

Digitale Transformation in der Personalentwicklung: Chancen und Herausforderungen

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Kruschewski



Vorname: Chantal



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 28. August 2019

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1. Human Resource Management	2
2.2. Digitalisierung im Human Resource Management	8
3. Stand der Forschung	14
4. Methodik	16
5. Ergebnisse	24
6. Diskussion	31
7. Handlungsempfehlung und Limitation	34
8. Fazit und Ausblick	37
Literaturverzeichnis	39
Anhangverzeichnis	46

1. Einleitung

Die Digitalisierung ist in den vergangenen Jahren zu einem der bedeutsamsten Themen transformiert. Auf sämtlichen Lebens- und Arbeitsbereichen hat der dadurch entstehende Umbruch Einfluss (vgl. Jovanović und Voigt 2016: S. 113). Ein dauerhafter Zugriff auf Informationen wird stets signifikanter und die Gesellschaft entwickelt eine immer stärkere Abhängigkeit von einer ortsunabhängigen Nutzung mobiler Endgeräte (vgl. Buxmann 2015: S. 139 f). Mit der exponentiellen Technologieentwicklung entstehen neben dem Wandel in der Gesellschaft Veränderungen in dem gesamten Wirtschaftssektor. Produktionszyklen werden immer kürzer, um den technologischen Wandel standzuhalten und ganze Geschäftsmodelle verändern sich. Nicht nur in der Produktion werden Informationen für die Mitarbeiter orts- sowie zeitunabhängig zur Verfügung gestellt, sondern in sämtlichen Unternehmensbereichen (vgl. Tesch 2019: S. 64, Wegerich 2015: S. 1). Unternehmen stehen durch die technologische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) vor der Herausforderung Wettbewerbs- sowie Innovationsfähig zu bleiben (vgl. Scholten 2018: S. 398).

Neben der digitalen Transformation haben Faktoren, wie Internationalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung sowie Wertewandel einen großen Einfluss auf die heutige Arbeitswelt. Eine flexible Anpassungsfähigkeit sowie permanente Lernbereitschaft der Mitarbeiter sind notwendig, um den Unternehmenserfolg zukünftig sicherzustellen (vgl. Wegerich 2015: S. 1). Aufgrund des hohen Wachstums des technologischen Fortschritts sowie den kontinuierlichen Veränderungen benötigen die Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte. Es entsteht eine Differenzierung sowohl in den Berufsfeldern als auch bei den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter. Durch den gegenwärtigen Veränderungsprozess zu neuen Arbeitsstrukturen mit stärkerer Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung sowie flexiblere Arbeitsorganisation der Mitarbeiter, hat der Bereich Human Resource Management (HRM) eine Vielzahl an neuen Herausforderungen. Nicht nur die Arbeitsstrukturen und -anforderungen verändern sich, sondern mit dem Eintritt der jüngeren Generationen in die Arbeitswelt entwickeln sich zugleich neue Vorstellungen von einem Arbeitsplatz. Dadurch ist insbesondere die Personalentwicklung (PE) diesem rasanten Wandel ausgesetzt und muss Anpassungen sowohl in den eigenen Arbeitsstrukturen und -prozessen als auch für alle Mitarbeiter in dem gesamten Unternehmen vornehmen. Nur wenn die Arbeitnehmer entsprechend qualifiziert und weitergebildet werden, können diese in Zukunft mit der digitalen Transformation dem Unternehmen einen Mehrwert bieten (vgl. Bruch et al. 2019: S. 5, ebd. S. 10, Bundesverband für Personalmanager o. J.: S. 3, ebd. S. 9). Die digitale Transformation bringt vielfältige Herausforderungen für die PE mit sich,

dennoch resultieren zusätzlich Chancen, welche in Zukunft ergriffen und umgesetzt werden müssen. Um diese Faktoren aufzugreifen sowie zu analysieren orientiert sich diese Arbeit an der Forschungsfrage:

„Welche Chancen und Herausforderungen entstehen durch die digitale Transformation in der Personalentwicklung?“

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht eine Untersuchung der PE hinsichtlich der digitalen Transformation einhergehend mit einer Darstellung von Möglichkeiten und Risiken für diesen Bereich. Diese Arbeit ist so gegliedert, dass relevante Aspekte analysiert und diskutiert werden. Dafür werden in den theoretischen Grundlagen das HRM mit seinen verschiedenen Aufgabenbereichen definiert und die PE mit einer besonderen Bedeutung in dieser Arbeit von den anderen Bereichen abgegrenzt erläutert. Weiterhin wird zusätzlich die digitale Transformation charakterisiert. In Bezug darauf werden die Auswirkungen in dem Bereich der PE benannt. In dem Kapitel 3 wird auf existierende Studien und bestehender Literatur hingewiesen, um die Forschungslücke hervorzuheben und einen Überblick der Brisanz dieses Themas zu verschaffen. Derartige Aspekte bilden die Grundlage für die Untersuchung der Forschungsfrage. Daraufhin wird in Kapitel 4 die Forschungsmethode konkretisiert. Dazu wird die qualitative Sozialforschung allgemein und anschließend die Datenerhebung sowie -auswertung mittels der Grounded Theory analysiert. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit Personen aus der PE durchgeführt. Nach der absolvierten Untersuchung werden die Ergebnisse in Kapitel 5 beschrieben und in Kapitel 6 diskutiert. Hinzukommend wird in Kapitel 7 eine Handlungsempfehlung sowie eine Limitation hergeleitet und anschließend in Kapitel 8 ein Fazit in Hinsicht auf die Forschungsfrage gezogen. Ziel dieser Arbeit ist die Chancen und Herausforderungen, welche die PE durch die digitale Transformation ausgesetzt sind, herauszuarbeiten.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Human Resource Management

HRM definiert die mitarbeiterbezogenen Verwaltungsaufgaben und Gestaltungsmaßnahmen in einem Unternehmen. Dadurch werden Werte in Unternehmen geschaffen sowie Ziele umgesetzt. HRM ist mit dem Begriff Personalmanagement gleichzusetzen. Die menschliche Arbeitskraft wird als zentrale Ressource in einem Unternehmen definiert, da diese für den Unternehmenserfolg essenziell sind. Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, einen optimalen Mitarbeiter zu beschaffen, diesen

8. Fazit und Ausblick

Um die Herausforderungen der digitalen Transformation sowie des gesellschaftlichen Wandels zu bewältigen, bedarf es zukünftig eine bedarfsgerechte Personalentwicklung (vgl. Wien und Franzke 2013: S. 1). Es wird immer essenzieller, Mitarbeiter der Zukunft gegenwärtig zu rekrutieren, fördern sowie zu binden. Mit Hilfe einer langfristigen PE wird dies erfolgreich umsetzbar sein (vgl. Titzrath 2013: S. 281). Dabei ist es nicht ausreichend, die Mitarbeiter lediglich mit technologischem Verständnis auszustatten, da sich die Arbeitsweisen innerhalb der einzelnen Bereiche ebenfalls individuell verändern werden. In dem gesamten Prozess der digitalen Transformation darf daher nicht vergessen werden, dass nicht nur die Belegschaft sowie die Personalentwickler selbst entsprechende Kenntnisse benötigen, sondern auch die Unternehmenskultur an den Veränderungen ausgerichtet werden muss (vgl. Tesch et al. 2019: S. 71-73).

Ein zentraler Aspekt dieser Untersuchung ist der Einsatz elektronischen Trainingsmethoden, mit welchem vielfältige Chancen für die Unternehmen einhergeht. Der Kostenfaktor sollte jedoch nur ein nebensächlicher Aspekt bei der Auswahl der Trainingsmethode sein und vermehrt auf die Bedarfe der Mitarbeiter geachtet werden (vgl. KPMG und IMD 2015: S. 18). Es sollte zunächst die Führungskraft mit seinem Mitarbeiter und anschließend die PE ermitteln, welches Format für das Themenkomplex angemessen erscheint. Einige Lerninhalte können mit einem Web-based-Training absolviert werden, andere wiederum sollten in Form eines Präsenztrainings in Verbindung mit weiteren Teilnehmern durchgeführt werden, um eine Interaktion zu generieren. Außerdem besteht die Herausforderung Schulungsbedarfe frühzeitig zu identifizieren und rechtzeitig zu handeln. Dadurch kann ein Wettbewerbsvorteil generiert werden sowie die Attraktivität des Unternehmens und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert werden. Aufgrund der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten ist es zu empfehlen, dass Personalentwickler kontinuierlich über neue Maßnahmen und deren Kombinationsmethoden informiert werden (vgl. Bundesverband für Personalmanager o. J.: S. 10). Weiterhin ist von den Befragten eine interne Lernplattform erwünscht, um die Kapazitäten der Weiterentwicklung besser ausschöpfen zu können. Eine Umsetzung wird zunächst allerdings nicht gesehen, da die Entwicklung solch einer Plattform große Kapazitäten beansprucht und mit hohen Kosten in Verbindung steht (B4 Z. 238-152, B5 Z. 100-113).

Generell wurde bei den Untersuchungen diagnostiziert, dass die Interviewpartner erste Vorteile der digitalen Transformation in ihrem Arbeitsalltag wahrnehmen. Zukünftig

wird die PE aufgrund des Wandels der Generationen und dem Fachkräftemangel vor allem als bedarfsorientierter Begleiter positioniert. Insgesamt herrscht bei den Interviewten eine Ungewissheit für elektronischen Einsatzmöglichkeiten, sie haben keine Vorstellungskräfte für das Ausmaß in Zukunft. In dem Unternehmen der Befragten ist die Transformation allerdings noch nicht so weit fortgeschritten, sowohl in dem Bereich PE als auch in unternehmensübergreifenden Bereichen. Die Herausforderung ist dabei eine Veränderungsbereitschaft zu explizieren und die Unternehmenskultur anzupassen. Trotz dessen berichteten die Interviewpartner von einer Informationsüberschüttung zahlreicher Innovationen und beklagten dabei einen Mangel an zeitlichen Kapazitäten, um diese Informationen ausgiebig zu verarbeiten und erfolgreich anzuwenden. Aus diesem Grund liegt es an der PE selbst, die Herausforderungen anzunehmen und sich mit ihnen zu beschäftigen, um anschließend von den Chancen zu profitieren.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die PE zahlreiche Chancen und Herausforderungen durch die digitale Transformation hat, welche allerdings abhängig von den jeweiligen Unternehmen sind und somit nicht vereinheitlicht werden können. Aus diesem Grund ist eine Individualisierung voraussetzend. Werden diese Herausforderungen erfolgreich umgesetzt, entstehen vielfältige Chancen in Form von Verbesserungen sowie Erleichterungen des Arbeitsalltags.