



MACHWÜRTH TEAM INTERNATIONAL

The background of the cover is a composite image. The top half shows a city skyline with various skyscrapers, including the London Shard, under a hazy sky. The bottom half shows a man and a woman in an office setting, looking at computer monitors. The entire image is overlaid with a network of white lines and dots, representing digital connectivity. Two vertical white lines are positioned on either side of the main title.

DIGITALE TRANSFORMATION ALS HERAUSFORDERUNG IN DER PERSONALENTWICKLUNG

STUDIENREPORT

BJÖRN RAMMINGER UND SABINE MACHWÜRTH
SEPTEMBER 2019

Diese Studie besteht aus Studien- und Expertise-Material der Machwüth Team International GmbH. Sonstige zitierte Studien und Quellen finden Sie in den Quellenangaben am Ende der Studie sowie im Fließtext. Das unrechtmäßige Vervielfältigen oder Weiterverwenden der Inhalte ohne ausdrückliche Erlaubnis der Machwüth Team International GmbH wird juristisch verfolgt.

Stand: 10.2019 | Copyright © Machwüth Team International GmbH

INHALT

4 VORWORT: AUSGANGSLAGE

8 DIGITALE TRANSFORMATION

11 PERSONALENTWICKLUNG

11 DIE HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

12 WAS BEDEUTET DIES FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG 4.0?

13 WIE KÖNNEN DIGITALE TECHNOLOGIEN UNTERSTÜTZEN?

15 MTI EXPERTENBEFRAGUNG

15 LERNFORMATE UND THEMEN IN DER ZUKUNFT

16 KERNTHESE

17 FOLGERUNGEN

19 FRAGENKATALOG

21 STUDIENERGEBNISSE

21 VERTEILUNG DER ANTWORTEN NACH BRANCHEN UND UNTERNEHMENS-GRÖSSE

22 WIE WÜRDEN SIE DEN DIGITALEN FORTSCHRITT IN IHREM UNTERNEHMEN INSGESAMT EINSCHÄTZEN?

23 IN WELCHEM GESCHÄFTSBEREICH SCHREITET DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN IHREM UNTERNEHMEN BESONDERS VORAN?

25 INWIEWEIT WIRKT SICH DIE DIGITALE TRANSFORMATION AUF DIE ANGEBOTE UND UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN IHRER PERSONALENTWICKLUNG AUS?

27 WELCHE ZIELGRUPPEN IM UNTERNEHMEN WERDEN IN ZUKUNFT BESONDERS PROFITIEREN VON DIGITALEN LERNFORMEN?

28 WELCHE DIGITALEN LERNVERFAHREN GEWINNEN IMMER MEHR AN BEDEUTUNG IN DER PERSONALENTWICKLUNG?

30 MIT WELCHEN DIGITALEN TOOLS BESCHÄFTIGT SICH DIE PERSONALENTWICKLUNG ZUR ZEIT?

31 NUTZEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN EIN LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)?

31 WELCHES LMS NUTZEN SIE?

32 WAS SIND FÜR SIE WESENTLICHE FUNKTIONEN, DIE EIN LMS MIT SICH BRINGEN MUSS?

34 WIE WÜRDEN SIE DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUM THEMA „BLENDED LEARNING“ EINSCHÄTZEN?

36 WELCHE HÜRDEN NEHMEN SIE IN DER DIGITALISIERUNG VON QUALIFIKATIONS- UND LERNEINHEITEN WAHR?

38 STELLEN SIE SICH BITTE VOR: SIE KÖNNTEN VÖLLIG AUTONOM ENTSCHEIDEN UND WÄREN WEDER AN KPIS NOCH AN BUDGETS GEBUNDEN. WAS WÄRE DANN IHR ZUKUNFTSPROJEKT IN DER PERSONALENTWICKLUNG?

42 ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK

43 IMPRESSUM

VORWORT

AUSGANGSLAGE

Im Jahr 2019 ist die Digitale Transformation mitten in der Gesellschaft angekommen und bewirkt ein radikales Umdenken in den Unternehmen mit erheblichen Konsequenzen für unseren Arbeitsalltag. Disruptive Technologien verdrängen ganze Berufssparten oder verlangen neue Fähigkeiten und Kenntnisse, um in der Arbeitswelt 4.0 bestehen zu können.

Unternehmen müssen sicher stellen, dass Lernen ein selbstverständlicher Teil des Alltags wird und diese Entwicklung macht demzufolge vor den Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft nicht halt.

Schon seit ca. 20 Jahren setzen größere Unternehmen zunehmend auf Blended Learning Konzepte und darauf, einen großen Teil ihrer fachlichen Weiterbildung über elektronische Lernplattformen abzuwickeln. Diese Entwicklung gewann in den letzten fünf, sechs Jahren massiv an Dynamik – auch weil die Leistungsträger in den Unternehmen heute zumeist bereits Digital Natives sind. Dafür müssen die Profis im Bereich der Personalentwicklung dann wiederum die erforderlichen modernen Tools und Methoden bereitstellen – zum Beispiel in Form von Learning Nuggets, also digitalen Weiterbildungshäppchen, auf die die Mitarbeiter jederzeit und überall Zugriff haben.

Doch die Technologie inhaltlich bedienen zu können, ist nur ein Teil der Herausforderung an die Personalentwicklung. Ohne den persönlichen Austausch und die gemeinsame Anwendung des Erlernten greifen moderne Lernkonzepte zu kurz. Die Kunst liegt darin, die methodische und didaktische Grundlage zu bieten, beide Formen so miteinander zu vernetzen, dass Lerninhalte bestmöglich verinnerlicht werden können. Insbesondere wenn es um das Ändern des Mindsets, also der Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter geht, was bei fast allen größeren Change- und Transformations-Projekten der Fall ist, werden auch künftig die Face-to-face-Kommunikation beispielsweise in Präsenzworkshops, -trainings und -coachings unverzichtbar sein – selbst wenn häufiger zum Beispiel Online-Video-Konferenzen zur Abstimmung stattfinden. Zudem spielt die Individualisierung des Lernens aktuell eine maßgebliche Rolle und reicht vom Ausbau der Blended Learning Ansätze über einen digitalen individuellen Coach für jeden Mitarbeiter bis hin zum „digitalen Lernen für alle“.

Das Machwüth Team International ist eines der größeren Trainings- und Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum, das sich schon seit Jahren sehr intensiv mit dem Thema Digitalisierung der Personalentwicklung befasst und die Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau elektronischer Lernplattformen unterstützte. Außerdem integrierte es in einem größeren Umfang bereits früh in seine Trainingskonzepte beispielsweise Webinare. Entsprechend groß ist heute schon die MTI-Expertise in diesem Bereich und diese gilt es weiter auszubauen. Unser Leistungsversprechen ist seit 30 Jahren unverändert – wir helfen Unternehmen, ihre Strategie umzusetzen. Um diesem Anspruch jeder-

zeit mit den modernsten Lernkonzepten Rechnung tragen zu können und Kundenbedürfnisse mit hoher Leistungsexzellenz individualisiert zu erfüllen, haben wir im Sommer 2019 diese Studie umgesetzt und unsere Kunden zu ihren konkreten Anforderungen befragt.

METHODENSTECKBRIEF & VORGEHEN

1. Zielsetzung:

Genauer beschreiben zu können, in welchem aktuellem Prozess sich die Personalentwicklung befindet und die Digitale Transformation in Unternehmen mit Qualifizierungsangeboten und Entwicklungsinterventionen weiterhin optimal zu begleiten.

2. Survey design und survey mode

- a. Umfrageart: Online Umfrage
- b. Stichprobe: n=145 Unternehmen
- c. Laufzeit: 6 Wochen
- d. Zielgruppe: HR-Experten in Deutschland

3. Auswahl der Items, Skalen, Fragen

4. Konzeption, Test der Umfrage

5. Nachbesserung und Pretesting

6. Restrukturierung

7. Start der Umfrage

- a. Einladung: per Email
- b. Datenaufnahme erfolgte elektronisch

8. Verarbeitung von opt-outs, Erinnerungsmail

9. Ende der Expertenumfrage am 08.09.2019

10. Datenauswertung und Aufbereitung

11. Ergebnisdokumentation

Wir hoffen, dass Sie aus unserem Studienreport neue Erkenntnisse und Impulse für Ihre Arbeit mitnehmen können und freuen uns über Ihr Feedback oder Ihre Anregungen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre MTI Redaktion



“

ALLES, WAS DIGITALISIERT WERDEN
KANN, WIRD DIGITALISIERT.

Carly Fiorina, CEO Hewlett-Packard

”


1



DIGITALE TRANSFORMATION

KAPITEL 1

DIGITALE TRANSFORMATION

Die Digitale Transformation ist die permanente Wandlung von Organisationen und Gesellschaft aufgrund digitaler Technologien (Jäckle et. al).

Sie beinhaltet grundsätzlich zwei Perspektiven: die Sicht des Kunden (Customer-Perspektive) und die Sicht der eigenen Organisation (Company-Perspektive). Erst die Kombination von Beiden verdeutlicht das disruptive Potenzial von digitalen Technologien.

Disruptive Technologien sind mehr, als das Bestehende effizienter umzusetzen. Disruptive Technologien eliminieren Abhängigkeiten. Dieser Umstand stellt ein aktuelles Problem unserer heutigen Zeit dar.

Die Herausforderung für Unternehmen und ihr Geschäftsmodell besteht darin, digitale Technologien auf den jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg hin zu bewerten und dementsprechend einzusetzen, sprich sich digital zu transformieren.



Vielen Unternehmen gelingt es aufgrund der hohen Komplexität nicht, sich bietende Chancen der Digitalen Transformation der Arbeitswelt auszuschöpfen und Risiken zu vermeiden.¹

¹ vgl. Kohne A., In sechs Schritten zum Business Development. In: Business Development. Springer, Wiesbaden, 2019, Seite 122-123.

Im Zentrum des digitalen Wandels von Unternehmen stehen „digitale Innovationen“. Diese umfassen zwei Komponenten, eine technische und eine fachliche (inhaltliche, zum Anwendungsfeld passende) Lösung. Diese Teile müssen aber aufeinander abgestimmt („integriert“) sein und sind daher wie die zwei Seiten einer Medaille.

Traditionell kommt der Anstoß für eine digitale Innovation aus neuen fachlichen Anforderungen, z. B. aus einem veränderten Vertriebs- oder Controlling-Konzept. Diese neuen Anforderungen werden in einer technischen Lösung umgesetzt. Das reicht allerdings heute nicht mehr. Heute sind technische Entwicklungen sehr häufig der Treiber für digitale Innovationen, d. h. der Anstoß kommt häufig aus der Technologie².

WAS BEDEUTET DIES FÜR DIE ANFORDERUNGEN AN DIE PERSONALENTWICKLUNG 4.0?

- a) Dass die Qualifizierung für digitale Innovationen in der Belegschaft begleitet und das human asset im Umgang mit den Technologien gestärkt wird
- b) Digitale Innovationen genutzt werden, um Lernformen mit Tools und Methoden in der Personalentwicklung zukunftsorientiert zu gestalten

2 Jäckle, Prof. Dr. S., Brüggemann, U., Digitale Transformationsexzellenz, Wiesbaden, 2019.

“

DIEJENIGEN, DIE UNTER DEM BEGRIFF
DER DIGITALEN TRANSFORMATION
LEDIGLICH DIGITALE TECHNOLOGIEN
VERSTEHEN, IRREN GEWALTIG.

Markus Webhofer, Managing Partner am Institute of Brand Logic

2



PERSONALENTWICKLUNG

KAPITEL 2

PERSONALENTWICKLUNG

DIE HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die zuvor skizzierten Punkte verdeutlichen, dass die digitale Transformation sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen betrifft und mehrere Bereiche umfasst, wie beispielsweise Technologien¹, Managementsysteme², Organisationskultur, Führung³, Zusammenarbeit, Interaktion und (Mitarbeiter) Fähigkeiten⁴. Die daraus resultierende Komplexität hindert Organisationen häufig daran, die Chancen der neuen Arbeitswelt zu erkennen und umzusetzen. Aufgrund ihres Einflusses auf die verschiedenen Bereiche von Organisationen, Individuen und ihr Arbeitsumfeld stehen Unternehmen und Entscheidungsträger derzeit vor der Herausforderung, zu verstehen, was Digitalisierung für die Arbeitswelt ihres Unternehmens bedeutet und wie verschiedene Aspekte miteinander zusammenhängen⁵.

1 Klatt, R.: Wie Technologie die Kundenbeziehung verbessert, in: Sales Excellence Nr. 5/2019, Wiesbaden, 2019, Seite 15 ff.

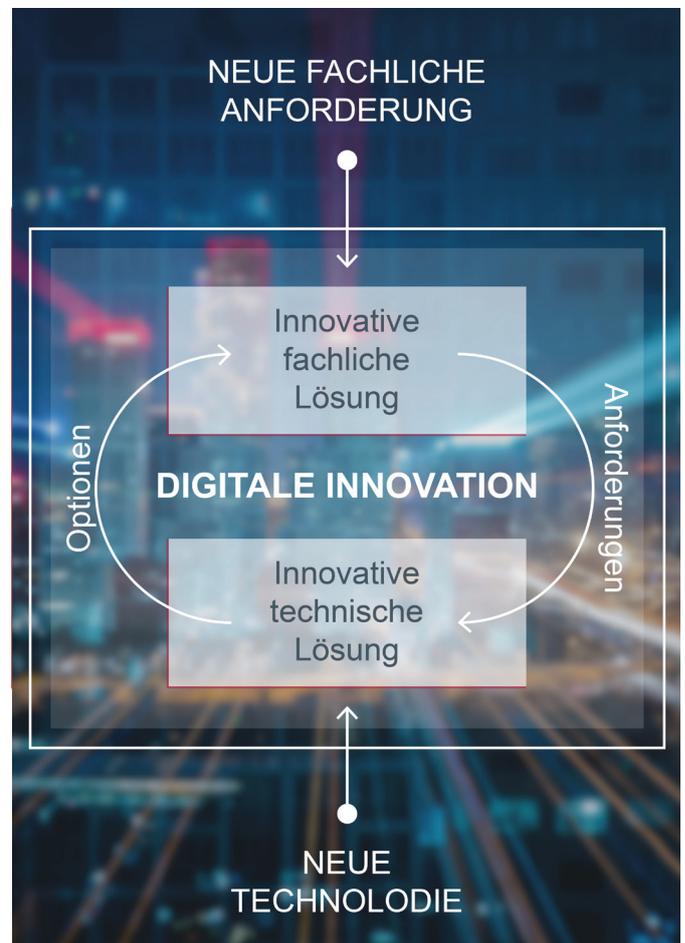
2 Kocian-Dirr, C., Betriebswirtschaftslehre – Schnell erfasst, Wirtschaft – Schnell erfasst,

https://doi.org/10.1007/978-3-662-54290-3_4

3 Machwüth, H.-P.: Führen mit Selbstverantwortung. In: Innovative Verwaltung Nr. 11/2014, Seite 29 -30

4 vgl. A. Kohne, Business Development Einleitung, https://doi.org/10.1007/978-3-658-24722-5_1

5 Becker, in : Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., akt. u. überarb. Auflage., Stuttgart, 2013.



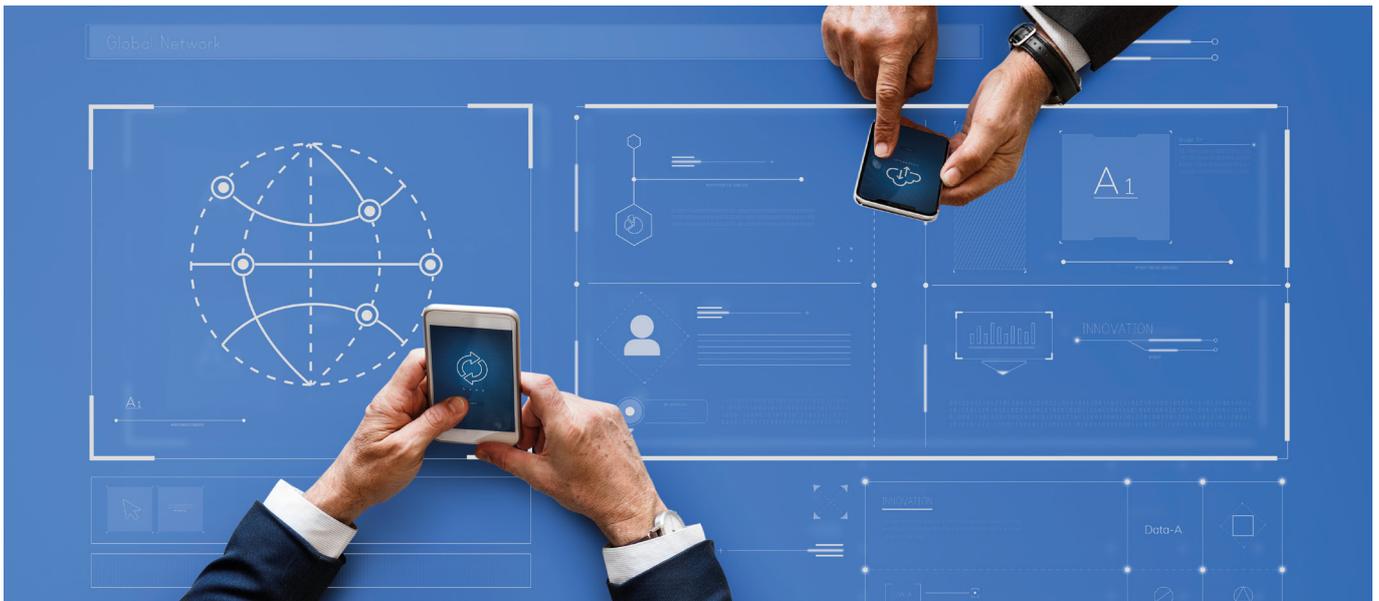
PERSONALENTWICKLUNG

Demnach bestehen die speziellen Herausforderungen darin:

- › den disruptiven Charakter der Technologie zu erkennen,
- › den Beitrag der jeweiligen Technologie in Verhältnis zum Unternehmenserfolg zu setzen,
- › die Technologie in Bezug auf das Unternehmensergebnis zu bewerten,
- › (positiv bewertete) digitale Technologien zu implementieren.
- › Mitarbeiter zu schnell befähigen mit neuen Geschäftsprozessen, Skills und benötigten Kompetenzen umzugehen.

WAS BEDEUTET DIES FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG 4.0?





WIE KÖNNEN DIGITALE TECHNOLOGIEN UNTERSTÜTZEN?

Viel zu oft beobachten wir noch, dass Personaler mit veralteten Anwendungen arbeiten müssen, was die Prozesse im ganzen Unternehmen verlangsamt. Das steht im Paradoxon zu agilen Unternehmen und der Unternehmensentwicklung, die von der Personalabteilung verlangt wird. In der Studie „Rethinking HR“ von The Boston Consulting Group (BCG) sagen Personalentscheider, dass eine „stärkere Digitalisierung und Automatisierung der Personalverwaltung“ zukünftig in ihren Fokus rücken wird. Diese stellen sicher, dass Personaler mehr Zeit für Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit haben⁶.

Die erste Welle der Digitalisierung - Wo stehen wir?

Im Wege der Digitalisierung sind E-Learnings⁷, digitale Moderation⁸, Blended Learning⁹ zwar aktuelle, aber bereits - gemessen am Stand der Technik - nur Lernformen und Tools, die als erste Welle der Digitalisierung zu bewerten sind. Doch wo stehen wir in Deutschland aktuell?

6 Renner, H., Wie es weiter geht? Zukunftsszenarien, in: DIGITALE WELT 3 | 2019, Seite. 63.

7 Kergel, D. und B. Heidkamp (Hrsg.), Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre, Prekarisierung und soziale Entkopplung –transdisziplinäre Studien, https://doi.org/10.1007/978-3-658-22400-4_29; Kuhlmann, A., Sauter, W., Innovative Lernsysteme, Wiesbaden, 2008, S. 71.

8 Machwüth, S., Events digital gestalten, in: SW Sozialwirtschaft, Sozialwirtschaft, Jahrgang 26 (2016), Seite 34 - 35.

9 Stöhler, C., Fit für das Projektmanagement, essentials, https://doi.org/10.1007/978-3-658-26250-1_3.

3



MTI EXPERTENBEFRAGUNG

KAPITEL 3

MTI EXPERTENBEFRAGUNG

LERNFORMATE UND THEMEN IN DER ZUKUNFT

Deutsche Unternehmen sind, wie viele andere namhafte Institute festgestellt haben, im Vergleich zu anderen im EU-Raum angesiedelten Unternehmen nicht vorne im Trend anzusiedeln. Mit Blick in den internationalen Markt zeigt sich, dass Deutschland der Schaffung der infrastrukturellen Voraussetzungen nur nachlässig nachgekommen ist. Auch die aktuelle Einführung von 5G Netzen und dem Breitbandausbau wird im Gesamtkontext und europäischen Vergleich als verspätet angesehen. Wir befinden uns derzeit in einem rasanten Fortschreiten der technischen Möglichkeiten, es mangelt aber vielerorts an Spezialkräften, die diese Technologien in die Unternehmen tragen und dort gewinnbringend implementieren. Sobald die Forschung und Entwicklung es ermöglicht, Quantencomputer in der Form bereitzustellen, dass diese außerhalb von Laboratorien und Instituten nutzbar sind, wird dies zu einem neuen Faktor, der einen unvorstellbar großen Bruch des Tempos darstellt, in dem die Digitale Transformation fortschreitet.

Die dritte Welle der Digitalen Transformation steht mittelfristig bereits in den Startlöchern

Mittelfristig werden wir uns mit folgenden Themen sehr schnell beschäftigen:

- › Cloud-Infrastrukturen
- › Agile Methoden in der Digitalen Transformation¹
- › Big-Data & Deep Insights & KI
- › Automatisierung von Prozessen auf allen Ebenen
- › Dezentrales Lernen und Arbeiten
- › Personalentwicklung 4.0²
- › Adaptives Lernen.

¹ vgl. Fuchs, C., Schwerpunkt | Agile Methoden - mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung, In: Wirtschaftsinformatik & Management, <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00192-8>.

² Scholten, J., Schwerpunkt | Agile Methoden - mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung, in: Arbeitswelt der Zukunft, <https://www.springerprofessional.de/personalentwicklungsmassnahmen-4-0/16344310?fulltextView=true#>.

MTI EXPERTENBEFRAGUNG

Die MTI Expertenbefragung spiegelt wieder, dass das Thema der Digitalen Transformation erst kürzlich eine ernstzunehmende Wahrnehmung in den Führungsebenen der deutschen Wirtschaft erfahren hat: 50% der Experten gaben an, dass sie gerade dabei sind Wege zu finden, die Digitale Transformation in der Personalentwicklung ihres Unternehmens umzusetzen.

**Digital
Leader?
Nicht wir...**

Nur 4% würden sich hingegen als „digital leader“ bezeichnen. Bei diesen 4% ist besonders zu bemerken, dass es sich dabei um Kleinbetriebe handelte, die diese Aussage machten. 33% gaben an noch ganz am Anfang zu stehen.

Die nachfolgende Kernthese, lässt sich aus den Ergebnissen der 145 befragten Experten unserer Studie ableiten:

KERNTHESE

“

WIR ARBEITEN MIT HOCHDRUCK DARAN, DIE DIGITALE TRANSFORMATION, WELCHE IN VOLLEM GANG IST, IM BEREICH DER PERSONALENTWICKLUNG SO UMZUSETZEN, DASS SOWOHL FÜR DIE LERNENDEN ALS AUCH FÜR DAS UNTERNEHMEN EIN EKLATANTER KOSTEN-NUTZEN-VORTEIL GEGEBEN IST. DAFÜR BRAUCHEN WIR ABER SPEZIALISTEN UND TOOLS, DIE UNS DABEI HELFEN, DIE INHALTE SO ZU VERMITTELN, DASS DER MITARBEITENDE BEDARFSGERECHT UND LERNTYPENGERECHT IN DEN LERNPROZESS EINGEBUNDEN WIRD, WIE ES DIE HEUTIGE NEW-WORK-ARBEITSWELT ERFORDERT.

MTI EXPERTENBEFRAGUNG

FOLGERUNGEN

Es lässt sich auf Basis der Studienergebnisse sagen, dass die Personalentwicklung die zukunftsfähige „Personalentwicklungsarchitektur“ klar vor Augen hat und sich bereits mit der „Inneneinrichtung“ beschäftigt, während bei dem „Digitalen Transformationshaus“, das Fundament noch in Arbeit ist und teilweise erst die „Strippen“ gezogen werden.

Das heißt, die Personalentwicklung ist im Denken der zukunftsorientierten Lernformen, Tools und Qualifizierung der Zielgruppen weit fortgeschritten. Diese Divergenz von Denken und Umsetzung ist evident. Zu großen Teilen wird sich noch damit beschäftigt, das technologische Grundgerüst zu erstellen, wie zum Beispiel die Einführung eines Learning Management Systems.

Hervorzuheben ist, dass der Vertrieb, Kundenservice und Personalmanagement/Personalentwicklung die Unternehmensbereiche sind, in denen die Digitale Transformation als besonders schnell voranschreitend klassifiziert wurden.

25% der Experten gaben an, Umsetzungsmaßnahmen in der Personalentwicklung bereits implementiert zu haben. Der überwiegende Teil sieht weder die Relevanz, noch hat er damit begonnen, Spezialisten oder spezielle Teams zu implementieren.

Auch die Frage nach den LMS- bzw. KMS-Systemen, die innerhalb der Befragten Gruppe Verwendung finden, kennt keine klaren Favoriten, wobei auch nur 39% angaben ein derartiges System überhaupt vorzuhalten. Out of the box Lösungen scheinen daher nicht komplett den Wünschen zu entsprechen, angepasste Lösungen sind daher der Trend in diesem Bereich.

Im Nachfolgenden werden der genaue Fragenkatalog sowie die detaillierten Ergebnisse der Studie erläutert.

25% gaben an, bereits Maßnahmen implementiert zu haben



4



FRAGENKATALOG

KAPITEL 4

FRAGENKATALOG

Teilgenommen haben **145 Experten** aus den Personalentwicklungsabteilungen verschiedener Unternehmensgrößen und Branchen in Deutschland.

FRAGENKATALOG: DIGITALE TRANSFORMATION ALS HERAUSFORDERUNG IN DER PERSONALENTWICKLUNG

- › Wie würden Sie den digitalen Fortschritt in Ihrem Unternehmen insgesamt einschätzen?
- › In welchem Geschäftsbereich schreitet die Digitale Transformation in Ihrem Unternehmen besonders voran?
- › Inwieweit wirkt sich die Digitale Transformation auf die Angebote und Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Personalentwicklung aus?
- › Welche Zielgruppen im Unternehmen werden in Zukunft besonders profitieren von digitalen Lernformen?
- › Welche digitalen Lernverfahren gewinnen immer mehr an Bedeutung in der Personalentwicklung?
- › Mit welchen digitalen Tools beschäftigen Sie sich in der Personalentwicklung?
- › Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Learning Management System (LMS)?
- › Welches LMS nutzen Sie?
- › Was sind für Sie wesentliche Funktionen, die ein LMS mit sich bringen muss?
- › Wie würden Sie die folgenden Aussagen zum Thema "Blended Learning" einschätzen?
- › Welche Hürden nehmen Sie in der Digitalisierung von Qualifikations- und Lerneinheiten wahr?
- › Wie ist Ihre Position/Abteilung im Unternehmen?
- › Wie groß ist Ihr Unternehmen?
- › Stellen Sie sich bitte vor: Sie könnten völlig autonom entscheiden und wären weder an KPIs noch an Budgets gebunden. Was wäre dann ihr Zukunftsprojekt in der Personalentwicklung?

5



STUDIENERGEBNISSE

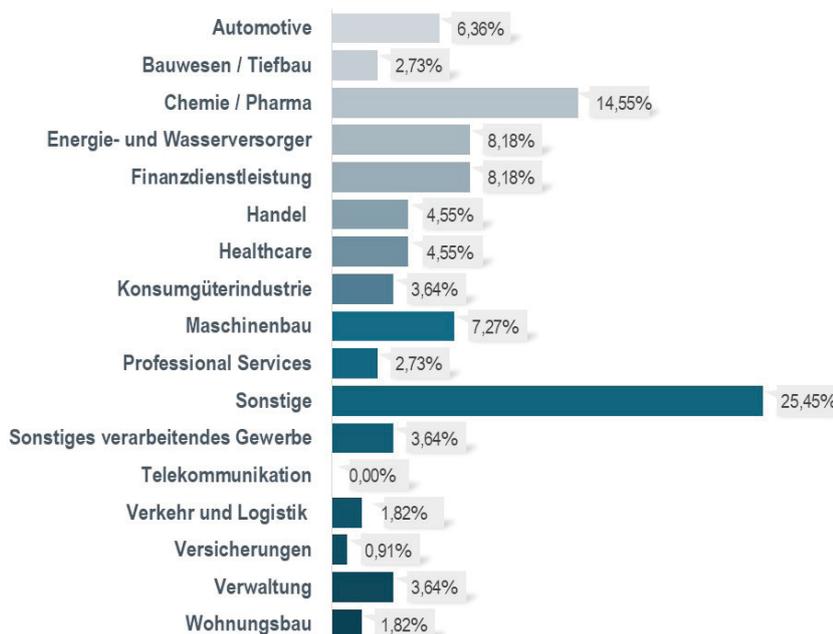
KAPITEL 5

STUDIENERGEBNISSE

VERTEILUNG DER ANTWORTEN NACH BRANCHEN UND UNTERNEHMENSGRÖSSE

Ein wichtiges Kriterium für die Studie war die Verteilung der Antworten nach den Branchen und der Unternehmensgröße. Die teilgenommenen Branchen sind breit gefächert, wobei die **Branche Chemie/Pharma am stärksten vertreten** war. Rund 25% der Befragten waren keiner der aufgeführten Branchen zuzuordnen. Der größte Anteil der Teilnehmer, mit **über 65%**, waren **Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern**. Hierbei blicken wir in Teilen auch auf die Branchenbesonderheiten und heben interessante Unterschiede in den einzelnen Themenkomplexen hervor.

BRANCHEN

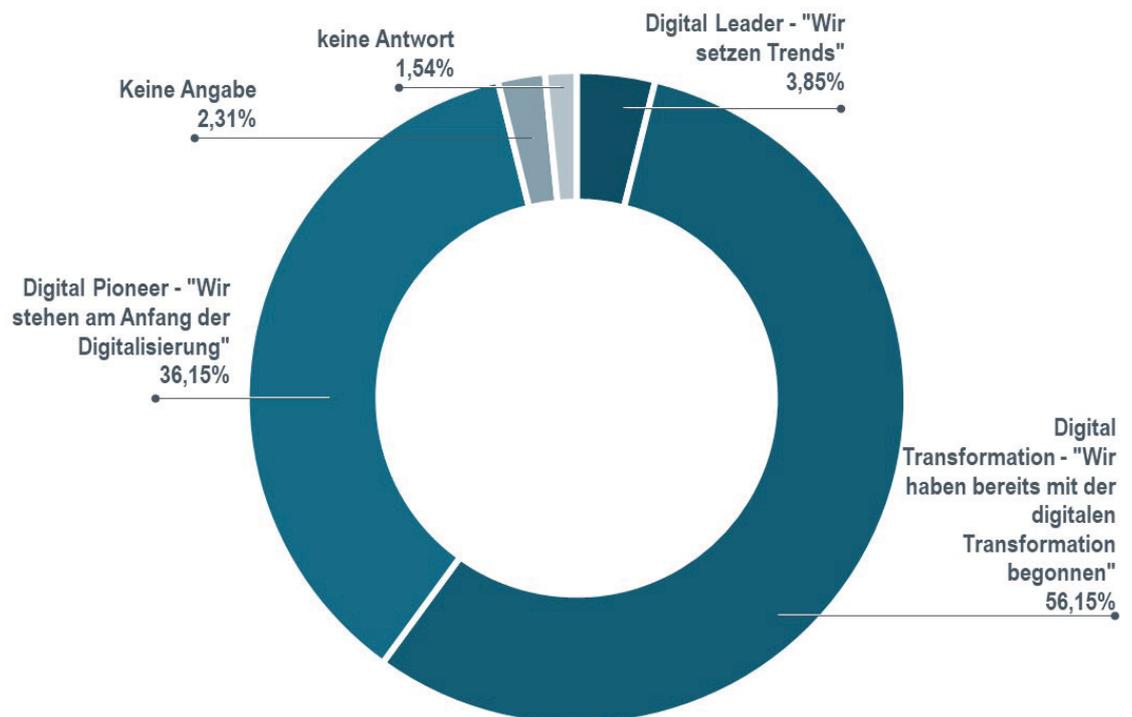


UNTERNEHMENSGRÖSSE



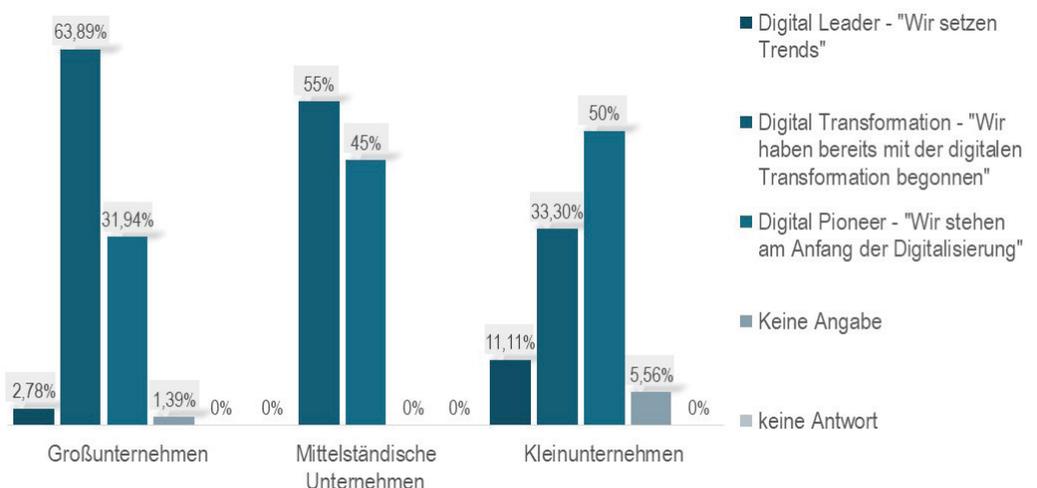
STUDIENERGEBNISSE

WIE WÜRDEN SIE DEN DIGITALEN FORTSCHRITT IN IHREM UNTERNEHMEN INSGESAM EINSCHÄTZEN?



Insgesamt sehen sich die befragten Unternehmen mitten in dem Prozess der Digitalisierung

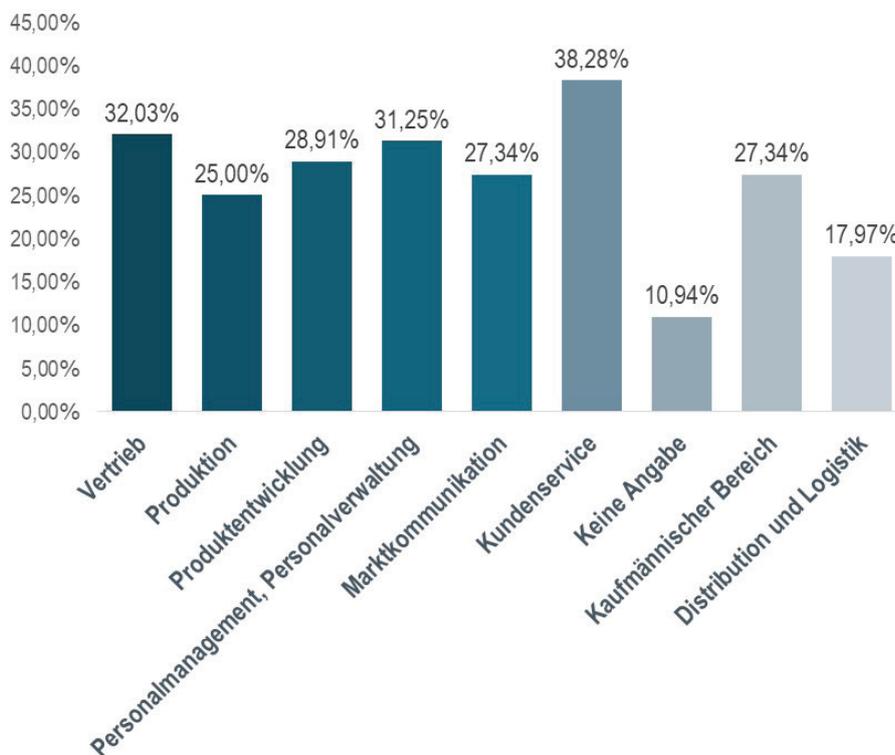
„Wir haben bereits mit der Digitalen Transformation begonnen“ sagen 56,15% der befragten Experten bzw. die Unternehmen, denen sie angehören. Interessant ist, dass sich am ehesten die Kleinunternehmen im Status: Digital Leader - „Wir setzen Trends,“ sehen.



STUDIENERGEBNISSE

IN WELCHEM GESCHÄFTSBEREICH SCHREITET DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN IHREM UNTERNEHMEN BESONDERS VORAN?

Alle befragten Experten sehen die Digitalisierung relativ gleichmäßig in allen Geschäftsbereichen voranschreiten. Dass **Kundenservice und Vertrieb** am stärksten von der Digitalisierung betroffen sind, wundert nicht, globale Marktplayer sind die Treiber für ein sich radikal veränderndes Kundenverhalten.



Im Kundenservice, Vertrieb und Personalentwicklung schreitet die Digitale Transformation besonders voran



Globale Marktplayer

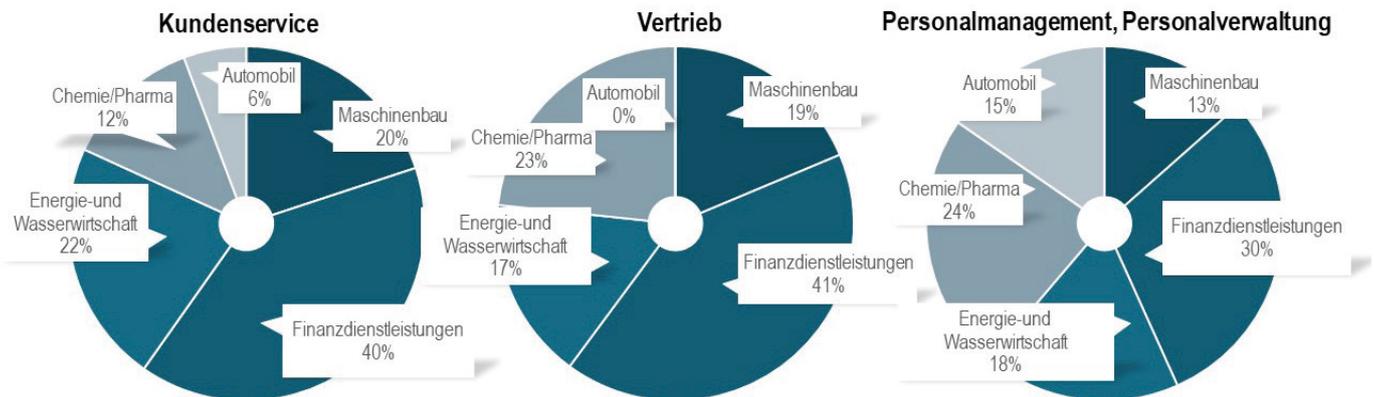
Ob die Verbreitung von Wissen, der Beitrag zur Massenverbreitung von PCs und Smartphones oder die Revolutionierung des Kundenservice - diese Giganten haben die Digitale Transformation massiv beschleunigt und dienen als Vorbilder.

STUDIENERGEBNISSE

Die Erkenntnisse eröffnen uns vollkommen neue Sichtweisen auf das Handeln der Menschen, ihre (Kauf-)Entscheidungen und die Kommunikation. Insbesondere der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman entwickelt einen mächtigen Schlüssel hierzu. Dieser Schlüssel kann genutzt werden, um darzulegen, dass das Wissen über menschliches Verhalten **komplementär zu echter Kundenorientierung** ist¹. Kundenorientierung hat immer etwas mit Emotionen und Wahrnehmung zu tun.

Generation Z, ständige Erreichbarkeit, eine neue Auffassung von work-life-balance, ein neues Gesundheitsgefühl, als Spiegelbild der Gesellschaft insgesamt, hat zu einem völlig anderen Kundenverhalten geführt, **welches agile Antworten von Unternehmen auf diese Bedürfnisse erfordert**.

WIE VERTEILEN SICH DIE BRANCHEN AUF DIE GESCHÄFTSBEREICHE IN DENEN DIE DIGITALISIERUNG BESONDERS VORANSCHREITET?



VERTEILUNG NACH BRANCHEN AUF DIE GESCHÄFTSBEREICHE: PERSONALMANAGEMENT AUF PLATZ 3

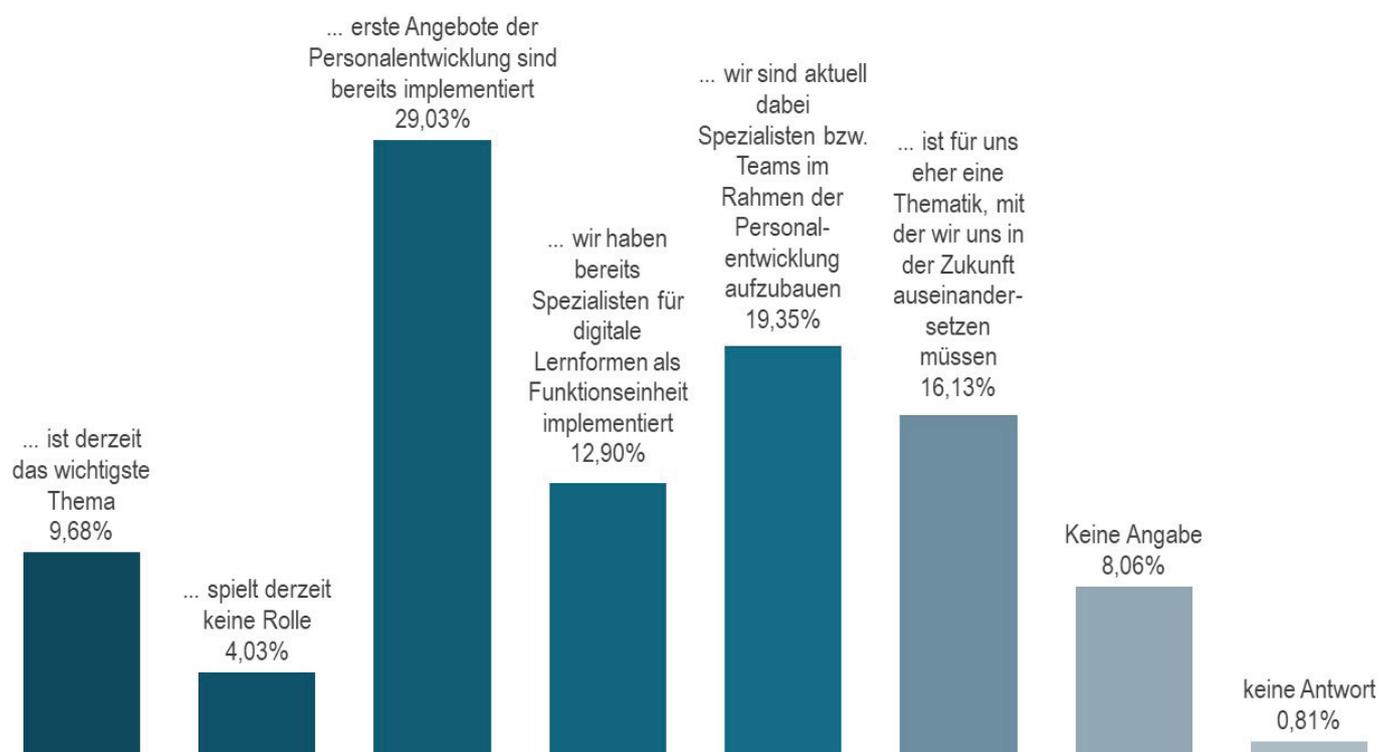
Bei 31,25% schreitet die Digitalisierung im Personalmanagement und Personalverwaltung voran - vor allem die Branche Finanzdienstleistungen scheint hier sehr aktiv zu sein

Die Personalentwicklung ist gleichsam von diesem Wandel betroffen und dadurch im selben Maße gefordert, im Sinne dieser umfassenden Veränderungen nach Lösungen zu suchen und zu finden. Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterbindung, Fachkräftemangel, Mitarbeiterzufriedenheit - um nur einige Schlagworte zu nennen - der Progress von „old work“ über „new work“ zu „real work“ ist weit fortgeschritten. Mitarbeitende lerntypengerecht, digital und zeit- und ortsunabhängig und im Einklang mit den Unternehmenszielen auf dem Weg des lebenslangen Lernens zu begleiten, muss das Ziel der PE sein. In diesen fortlaufenden Prozess, respektive der Anforderungen der Digitalen Transformation und dem stark geänderten Verständnis von Arbeit muss sich die Personalentwicklung 4.0, bereits heute schon mit den Problemstellungen von Morgen auseinandersetzen.

¹ Vgl. Gründling, Prof. C., Letzter Aufruf Kundenorientierung, Vom Sinn zum Gewinn - warum in einer digitalisierten Welt nur echte Kundenorientierung zu Gewinn führen wird, Springer, Wiesbaden, 2018.

STUDIENERGEBNISSE

INWIEWEIT WIRKT SICH DIE DIGITALE TRANSFORMATION AUF DIE ANGEBOTE UND UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN IHRER PERSONALENTWICKLUNG AUS?



„Vorausschauend am Stand der Technik orientierte Lernangebote schaffen“, das könnte als Maxime auf die Fahnen einer zukunftsorientierten und effizienten Personalentwicklung gedruckt sein. Dass die Personalentwicklung dieses wahrgenommen hat, „... erste Angebote der PE sind vorhanden“, ist bei ca. 30% der Befragten durch die Studie belegt. Noch ca. 16% sehen das Thema Digitale Transformation als Zukunftsthema. Für 4,03% spielt die Digitale Transformation derzeit gar keine Rolle. **Diese Indikatoren deuten darauf hin, dass es - derzeit noch - an konkreten Tools und Spezialisten mangelt.**

STUDIENERGEBNISSE

Digitalisierung ist ein aktiver Part der Personalentwicklung

Organisationale Ambidextrie*, lautet die Antwort auf die Frage, wie Unternehmen zukünftig sicherstellen können, nicht im Strudel der rasanten Marktveränderungen unterzugehen.

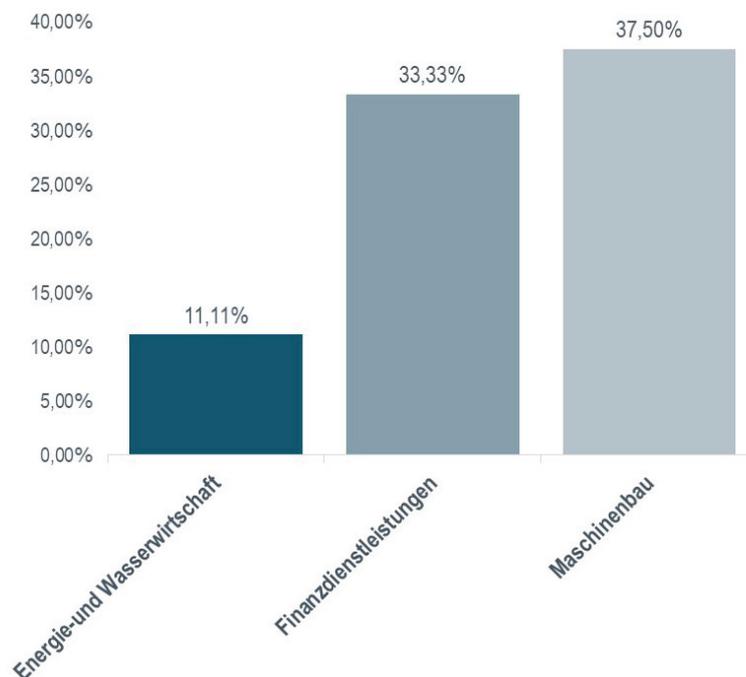
Insgesamt lässt sich von den Antworten der Teilnehmer ableiten, dass die Digitalisierung ein aktiver Part der Personalentwicklung ist. In der Regel sind erste Angebote bereits implementiert. Die wenigsten Unternehmen haben jedoch bereits Spezialisten für digitale Lernformen als Funktionseinheit implementiert - **es wird allerdings bescheinigt, dass diese Spezialistenteams noch im Aufbau sind.**

Am Anteil der Unternehmen gemessen, die die Digitale Transformation als Zukunftsthema in der Personalentwicklung sehen, sticht die Energie- und Wasserwirtschaft mit 33,3% der Antworten heraus. Finanzdienstleistung und Maschinenbau fallen als Branchen auf, die Unterstützungsmaßnahmen durch die Personalentwicklung als „derzeit wichtigstes Thema“ sehen ca. 30% Anteil der Antworten.

DIESE BRANCHEN SEHEN DIGITALISIERUNG ALS WICHTIGSTES THEMA

VERTEILUNG NACH BRANCHEN

Welche Branchen sehen Auswirkungen der Digitalen Transformation auf Angebote und Unterstützungsmaßnahmen ihrer Personalentwicklung als „derzeit wichtigstes Thema“?

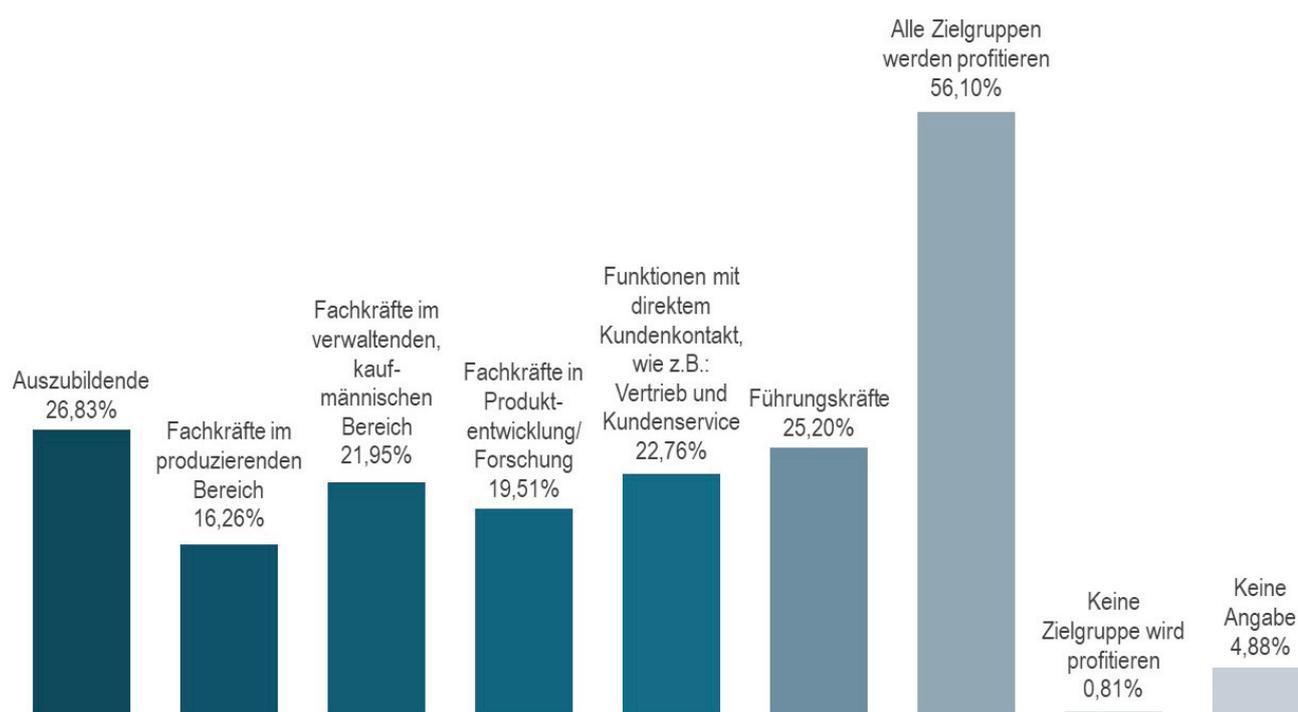


ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE

beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Ambidextrie (von lateinisch ambo „beide“ und dextera „rechte Hand“) vom Wortursprung bedeutet somit Beidhändigkeit, und soll im Rahmen der organisationalen Ambidextrie die Wichtigkeit der Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) verdeutlichen.

STUDIENERGEBNISSE

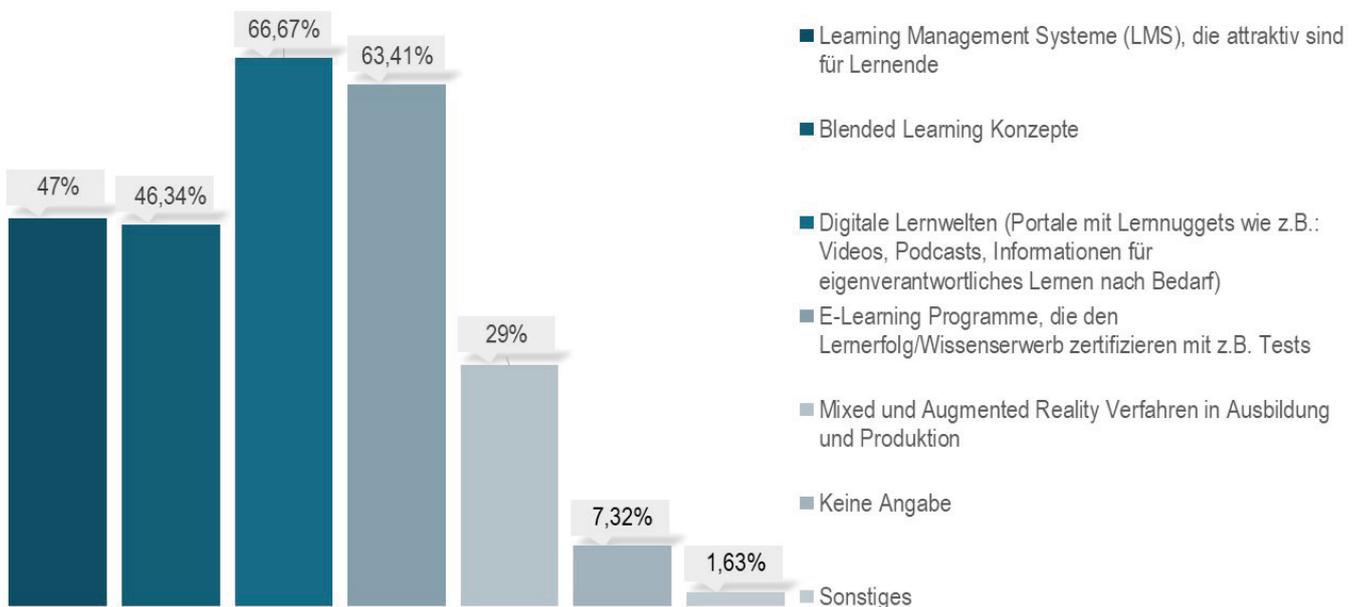
WELCHE ZIELGRUPPEN IM UNTERNEHMEN WERDEN IN ZUKUNFT BESONDERS PROFITIEREN VON DIGITALEN LERNFORMEN?



Durchgängig bestätigen die Ergebnisse, dass **alle Zielgruppen** in Unternehmen von den neuen Lernformen profitieren werden. Was in einem Umkehrschluss die **hohe Bedeutung der digitalen Lernformen** für die Personalentwicklung untermauert. Auch der Blick auf die digitalen Lernverfahren bestätigt dies.

STUDIENERGEBNISSE

WELCHE DIGITALEN LERN- VERFAHREN GEWINNEN IMMER MEHR AN BEDEUTUNG IN DER PERSONALENTWICKLUNG?



**Mixed- und
Augmented-
Reality in
Ausbildung
und
Produktion?
Bald keine
Zukunftsmusik**

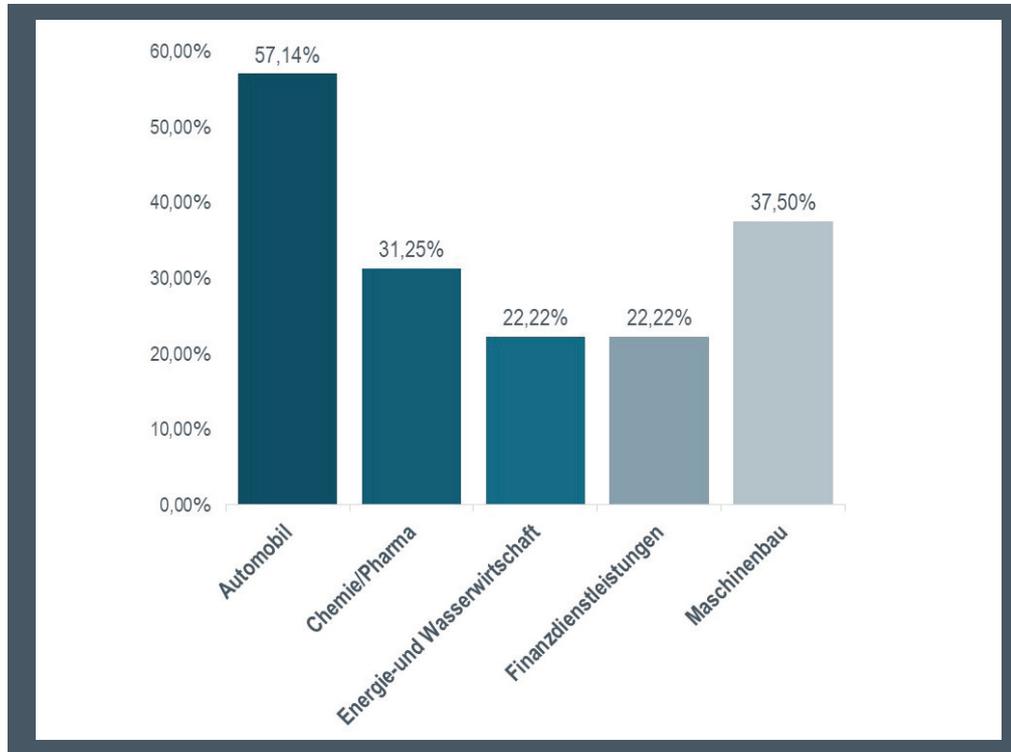
Fast alle Lernformen gewinnen laut den Ergebnissen an Bedeutung. Besonders im Fokus sind **Digitale Lernwelten** und **E-Learning Programme**. **Verfahren wie Mixed- und Augmented-Reality in Ausbildung und Produktion liegen insbesondere im Fokus der Automobilbranche**. Außer in der Automobilbranche und im Maschinenbau scheinen sie unter den Befragten keine erhöhte Rolle zu spielen. Kürzlich hat Volkswagen eine Minderheitsbeteiligung an Seereal Technologies erworben. Gemeinsam forschen die Unternehmen an der Entwicklung von Head-up-Displays mit Augmented-Reality-Technik².

Die digitale Transformation hat das Potenzial, die Prozesse und Verfahren zu verändern wie selten zuvor.

² Schäfer, P., in: Unternehmen + Institutionen | Nachricht | Onlineartikel, Volkswagen investiert in Augmented-Reality-Spezialist Seereal. Vgl. Fründ, J., Gausemeier, J., Matysczok, C., Radkowski, R., Using Augmented Reality Technology to Support the Automobile Development; https://doi.org/10.1007/11568421_29

STUDIENERGEBNISSE

DIE BEDEUTUNG VON VIRTUAL (VR), MIXED (MR) UND AUGMENTED REALITY (AR) VERFAHREN NACH BRANCHEN



VERTEILUNG NACH BRANCHEN

Wie stufen die Branchen die Bedeutung von VR, MR und AR für die Personalentwicklung ein?

VR

Als Virtuelle Realität, kurz VR, wird die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung bezeichnet.

MR

Unter Mixed Reality (Vermischte Realität bzw. Gemischte Realität), kurz MR, werden Umgebungen oder Systeme zusammengefasst, die die natürliche Wahrnehmung eines Nutzers mit einer künstlichen (computergenerierten) Wahrnehmung vermischen. Neben der hauptsächlich computergenerierten virtuellen Realität sind dies insbesondere Systeme der erweiterten Realität und der erweiterten Virtualität.

AR

Unter Augmented Reality (erweiterte Realität), kurz AR, versteht man die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung. Diese Information kann alle menschlichen Sinnesmodalitäten ansprechen. Häufig wird jedoch unter erweiterter Realität nur die visuelle Darstellung von Informationen verstanden, also die Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung/Überlagerung. Bei Fußball-Übertragungen ist erweiterte Realität beispielsweise das Einblenden von Entfernungen bei Freistößen mithilfe eines Kreises oder einer Linie.

**IN VIRTUELLE WELTEN
EINTAUCHEN**

STUDIENERGEBNISSE

MIT WELCHEN DIGITALEN TOOLS BESCHÄFTIGT SICH DIE PERSONALENTWICKLUNG ZUR ZEIT?



Wichtigste Digitale Tools: Online Trainings/ Webinare

Die häufigsten Aktivitäten konzentrieren sich laut den Ergebnissen auf: **Online Trainings/Webinare** und Wissenstests und E-Learning Programme zum Selbststudium und Learning Management Systeme. Der Schwerpunkt liegt (noch) in der Vermittlung von Sach- und Fachwissen. Die Etablierung von virtuellen Communities zum Erfahrungsaustausch und Knowledge Sharing finden Beachtung, stehen mit durchschnittlich 21,67% jedoch nicht im Vordergrund.

Virtual-Reality und Mixed-Reality Verfahren stehen in der Personalentwicklung als Lernmöglichkeit noch „in den Kinderschuhen“. Dies mag mit dem Investment zusammenhängen. Zur Zeit sind solche Verfahren noch sehr teuer.

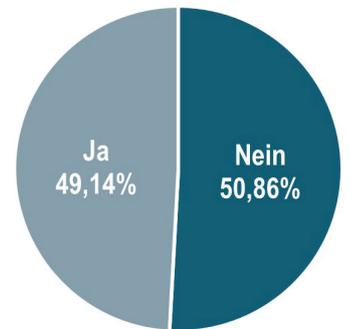
Wenn wir in die USA blicken, wo WALMART virtuelle Märkte implementiert hat, in denen mit Hilfe von 3D-Brillen von der Produktplatzierung bis zum Marktmanagement virtuell gelernt werden kann, ist es nur eine Frage der Zeit, bis solche komplexen Lernwelten auch in Deutschland implementiert werden.

Digitale Tools für Moderation und Conferencing finden immer mehr Beachtung. Immerhin beschäftigen sich über 30% der Personalentwicklungsexperten damit.

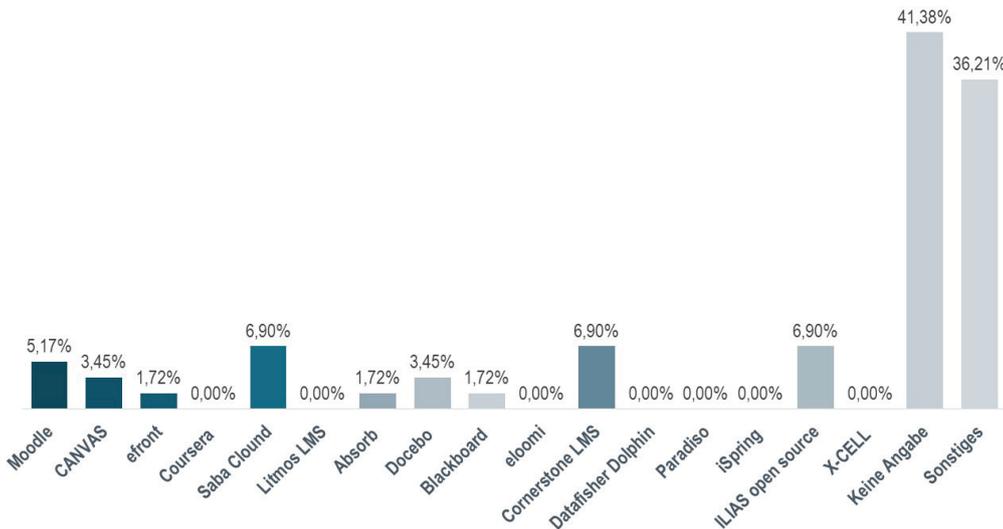
STUDIENERGEBNISSE

NUTZEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN EIN LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)?

Eine Lernplattform, beziehungsweise Learning Management System (LMS), ist ein komplexes Content-Management-System, das der Bereitstellung von Lerninhalten und der Organisation von Lernvorgängen dient. Oft werden von überall erreichbare LMS als das Zukunftsformat angesehen, um das immer mehr gefragte „learning on demand“ zu ermöglichen. Knapp die Hälfte der Teilnehmer gaben jedoch an, kein LMS zu nutzen.



WELCHES LMS NUTZEN SIE?



Die Implementierung von Learning Management Systemen nimmt einen beachtlichen Anteil ein - allerdings sind LMS-Systeme offensichtlich erst in der Hälfte der befragten Unternehmen etabliert.

49,14% der befragten Experten arbeiten mit einem LMS System. Dabei zeigt sich die Anbietervielfalt in der Streuung der Antworten, mit welchem System gearbeitet wird. Dabei spielen Eigenentwicklungen unter der Rubrik „Sonstige“ eine große Rolle.

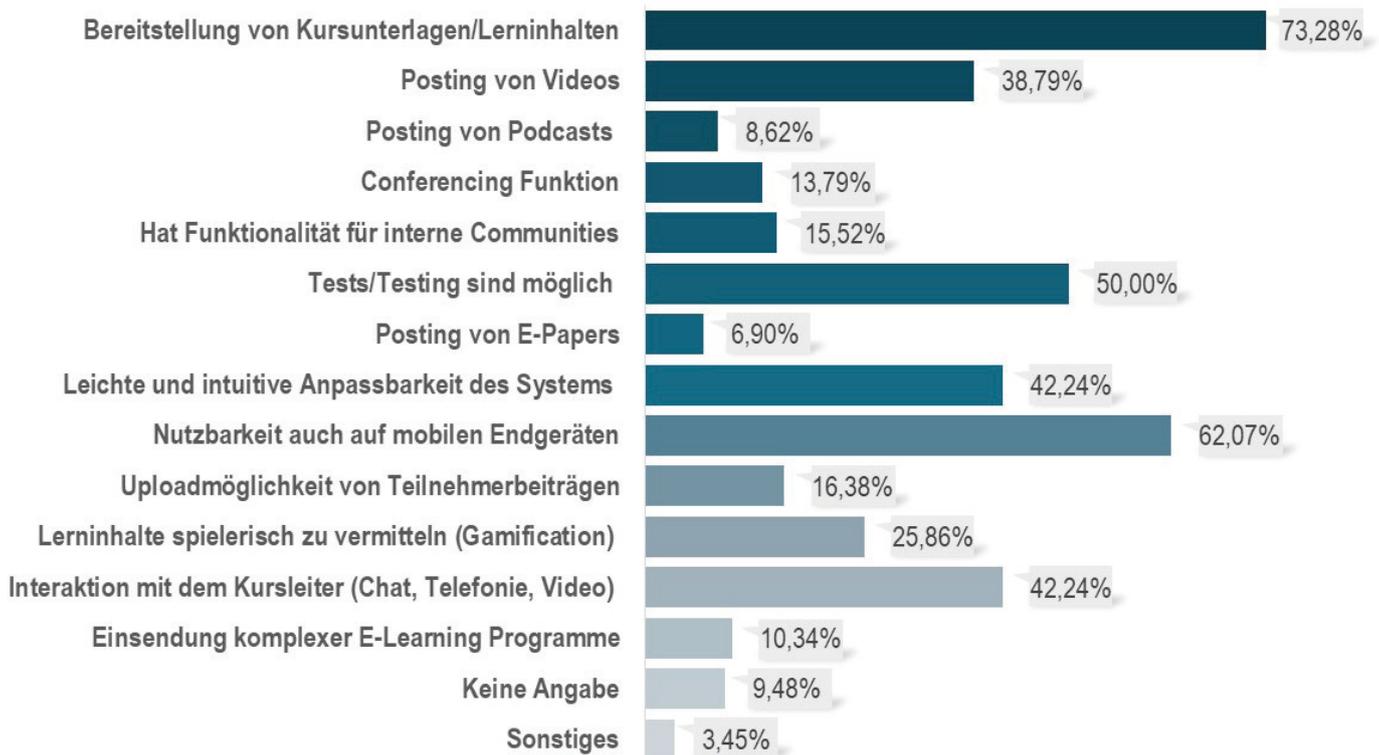


SONSTIGE NENNUNGEN

Eigenentwicklungen und die Nutzung von Success Factors waren die häufigsten Antworten unter den sonstigen Angaben

STUDIENERGEBNISSE

WAS SIND FÜR SIE WESENTLICHE FUNKTIONEN, DIE EIN LMS MIT SICH BRINGEN MUSS?



Eher klassische Funktionen im Vordergrund

Auffällig ist, dass unter den Befragten eher klassische Funktionen, wie die Bereitstellung von Kursunterlagen/Lerninhalten (72,28%), Tests/Testing (50%) und Nutzbarkeit auch auf mobilen Endgeräten (62,07%) als relevant erachtet werden. Gamification* und Interaktivität sind hingegen nur nachgeordnete Anforderungen.

Der Blick in die USA zur ATD, einer der größten Messen für Lerntechnologien zeigt jedoch wohin sich international das „digitale Personalentwicklungshaus“ entwickelt.

*

GAMIFICATION

(aus englisch game für „Spiel“), denglisch Gamifikation oder Gamifizierung (zugehöriges Verb gamifizieren), auch als Spielifikation oder Spielifizierung (zugehöriges Verb spielifizieren) eingedeutscht, wird die Anwendung spieltypischer Element in einem spielfremden Kontext bezeichnet. (Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gamification>)

STUDIENERGEBNISSE

GAMIFICATION – INTERAKTION – LEARNING NUGGETS

...sind die Stichworte, wie digitales Lernen so angereichert werden kann/muss, damit nachhaltige Lernerfolge eintreten.

CHUNKS UND LEARNING NUGGETS

...Lernen in kleinen Portionen on demand. Nutzer suchen sich aus einem breiten Angebot die Portion aus, die sie gerade lernen wollen.

GAMIFICATION

...Spielen macht Spaß und motiviert ständig, sodass die Menschen auch viel Zeit damit verbringen wollen – egal ob beim Fußballspiel, Brettspiel oder digitalem Lernen³. Diesen Vorteil machen sich auch Webseiten und Applikationen zum Nutzen, indem sie dynamischer und interaktiver gestaltet werden. Sie sind mit Gamification-Mechanismen designt, um damit die Nutzerbindung zu steigern. Potentielle Teilnehmer werden durch Ranglisten, Quests, Fortschrittsanzeigen und ähnliche Rückmeldungen inspiriert und herausgefordert sich zu beteiligen. Interaktionen⁴ werden belohnt und die Nutzer setzen sich dadurch länger mit den Inhalten auseinander⁵.

INTERAKTION

...Die Idee ist, möglichst viele Interaktionen mit Hilfe spieletypischer Elemente aufzugreifen und die Teilnehmer entsprechend zu belohnen. Das können Interaktionen der Teilnehmer sein, die die Inhalte kommentieren und bewerten sowie Chats unter den Lernenden, Chats mit dem Trainer oder Coach.

Die Interaktionstaxonomie bietet eine wissenschaftliche Aufarbeitung und Übersicht über Interaktionen, die belohnt werden können und begründet sich auf zwei Kriterien. Zum einen werden die Interaktionen durch ihr Gegenstück klassifiziert - der Nutzer kann mit einer Ressource, mit anderen Nutzern oder mit beiden interagieren. Zum anderen wird geschaut, was der Nutzer mit der Ressource macht und welche Arten von Kommunikation zwischen den Nutzern möglich sind. Ressourcen können dabei alle virtuellen Objekte sein, die in die Beiträge eingebunden werden können, z.B. Videos und Bilder. Sie werden erstellt, bearbeitet, bewertet und betrachtet⁶. Die Art der Kommunikation teilt sich in eine einseitige (One-way) und in eine zweiseitige (Two-way), und folgt damit dem Shannon-Weaver-Kommunikationsmodell⁷ des Senders und Empfängers."

3 Tlili, A., Chang, Prof. M., Smart computing and intelligence, Chapter: Data Analytics Approaches in Educational Games and Gamification Systems, Springer, Singapur, 2019, vgl. Drengner, J., König, W., Wiebel A., Eventforschung, Kapitel: Pervasive mobile Spiele und Virtual Reality als Instrumente der digitalen Ansprache von Veranstaltungsbesuchern: Auf schaz-Suche beim Rheinland-Pfalz-Tag 2018.

4 Garbayo-Ágreda, I., Padilla-Zea, N., Burgos, D., Higher Education Learning Methodologies and Technologies Online, Chapter: Empowering Positive Behaviors: A Gamification-Based Approach.

5 Huynh, D., Zuo, Y., Iida H., Games and Learning Alliance, Analyzing Gamification of "Duolingo" with Focus on Its Course Structure, Springer Int. Publishing, 2016.

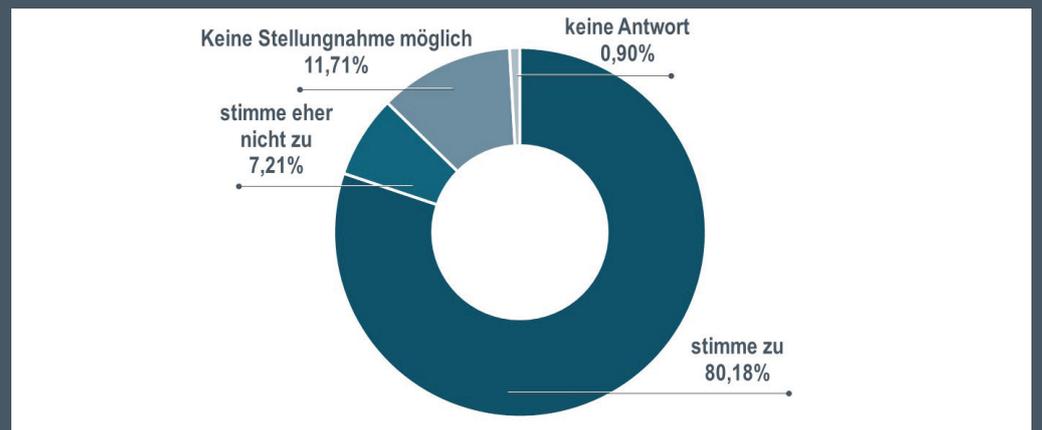
6 Vgl. Steinberg, M., Brehm, J. and Ullmann N., "A Social Interaction Taxonomy: Classifying User Interaction Tasks in Web Applications." In Proc. DigitalWorld 2011, International Conference on Mobile, Hybrid, and On-Line Learning (ELML), 25–30, 2010.

7 Tropp, J., Moderne Marketingkommunikation, Kapitel: Kommunikationstheoretische Grundlegung, Springer, Wiesbaden, 2019.

STUDIENERGEBNISSE

WIE WÜRDEN SIE DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUM THEMA „BLENDED LEARNING“ EINSCHÄTZEN?

BLENDED LEARNING VERFAHREN SIND EIN GANGBARER WEG, UM NACHHALTIGES, EIGENVERANTWORTLICHES LERNEN ZU FÖRDERN UND TROTZDEM STRUKTURIERTEN AUSTAUSCH & ORGANISIERTES LERNEN ZU BETREIBEN.



Allgemein lässt sich eine positive Einstellung zum Thema Blended Learning ableiten

Blended Learning* ist kein neuer Ansatz. Vielmehr erlauben Technologie und Digitalität es jetzt, mit vergleichbar einfachen Tools relativ einfach und unkompliziert digitale Lernformen im Mix mit Präsenzveranstaltungen zu kreieren und zu kombinieren. Vor 10 Jahren gab es noch keine Apps und der Anbietermarkt war klein. Programme, die ggf. in der damaligen Zeit FLASH basiert liefen, waren aufwendig in der Produktion. Heute ist die junge Generation der „Digital Natives“ höchst technikaffin und offen gegenüber digitalen Lernformen und das Blended Learning hat eine höhere Bedeutung bei modernen Lernansätzen denn je.

Rund 85% stimmen der Aussage zu, dass Blended Learning Ansätze das eigenverantwortliche Lernen fördern und rund 80% halten Blended Learning Verfahren für einen gangbaren Weg, um nachhaltiges, eigenverantwortliches Lernen zu fördern und trotzdem strukturierten Austausch & organisiertes Lernen zu betreiben.

Fast 60% lehnen ab, dass der Ansatz zu aufwendig ist und Lernende, sowie Dienstleister und Personalentwickler mehr Zeit kosten. Rund 22% stimmen der Aussage jedoch zu. Auch die nachfolgenden Aussagen zeigen eine positive Einstellung der Befragten zum Thema Blended Learning. So stimmt über die Hälfte der Befragten den Aussagen zu, dass durch Blended Learning Ansätze sich die praktischen Übungsanteile in Präsenztrainings erhöhen und lehnen es ab, dass die angestrebte Wirkung beim Lernenden nicht erreicht wird.

Fast die Hälfte der Teilnehmer widerspricht, dass bei Blended Learning die Eigenverantwortlichkeit der Lernenden fehlt, um sich mit den digitalen Inhalten zu beschäftigen - fast 30% stimmen der Aussage zu.

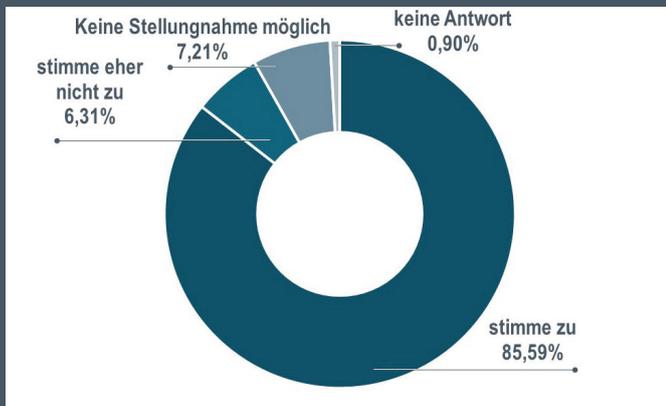
*

BLENDED LEARNING

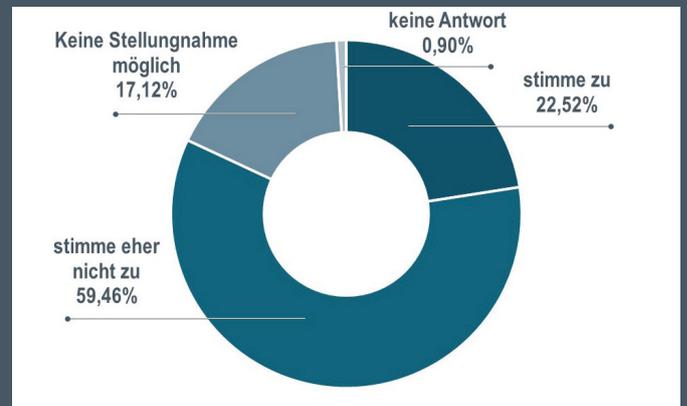
Der Begriff integriertes Lernen oder englisch Blended Learning bezeichnet eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden.

STUDIENERGEBNISSE

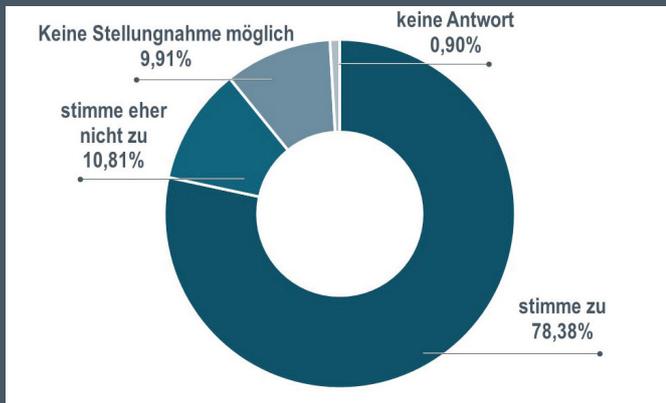
BLENDED LEARNING FÖRdert NACHHALTIGES LERNEN / WEITERBILDUNG.



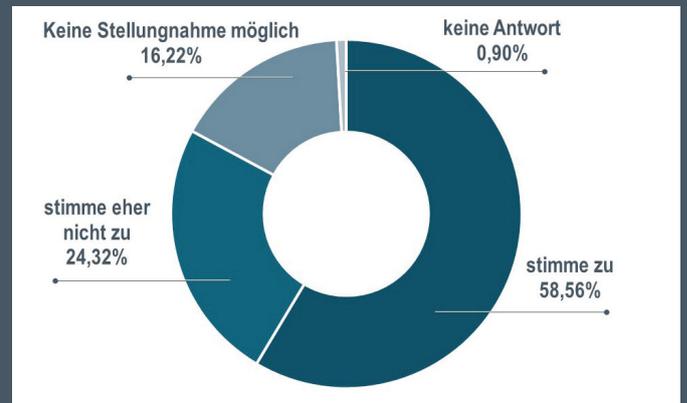
BLENDED LEARNING ANSÄTZE SIND AUFWENDIGER UND KOSTEN MEHR ZEIT FÜR LERNENDE, DIENSTLEISTER UND PERSONALENTWICKLUNG.



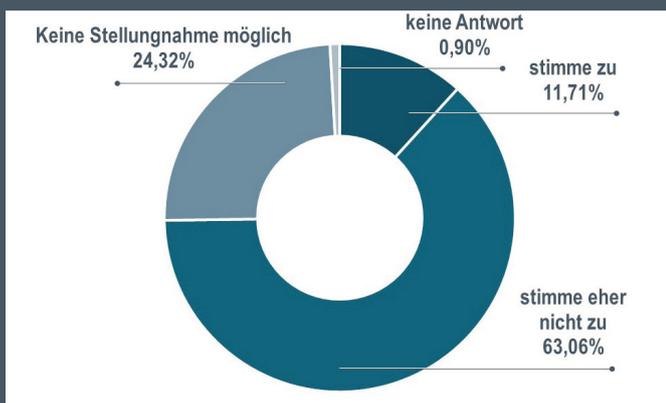
BLENDED LEARNING ANSÄTZE FÖRdern DAS EIGENVERANTWORTLICHE LERNEN.



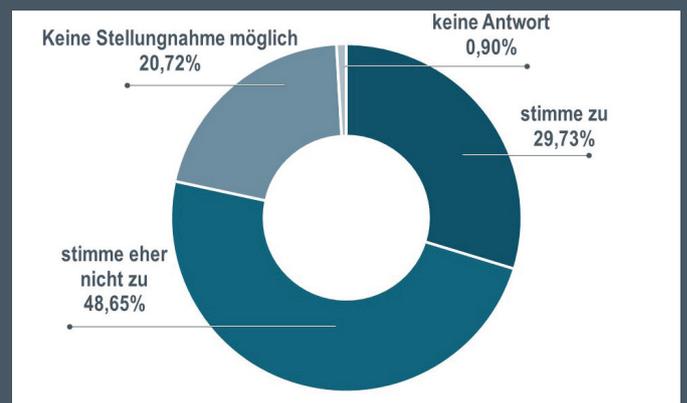
DURCH BLENDED LEARNING ANSÄTZE ERHÖHEN SICH DIE PRAKTISCHEN ÜBUNGSANTEILE IN PRÄSENZTRAININGS



IST AUFWENDIGER UND ERZIELT NICHT DIE ANGESTREBTE WIRKUNG BEI DEM LERNENDEN

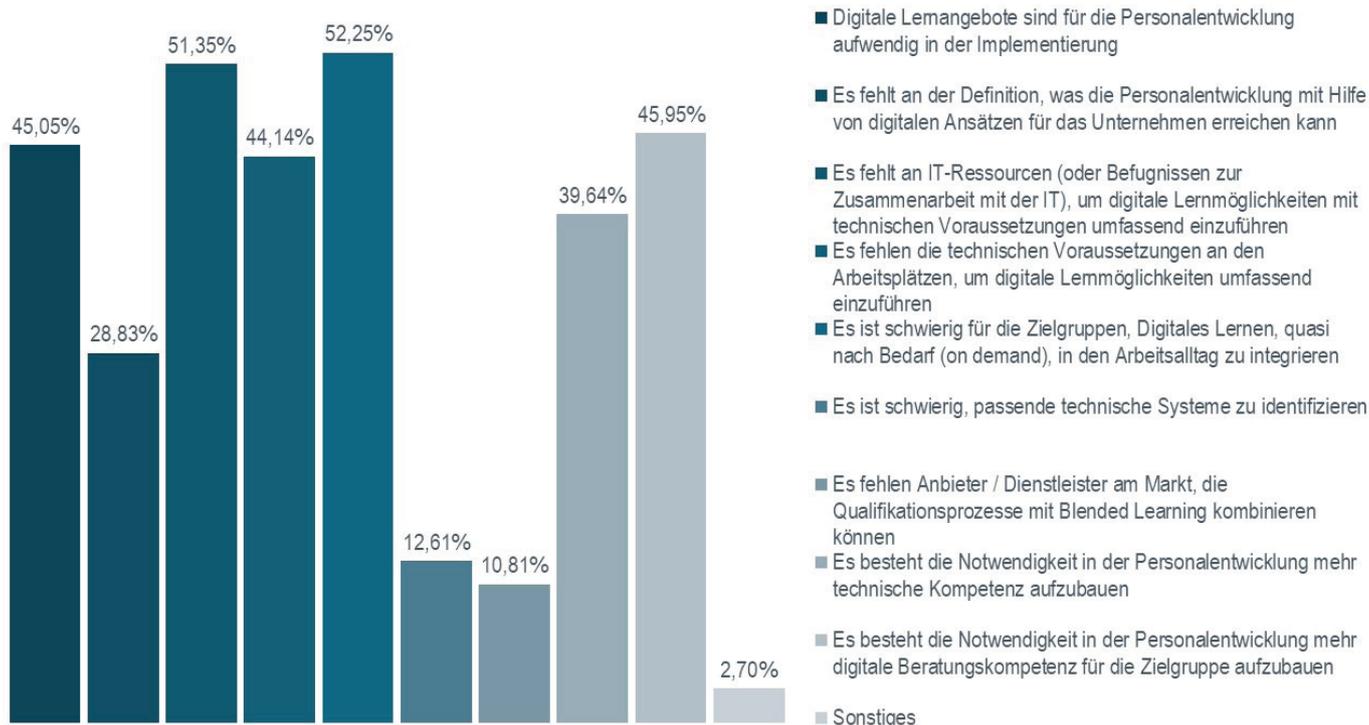


BEI BLENDED LEARNING FEHLT OFT DIE EIGENVERANTWORTLICHKEIT DER LERNENDEN, SICH MIT DEN DIGITALEN INHALTEN ZU BESCHÄFTIGEN



STUDIENERGEBNISSE

WELCHE HÜRDEN NEHMEN SIE IN DER DIGITALISIERUNG VON QUALIFIKATIONS- UND LERNEINHEITEN WAHR?



Ein Blick auf die Hürden

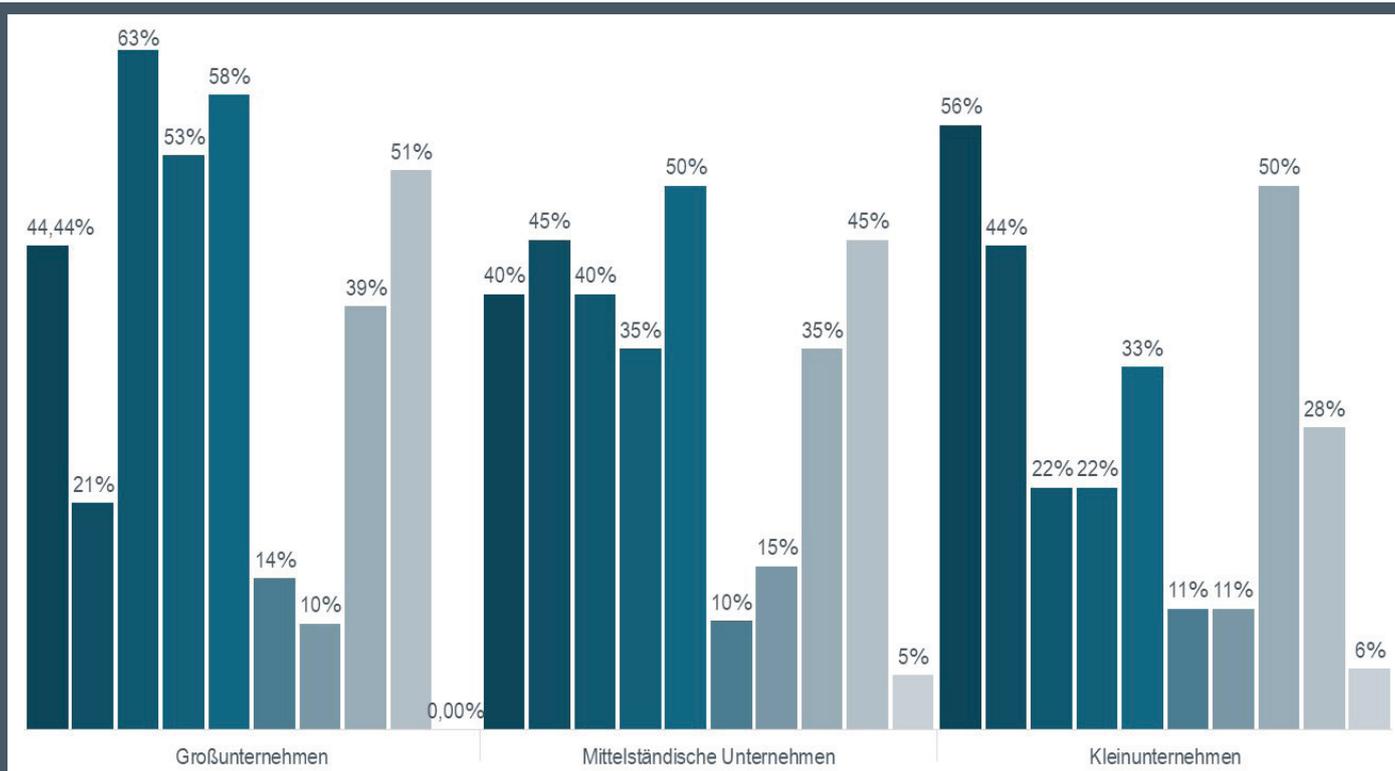
Die Hürden in der Digitalisierung von Qualifikations- und Lerneinheiten sind, laut Ergebnissen, insbesondere in dem internen Kompetenzaufbau zu sehen, vor allem gilt dies für die interne digitale Beratungskompetenz innerhalb der zu qualifizierenden Fachbereiche. Im Speziellen die Automobilbranche äußert hier einen hohen Bedarf.

Ebenso ist das Zusammenspiel mit der IT ein Handlungsfeld, sowie die Anforderung, „Lernen on demand“ in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Es ist ganz klar, dass es nicht an Anbietern im Markt fehlt, jedoch muss ein Kulturwandel im Lernen stattfinden, den die Personalentwicklung mit dem Thema „eigenverantwortliches Lernen“ durchaus im Fokus hat. Zudem braucht es ein anderes Zusammenspiel der Funktionsbereiche, gerade in der Synchronisation mit der IT.

Der modus operandi: **Verknüpfung von klassischen Lerninhalten, technischer Infrastruktur, Didaktik und Präsenzveranstaltungen als maßgeschneidertes Gesamtpaket, scheint nach wie vor das zentrale Problem zu sein.**

STUDIENERGEBNISSE



Bei der Verteilung der Antworten nach Unternehmensgröße erkennt man, dass Kleinunternehmen deutlich weniger die Notwendigkeit sehen, in der Personalentwicklung mehr digitale Kompetenz aufzubauen. Auch das Fehlen an IT-Ressourcen wird in Kleinunternehmen deutlich weniger als Hürde wahrgenommen als in Groß- und Mittelständischen Unternehmen.

Allgemein lässt sich ableiten, **dass Befragte aus Großunternehmen die Hürden größer einschätzen** - nur das Fehlen einer Definition, was die Personalentwicklung mit Hilfe von Digitalen Ansätzen erreichen kann, wird hier deutlich weniger als Hürde gesehen als in den anderen Unternehmensgrößen.

VERTEILUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Auf den ersten Blick scheinen die Antworten ähnlich verteilt, bei genauerer Betrachtung sind in einigen Bereichen eindeutige Unterschiede bemerkbar

STUDIENERGEBNISSE

STELLEN SIE SICH BITTE VOR: SIE KÖNNTEN VÖLLIG AUTONOM ENTSCHEIDEN UND WÄREN WE- DER AN KPIS NOCH AN BUDGETS GEBUNDEN. WAS WÄRE DANN IHR ZUKUNFTSPROJEKT IN DER PERSONALENTWICKLUNG?

Die Wunschfrage

Wir fragten nach dem idealen Zukunftsprojekt in der Personalentwicklung. Hier eine Zusammenstellung der individuellen Antworten der Studienteilnehmer zu verschiedenen Themenkomplexen der Frage.

AUSSAGEN ZUM AUSBAU KOMPLEXER BLENDED LEARNING ANSÄTZE

- › Blended Learning-Ansatz massiv ausbauen für alle bestehenden Weiterbildungsangebote
- › Mitarbeitervernetzung und eigenverantwortlicher Wissenstransfer über eine digitale Plattform
- › Etablierung und Festigung agiler Methoden in den Arbeitsalltag. Digitale Lernformate können für die Einführung von Begrifflichkeiten genutzt werden, dann kommt es aber besonders in diesem Feld auf das „Tun“ an. Mitarbeiter also ins Handeln zu bringen, um agile Methoden zu erleben und die Vorteile zu erkennen
- › Aufbau von Präsenz- und Onlineschulungen
- › Sinnvolle und an Unternehmenskultur angepasste Integration von klassischen und digitalen Lernangeboten
- › Einführung von flipped-classroom-Formaten
- › Perfekte Kombination von Präsenz- und Internet (webbasierten) Angeboten

AUSSAGEN ZUM THEMA KOMPETENZ- UND PERFORMANCE MANAGEMENT

- › Ein systemgestütztes Kompetenzmanagement (inkl. der Themen Talent Management, Nachfolgeplanung und Verknüpfung mit kompetenzbasierten bzw. anforderungsabhängigen Lernangeboten)
- › Kompetenzmatrix mit Ausprägung verschiedener Fähigkeiten, die ausgebaut und auch bescheinigt werden
- › Kompetenzbasiertes Performancemanagement auf einer digitalen Plattform
- › Die Skalierung erfolgt über eine Plattform, ähnlich wie bei Ilias. Es werden neue Digi-Rollen - kompetenz-basiert - ausgespielt. Beispiel: Aus dem Maschinenbediener wird ein Prozessmanager - welche neue Anforderungen, welche neue Kompetenzen werden von ihm erwartet? Wie und was kann auf der Lernplattform, nach der 70-20-10 Methode, an geeigneten Lerninhalten spez. auf die neue Rolle bezogen, automatisiert (Stichwort KI) angeboten werden?

STUDIENERGEBNISSE

- › Voll automatisierter Kompetenzbeurteilungsprozess mit darauf aufbauender Auswahl von Kompetenzentwicklungstools durch Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen individueller Mitarbeitergespräche

AUSSAGEN ZUM THEMA FÜHRUNG

- › Leadership fit for future - Führungskräfte mit den Möglichkeiten und Risiken der Digitalisierung vertraut machen
- › Führung 4.0
- › Führung 5.0 einführen - das heißt: Führen 4.0 in der digitalen Welt ist bereits voll umfänglich bekannt und wird selbstverständlich von den FK vorgelebt und unterstützt - u.a. Transparenz in allen Entscheidungen, Einbindung der MA als Spezialisten, konsequente Werteorientierung (sowohl intern als auch in Kunden- und Lieferantenbeziehungen), gemeinsame Erarbeitung von Zukunftsvisionen (unter dem Aspekt Gemeinwohlökonomie, Einzeltauglichkeit, Werteorientierung), Abschaffung von Hierarchien, Führungskräfte dürften max. 45 Jahre alt sein, Grundlagen der Gemeinwohlökonomie berücksichtigen, verträglicher und „enkeltauglicher“ Umgang mit Ressourcen
- › Dementsprechend würde ich nur Beratungsunternehmen einsetzen, die all diese Voraussetzungen auch selbst aktiv umsetzen (s. Lieferantenkette und dahingehend transparent und überprüfbar sind!)

AUSSAGEN ZUR INDIVIDUALISIERUNG DES LERNENS

- › Zielgruppenspezifisches Lernen
- › Digitales Lernen für alle zu jeder Zeit
- › Transformation der Lernkultur zu mehr eigenverantwortlichem Lernen.
- › Agile Mindsets fördern
- › Einen individuellen digitalen „Coach“ für jeden Mitarbeiter zur Verfügung stellen. An diesen „Helfer“ kann sich der Einzelne mit allen Fragen (technisch, inhaltlich) zur Weiterentwicklung wenden
- › Selbstverwaltetes und -bestimmtes Lernen und Entwickeln in unabhängigen Teams
- › Mitarbeiter an der Gestaltung von Veränderungen beteiligen - Change Management
- › Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, sich individuell und seinem Aufgabenbereich entsprechend flexibel und zeitunabhängig weiterbilden zu können
- › Jeder Mitarbeiter kann zu jeder Zeit auf umfassende, individuelle Lernangebote zurückgreifen

AUSSAGEN WIE DIE PERSONALENTWICKLUNG IHREN AUFTRAG SIEHT

- › Personalentwicklung als Service, speziell als Anbieter für KMU
- › Ich verstehe mich als interner Dienstleister und würde die PE-Projekte nach Bedarf meiner internen Kunden und den externen Marktgegebenheiten definieren

STUDIENERGEBNISSE

AUSSAGEN ZU TECHNIK UND ORGANISATION DES EIGENVERANTWORTLICHEN LERNENS

- › Digitale Lernplattform
 - › Windows 7 x64 SP1
 - › Smart work (Arbeitsplätze im Unternehmen/ zu Hause / Mobil) und die weitere Entwicklung der digitalen Lernplattformen interessant
 - › LMS mit App-Funktion für Nutzung auf mobilen Endgeräten. Einsatzgebiet: User-Forum/Chatroom für Peercoaching und fachlichen Austausch (soft skills und Tools) im Rahmen von FK-Entwicklungsprogrammen
 - › Umfassende Modernisierung der IT und unseres Lernangebotes
 - › Integration von Lernzeiten für alle Beschäftigten in die Personal- und Kostenplanung, um allen Mitarbeitern regelmäßiges Lernen zu ermöglichen und dieses auch fördern zu können
 - › Funktionale Weiterbildung für alle Mitarbeiter als Verpflichtung / Standard, um die Abhängigkeit von Vorgesetzten, Kostendruck etc. zu nehmen
-

WEITERE INTERESSANTE ASPEKTE

- › Teile der Pflichtfortbildungen und Onboardingprozesse unter der Berücksichtigung diverser Einarbeitungen und Informationen zu digitalisieren
- › Menschen miteinander in Kontakt zu bringen statt sie nur virtuell miteinander zu verbinden
- › Einführung von automatisierter Gesichtserkennungssoftware bei der Verwendung von Angebote E-Learning Angeboten, insbesondere bei den Prüfungen im Anschluss an Lernerfahrungen. Damit könnte man das Erlernte zertifizieren, weil die Prüfung unter automatisierte kontrollierten Bedingungen stattgefunden hätte. Hiermit gewinnt der Lerner an größere Flexibilität in Bezug auf wann gelernt wird und vor allem geprüft wird
- › Sicherung von Skills für den zukünftigen Bedarf
- › Projektidee:
 1. Entwicklungskatalog zur freien Auswahl mit Mischformen: (Gruppen-)Coaching, Blended Learning Formaten, virtuelle und klassische Klassenzimmer-Formaten, Podcasts, Kurzvideos und VR-Erklärfilme. Die Lernangebote sind unterteilt in nice to know wie bspw. Sprachenangebote (1 Modul Pflicht im Jahr, um das breite Denken zu fördern) und fachspezifische Angebote (Pflicht)
 2. Bereichsübergreifende Projektarbeit 1 mal Pflicht alle 5 Jahre
 3. Jobsharing
 - › Projekt zur Lokalisierung aller Inhalte in relevante Landessprachen
 - › Lernen an der Realität. Halbes Jahr oder 1 Jahr den Job mit einem Kollegen machen
 - › Implementierung eines digitalen, funktionierenden Innovationsmanagements und die Begleitung von Digitalisierungsaspekten in der Arbeitswelt.
 - › Nachwuchstrainingsprogramme
 - › Ziel orientierte Wissensvermittlung für den jetzigen Job und verwandte Bereiche
 - › Wissensdatenbank: Einführung einer Wissensdatenbank mit Kollaborationsfunktionen

6



ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK

KAPITEL 6

ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass vor allem die Individualisierung des Lernens für die befragten HR-Experten und die konsequente Implementierung der geeigneten Tools eine maßgebliche Rolle spielt. Diese reicht vom Ausbau der Blended Learning Ansätze, über einen digitalen individuellen Coach für jeden Mitarbeiter bis hin zum „digitalen Lernen für alle“.

Diese Zukunftsvision ist durchaus berechtigt, wenn wir auf den Status zum Beispiel in den USA schauen. Zugleich ist es für die Personalentwicklung hierzulande aktuell ein echter Balanceakt, sich noch im Stadium der LMS Implementierung zu befinden; mit ganz klassischen Anforderungen wie Kursinhalten, Dokumentationen und Testing.

Auf der ersten Edtech in Hannover im Juni 2019 wurde es formuliert: **„Wir gehen voran, aber wir müssen es auch im internationalen Vergleich und wir sollten schneller werden.“**

IMPRESSUM

QUELLENANGABEN

Zitat S.6: <https://digitaleneuordnung.de/blog/zitate-innovation-unternehmen-startups/>

Kapitel 1

1 vgl. Kohne A., In sechs Schritten zum Business Development. In: Business Development. Springer, Wiesbaden, 2019, Seite 122-123.

2 Jäckle, Prof. Dr. S., Brüggemann, U., Digitale Transformationsexzellenz, Wiesbaden, 2019.

Zitat S.9: <https://www.brand-logic.com/spectrum/herausforderung-digitale-transformation/>

Kapitel 2

1 Klatt, R.: Wie Technologie die Kundenbeziehung verbessert, in: Sales Excellence Nr. 5/2019, Wiesbaden, 2019, Seite 15 ff..

2 Kocian-Dirr, C., Betriebswirtschaftslehre – Schnell erfasst, Wirtschaft – Schnell erfasst, https://doi.org/10.1007/978-3-662-54290-3_4

3 Machwüth, H.-P.: Führen mit Selbstverantwortung. In: Innovative Verwaltung Nr. 11/2014, Seite 29 -30

4 vgl. A. Kohne, Business Development Einleitung, https://doi.org/10.1007/978-3-658-24722-5_1

5 Becker, in : Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., akt. u. überarb. Auflage., Stuttgart, 2013.

6 Renner, H., Wie es weiter geht? Zukunftsszenarien, in: DIGITALE WELT 3 | 2019, Seite. 63.

7 Kergel, D. und B. Heidkamp (Hrsg.), Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre, Prekarisierung und soziale Entkopplung –transdisziplinäre Studien, https://doi.org/10.1007/978-3-658-22400-4_29 ; Kuhlmann, A., Sauter, W., Innovative Lernsysteme, Wiesbaden, 2008, S. 71.

8 Machwüth, S., Events digital gestalten, in: SW Sozialwirtschaft, Sozialwirtschaft, Jahrgang 26 (2016), Seite 34 - 35.

9 Stöhler, C., Fit für das Projektmanagement, essentials, https://doi.org/10.1007/978-3-658-26250-1_3.

Kapitel 3

1 vgl. Fuchs, C., Schwerpunkt | Agile Methoden - mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung, In: Wirtschaftsinformatik & Management, <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00192-8> .

2 Scholten, J., Schwerpunkt | Agile Methoden - mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung, in: Arbeitswelt der Zukunft, <https://www.springerprofessional.de/personalentwicklungsmassnahmen-4-0/16344310?fulltextView=true#> .

Kapitel 5

1 Vgl. Gründling, Prof. C., Letzter Aufruf Kundenorientierung, Vom Sinn zum Gewinn - warum in einer digitalisierten Welt nur echte Kundenorientierung zu Gewinn führen wird, Springer, Wiesbaden, 2018.

2 Schäfer, P., in: Unternehmen + Institutionen | Nachricht | Onlinetext, Volkswagen investiert in Augmented-Reality-Spezialist Seereal. Vgl. Fründ, J., Gausemeier, J., Matyszczyk, C., Radkowski, R., Using 3 Augmented Reality Technology to Support the Automobile Development; https://doi.org/10.1007/11568421_29

3 Tlili, A., Chang, Prof. M., Smart computing and intelligence, Chapter: Data Analytics Approaches in Educational Games and Gamification Systems, Springer, Singapur, 2019, vgl. Drengner, J., König, W., Wiebel A., Eventforschung, Kapitel: Pervasive mobile Spiele und Virtual Reality als Instrumente der digitalen Ansprache von Veranstaltungsbesuchern: Auf schaz-Suche beim Rheinland-Pfalz-Tag 2018

5 Garbayo-Ágreda, I., Padilla-Zea, N., Burgos, D., Higher Education Learning Methodologies and Technologies Online, Chapter: Empowering Positive Behaviors: A Gamification-Based Approach.

6 Huynh, D., Zuo, Y., Iida H., Games and Learning Alliance, Analyzing Gamification of “Duolingo” with Focus on Its Course Structure, Springer Int. Publishing, 2016.

7 Vgl. Steinberg, M., Brehm, J. and Ullmann N., “A Social Interaction Taxonomy: Classifying User Interaction Tasks in Web Applications.” In Proc. DigitalWorld 2011, International Conference on Mobile, Hybrid, and On-Line Learning (ELML), 25–30, 2010.

8 Tropp, J., Moderne Marketingkommunikation, Kapitel: Kommunikationstheoretische Grundlegung, Springer, Wiesbaden, 2019.

BILDMATERIAL

S. 13: Freepik.com - Künstler: rawpixel.com

Logos S. 23: Wikipedia.de

VERANTWORTLICHE

Herausgeber

Machwüth Team International
GmbH

Dohrmanns Horst 19

27374 Visselhövede

Phone: +49 4262 - 93 12 0

Fax: +49 4262 - 38 12

info@mwteam.com

www.mticonsultancy.com

Chefredaktion

Sabine Machwüth

Tanja Ninnemann

Autoren

Sabine Machwüth

Björn Ramminger

Tanja Ninnemann

Gestaltung und Layout

Daria Schmidt

Studienteam

Sabine Machwüth

Björn Ramminger

Till-Robert Sieling



MACHWÜRTH TEAM INTERNATIONAL

Organisations- und Personalentwicklung

MTI-Webseite



MTI-Toolbox



MTI-Preisliste



TRAINING & CONSULTANCY

MANAGEMENT & LEADERSHIP | MARKETING & SALES | CUSTOMER SERVICE | PROJECT MANAGEMENT | TEAMBUILDING & OUTDOOR | E-LEARNING PROGRAMS

Machwüth Team International GmbH | Dohrmanns Horst 19 | 27374 Visselhövede | Phone: +49 4262 - 93 12 0 | Fax: +49 4262 - 38 12
info@mwteam.com | www.mticonsultancy.com