

# SCHRITT HALTEN MIT DER DIGITALISIERUNG

**Zeitgemäßes HRM muss nicht nur die Weiterbildung der Mitarbeiter fördern, sondern auch selbst auf dem Stand der Dinge sein, was die Fülle der Weiterbildungsmöglichkeiten angeht. Agilität ist in allen Belangen gefragt.**



**D**ie Digitalisierung ist fester Tagesordnungspunkt auf der Agenda deutscher Unternehmen. Das Thema ist aber nicht nur für die IT-Abteilung oder das Management wichtig. Mit seinen neuen Aufgabenstellungen ist das digitale Zeitalter längst auch im Bereich der Personalentwicklung angekommen und verlangt nach innovativen Strategien und Methoden. Die Abteilung Human Resources kann den digitalen Wandel durch gezielte Personalentwicklung vielfach wirk-

sam unterstützen und damit dazu beitragen, dass ihr Unternehmen die digitale Transformation meistert und dadurch jetzt und in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt. Der Großteil der Personalverantwortlichen empfindet den Umgang mit der steigenden Komplexität jedoch als immense Herausforderung.

## NEUE LERNMÖGLICHKEITEN

Ein Aspekt ist die Tatsache, dass mit der Nutzung digitaler Medien veränderte

und neue Anforderungen an die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten und an das Weiterbildungspersonal einhergehen. Um die digitalen Medien für die Gestaltung neuer Lernangebote und Lernformen nutzbar zu machen, ist das Weiterbildungspersonal gefordert, digitale Medienkompetenz als Grundlage für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten zu entwickeln. Mobiles Lernen, zeit- und ortsunabhängiges Lernen, Blended Learning, Wikis, MOOC, Podcasts, Web-based Trainings, das Arbeiten

im Virtual Classroom et cetera sind Formate, die eingesetzt werden können, um den Anforderungen an eine zeitgemäße Weiterbildung gerecht zu werden.

## FÜHRUNG BEFINDET SICH IM WANDEL

Die digitale Transformation wirkt sich nicht nur auf alle Geschäftsfelder eines Unternehmens, sondern auch auf die gesamte strategische Ausrichtung und den Führungsansatz aus. In zahlreichen

## 99 Die jungen Mitarbeiter kommen mit einem digitalen Vorsprung in die Unternehmen. Sie kennen die Vorzüge der digitalen Serviceleistungen und erwarten sie auch von ihren Arbeitgebern.

Unternehmen herrscht daher eine Diskussion über die künftige Ausrichtung der Führungsleitlinien. Selten wurde sie so kontrovers geführt wie jetzt. Dabei setzen viele Unternehmen noch auf bewährte Vorgehensweisen wie Strategieentwicklung und eine klare Zielorientierung. Sie halten zudem ein Mindestmaß an hierarchischen Strukturen für wichtig, die angesichts der Vielfalt Orientierung geben und persönliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen können.

Andere wiederum vertreten den Standpunkt, dass gerade die Komplexität, welche die Digitalisierung mit sich bringt, nach extrem individualisierten Konzepten und sehr flachen Hierarchien verlangt.

### DIE NEUE ART ZU FÜHREN

Die individuelle Mitarbeiterentwicklung rückt mehr und mehr in den Vordergrund, um Fähigkeiten zu fördern und diese optimal für die Geschäftsprozesse zu nutzen. Der Blick ist auf den Einzelnen mit seinen persönlichen Talenten in seinem spezifischen Arbeitsfeld gerichtet. Mündige Mitarbeiter können dank ihres Wissens und ihrer Erfahrung entscheidende Impulse setzen und so direkt zum Unternehmenserfolg beitragen.

Der transformationale Führungsstil ist bei all dem ein moderner Führungsansatz, der in die Anforderungslandschaft des digitalen Zeitalters passt. Die Führungskraft agiert als Begleiter und Förderer, der neben der Potenzialentwicklung auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter achtet. So entsteht Mitarbeiterbindung, getragen von Vertrauen, Respekt und Loyalität der Führungskraft gegenüber. Das Arbeitsumfeld wird als positiv erlebt und führt zu überdurchschnittlichen Leistungen.

Eine große Herausforderung für viele Unternehmen ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter aller Altersgruppen auf die technologischen Innovationen hin zu schulen. Vor allem die jungen Mitarbeiter kommen mit einem digitalen Vorsprung in die Unternehmen. Sie sind im Umgang mit digitalen Medien im Privaten bestens vertraut, kennen die Vorzüge und nutzen sie. Mehr noch, die junge Generation erwartet die digitalen Serviceleistungen auch von ihren Arbeitgebern: On-Demand Support, digitale Kommunikations- und Feedbackkanäle und eine moderne IT-Umgebung.

Die über 40-jährigen in großen Unternehmen haben im Laufe der Zeit hingegen ein Erfahrungswissen, aber auch ein gewisses Beharrungsvermögen erworben. In ihren Berufsjahrzehnten

haben sie zu viele Change-Prozesse, Neuorganisationen und strategische Ausrichtungen miterlebt, als dass sie mit wehenden Fahnen neuen Methoden hinterher rennen würden. Sie sind froh, wenn irgendetwas auch einmal bleibt wie es ist.

Die Personalentwicklung muss beiden Gruppen gerecht werden. Das heißt: schrittweiser Aufbau einer modernen Lerninfrastruktur – in einem Tempo, das alle im Unternehmen mittragen können.

### GLOBALES WISSEN IST GEFRAGT

Ohne Alternative ist die Digitalisierung der Weiterbildung für Unternehmen, die an mehreren Standorten global agieren, sei es national oder international. Um deren Mitarbeiter auf neue Verhaltensregeln zu schulen oder für eine neue IT-Umgebung fit zu machen, stellen digitale Weiterbildungsangebote heute schon keine Wettbewerbsvorteile mehr dar – sie sind pure Notwendigkeit. Das Management muss immer häufiger adäquat und professionell auf ungeplante Veränderungen reagieren.

Die Herausforderungen sind dabei vielfältig: Beim Führen internationaler Teams muss den kulturellen Hintergründen Rechnung getragen werden, unter-

schiedliche Generationen reagieren auf unterschiedliche Motivatoren.

### DIGITALE LERNFORMATE IM FOKUS

Innovative Personalstrategien erfordern, neues Denken zu lernen. Aber auch das Lernen neu zu denken und diese Perspektiven in einen Unternehmenskontext zu setzen. Im Blickpunkt steht die Transformation des Wissens, der Fertigkeiten und der Kompetenzen. Hierbei wechselt die Führungskraft die Rolle vom taktgebenden Leader hin zum begleitenden Coach, der auch die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter nicht aus den Augen verliert.

Auf diese Weise kann das eigentliche Ziel erreicht werden: Die nachhaltige Generierung beständiger Wissensressourcen, die heutzutage zunehmend schwieriger zu gewinnen sind. Potenziale, die verloren gehen, weil sie nicht wahrgenommen und gefördert werden, kann sich in Zukunft kein Unternehmen mehr leisten. Digitale Lernformate, die selbstgesteuertes und flexibles Lernen ermöglichen, gehören in diesem Zusammenhang zu den Erfolgskriterien für ein optimales Lernerlebnis.

Bei der Gestaltung der Weiterbildung geht es aber nicht allein um den Ein-

## » Erfolgreiche Unternehmen, ganz gleich welcher Größe, setzen auf ein breiteres Angebot zur Kompetenzentwicklung und nutzen dieses intensiver.

satz digitaler Medien als Zusatzangebot oder als Instrument von zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung der Lernprozesse oder zur betriebswirtschaftlichen Optimierung. Es geht darüber hinaus um die Umsetzung des Paradigmenwechsels in der Bildung von der Input-Orientierung (Ressourcen, Inhalte, Wissensvermittlung) hin zur Output-Orientierung (Lernergebnisse, Handlungsorientierung und -fähigkeit für die betriebliche Praxis).

### AGIL UND FACETTENREICH

Qualifizierungskonzepte sollten Führungskräfte und Mitarbeiter auf die veränderten Rahmenbedingungen vorbereiten. Die Lerninhalte der Themengebiete müssen wiederum passgenau auf die sich ändernden Anforderungen an agile Unternehmen abgestimmt sein, bei der Gestaltung zukünftiger Lernprozesse muss das individuelle Lernerlebnis im Vordergrund stehen. Integrata benutzt als Anbieter von Personal- und Organisationsentwicklung daher das „Agile Vorgehensmodell“.

Diese elektronische Lernumgebung kombiniert die Lerninhalte, Materialien, Medien und Methoden, die für die Weiterbildung von Mitarbeitern auf allen

beruflichen Stufen relevant sind. Dies ermöglicht eine echte Learning Experience.

Weiterbildungsprogramme für den Einzelnen können individuell und agil zusammengestellt und aus unterschiedlichen Lernformaten ganzheitlich und sinnvoll miteinander kombiniert werden. Auf Basis des Agilen Vorgehensmodells stellt ein sogenanntes Learning Center die Inhalte, Materialien, Medien und Methoden in einem direkten Zugriff zur Verfügung. Diese können modular abgerufen und agil kombiniert werden. Dabei werden sowohl Präsenz- als auch E-Learning- und Blended-Ansätze berücksichtigt.

### SCHRITT HALTEN

Die digitale Transformation bringt die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens mit sich. Das betrifft alle Mitarbeiter wie auch das Unternehmen selbst als lernende Organisation. Eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben wird sein, Wissensressourcen zu nutzen, flexible Lernformen bereitzustellen und Lerninhalte nachhaltig zu verankern. Konkret heißt das aber auch, sich mit neuer Software und neuen Tools eingehend zu beschäftigen. Im Idealfall passiert das direkt im Unter-

nehmen. Es kann jedoch sein, dass Arbeitnehmer zu Autodidakten werden müssen. Angst vor solchen Änderungen braucht es nicht, aber es kann nicht schaden, vorbereitet zu sein. Arbeitnehmer sollten mit den Entwicklungen in ihrer Branche Schritt halten und sich konsequent weiterbilden. Also das aufweisen, was man kognitive Agilität nennt: die Bereitschaft, sich mit neuen Entwicklungen zu beschäftigen und das eigene Verhalten an die Umstände anzupassen. Die digitale Transformation führt so auch im sozialen Verhalten der Menschen durch digitale Technologien zu weitreichenden Änderungen.

### DIE MISCHUNG DER TOOLS MUSS STIMMEN

Erfolgreiche Unternehmen, ganz gleich welcher Größe, setzen auf ein breiteres Angebot zur Kompetenzentwicklung und nutzen dieses intensiver. Eine ausgewogene Mischung aus klassischen Maßnahmen (Präsenzseminare, Coachings et cetera) und digitalen Maßnahmen (digital gestützte Selbstlernprogramme, Social Media, Intranet et cetera) zeigt sich als bestes Erfolgsrezept im digitalen Wandel. Diese nutzbar zu machen, geschieht jedoch nicht von heute auf

morgen, sondern ist ein Prozess, der sowohl durch die neue Generation der Mitarbeiter als auch durch den Wettbewerb getrieben wird.

Der Kern der Personalarbeit ändert sich: Die Führungskraft agiert als Begleiter, Coach und individueller Förderer. Was sich zudem verändert, sind die Methoden – sie sind heute vielfältiger und effektiver denn je. Die Kunst ist und bleibt es, sie richtig zu nutzen.

#### AUTORIN



Claudia Geier,  
Development & Innovation,  
Integrata AG, Stuttgart,  
claudia.geier@integrata.de