

Niklas Fischer

Immatrikulationsnummer

Adresse

E-Mail-Adresse

Modul - Grundlagen des Personalmanagements (PER25)

Assignment

Erläuterung und Reflexion der Herausforderungen, die bei der Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung zu bewältigen sind.

Betreuer:

Abgabedatum:



Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Ziele der Arbeit	1
1.3 Aufbau der Arbeit	1
2. Grundlagen	1
2.1 Definition und Einordnung der Personalentwicklung	1
2.2 Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker	2
2.3 Definition Digitalisierung und Folgen	5
2.4 Halbwertszeit des Wissens	5
3. Hauptteil	6
3.1 Herausforderungen der Personalentwicklung und Handlungsempfehlungen	6
3.1.1 Unklarheit über Verantwortung	6
3.1.2 Herausforderung bei der Durchführung	7
3.1.3 Kosten-Nutzen-Argumentation als Herausforderung	8
3.1.4 Herausforderungen bei der Überzeugung der Mitarbeiter	8
3.1.5 Herausforderung der unbekanntem Zukunft	9
3.1.6 Schneller technologischer Wandel als Herausforderung.....	9
3.2 Passung der Personalentwicklung und Digitalisierung.....	10
4. Schlussbetrachtung	11
II. Literaturverzeichnis.....	III

I. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	3
Abb. 2 Halbwertszeit des Wissens	6

1. Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Mit der Digitalisierung geht ein Wandel einher, der vor der Wirtschaft keinen Halt macht. In diesen Zeiten kommen auch neue Herausforderungen auf das Personal zu. Die Personalentwicklung gewinnt aktuell immer mehr an Bedeutung für Unternehmen, daher sind gewisse Herausforderungen zu beachten.

1.2 Ziele der Arbeit

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist das Darstellen und Reflektieren von Herausforderungen, die bei der Erarbeitung einer Personalentwicklungskonzeption zu beachten sind. Zu jeder Herausforderung sollen zudem Handlungsempfehlungen dargestellt werden. Ein weiteres Ziel ist die Klärung, ob Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung betrieben werden sollte. Zwischenziele sind die Definition und Einordnung der Personalentwicklung, Beschreibung des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, Definition der Digitalisierung und die Darstellung der Halbwertszeit des Wissens.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2.1 wird die Personalentwicklung definiert, in die Personalwirtschaftslehre eingeordnet und die Relevanz der Personalentwicklung für ein Unternehmen beschrieben. Danach folgt in Kapitel 2.2 die Darstellung des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker. Die Definition und Folgen der Digitalisierung werden in Kapitel 2.3 ausgearbeitet. Kapitel 2.4 thematisiert die Halbwertszeit des Wissens. Im Hauptteil der Arbeit werden zunächst mögliche Herausforderungen der Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung erläutert und reflektiert, sowie Handlungsempfehlungen gegeben (Kapitel 3.1). Anschließend folgt in Kapitel 3.2 die Frage der Passung von Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung.

2. Grundlagen

2.1 Definition und Einordnung der Personalentwicklung

Personalentwicklung im engen Sinn umfasst nach Becker Maßnahmen der Bildung, Weiterbildung und der Umschulung der Mitarbeiter. Personalentwicklung im erweiterten Sinne werden Maßnahmen der gezielten Förderung zugeordnet. Zu der Personalentwicklung im

weiten Sinn gehört die Entwicklung ganzer Organisationen/Abteilungen.¹ Maßnahmen müssen „von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“² Für die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts eignet sich der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker.

Die Personalentwicklung gehört neben der Personalplanung, -beschaffung, -einsatz und -freisetzung zum Kernprozess im Personal und dient vor allem der Personalerhaltung.³

Für Unternehmen hat die Personalentwicklung eine hohe Relevanz. Sie bietet qualifizierte Mitarbeiter und macht so das Unternehmen unabhängig von externen Arbeitsmärkten. Durch eine Erfüllung der Mitarbeiterwünsche werden die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden und zeigen eine erhöhte Motivation.⁴

Gerade in Zeiten von gesättigten Märkten und Substitutionsgütern werden Mitarbeiter vermehrt zum Wettbewerbsfaktor. Mit einer guten Personalentwicklung kann ein Unternehmen zudem in der Personalbeschaffung Mitarbeiter werben.

2.2 Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker

Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung beschreibt die Schritte (1-6) eines Personalentwicklungskonzepts. Die Phasen im Funktionszyklus bauen aufeinander auf und ihre Wirkung ist voneinander abhängig. Es handelt sich um einen wiederholenden Zyklus.

¹ Vgl. Becker, M. (2013) S. 4

² Becker, M. (2013) S. 5

³ Vgl. Mülder, W. (o.D.) S. 39

⁴ Vgl. Bartscher, T. (2007) S. 51

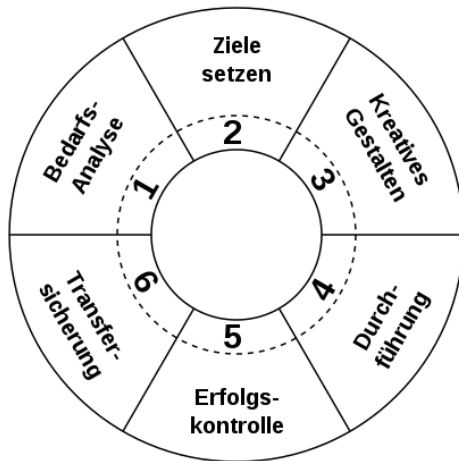


Abb. 1: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (Becker, M. 2013, S. 824)

Der erste Schritt des Funktionszyklus ist die Bedarfsermittlung. Der aktuelle qualitative Ist-Zustand des Personals oder der Zielgruppe wird mit dem gewünschten Soll-Zustand verglichen. Die daraus folgende Differenz ist der Bedarf. Im Rahmen der Personalentwicklung bedeutet dies „Defizite an Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung auf strategischer als auch auf operativer und individueller Ebene zu analysieren“.⁵ Als Analysemethoden eignen sich unter anderem die Potenzial- und Ursachenanalyse. Die Potentialanalyse identifiziert Mitarbeiter, die überdurchschnittliche Fähigkeiten aufweisen und damit ein erhöhtes Potential für das Unternehmen haben⁶. Die Ursachenanalyse „untersucht Gründe der Abweichung zwischen Soll-Anforderungen und vorhandenen Ist-Befähigungen“⁷.

Diese Abweichungen können in der Motivation, der Qualifikation oder Ordination (Dürfen/Befugnisse) liegen.⁸

Als nächster Schritt folgt die Zielsetzung der Lern- und Entwicklungsziele. Die klassischen Lernzielbereiche sind psychomotorischer (Techniken, handwerkliche Fertigkeiten, Koordination etc. pp.), affektiver (Werte, Einstellungen, Verhalten, etc. pp.) und kognitiver (Wissen, Verstehen, Anwenden, etc. pp.) Natur.⁹ Zu den Entwicklungszielen gehören Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz.¹⁰ Eine genaue Definition der Lern- und

⁵ Becker, M. (2013) S. 825

⁶ Vgl. Bartscher, T. (o.D.) S. 23

⁷ Becker, M. (2013) S. 826

⁸ Vgl. Becker, M. (2013) S. 826 f.

⁹ Vgl. Brinkmann, R. (2008) S. 166

¹⁰ Vgl. Stelzer-Rothe, T. (2001), S. 159

Entwicklungsziele ist einerseits wichtig, um die richtigen Maßnahmen auszuwählen und andererseits später den Erfolg dieser zu kontrollieren. Lern- und Entwicklungsziele sollten sich am Unternehmensziel orientieren.

Im Fokus der dritten Phase des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung steht das kreative Gestalten. „Kreatives Gestalten legt inhaltlich, methodisch, zeitlich, sachlich und personell die Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahmen fest.“¹¹ Sie ist je nach Bedarf und Zielsetzung stark individuell. Zudem ist eine Kalkulation anzufertigen, die die einzelnen Kostenpunkte aufzeigt.¹² Abhängig vom Budget sind die Zielsetzung und damit auch die Maßnahmen zu korrigieren.

In der anschließenden Phase der Durchführung können Maßnahmen

- along-the-job (Karriereplanung, Laufbahnplanung),
- on-the-job (Training, qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung),
- into-the-job (Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm),
- out-of-the-job (gleitender Ruhestand, Ruhestandsvorbereitung),
- near-the-job (Lernstatt, Quality Circles) oder
- off-the-job (externe Bildungsveranstaltungen, Inhouse-Schulungen) durchgeführt werden.¹³

Die Durchführung muss sich erstens an der Planung und Gestaltung, zweitens an der Lernsituation und drittens an den individuellen Lernmöglichkeiten und Teilnehmerbedürfnissen orientieren.¹⁴

Die Erfolgskontrolle kontrolliert den Input und Output des Gelernten. Zum Input gehört das vermittelte Wissen, Können und Verhalten z.B. eines Trainers. Bei der Output-Kontrolle wird überprüft, ob das Gelernte am Arbeitsplatz Anwendung findet.¹⁵ Nicht nur am Ende einer Maßnahme muss der Erfolg kontrolliert werden, sondern in jedem Schritt des Funktionszyklus.

¹¹ Becker, M. (2013) S. 832

¹² Vgl. Becker, M. (2013) S.833

¹³ Lorenz, M. (2009) S. 115 ff.

¹⁴ Vgl. Becker, M. (2013) S. 835

¹⁵ Vgl. Becker, M. (2013) S. 836

Im letzten Schritt (Transfersicherung) eines Personalentwicklungskonzepts wird festgestellt, „ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind“¹⁶ und das Gelernte im Berufsalltag Anwendung findet.

Transferhemmnisse können in persönlichen Hindernissen, mangelnder Passung von Problemen und Maßnahmen oder organisatorischen Hindernissen liegen.¹⁷

2.3 Definition Digitalisierung und Folgen

Bis zur Jahrtausendwende bezeichnete der Begriff Digitalisierung die Umwandlung analoger in digitale Signale. Heute versteht man unter Digitalisierung auch den Trend Geschäftsprozesse im Unternehmen mithilfe von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu verändern bzw. zu automatisieren.¹⁸

Im Zeitalter der Digitalisierung werden routinemäßige Aufgaben von Software übernommen. Das Personal fokussiert sich mehr auf die Gestaltung kreativer und Management bezogener Aufgaben.

Unternehmen profitieren u.a. von Kosteneinsparungen, einer erhöhten Produktivität, der Möglichkeit auf Kundenwünsche individueller einzugehen und neue Märkte zu erschließen.¹⁹

2.4 Halbwertszeit des Wissens

Die Halbwertszeit des Wissens beschreibt den Zeitraum, nachdem die Hälfte des Wissens in einem bestimmten Bereich seine Relevanz verloren hat. Die X-Achse zeigt die Zeit in Jahre (1-20) und die Y-Achse die Relevanz des Wissens in Prozent. Betrachtet werden Schul-, Hochschul- und Technologiewissen sowie EDV- und berufliches Fachwissen.

¹⁶ Becker, M. (2013) S. 837

¹⁷ Vgl. Becker, M. (2013) S. 840

¹⁸ Vgl. Reker, J. (2013) S.8

¹⁹ Vgl. Pannagl, S. (2015) S.6

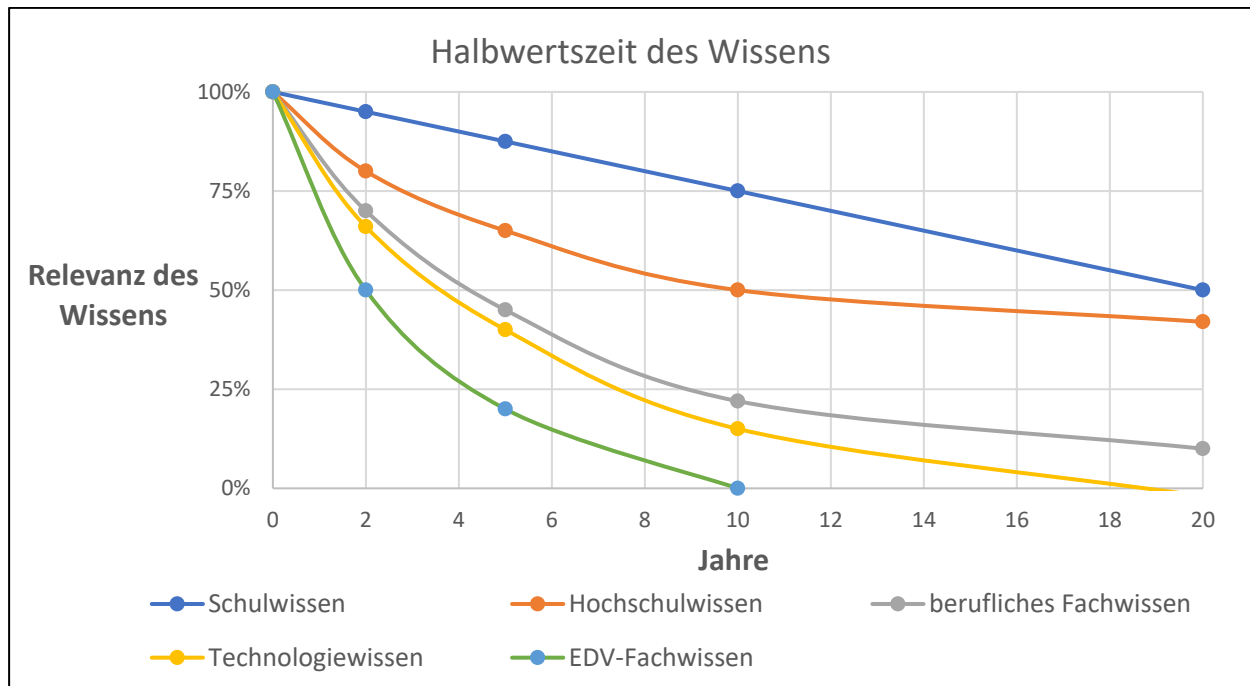


Abb. 2 Halbwertszeit des Wissens (Anlehnung an: Charlier, M. u.a. 1994)

Während Schul- und Hochschulwissen eine relativ lange Halbwertszeit haben (20 und 10 Jahre), hat bereits nach ca. 2 Jahren das EDV-Wissen 50% seiner Relevanz verloren und nach 10 Jahren ist es komplett irrelevant. Auch Technologie- und berufliches Fachwissen verlieren schnell an Relevanz. Die Relevanz des Schulwissens nimmt kontinuierlich ab. Die Relevanz des Hochschul-, Technologie-, EDV-Fach- und beruflichen Fachwissens hingegen verläuft parabelähnlich, d.h. die Relevanz nimmt zu Anfang (Jahr 1-3) stärker ab als im späteren Verlauf.²⁰

3. Hauptteil

3.1 Herausforderungen der Personalentwicklung und Handlungsempfehlungen

3.1.1 Unklarheit über Verantwortung

Eine Herausforderung in Zeiten der Digitalisierung besteht in der Unklarheit über die Verantwortung der Personalentwicklung im Unternehmen. In großen Unternehmen gibt häufig das obere Management den Entwicklungsauftrag an die Personalabteilung weiter. Diese reicht den Entwicklungsauftrag an die Führungskräfte der Abteilungen weiter.²¹ „Die konkrete Ausführung von immanenter Personalentwicklung bleibt neben dringend zu erledigenden

²⁰ Vgl. Charlier, M. (1994) S. 120 ff.

²¹ Vgl. Scholz, C. (2018) S. 415

Aufgaben aus dem täglichen Arbeitsalltag oftmals auf der Strecke“²². In kleinen und mittleren Unternehmen ohne eigene Personalabteilung wird häufig der ganze Personalentwicklungsprozess einer bereits überlasteten Führungskraft in einer Abteilung überlassen.²³ Dies führt dazu, dass es zu keinem systematischen Personalentwicklungsprozess kommt und Mitarbeiter sich beim Thema Personalentwicklung alleingelassen fühlen. Die Lösung liegt in einer unumstößlichen und konsequent gelebten Definition der Verantwortlichkeitsstrukturen:

- „Das oberste Management legt den strategischen Rahmen fest und lebt den geforderten Personalentwicklungsprozess selbst proaktiv vor.“²⁴ Das bedeutet im Zeitalter der Digitalisierung u.a. neue Technologien aktiv zu benutzen.
- „Die Personalentwicklung greift die strategischen Vorgaben auf und liefert bzw. entwickelt darauf basierend die passenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Organisationseinheit Personalentwicklung versteht sich als Dienstleisterin, aber auch als Partnerin der Führungskräfte.
- Die Führungskräfte leisten einen hohen Beitrag an der operativen Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen vor Ort und prüfen deren regionale Umsetzbarkeit.
- Die MitarbeiterInnen sind für ihre persönliche Entwicklung und das Erkennen von Entwicklungsbedarfen im Hinblick auf deren Arbeitsaufgaben selbst verantwortlich.“²⁵

3.1.2 Herausforderung bei der Durchführung

Im L&D Report 2019 gaben viele Teilnehmer an, dass durch die hohe Arbeitsauslastung der Mitarbeiter im Unternehmen nur wenig Zeit für Weiterbildung besteht.²⁶ Aus Kostengründen finden vor allem off-the-job und on-the-job Maßnahmen in Gruppen zu einem festen Termin statt und sind so unflexibel.

Hier kann die Digitalisierung als Chance gesehen werden. E-Learning erlaubt den Zugriff auf das Lernmaterial über ein beliebiges elektronisches Endgerät. Zudem ist der Lernende bei seiner

²² Scholz, C. (2018) S. 415

²³ Scholz, C. (2018) S. 415

²⁴ Scholz, C. (2018) S. 415

²⁵ Scholz, C. (2018) S. 415

²⁶ Vgl. Schäffer, V. (2019) S. 19

Zeitgestaltung deutlich flexibler und Weiterbildungsmaßnahmen können individueller ausgesucht werden.

3.1.3 Kosten-Nutzen-Argumentation als Herausforderung

Im ganzen Personalentwicklungsprozess entstehen durch Maßnahmen, Arbeitszeit der PE-Verantwortlichen und verlorene Arbeitszeit der PE-Empfänger Kosten. Der Nutzen ist in Geldmengen jedoch kaum messbar. Zudem konnte bislang ein Kausalzusammenhang zwischen Bildungs- und Unternehmenserfolg nicht hergeleitet werden.²⁷ Führungskräfte stehen deshalb der Personalentwicklung oftmals kritisch gegenüber, gerade wenn es in Zeiten der Digitalisierung wiederholt zu Forderungen nach Personalentwicklungsmaßnahmen kommt.

Um eine stetige Rechtfertigung für Personalentwicklung zu vermeiden, „empfiehlt sich eine konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie. Damit werden alle Maßnahmen automatisch an der Strategie ausgerichtet und tragen somit naturgemäß zur Erreichung der Unternehmensziele bei.“²⁸

3.1.4 Herausforderungen bei der Überzeugung der Mitarbeiter

Mit der Digitalisierung geht auch ein Veränderungsprozess im Unternehmen einher. Mitarbeiter geben vermehrt ihre routinemäßigen Aufgaben an eine Software und oder Hardware ab und fürchten daher einen Stellenabbau.

Herausforderung der Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung ist es, den Mitarbeitern zu vermitteln, die Personalentwicklung als Chance zu verstehen.

Folgende Mitarbeitervorteile können kommuniziert werden:

- Persönliche Qualifikation wird durch Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes angepasst.
- Verbesserte Aufstiegschancen im Unternehmen und erhöhte Mobilität auf den Arbeitsmärkten.
- Über- und Unterforderung werden vermieden.
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und des persönlichen Prestiges.

²⁷ Vgl. Scholz, C. (2018) S. 416

²⁸ Scholz, C. (2018) S. 416

- Möglichkeit des erhöhten Arbeitseinkommens.
- Arbeitszufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit.²⁹

Schon bei der Personalbeschaffung sollte darauf geachtet werden, Mitarbeiter einzustellen, die bereit sind sich weiterzuentwickeln und ein lebenslanges Lernen praktizieren.

3.1.5 Herausforderung der unbekanntem Zukunft

Technologien entwickeln sich schnell weiter. Was heute noch aktuell ist, kann morgen schon veraltet sein und dem Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil bringen, wenn die Konkurrenz sich schneller weiterentwickelt. Herausforderung der Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung ist es deshalb auch, immer auf dem aktuellen technologischen Stand zu sein und einen Blick in die Zukunft zu wagen. Schwierig dabei ist die Einschätzung, ob Technologien tatsächlich das bringen, was sie versprechen.

Verantwortliche der Personalentwicklung sollten sich deshalb Expertise (z.B. an Messen oder Fortbildungen) aneignen oder Experten befragen.

3.1.6 Schneller technologischer Wandel als Herausforderung

Aufgrund des rasanten technologischen Wandels hat das Personal eine unterschiedliche Basis bezogen auf die digitale Kompetenz, die von den Personalentwicklungsverantwortlichen ermittelt werden muss. Dies kann bedeuten, dass für etliche Mitarbeiter aufgrund ihrer unterschiedlichen Kompetenzen unterschiedliche Maßnahmen geplant werden müssen. Zusätzlich veraltet durch Soft- und Hardwareupdates das Technologie- und EDV-Fachwissen sehr schnell.³⁰

Insgesamt sind im Zeitalter der Digitalisierung Bedarfsanalysen regelmäßiger durchzuführen, Lern- und Entwicklungsziele kontinuierlich neu zu definieren, Maßnahmen häufiger zu gestalten und durchzuführen sowie stetig den Erfolg und Transfer des Gelernten zu kontrollieren. Gerade die Erfolgskontrolle und Transfersicherung greifen im Zeitalter der Digitalisierung in vielen Unternehmen zu kurz. Während bei der Erfolgskontrolle oft nur der Input kontrolliert wird, findet eine Messung der Transfersicherung kaum statt. In einer Studie zum Thema Personalentwicklung gaben 68% der Teilnehmer an, den Erfolg einer Weiterbildung in ihrem

²⁹ Mentzel, W. (2008), S. 11 f.

³⁰ Siehe Abschnitt 2.4: Halbwertszeit des Wissens

Unternehmen nur Anhand des Feedbacks der Mitarbeiter zu messen. Elf Prozent der Befragten gaben an, den Erfolg einer Weiterbildung in ihrem Unternehmen gar nicht zu ermitteln.³¹ Ein solches Verhalten führt dazu, dass das ermittelte Defizit in der Bedarfsermittlung eventuell nicht behoben wurde.

Die Durchführung einer vollständigen Personalentwicklungskonzeption – wie in Abschnitt 2.2 beschrieben – nimmt viel Zeit in Anspruch. Die größte Herausforderung der Personalentwicklung sahen die Befragten im L&R Report in den eingeschränkten Zeit – und Humanressourcen der H&R Abteilungen.³² Eine systematische Personalentwicklung ist wichtig, da diese sonst eine Eigendynamik entwickelt, die nicht mehr zielführend ist.³³

Die Verantwortlichen der Personalentwicklung sollten falls nötig geschult werden. Auch muss Ihnen genug Zeit in jedem Schritt der systematischen Personalentwicklung gegeben werden. Bei Überlastung der Verantwortlichen sollte über Personalbeschaffung nachgedacht werden. Für alle diese Schritte ist es notwendig, dass die Führungsebene die Wichtigkeit der Personalentwicklung versteht.

3.2 Passung der Personalentwicklung und Digitalisierung

In Zeiten des demografischen Wandels, Fachkräftemangels, substituierbaren Produkten, hohem Konkurrenzdruck und steigenden Anforderungen der Kunden braucht ein Unternehmen fähige Mitarbeiter, um die Vorteile der Digitalisierung³⁴ nutzen zu können. Die Personalentwicklung eignet sich hier, da das Fachwissen im Unternehmen bleibt, neue Mitarbeiter nicht ausgesucht und eingearbeitet werden müssen und die Motivation der Mitarbeiter steigt. Zudem kann sich ein Unternehmen durch seine guten Mitarbeiter von der Konkurrenz differenzieren.

Die Digitalisierung ist gekennzeichnet durch eine schnelle Weiterentwicklung von Technologie und Software. Die niedrige Halbwertszeit des Wissens bei EDV- und Technologiewissen macht es notwendig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter mithilfe der Personalentwicklung weiterbilden und -fördern. Befassen sich Unternehmen damit nicht, riskieren Sie von der

³¹ Vgl. Schäffer, V. (2019) S. 19

³² Vgl. Schäffer, V. (2019) S. 19

³³ Vgl. Scholz, C. (2018) S. 416

³⁴ Vorteile wurden in Abschnitt 2.3 genannt

Konkurrenz überholt zu werden, ihre Mitarbeiter zu verlieren und das Potential der Mitarbeiter nicht auszuschöpfen.

4. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts in Zeiten der Digitalisierung einige Herausforderungen mit sich bringt. Diese finden sich in der Unklarheit über die Verantwortung, der Durchführung, der Kosten-Nutzen-Argumentation, dem Überzeugen der Mitarbeiter, der unbekanntem Zukunft und dem schnellen technologischen Wandel. Jede Herausforderung lässt sich aber mit den genannten Handlungen entgegenwirken. Personalentwicklung in Zeiten der Digitalisierung ist wichtig, weil nur so die Vorteile der Digitalisierung genutzt werden können. Für das Unternehmen hat aber auch so die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert. Findet keine Personalentwicklung statt, riskieren Unternehmen Nachteile durch fehlende Motivation der Mitarbeiter, Abgang der Mitarbeiter und ein Zurückbleiben im Konkurrenzkampf.

In der Zukunft werden wahrscheinlich immer mehr Aufgaben im Unternehmen automatisiert bzw. von Soft- und oder Hardware übernommen. Die Personalentwicklung wird auch in der Zukunft für Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, eventuell wird sie sogar noch wichtiger. Ob in ferner Zukunft auch kreative und auf das Management bezogene Aufgaben komplett von Soft- und Hardware übernommen werden, ist noch umstritten. Auf jeden Fall steht der Personalentwicklung in der Zukunft mithilfe von Virtual Reality und Augmented Reality mehr Möglichkeiten in der kreativen Gestaltung zur Verfügung. Wahrscheinlich sinkt die Halbwertszeit des Wissens in allen Bereichen weiter, d.h. erlerntes Wissen verliert schneller an Bedeutung.

Bei der Ausarbeitung dieser Hausarbeit wurde nicht oder nur kurz auf andere Herausforderungen der Personalentwicklungen wie Demografischer Wandel oder Wertewandel der Gesellschaft eingegangen. Zudem können manche Herausforderungen der Digitalisierung sehr unternehmens- oder branchenspezifisch sein.

Am L&D Report, der mehrmals zitiert wurde, lässt sich kritisieren, dass dieser auf Befragungen von 175 Experten aus den Personal- und Personalentwicklungsabteilungen deutscher Einrichtungen (Öffentlicher Dienst/Wirtschaft), Besuchern auf der „Zukunft Personal Europe“

(2018) in Köln sowie zielgruppenfokussierte Anzeigenschaltungen basiert.³⁵ In der Studie finden sich keine Angaben über die Anzahl der Befragten auf der „Zukunft Personal Europe“ Messe und über Anzeigenschaltungen. Eine Gesamtzahl der Teilnehmer der Studie ist damit auch nicht vorhanden.

Ein überwiegender Anteil der Befragten (76%) arbeiten in einem Großunternehmen.³⁶ In Deutschland arbeiten hingegen nur ca. 33% der Arbeitnehmer in Großunternehmen.³⁷ Bezogen auf alle deutschen Unternehmen ist die Studie folglich nicht repräsentativ.

Bei der Frage zur größten Herausforderungen der Personalentwicklung³⁸ im L&D Report sind die Ergebnisse nicht in Zahlenwerten festgehalten, sondern unterschiedlich dunkel eingefärbt. Dass dunklere Bereiche eine größere Herausforderung der Personalentwicklung darstellen, ist eine Interpretation.

Die Daten der Grafik „Halbwertszeit des Wissens“³⁹ stammen aus einer Quelle, die im Jahr 1994 erschienen ist. Die Daten sind daher eventuell veraltet und haben an Relevanz verloren. Eine aktuellere und öffentlich zugängliche Quelle war jedoch nicht auffindbar.

³⁵ Vgl. Schäffer, V. (2019) S. 11

³⁶ Vgl. Schäffer, V. (2019) S. 12

³⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017)

³⁸ Vgl. Schäffer, V. (2019) S.19

³⁹ Siehe dazu Abb. 2

II. Literaturverzeichnis

- [Bartscher, T., 2007] Bartscher, T.; Huber, A. (2007): Praktische Personalwirtschaft: Eine praxisorientierte Einführung. (2. Aufl.), Wiesbaden: Gabler, S. 51
- [Bartscher, T. o.D.] Bartscher, T.; Huber, A.; Stöckl, J. (o.D.): Personalentwicklung, Stuttgart: AKAD Bildungsgesellschaft mbH, S. 23
- [Becker, M., 2013] Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 4 ff., S. 825-840
- [Brinkmann, R., 2008] Brinkmann, R. (2008): Techniken der Personalentwicklung. Trainings- und Seminarmethoden, Heidelberg: Sauer Verlag, S. 166
- [Charlier, M., 1994] Charlier, M.; Henke, R.; Rother, F. (1994): Medien für die Weiterbildung. Scheibe statt Flug. In: WirtschaftsWoche, Nr. 48. Düsseldorf: Handelsblatt Media Group, S. 120 ff.
- [Lorenz, M., 2009] Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2009): Praxisbuch Mitarbeiterführung, München: Rudolf Haufe Verlag, S. 115-117
- [Mentzel, W., 2008] Mentzel, W. (2008): Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden (3. Auflage), München: Dt. Taschenbuchverlag, S. 11 f.
- [Mülder, W. o.D.] Mülder, W.; Stöckl, J. (o.D.): Personalinformationssysteme, Stuttgart: AKAD Bildungsgesellschaft mbH, S.39

- [Pannagl, S., 2015) Pannagl, S. (2015): Digitalisierung der Wirtschaft Bedeutung, Chancen und Herausforderungen, Dossier Wirtschaftspolitik 05/2015, Wien: Wirtschaftskammer Österreich, S.6
- [Reker, J., 2013] Reker, J. (2013): Digitalisierung im Mittelstand. Bamberg: Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, S. 8
- [Schäffer, V., 2019] Schäffer, V. (2019): L&D Report 2019. Weinheim: ABT Print und Medien GmbH, S. 11, S. 12, S.19
- [Scholz, C., 2018] Scholz, C. (2018): Zukünftige Herausforderungen in der Personalentwicklung und die sich daraus ergebenden neuen Rollen, in: Covarrubias Venegas, B.; Thill, K.; Domnanovich, K.: Personalmanagement. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW, Wiesbaden: Springer Gabler, S.417 ff.
- [Statistisches Bundesamt 2017] Statistisches Bundesamt (2017): Unternehmen, Tätige Personen, Umsatz, Investitionen, Bruttowertschöpfung, Bruttobetriebsüberschuss, Personalaufwendungen: Deutschland, Jahre, Unternehmensgröße, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online/data?operation=table&code=48121-0001&levelindex=0&levelid=1575555500782>, Abruf vom 05.12.2019
- [Stelzer-Rothe, T., 2001] Stelzer-Rothe, T.; Hohmeister, F. (2001): Personalwirtschaft. Stuttgart: Kohlhammer, S. 159