

scil-Trendstudie 2019: Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern

# Bereit für neue Mensch-Maschinen-Interaktionen

Welche Kompetenzen benötigen Personalentwickler für den digitalen Wandel? Die Fülle an Kompetenzmodellen und Listen mit Kompetenzen, die Mitarbeitende künftig benötigen werden, ist schier unmöglich zu fassen. Um sich nicht im Detail zu verlieren, schlagen wir daher vor, mit einem Rahmenmodell zu arbeiten, das sich auf folgende Fragen bezieht: 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 auf zwei zentrale Anforderungssituationen: die digitale Transformation der Personalentwicklung (PE) zu gestalten und die digitale Transformation der gesamten Organisation mitzugestalten. Entsprechendes Professionswissen (das sich durch die fortgeschrittene Digitalisierung fortlaufend ändert), instrumentelle Fertigkeiten (im Sinne von „digital skills“) sowie Einstellungen (positive als Motivatoren sowie negative als potenzielle Barrieren) sind zur Bewältigung dieser Anforderungssituationen erforderlich.



**Autorin/Autoren |**

Prof. Dr. Sabine Seufert, Direktorin, Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG), Universität St.Gallen (HSG) [sabine.seufert@unisg.ch](mailto:sabine.seufert@unisg.ch)

Dr. Josef Guggemos, MBR, Forschungsstelle „Digitale Bildung“, IWP-HSG [josef.guggemos@unisg.ch](mailto:josef.guggemos@unisg.ch)

Dr. Christoph Meier, IWP-HSG/scil [christoph.meier@unisg.ch](mailto:christoph.meier@unisg.ch)

Kai H. Helfritz, MBA, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) [helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

Bereits zum zweiten Mal haben wir die Studie zu den digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern durchgeführt. An der Studie beteiligten sich dieses Mal insgesamt 160 Personalentwickler, von denen sich 44 Prozent in einer leitenden Funktion befinden. Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen und Branchen wurden befragt. 75 Prozent der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeitende und 70 Prozent haben ihren Hauptsitz in Deutschland. Die Studie wird im jährlichen Rhythmus wiederholt, um systematisch Trends und Veränderungen aufzeigen zu können.

Bereits zum zweiten Mal haben wir die Studie zu den digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern durchgeführt. An der Studie beteiligten sich dieses Mal insgesamt 160 Personalentwickler, von denen sich 44 Prozent in einer leitenden Funktion befinden. Unternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen und Branchen wurden befragt. 75 Prozent der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeitende und 70 Prozent haben ihren Hauptsitz in Deutschland. Die Studie wird im jährlichen Rhythmus wiederholt, um systematisch Trends und Veränderungen aufzeigen zu können.

## Ergebnisse der Studie

Der **digitale Reifegrad in Unternehmen** wird als eher gering eingeschätzt: Laut 37 Prozent der be-

fragten Personalentwickler liegt keine klare Digitalisierungsstrategie vor. 44 Prozent haben keine klaren Vorstellungen dazu, welche Kompetenzen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung benötigt werden. Allerdings besitzen etwas mehr als die Hälfte der Befragten eine klare Vorstellung über den Einfluss der Digitalisierung auf das eigene Geschäftsmodell.

Der **digitale Reifegrad in der Personalentwicklung** wird noch geringer eingeschätzt: 52 Prozent der befragten Personalentwickler verfügen über keine klar formulierte Digitalisierungsstrategie für die Personalentwicklung. Aus Sicht von 57 Prozent der Befragten fehlt ein klares Konzept zur Entwicklung digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. Die Digitalisierung scheint insgesamt noch keine Chefsache zu sein. Aus Sicht von 41 Prozent der Befragten hat die Digitalisierung in der Führungsetage der Personalentwicklung eher keine hohe Priorität.

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 43 Prozent der befragten Personalentwickler Wissen aufgebaut. Befragte in leitender Position messen dem Fachwissen zur Digitalisierung eine deutlich höhere Bedeutung bei als Befragte, die eine Position als Fachspezialist innehaben.



Das **Wissen über konkrete Verfahren und Methoden** wird ebenfalls eher niedrig eingeschätzt. Nur 20 Prozent der Befragten schätzen ihr Professionswissen im Bereich des Kuratierens von Lerninhalten als (eher) vorhanden ein. Auch gehen nur 30 Prozent der Personalentwickler davon aus, dass sie Kenntnisse über Adaptive Lernsysteme besitzen. Eine Ausnahme bildet die Online-Diagnose von Mitarbeiterkompetenzen. In diesem Bereich geben mehr als 54 Prozent vorhandenes Wissen an.

Ihre **Change-Management-Kompetenzen** schätzen die Personalentwickler sehr hoch ein. Dieses weist mit 73 Prozent im positiven Bereich einen der höchsten Werte in der ganzen Studie auf, wobei der Wert für hohes und sehr hohes Wissen alleine sogar bei rund 35 Prozent liegt.

Bei den **Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien/Tools** zeigen sich deutliche Unterschiede: Die Soft Skills sind stark ausgeprägt, die Hard Skills deutlich geringer. Die Selbsteinschätzungen zu Aspekten der Hard Skills, wie technische Probleme lösen, Schutz von digitalen Geräten oder Programmieren, fallen durchweg negativ aus. Dagegen werden Soft Skills, wie das Teilen von Inhalten sowie die Zusammenarbeit mit Hilfe digitaler Tools, von der großen Mehrheit der Personalentwickler als eher vorhanden eingeschätzt.

Die **Einstellungen gegenüber der fortschreitenden Digitalisierung** sind sehr positiv. 84 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass diese mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringt. Angst vor Überforderung durch die zunehmende Digitalisierung haben nur 15 Prozent der Befragten. Die Befürchtung, durch intelligente Maschinen überflüssig zu werden, ist noch geringer ausgeprägt: Insgesamt bejahen nur 10 Prozent diese Gefahr.

### Neue Mensch-Maschinen-Interaktionen

Die fortgeschrittene Digitalisierung, insbesondere durch Big Data und Künstliche Intelligenz getrieben, bringt mittel- und langfristig tiefgreifende Veränderungen und neue Mensch-Maschinen-Interaktionen mit sich. Das Konzept der Augmentation bezieht sich auf eine gelingende Partnerschaft von Menschen einerseits und smarten Maschinen andererseits, die auf Synergie durch komplementäre Kompetenzen basiert. Davenport und Kirby (2016) skizzieren in diesem Kontext fünf Augmentationsstrategien für die persönliche Weiterentwicklung. Sie stellen interessante Alternativen und Ergänzungen dar, um von einem „statischen“ Kompetenzverständnis wegzukommen und eine dynamischere Entwicklungsperspektive im

Abb. 2: Augmentationsstrategien

Augmentationsstrategien	Wie man den Wert »intelligenter Systeme« erhöht	Beispiel für die Personalentwicklung
<i>Step In</i>	Überwachung und Verbesserung der automatisierten Entscheidung der smarten Maschine/ KI-basierten Lernsysteme	Monitoring von Learning Analytics zur Verbesserung des (algorithmen-gesteuerten) Empfehlungssystems für digitale Inhalte
<i>Step Up</i>	Sich auf eine höhere Ebene über den smarten Maschinen bewegen, Entscheidungen auf hoher Ebene über die Augmentation treffen	Managemententscheidungen über die ethische Nutzung von personalisierten Nutzerdaten zur Verbesserung intelligenter lernender Systeme
<i>Step Forward</i>	Beteiligung an der Entwicklung von Technologien zur Unterstützung intelligenter lernender Systeme	Einbringen von Fachkenntnissen für die Entwicklung einer neuen intelligenten Maschine, z.B. KI-basierte Chatbots für die Beratung von Lernwegen
<i>Step Aside</i>	Auswahl von Arbeitsaufgaben, die von smarten Maschinen nicht gut ausgeführt werden können, wie z.B. Motivation, Lernfeedbacks, die aber durch intelligente Systeme unterstützt werden können	Lernmoderation und Leistungsberatung unterstützt durch geeignete digitale Werkzeuge und personalisierte, intelligente Lernsysteme
<i>Step Narrowly</i>	Sich in einem Nischenbereich mit Tätigkeiten in einer Profession spezialisieren, die voraussichtlich nur sehr schwer durch smarte Maschinen zu ersetzen sind	Moderator für Design Thinking Methoden, um eine Innovationskultur zu etablieren, die über das automatisierbare Routinehandeln hinausführt

Zusammenspiel mit intelligenten Maschinen aufzunehmen. Davenport & Kirby (2016) unterscheiden die folgenden Augmentations- beziehungsweise Entwicklungsstrategien für das Zusammenspiel neuer Mensch-Maschine-Interaktionen:

Im Hinblick auf die in Abbildung 2 aufgezeigten Augmentationsstrategien von Personalentwicklern erweist sich Step Aside (ausweichen und auf komplementäre Kompetenzen fokussieren) als die favorisierte Strategie. Im Durchschnitt mehr als 80 Prozent der befragten Personalentwickler verfolgen diese Strategie, um sich mit beratungsintensiven Leistungen und den damit verbundenen Kompetenzen gegenüber smarten Maschinen abzugrenzen.

Allerdings haben die anderen Strategien im Vergleich zum vergangenen Jahr deutlich aufgeholt. 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. Aber auch die Step-Up-Strategie weist relativ hohe Ausprägungen auf. Sie liegt mit einem Mittelwert von 4.77 insgesamt im positiven Bereich und ist leicht gestiegen. Das heißt, die Befragten sehen ihre Aufgabe auch da-

rin, sich einen Überblick über Augmentationssysteme zu verschaffen und mögliche Anwendungsfelder hierfür im Bereich der PE zu eruieren. Im Schnitt können dem 70 Prozent der Befragten zustimmen.

Die Nischenstrategie (Step Narrowly) war im letzten Jahr noch auf Platz 4 und ist nun deutlich abgeschlagen auf dem letzten Platz.

### Positive Grundhaltung

Die Studie zeigt einen starken Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Bedeutung fortgeschrittener Digitalisierung und der Ausübung 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-Strategien wählen.

Im Hinblick auf die Digitalisierung in der Personalentwicklung zeigt sich auf Basis der Studie heute folgendes Bild: Die Grundhaltung dazu ist positiv. Eine Leitungsfunktion sowie mehr Berufserfahrung stehen im positiven Zusammenhang 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.

Ausgehend von der Beobachtung, dass der digitale Reifegrad in vielen Unternehmen eher noch gering einzuschätzen ist und 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 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 Werkzeugen und Anwendungsmöglichkeiten aufbauen.
- 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 eigenen digitalen Kompetenzen (insbesondere im Bereich der Hard Skills), zum anderen im Hinblick auf das „Was“ und das „Wie“ der zu entwickelnden Kompetenzen im Unternehmen insgesamt.
- 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 Unternehmens voranzutreiben.

### Literatur |

Davenport, Th./Kirby, J.:  
Only humans need apply.  
Winners and losers in the  
age of smart machines. First  
edition. New York, NY 2016