. daran anknüpfend umfassendere Analytics Lösungen weiter zu entwickeln. Aber auch hier ist erstaunlich, dass in allen Feldern bereits Unternehmen aufzufinden sind, welche eine permanente Nutzung vorweisen können.

5.3 % der befragten Personalentwickler haben bei dem Verfahren algorithmengesteuertes Kurrtieren / Filtern von Lerninhalten keine Angaben gemacht. Dieses Verfahren scheint somit in der Personalentwicklung (noch) nicht sehr bekannt zu sein.

### Abbildung 18: Nutzung im Unternehmen nach Leitungsfunktion



Signifikante Unterschiede liegen bei der Nutzung wiederum nach Leitungsfunktion vor. Personalentwickler mit Leitungsfunktion schätzen die derzeitige Nutzung höher ein als Fachspezialisten in der Personalentwicklung: im Mittelwert 3.19 gegenüber 2.87.

*Digitalisierung in der Personalentwicklung in seiner fortgeschrittenen Form, d.h. Wertschöpfungsprozesse werden grundlegend verändert (digitale Transformation der Personalentwicklung), ist Chefsache! Ihr Wissen schätzen zwar Personalentwickler der Generation Y höher ein. Die Einschätzung der Bedeutung und die Nutzungshäufigkeit von Verfahren und Instrumenten allerdings sind jedoch massgeblich bestimmt durch die Leitungsfunktion und somit bei Vertretern der Generation X sowie der Baby Boomers stärker ausgeprägt.*

## 6 Hohe Fähigkeiten als Change Agent der digitalen Transformation im Unternehmen, PE als Kulturveränderer

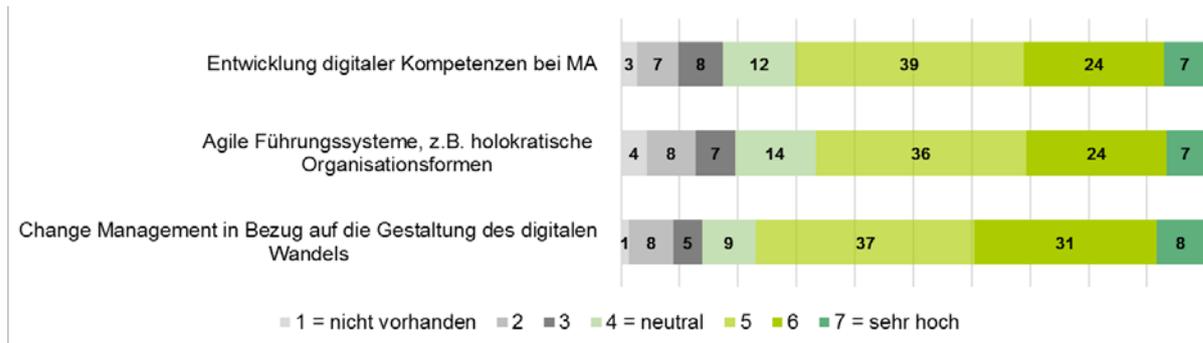
Wie schätzen Personalentwickler ihre Kompetenzen ein, wenn es um die Unterstützung der digitalen Transformation der gesamten Unternehmung geht? Wir haben Methoden und Verfahren der Personalentwicklung in den folgenden Handlungsfeldern einschätzen lassen: Entwicklung digitaler Kompetenzen, Agile Führungssysteme und Change Management in Bezugnahme auf die Gestaltung des digitalen Wandels.

Change Management weist mit 77 % im positiven Bereich einen sehr hohen Wert auf (einer der höchsten in der ganzen Studie), hohes und sehr hohes Wissen liegt bei ca. 40 %. Mit 1 % ist eine relativ kleine Gruppe an Personalentwicklern zu verorten, die angeben, überhaupt kein Wissen in diesem Handlungsfeld zu haben. Agile Führungssysteme sind etwas schwächer ausgeprägt, aber mit 67 % im positiven Bereich immer noch erstaunlich hoch. Auch die Entwicklung digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden wird mit 70 % sehr positiv eingestuft.

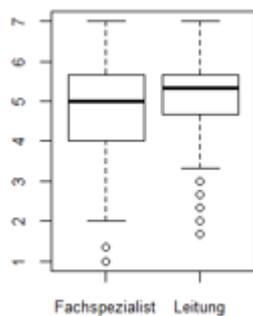
Im Grunde genommen bedeuten diese Ergebnisse, dass zwar noch nicht ausreichend klar ist, welche digitalen Kompetenzen eine Unternehmung als Ganzes benötigt, aber dennoch beabsichtigt wird, diese zu entwickeln. In der Frage des «Wie?» scheinen sich die Personalentwickler eher kompetent zu fühlen. Darüber hinaus kann das auch mit einem gewissen Pragmatismus zusammenhängen. Auch wenn die Vorstellung darüber, welche Kompetenzen in der Organisation konkret benötigt werden, noch vage sind, so können doch erste Schritte und Ansätze unternommen werden, Schwerpunkte in einer ersten Entwicklungsphase anzugehen und diese iterativ und emergent weiter auszubauen.

### Abbildung 19: Methoden und Verfahren der PE

Wie beurteilen Sie Ihr Wissen bezüglich folgender übergreifender Methoden und Verfahren?



### Abbildung 20: Digitalen Wandel gestalten – Kompetenzen nach Leitungsfunktion



Signifikante Unterschiede sind wieder hinsichtlich der Leitungsfunktion festzustellen: ein Mittelwert von 5.02 bei Personalentwickler mit Leitungsfunktion und 4.63 bei Fachspezialisten.

Auffallend sind in diesem Kompetenzfeld die Ausreisser nach unten – in den anderen Kompetenzfeldern sind sie eher nicht in diesem Ausmass zu beobachten.

In der Branche IT und Telekommunikation sowie im Bildungswesen werden die Kompetenzen in diesem Bereich stärker eingeschätzt als in den weiteren Branchen.

*Personalentwickler schätzen ihr Wissen als Kulturveränderer und Change Agent, um den digitalen Wandel in der Organisation zu unterstützen, als relativ hoch ein.*

*Change Management, agile Führungssysteme und die Entwicklung digitaler Kompetenzen sind dabei zentrale Handlungsfelder in der Personalentwicklung - auch wenn Digitalisierungsstrategien und klare Vorstellungen über digitale Kompetenzen in den Unternehmen noch fehlen. Ein pragmatisches Vorgehen scheint hier vorzuliegen, um parallel an der Schärfung der Vorstellungen zur Gestaltung des Digitalen zu arbeiten.*

*Die Unterstützung der digitalen Transformation ist auch hier klare Chefsache!*

## 7 Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien/ Tools: Viel «soft skills», wenig «hard skills»

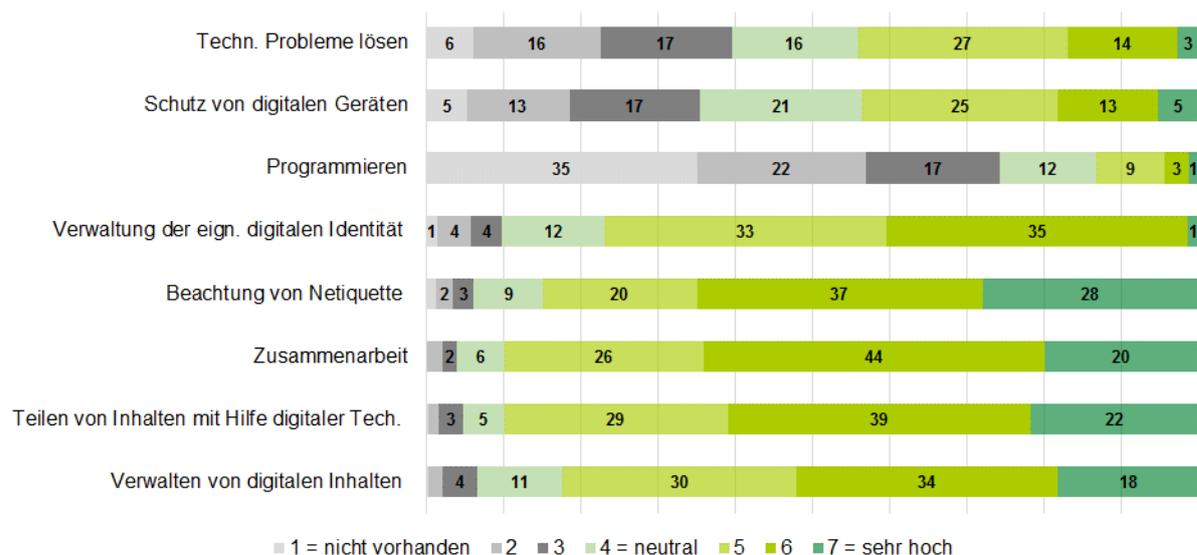
Instrumentelle Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien können als berufsübergreifende Kompetenzen im Sinne von «digital literacies» verstanden werden. In unserer Studie haben wir die Kompetenzfelder des europäischen Skills-Pass ‚Europass‘<sup>1</sup> herangezogen.

Personalentwickler schätzen ihre digitalen skills insbesondere in Bereichen, die eher «soft skills» sind, relativ hoch ein: kompetent mit Informationen umgehen zu können, Teilen von Inhalten sowie die Zusammenarbeit mit Hilfe digitaler Tools. Auch die Kompetenz, Netiquette zu beachten, ist sehr stark vorhanden: mit 28 % ist die Gruppe mit der Ausprägung «sehr hohe Kompetenz» am stärksten vertreten. Mit einem Mittelwert von 5.2 ist das Managen der eigenen digitalen Identität zwar immer noch relativ hoch, wenngleich etwas niedriger ausgeprägt als die anderen soft skills. Deutlich niedrigere Kompetenzen attestieren sich Personalentwickler im Bereich «hard skills» wie technische Probleme lösen, Schutz von digitalen Geräten oder Programmieren.

### Abbildung 21: Instrumentelle Fertigkeiten

Wie schätzen Sie die Ausprägung folgender digitaler Kompetenzen bei Ihnen persönlich ein?

(n=225, Angaben in Prozent)



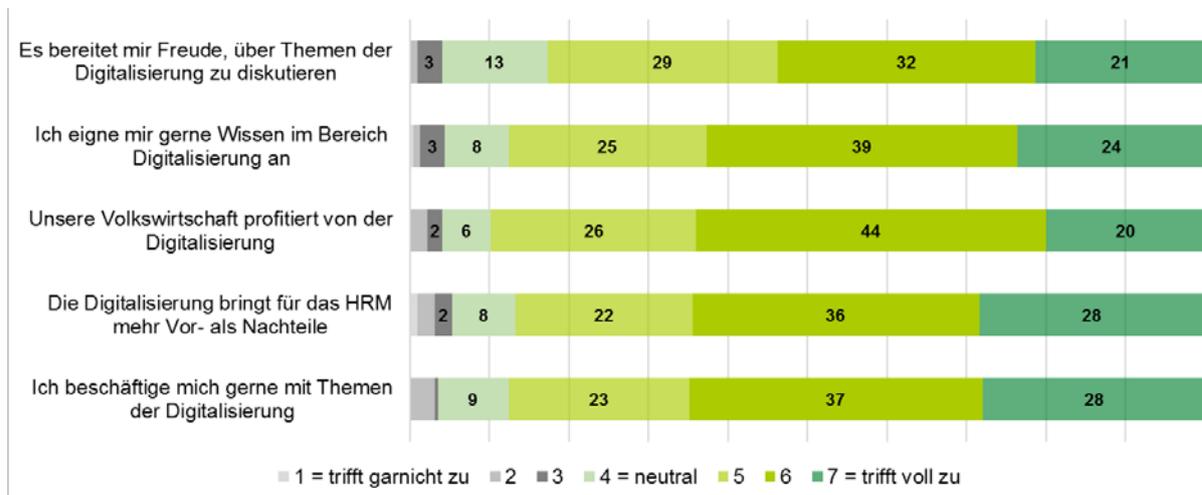
<sup>1</sup> Ziel von Europass ist es, dass Qualifikationen und Kompetenzen europaweit transparent und verständlich dargestellt werden können, vgl. <https://europass.cedefop.europa.eu/de>.

## 8 Einstellungen gegenüber Digitalisierung sehr positiv, sehr geringe Angst, überflüssig zu werden oder vor Überforderung

Welche Grundhaltungen haben Personalentwickler, wenn es um den Megatrend Digitalisierung geht? Die positiven Einstellungen, sich mit Digitalisierungsthemen auseinanderzusetzen, sind ohne Ausreisser insgesamt sehr hoch. Beachtlich ist zudem, dass bis auf eine geringe Minderheit von 4 % bzw. 5 % die Implikationen für die Volkswirtschaft positiv eingeschätzt werden bzw. nach Einschätzung der befragten Experten auch für die Personalentwicklung die Vorteile klar überwiegen.

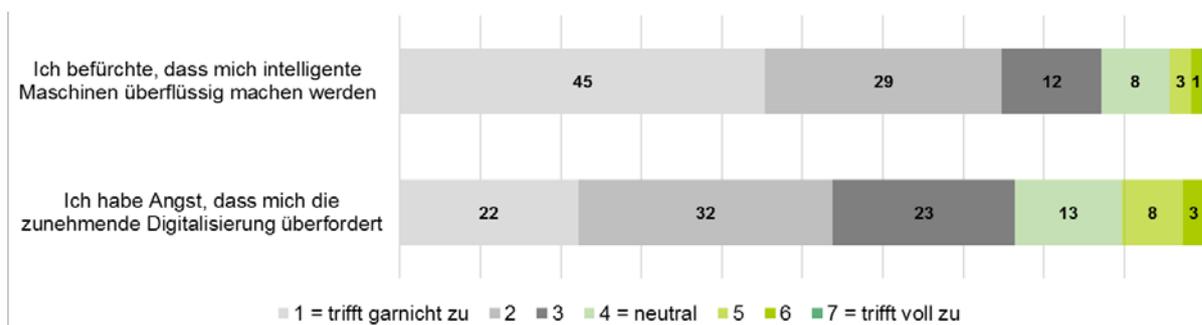
### Abbildung 22: Einstellung gegenüber Digitalisierung – positive Einstellung

Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



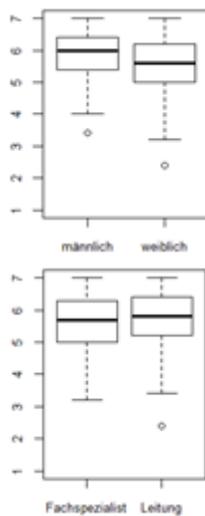
### Abbildung 23: Einstellung gegenüber Digitalisierung – negative Einstellung

Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



Dementsprechend gering sind die negativen Einstellungen. Angst vor Überforderung durch die zunehmende Digitalisierung hat eine Gruppe von 11 %, insgesamt stimmen dieser Aussage aber 77 % eher nicht zu, 22 % gar nicht. Die Befürchtung, durch intelligente Maschinen überflüssig zu werden, ist noch geringer ausgeprägt und liegt nur bei insgesamt 4 %; 86 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu, davon 45 % sogar überhaupt nicht.

## Abbildung 24: Einstellungen – signifikante Unterschiede nach Geschlechter



Bei den Einstellungen gibt es hinsichtlich der Geschlechter Unterschiede. Die positiven Einstellungen bei Männern sind im Mittel mit 5.83 etwas höher als bei Frauen mit 5.56. Umgekehrt haben Frauen auch eine höhere negative Einstellung als Männer (2.34 vs. 2.24).

Leichte Unterschiede sind wieder zwischen Leitungs- und Fachfunktion festzustellen: 5.59 bei Fachspezialisten und bei Personalentwicklern in leitender Funktion etwas höher bei 5.73.

Positive Einstellungen sind in Unternehmen mit 250-500 Mitarbeitern im Vergleich zu Kleinunternehmen geringer ausgeprägt (MW = 5.29 vs. 5.73). Auch könnte es sein, dass das Alter des Unternehmens sich positiv auf die Einstellungen auswirkt: Ein älteres Unternehmen könnte ggf. eine krisenfestere Umgebung im Umgang mit der digitalen Transformation darstellen.

Zudem haben Personalentwickler mit einem Abschluss Master ausgeprägtere positive Einstellungen als nicht akademische Personalentwickler (maximal Weiterbildung). Allerdings haben Personen mit Bachelor im Vergleich zu Personen mit maximal einer Weiterbildung ausgeprägtere negative Einstellungen.

## 9 Augmentationsstrategien von Personalentwicklern: «Step Aside» ist die favorisierte Strategie, «Step Up» und «Step Forward» sind Chefsache

Die fortgeschrittene Digitalisierung, insbesondere durch Big Data und Künstliche Intelligenz getrieben, bringt mittel- und langfristig grundsätzliche Veränderungen und neue Mensch-Maschinen-Interaktionen mit sich. Das Verständnis einer gelungenen Partnerschaft von Mensch-Maschine, die auf Synergie durch komplementäre Kompetenzen abzielt, steht bei der Augmentation (statt Substitution) im Vordergrund. Davenport und Kirby (2016) skizzieren in diesem Kontext fünf Augmentationsstrategien für die persönliche Weiterentwicklung:

**Abbildung 25: Augmentationsstrategien (nach Davenport & Kirby, 2016)**

STEP-IN	STEP-UP	STEP-FORWARD	STEP-ASIDE	STEP-NARROW
				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale / KI-basierte Systeme kennen (Stärken, Schwächen, Optimierungsmöglichkeiten).</li> <li>• Digitale Systeme einsetzen / produktiv nutzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsergebnisse digitaler / KI-basierter Systeme bewerten.</li> <li>• (Mit-) Entscheiden, wo welche Systeme wie eingesetzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An der (Weiter-) Entwicklung digitaler / KI-basierter Systeme mitarbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Aufgaben fokussieren, die Menschen besser bearbeiten als digitale Systeme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nischen suchen, die (vorerst) nicht von digitalen Systemen besetzt werden.</li> </ul>

Diese fünf Entwicklungsoptionen sind allgemein formuliert. Sie gelten für unterschiedlichste Berufsgruppen. Davenport und Kirby haben vor allem Wissensarbeiter wie zum Beispiel Rechtsanwälte oder Fachleute aus Bereichen wie Finanzdienstleistungen oder Marketing im Blick. In unserer Studie haben wir die Augmentationsstrategien auf die Berufsgruppe der Personalentwicklung übertragen. Eingeführt wurde der Fragebogen folgendermassen:

«Ein wichtiges Merkmal der zunehmenden Digitalisierung ist das Prinzip der Augmentation. Unter Augmentation verstehen wir «die wechselseitige Ergänzung von menschlicher Arbeitsleistung und menschlichen Kernkompetenzen auf der einen Seite und intelligenten Maschinen auf der anderen Seite» (vgl. dazu diesen kurzen Fachartikel auf <https://www.scilblog.ch/blog/2018/02/20/augmentation-und-smarte-personalentwicklung>).

Beispiele für Augmentation-Systeme sind:

- Unterstützung der Personalauswahl durch künstliche Intelligenz («Robot Recruiting»),
- Unterstützung der Entscheidung über Weiterbildungen durch künstliche Intelligenz,
- virtuelle Information/ Anleitung durch Chatbots.

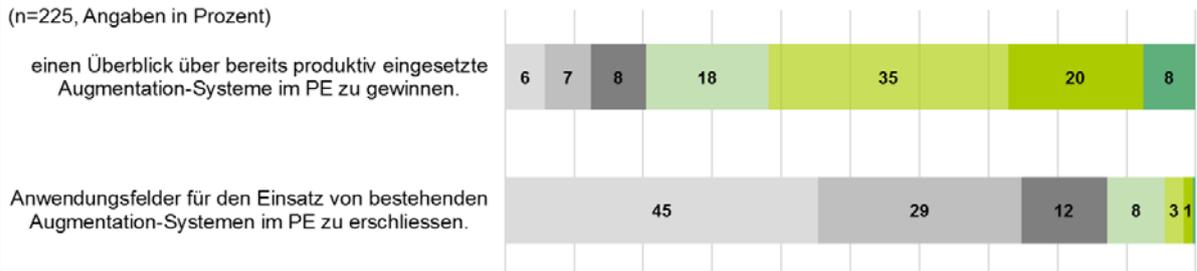
Vor dem Hintergrund der Augmentation können PE-Verantwortlichen verschiedene Aufgaben zukommen. Nachfolgend bitten wir Sie um eine Einschätzung, welche Aufgaben Sie für sich in der Personalentwicklung sehen.»

## Abbildung 26: Einschätzung der Augmentationsstrategien

Ich sehe meine Aufgabe in der PE darin...

### Step Up

(n=225, Angaben in Prozent)



### Step Aside



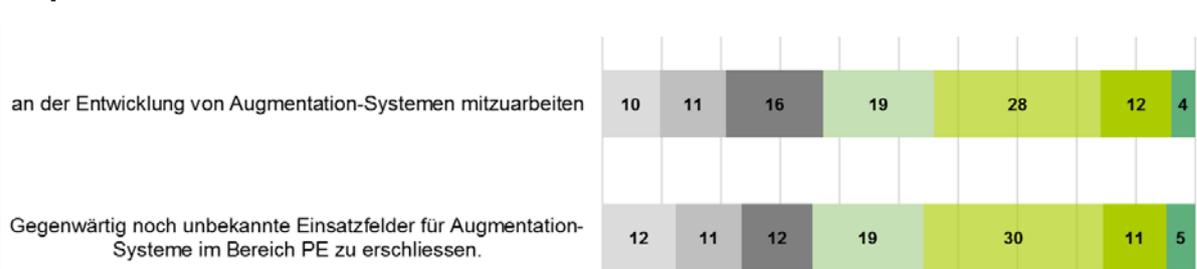
### Step In



### Step Narrow

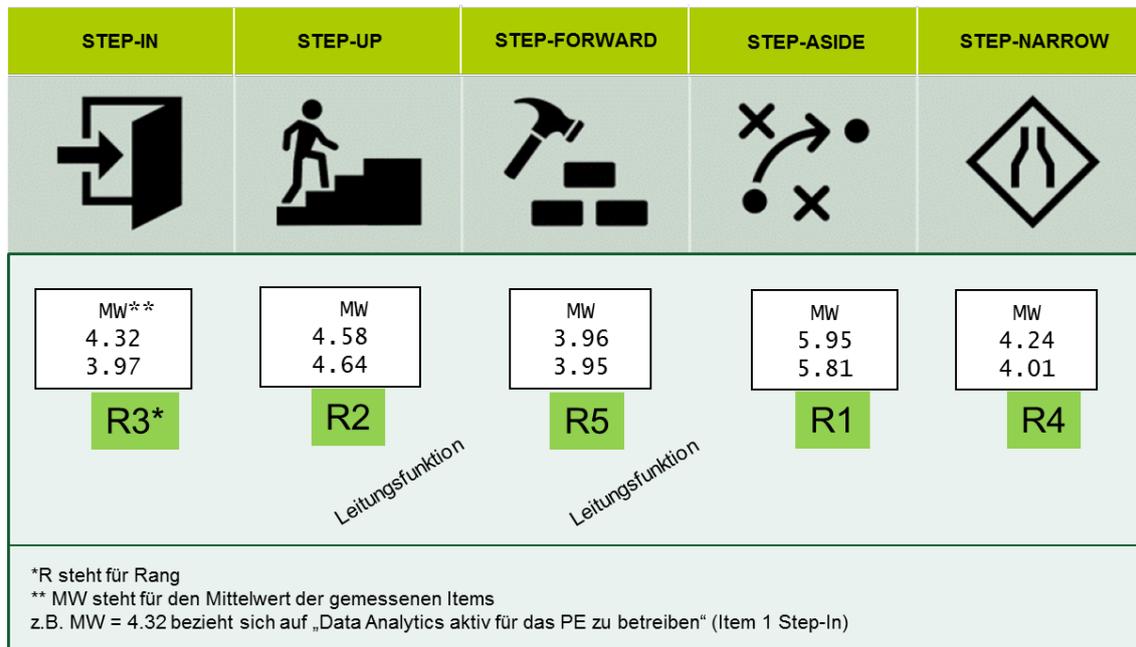


### Step Forward



Auffallend ist, dass relativ viele Personalentwickler in diesem Fragebereich «kann ich nicht beantworten» rückgemeldet haben (zwischen 5 bis ca. 12 % der einzelnen Fragen). Dies mag darin begründet sein, dass das Konzept der Augmentation noch relativ neu ist. Die Denkweise der Substitution dominiert die derzeitige Diskussion. Die Konzepte Augmentation und Augmentationsstrategien sind noch deutlich weniger etabliert und im Blick.

**Abbildung 27: Favorisierte Augmentationsstrategien in der PE**

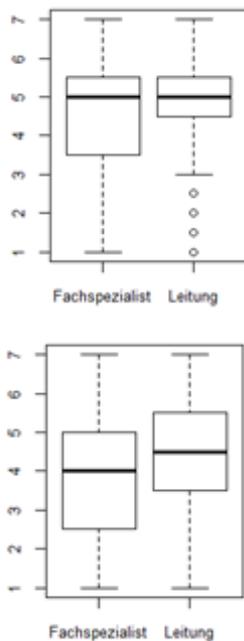


Die Step-Aside Strategie ist derzeit sehr klar die favorisierte Strategie. Im Durchschnitt mehr als 90 % der befragten Personalentwickler verfolgen diese Strategie, um sich mit beratungsintensiven Leistungen und den damit verbundenen Kompetenzen gegenüber intelligenten Maschine abzugrenzen. Aber auch die Step-Up Strategie weist relativ hohe Ausprägungen auf. Sie liegt mit einem Mittelwert von 4.6 insgesamt im positiven Bereich. D.h. die Befragten sehen ihre Aufgabe darin, sich einen Überblick über Augmentationssysteme zu verschaffen und mögliche Anwendungsfelder hierfür im Bereich der PE zu eruieren. Im Schnitt können dem 75 % der Befragten zustimmen.

Sehr dicht beieinander liegen die Ausprägungen für die Strategien Step-In und Step-Narrow, jeweils im Mittel leicht über 4 und damit etwas über dem neutralen Bereich. Step-In Strategien verfolgen ca. ein Drittel der befragten Personalentwickler. Das widerspiegelt abermals die Entwicklungen im PE-relevanten Professionswissen: Data-Analytics sowie Anwendungsfelder für Augmentationssysteme zu erkunden wird von 31 % als ihre Aufgabe in der Personalentwicklung verstanden. Die Step-Narrow-Strategie, d.h., das Erkunden und Ausweichen in, die für Augmentationssysteme unwirtschaftlich oder derzeit (noch) nicht möglich sind, sehen ebenfalls ein Drittel mit ca. 33 % als ihre Aufgabe in der Personalentwicklung.

An letzter Stelle, aber mit nur leicht niedrigeren Werten unter 4 (sehr dicht am neutralen Bereich) steht die Step-Forward Strategie. Zudem ist es erstaunlich, dass über 36 % der Personalentwickler ihre Aufgabe darin sehen, in die Entwicklung von Augmentationssystemen einzusteigen und derzeit noch unbekannte Einsatzfelder für die Personalentwicklung zu erschliessen. Damit wird deutlich, dass sogar leicht mehr als ein Drittel der Teilnehmenden einen hohen Innovationsanspruch in ihrer Tätigkeit sehen.

**Abbildung 28: Augmentationsstrategien – nach Leitungsfunktion**



Signifikante Unterschiede gibt es bei zwei Augmentationsstrategien nach der Leitungsfunktion:

**Step-Up**

Leitungsfunktion 4.87 vs. Fachspezialisten 4.35 als Mittelwerte  
Auffallend bei dieser Strategie, sind die Ausreisser bei der Leitungsfunktion, es scheint hier sonst eher eine Homogenität bei Personalentwicklern in leitender Position zu herrschen.

**Step-Forward:**

Leitungsfunktion 4.26 vs. Fachspezialisten 3.64 als Mittelwerte. Die Box-Plot Darstellung zeigt hierbei, wie breit die Antworten streuen, Ausreisser sind somit bei dieser Strategie weniger gegeben.

Die Augmentationsstrategie Step-Aside wird von Bachelor- und Master-Absolventen eher vertreten als von Personen mit 'maximaler Weiterbildung'. Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Alter des Unternehmens und der Augmentationsstrategie Step-Aside. In Unternehmen mit Geschäftsmodell ausgeglichen B2B und B2C ist bei den Befragten Step-Aside stärker ausgeprägt als in reinen B2B Unternehmen. In der Öffentlichen Verwaltung ist dahingegen die Strategie Step-Narrow vergleichsweise stark ausgeprägt.

## 10 Digitalisierung in der Personalentwicklung: positive Grundhaltung, höhere Bedeutung mit Alter, Berufserfahrung und Leitungsfunktion, Fokus derzeit auf Kulturveränderung und Step-Aside Strategie, Vision und Inhalte für digitale Transformation fehlen

Die (fortgeschrittene) Digitalisierung in der Personalentwicklung ist kein Schreckgespenst – die Einstellungen sind überwiegend positiv. Die Befürchtung, dass die Mitarbeitenden in der Personalentwicklung durch intelligente Maschinen ersetzt werden, ist sehr wenig ausgeprägt. Insgesamt scheint durchaus eine positive Grundhaltung das Agieren der Personalentwickler zu bestimmen.

*Wie schätzen sich Personalentwickler hinsichtlich der Kompetenzen ein, die für die digitale Transformation der eigenen Profession erforderlich sind?*

Das vorhandene Wissen über PE-relevante Verfahren und Methoden wird eher im leicht negativen Bereich gesehen. Die Gründe können vielfältig sein: die Entwicklungen sind noch zu neu, es ist unklar, welches Wissen hier in der PE tatsächlich benötigt wird oder es fehlt schlichtweg an Zeit, sich im operativen Alltagsgeschäft damit zu beschäftigen – auch wenn die positive Einstellung durchaus vorhanden ist.

Während das PE-relevante Wissen über die fortgeschrittene Digitalisierung bei den Personalentwicklern der Generation Y höher eingeschätzt wird, ist die selbst eingeschätzte Bedeutung für die derzeitige Tätigkeit bei der Generation X und den Baby Boomers deutlich höher. Ein Personalentwickler mit Leitungsfunktion schätzt die Bedeutung für seine derzeitige Tätigkeit wesentlich höher ein. Auch scheint ein positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung sowie eine Beschäftigung im Bildungsbereich und der vermuteten Bedeutung zu bestehen.

Am stärksten ausgeprägt ist das Fachwissen im Bereich Big Data und Analytics sowie bei der Online-Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen. Dies scheinen derzeit die pragmatischen ersten Schritte und Ansätze in der PE zu sein, in denen der Nutzen am höchsten eingestuft wird.

*Wie schätzen sich Personalentwickler hinsichtlich der Kompetenzen ein, die massgeblich für die Unterstützung der digitalen Transformation der gesamten Organisation sind?*

Personalentwickler schätzen ihre Kompetenzen in diesem Handlungsfeld insgesamt als sehr hoch ein. Zwei Drittel der befragten Experten sehen sich im positiven Bereich, wenn es darum geht, den digitalen Wandel mit Change Management zu begleiten, agile Führungssysteme zu etablieren und die Entwicklung digitaler Kompetenzen voranzutreiben.

Daraus lassen sich die Schlussfolgerungen ziehen, dass sich die Personalentwicklung derzeit sehr stark auf die Kulturveränderung in der Organisation konzentriert, hierbei anscheinend bereits an vorhandenen Kompetenzen anknüpfen kann, aber es sehr viel schwerer fällt, sich mit der digitalen Transformation in der eigenen Profession (Personalentwicklung) zu beschäftigen.

*Wie ist die digitale Reife in der Personalentwicklung einzuschätzen?*

Zentraler Einflussfaktor auf die digitale Reife in der Personalentwicklung ist die digitale Reife des gesamten Unternehmens. Es liegt auf der Hand, dass sich Personalentwickler leichter tun, ihre eigenen Strategien und Kompetenzen in einem Umfeld zu entwickeln, in dem mehr Klarheit herrscht, wo die Reise hingehen soll. Damit manifestiert sich ein gewisses «Henne-Ei-Problem»: In der Organisation existieren häufig nur recht vage Vorstellungen zu Digitalisierungsstrategien und über die Veränderungen des Geschäftsmodells. Damit lässt sich nur schwer ableiten, welche Kompetenzen zur Bewältigung des digitalen Wandels benötigt werden. In der Personalentwicklung tut man sich schwer damit, digitale Kompetenzen zu definieren und klare Konzepte für deren Entwicklung zu entwerfen. Gleichzeitig erhofft sich dennoch häufig die Geschäftsleitung, die Personalentwickler als Impulsgeber und kompetenten Partner mit an Bord zu haben, wenn es um die erforderlichen Kompetenzen für den digitalen Wandel geht.

Zusammenfassend könnte man die Situation wie folgt einschätzen: Man begibt sich gemeinsam auf die Reise, ohne immer eine konkrete Vision und inhaltliche Ziele zu haben. Aber man muss pragmatisch agieren und sich mit ersten Schritten in die digitale Welt begeben, dabei die Implikationen einer fortgeschrittenen Digitalisierung immer deutlicher erfahren und auch antizipieren, was dies für heutige Entscheidungen und Weichenstellungen bedeutet. Dabei gilt es, möglichst wenig für die Zukunft zu verbauen, sondern möglichst viele Optionen offen zu halten.

*Wie sind die Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung einzuschätzen?*

Augmentation und Augmentationsstrategien sind relativ neue Denkansätze. In der Personalentwicklung scheinen sie (noch) nicht sehr stark verbreitet und eher wenig bekannt zu sein. Sie stellen interessante Alternativen bzw. Ergänzungen dar, um von einem «statischen» Kompetenzverständnis wegzukommen und eine dynamischere Entwicklungsperspektive im Zusammenspiel mit intelligenten Maschinen aufzunehmen.

Step-Aside ist derzeit die klar favorisierte Strategie in der Personalentwicklung. Diese beinhaltet, sich mit Sozialkompetenz und Beratungsleistungen in der Organisation positionieren zu können. Diese Strategie wird vermutlich auch deshalb verfolgt, da sie sehr gut zur Rolle des Change Agents und Kulturveränderers passt.

Step-Up und Step-Forward sind Strategien, die unmittelbar mit der digitalen Transformation in der eigenen Profession zusammenhängen und von Personalentwicklern in Leitungsfunktionen deutlich höher eingeschätzt werden als von Fachspezialisten. Dies zeigt, dass die digitale Transformation in der eigenen Profession klar Chefsache ist.

Zwischen den Branchen gibt es kaum Unterschiede, nur die öffentliche Verwaltung sticht heraus. Bei den Personalentwicklern herrscht dort vor allem die Step-Narrow Strategie vor, Nischenbereiche zu identifizieren, bei denen auch künftig alles beim Alten bleibt bzw. bleiben kann.

Da wir planen, die Studie jedes Jahr erneut durchzuführen, wird es interessant sein zu sehen, inwieweit sich die Studienergebnisse verändern – ob und wie schnell sich die Einschätzungen zu den verschiedenen Augmentationsstrategien verschieben. Mit unserer Längsschnittstudie können wir damit künftig in der Personalentwicklung einen Gradmesser bieten!

## 11 Was ist zu tun? Ableitungen aus den Studienergebnissen: 7 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von der Beobachtung, dass 1) der digitale Reifegrad in vielen Unternehmen eher noch gering einzuschätzen ist und 2) häufig noch unklar ist, welche «digitalen» Kompetenzen künftig benötigt werden, erscheint es wichtig, das Thema Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen auf die Agenda zu setzen, die Entwicklungen systematisch zu beobachten und besser zu verstehen. Sieben Empfehlungen wollen wir aus den Ergebnissen dieser empirischen Studie ableiten:

### **1 Digitalisierungsstrategie formulieren: Neue Impulse für neue Wege generieren**

Die derzeitigen Transformationsprozesse in Unternehmen und die Implikationen daraus für die Personalentwicklung zeigen die Notwendigkeit auf, eine Digitalisierungsstrategie zu formulieren. Digitalisierung ist ein Megatrend und wird daher in vielen Organisationen so intensiv diskutiert, dass der Begriff schon fast wieder zum Unwort mutiert. Gleichzeitig ist allerdings zu beobachten, dass häufig -nach wie vor- unklar ist, was genau darunter zu verstehen ist. Hier kann sich die Personalentwicklung mit einer klaren Digitalisierungsstrategie sehr gut positionieren, insbesondere auch um sich als Kommunikator für die Mitarbeitenden zu profilieren und Orientierung im Dschungel der unterschiedlichen Themen und Begriffe zu bieten. Für die Strategieentwicklung ist es hilfreich, mit Partnern zusammen zu arbeiten, neue Kontakte aufzubauen und «critical friends» für ein Sparring zu gewinnen. Es muss nicht gleich der große Wurf sein - Strategien entwickeln sich zunehmend emergent. Die Devise sollte vielmehr sein, neue Impulse von außen einzuholen und in kleinen Schritten mit agilen Methoden (z.B. mit Design Thinking, haptischen Elementen) kontinuierlich die Strategiearbeit zu verfolgen (ähnlich wie Software-Updates: Strategie 1.0, 2.0, etc.). Es geht darum, Raum und Platz für Vision und inhaltliche Ziele im wahrsten Sinne des Wortes zu schaffen.

### **2 Digitale Kompetenzen «greifbar» machen: Sinnstiftende Orientierungen und die Frage nach dem «WARUM?» als Motor nutzen**

Für den Unternehmenserfolg ist es zentral, dass neue digitale Werkzeuge ebenso wie die verfügbaren Daten produktiv genutzt werden können. Alle Mitarbeitenden in Organisationen sind in ihren verschiedensten Rollen gefordert, wenn es um die Weiterentwicklung der Services und der Kundenerfahrung geht. Konzepte zur Entwicklung der notwendigen Kompetenzen sollten eine starke sinnstiftende Klammer erhalten und die Warum-Frage in den Vordergrund stellen. Die Grundhaltung und Motivation auf Seiten der Mitarbeitenden sind zentral, wenn es darum geht, sich neue Kompetenzen anzueignen. Mitarbeitende benötigen eine emotionale Imprägnierung in ihrem Arbeitsalltag, um sich in dem digitalen Kontext zurechtzufinden. Kompetenzmodelle können beispielsweise diese Kommunikationsfunktion übernehmen – auch wieder im Sinne der Orientierung, angereichert um Geschichten und Good Practices. Letztlich geht es darum, eine veränderte Lernkultur zu etablieren. Denn Arbeits- und Organisationslogiken müssen sich in Richtung von mehr Selbstorganisation verändern – alles andere ist künftig nicht mehr flexibel genug.

### **3 Kompetenzen im eigenen PE Bereich aufbauen: Mit kleinen Veränderungen starten**

Um diesbezüglich volle Wirksamkeit als Change Agents zu entfalten, müssen sich die Personalentwickler als Berufsgruppe selbst weiterentwickeln. Zum einen im Hinblick auf die eigene digitale Reife (z.B. im Bereich der «hard skills»), zum anderen im Hinblick auf das «Was» und das «Wie» der zu entwickelnden Kompetenzen im Unternehmen insgesamt.

Die (fortgeschrittene) Digitalisierung ist für die Personalentwicklung kein Schreckgespenst. Die Einstellungen dazu sind überwiegend positiv – eine wichtige Voraussetzung für die produktive Arbeit an den damit verbundenen Herausforderungen. Aber die Digitalisierung muss Chefsache werden – auch und gerade in der Personalentwicklung. Die Personalentwickler selbst müssen in diesem Themenfeld mitgenommen und gestärkt werden. Hier sind zum einen entsprechende Weiterbildungsprogramme relevant, um Kompetenzen in diesen neuen Themenfeldern aufzubauen. Auch können Erfahrungen für den beginnenden Einsatz intelligenter Systeme in ganz kleinen Anwendungskontexten gesammelt werden, indem beispielsweise Werkzeuge für die Analyse von Stimmungen (z.B. auf Twitter-Kanälen nach einer Großveranstaltung) genutzt werden. Sich selbst in digitale Kontexte hineinzubewegen, ist gerade für die Personalentwicklung von besonderer Bedeutung, um die digitale Transformation auch als eine «humane digitale Transformation» zu gestalten.

### **4 Beidhändig agieren: Neben Kerngeschäft mit Augmentationsstrategien die Entwicklungsrichtung ändern**

In der Organisationslehre ist Ambidextrie, das beidhändige Führen, seit längerem ein viel beachtetes Konzept. Damit ist die Frage verknüpft, wie Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) in einer Organisation integriert werden können. Personalentwickler sind derzeit stark gefordert, neben ihrem Kerngeschäft die Exploration zu integrieren. Die Gefahr ist groß, dass Investitionen, die heute in bestimmte digitale Kompetenzen investiert werden, in 5 Jahren bereits wieder überholt sind. Neue Mensch-Maschine Interaktionen werfen neue Grundsatzfragen auf, die heute in der Personalentwicklung noch nicht alle klar erkennbar sind und somit auch noch nicht umfassend beantwortet werden können. Daher macht es für Personalentwickler sehr viel Sinn, das Konzept der Augmentationsstrategien besser zu verstehen und als Hintergrundfolie für die Ausrichtung aller Personalentwicklungsinitiativen im Unternehmen zu nutzen. Die Denkrichtung wird damit bewusst umgelenkt: nicht immer nur von der heutigen Situation ausgehend die nächsten Jahre zu planen, sondern umgekehrt Szenarien für die Zukunft zu entwerfen und aus dieser Perspektive heraus mögliche Entwicklungslinien zu entwerfen.

### **5 Partnerschaften und Netzwerke ausbauen: in einem Ökosystem interagieren**

Die technologischen Entwicklungen sind rasant schnell und sie umfassen ein extrem weites Spektrum unterschiedlicher Aktivitäten. Kooperationen und Netzwerke sind auch für die Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung. Vor dem Hintergrund von etabliertem Silo-Denken in vielen Organisationen ist es besonders wichtig, sowohl intern als auch extern Partner zu haben, mit deren Hilfe digitale Entwicklungsvorhaben diskutiert, reflektiert, priorisiert und vorangetrieben werden können. Neue Flexibilisierungsoptionen für Bildungsangebote können beispielsweise in einem digitalen Ökosystem ermöglicht werden. In einem solchen digitalen Ökosystem können vielfältige Co-Creation-Prozesse mit Nutzern und Partnern stattfinden, die aufgrund von Netzwerkeffekten gemeinsam bei der jeweils eigenen Weiterentwicklung vorankommen.

## **6 Verständnis für Technik, IT und Software entwickeln, insbesondere durch Ausprobieren.**

Die Studienergebnisse zeigen, dass bei Personalentwicklern derzeit eher wenig Technik-/ Informatikwissen vorhanden ist. Im Bereich der instrumentellen Fertigkeiten sind «soft skills» vorhanden, «hard skills» aber nur sehr gering ausgeprägt. Soll nun jeder Personalentwickler programmieren lernen («to code or not to code»)? Das wäre sicherlich übertrieben. Zumal sich die Frage stellt, was genau «programmieren» zu verstehen ist. Code in Python oder XML erzeugen? Das Feld des Programmierens ist sehr breit geworden. Unseres Erachtens geht es vielmehr darum, ein Technikverständnis im Hinblick auf Augmentation und neue Mensch-Maschine Interaktionen zu entwickeln. Beispielsweise dazu, wie Bots funktionieren und welche Fragen sie (nicht) beantworten können. Oder beispielsweise dazu, wie sich die eigenen Bewertungen der von einem KI-basierten Curation-System ausgeworfenen Fundstücken auf den dahinter liegenden Algorithmus und die künftigen Treffer dieses Service auswirken werden. Das konkrete Erleben und Ausprobieren sind sehr hilfreich, um sich ein besseres Bild über Zukunftsentwicklungen machen zu können.

## **7 Die hohen Kompetenzen im Change Management nutzen, um die digitale Transformation der eigenen Profession und des Unternehmen voranzutreiben.**

Die Studienergebnisse zeigen, dass Personalentwickler ihre Change Management-Kompetenzen hoch einschätzen. Darin stecken sehr viele Chancen, die sich Personalentwickler zu Nutze machen können. Personalentwickler sind dafür prädestiniert, sich als Change Agents und Kulturveränderer in Unternehmen zu positionieren und konkrete Unterstützung leisten zu können. Die Kunst liegt nun darin, nicht abzuheben. Es gilt, bodenständig zu bleiben, konkrete Massnahmen zu ergreifen, Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation zu begleiten, aber gleichzeitig auch inhaltlich daran mitzuarbeiten, was diese Veränderungen für die Mitarbeitenden heute und zukünftig bedeuten.

Wir empfehlen Personalentwicklern daher, klar Flagge zu zeigen und die digitale Transformation der eigenen Profession sowie auch des Unternehmens voranzutreiben.

## **Die Partner**

### **Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik / scil**

Das Institut für Wirtschaftspädagogik - Digitale Bildung und Betriebliche Bildung fokussiert die digitale Transformation von Bildung in verschiedensten Kontexten (Schule, Hochschule, Berufsbildung, betriebliche Bildung) und darüber hinaus eine breite Palette von Themen des betrieblichen Bildungsmanagements. Wir unterstützen Bildungsverantwortliche darin, Veränderungen in Ihrer Organisation proaktiv zu gestalten, Bildungsinnovationen zu explorieren und erfolgreich zu implementieren – und damit neue Wege der Kompetenz- & Organisationsentwicklung zu beschreiten. Wir unterstützen Bildungsverantwortliche darin, die digitale Transformation mitzugestalten und digitale Kompetenzen der Menschen zu fördern. Und wir gestalten gemeinsam mit Studierenden (als künftige Lehrpersonen oder Führungskräfte) neue Lernräume in Form unserer Edu Innovation Labs für kollaboratives Lernen und Arbeiten. Ganz im Sinne des Anspruchs der Universität St.Gallen: «Wissen schafft Wirkung», ist die Verbindung und wechselseitige Befruchtung von Forschung, Lehre / Weiterbildung sowie Praxisgestaltung ein Grundpfeiler unserer Arbeit. Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie unter <https://iwp-digital-betrieb.unisg.ch/de> sowie unter <https://scil.unisg.ch/de>.

### **Deutsche Gesellschaft für Personalführung**

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit über 65 Jahren das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Dazu organisieren wir bundesweit rund 100 Erfa-Gruppen, bieten anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme an und bündeln in unseren Publikationen aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen. Weitere Informationen finden Sie auf [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de) und auf unseren Social-Media-Kanälen.