



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## DAS PERSONALENTWICKLUNGS- COCKPIT FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #48 | NOV 2023



# DAS PERSONALENTWICKLUNGS- COCKPIT FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

## KOMPETENZEN UND FITNESS FÜR DIE «NEUE WELT» SICHERSTELLEN

**Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung bringen zahlreiche Veränderungen für Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Organisation und Kultur. Aufgrund dieser vielschichtigen Wirkung bzw. Abhängigkeit wird deutlich, dass sie nur gelingen kann, wenn die Personalentwicklung (PE) diese Transformation entsprechend unterstützt. Dabei darf PE nicht als zentralisierte Aufgabe einer Personalabteilung verstanden werden. Es ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben und daher nicht delegierbar. Gerade in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels kommt systematischer Personalarbeit zunehmende Bedeutung zu. Zugespielt: Personal funktioniert ohne KI bzw. Digitalisierung; KI und Digitalisierung aber niemals ohne die richtigen Menschen mit den richtigen Kompetenzen.**

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### I. PERSONALENTWICKLUNG ALS SCHLÜSSELTHEMA FÜR DIE «NEUE WELT»

KI und Digitalisierung werden in vielen Organisationen nach wie vor mit IT, Big Data oder Technik gleichgesetzt. Klarerweise sind die (informations-) technischen Themen ein wesentlicher Bestandteil und müssen auch professionell eingesetzt werden. Die alleinige Fokussierung darauf übersieht aber den letztlich wichtigsten Faktor: Mitarbeiter:innen bzw. Führungskräfte, welche die Transformation durch KI bzw. Digitalisierung verstehen, mitgestalten und umsetzen können. Nur so wird aus dem Potenzial von KI und Digitalisierung ein echtes Ergebnis, aus den vielen technischen Versprechungen ein echtes Resultat.

In der Praxis hat sich das Personalentwicklungs-Cockpit als einfache und pragmatische Vorgehensweise bewährt. Mit dieser Methodik werden die Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften für die «Neue Welt» sichergestellt und die individuelle Entwicklungsplanung systematisiert. Was vielleicht selbstverständlich klingt, ist im Alltag alles andere als gelebte Praxis. Ein Beispiel: In einer umfassenden Managementstudie wird darlegt, dass nur drei Prozent der Zeit für die eigene Entwicklung und Fortbildung aufgewendet werden – hingegen besteht über siebzig



Prozent aus Sitzungen<sup>1</sup>. Dies zeigt die Schiefelage in vielen Unternehmen auf: Tagesgeschäft und operative Hektik machen es zunehmend schwierig, sich konzentriert mit Zukunftsthemen wie KI und Digitalisierung zu beschäftigen.

### ***Personalentwicklung für KI und Digitalisierung ist ein 360-Grad-Programm.***

In der Personalentwicklung gibt es zahlreiche, interessante Unternehmensbeispiele. Wenn etwa die Carnival Corporation im Reisebusiness viele Gästeprozesse durch KI und Digitalisierung verbessert, so bedeutet dies eine Veränderung der traditionellen Serviceaufgaben und -kompetenzen. Mit KI- und digitalen Lösungen werden Gäste-wünsche vorweggenommen. Dies erfordert andere Fähigkeiten für Betreuung bzw. Bedienung von Gästen und damit eine flankierende Personalentwicklung. Dasselbe gilt für Verlagsgruppen, die seit einiger Zeit neue Wege gehen, wie beispielsweise Random House, Cornelsen oder Klett. KI und Digitalisierung betreffen dort nicht nur die klassischen Produktionsabläufe von Leseinhalten, sondern auch die Umstellung von Artikel- bzw. Buchformaten auf Workflows und vom Papier- zum Lösungsanbieter. Wenn eine Verlagsgruppe wie Haufe mittlerweile über neunzig Prozent seines Umsatzes mit KI und digitalen Geschäften macht, so zeigt dies deutlich die Notwendigkeit professioneller Personalentwicklung auf.

## **2. DAS PERSONALENTWICKLUNGS-COCKPIT ALS METHODE FÜR KI- UND DIGITALE KOMPETENZ**

Systematische Personalentwicklung für die «Neue Welt» ist kein Flickwerk aus Seminaren, sondern ein 360-Grad-Programm. Die Schwerpunkte können zunächst nach Zielgruppe unterschieden werden, d.h. Entwicklungsthemen für Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen, neue Mitarbeiter:innen, Auszubildende, Eigentümer und Unternehmensaufsicht (Abb. 1). Die jeweiligen Inhalte werden anschließend untergliedert nach Fach-, Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenz. Genauso wichtig wie die eigentlichen KI- bzw. Digitalisierungsthemen sind Fähigkeiten des Veränderungsmanagements, der Kommunikation und der Arbeitsmethodik. Es geht bei einer umfassenden und wirksamen Personalentwicklung nicht nur um rein betriebliche Themen, sondern um die gesamte Betrachtung von Life-Balance und damit um eine Individualisierung. Gerade das wird im Rahmen der KI bzw. Digitalisierung nach wie vor unterschätzt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: HBM 09/2018, S. 18 ff.



**Abb. 1: Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung - Kernthemen**

1. Entwicklungsthemen für alle Mitarbeiter:innen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einblick und Sensibilisierung für KI und Digitalisierung</li> <li>2. Steigerung der Kompetenzen in Systemen, Prozessen und Projekten</li> <li>3. Verbesserung der Selbstführung und des Führens von Kollegen und Chefs durch Möglichkeiten von KI und Digitalisierung</li> </ol>
2. Entwicklungsthemen für Führungskräfte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Steigerung der Fähigkeiten zum Heben aller Potenziale der KI und Digitalisierung</li> <li>2. Ausbau der eigenen Kompetenz zur Entwicklung der Mitarbeiter für KI und Digitalisierung (inkl. Change-Management)</li> <li>3. Entwicklung der Kompetenzen zum Steuern von Schnittstellen und Projekten</li> </ol>
3. Entwicklungsthemen für Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen ...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetenzsteigerung in KI- bzw. digitalen Sachthemen von Geschäftsfeldern, Funktionen, Regionen...</li> <li>2. Nutzung von KI und Digitalisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>3. Entwicklung der organisatorischen Kompetenzen zum Überwinden von strukturellen Silos</li> </ol>
4. Entwicklungsthemen für neue Mitarbeiter:innen bzw. Auszubildende	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufstellung einer Einführungs- und Ausbildungsagenda anhand der KI- und Digitalisierungs-Kompetenzen</li> <li>2. Schnellerer Einsatz bzw. Wirksamkeit durch KI und Digitalisierung</li> <li>3. Gezielter Einsatz in KI- und Digitalisierungs-Projekten bzw. Umsetzungsthemen</li> </ol>
5. Entwicklungsthemen für die Eigentümer bzw. Unternehmensaufsicht	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetenzentwicklung zum Verständnis von KI und Digitalisierung generell</li> <li>2. Grundverständnis für KI- und digitale Schlüsselthemen im Unternehmen</li> <li>3. Steigerung der Fähigkeiten zur Nutzung von KI und Digitalisierung für Aufsichtsfunktionen oder persönlich</li> </ol>

Mit dem Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung (Abb. 2) können systematisch und in kurzer Zeit die wichtigsten personalwirtschaftlichen Anforderungen bzw. Konsequenzen abgeleitet werden<sup>2</sup>. Anhand der Zielgruppen und der entsprechenden Kernthemen werden die zentralen Initiativen für die Personalentwicklung identifiziert, damit es zu keinen Brüchen zwischen der KI- bzw. Digitalisierungs-Strategie und den Humanressourcen kommt. Es hängt von der Größe des Unternehmens ab, auf wie vielen Ebenen eine solche Agenda erarbeitet und umgesetzt wird. Bei KMU genügt in vielen Fällen ein einziges Programm, bei größeren Mittelständlern und Großunternehmen werden unterschiedliche PE-Agenden zu formulieren sein. Letztlich wird das Personalentwicklungs-Cockpit in eine übergreifende HR-Strategie einmünden, weil es sich üblicherweise um grundsätzliche und längerfristige Themen handelt.

<sup>2</sup> Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 185 ff.



**Abb. 2: Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung: Werkzeug und Beispiel (Chemie)**

**Hintergrund:** Ein Chemie-Konzern setzt ein KI- bzw. Digitalisierungs-Programm um. Ein zentraler Bestandteil dabei ist das Personalentwicklungs-Cockpit für die «Neue Welt».

Zielgruppe	Entwicklungsschwerpunkte	Abschluß	Verantw.
1. Entwicklungsthemen für alle Mitarbeiter:innen	1.1. Teilnahme am KI/Digitalisierungs-Camp: Grundlagen KI/Digitalisierung, digitale Agenda des Unternehmens, KI-Schlüsselprojekte...	30.6.	PE/Röder
	1.2. Erarbeitung und Umsetzung von KI/Digitalisierungs-Entwicklungsplänen pro Mitarbeiter:in (Ebene L2-L5)	31.12.	Jede Führungskraft
	1.3. Ausbildungsprogramm für KI/digitales Projektmanagement (für alle Projektleitungen bzw. PL-Stellvertreter)	31.03.	PE/Ebers
2. Entwicklungsthemen für Führungskräfte	2.1. Teilnahme am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „Management von KI und Digitalisierung“	30.06.	Grohl
	2.2. Erarbeitung und Umsetzung von individuellen Entwicklungsplänen pro Führungskraft	31.12.	Jede Führungskraft
	2.3. Speziell für Führungskräfte als Change-Mentoren: Ausbildungsprogramm im Mentoring	31.03.	SGF-Leitung
3. Entwicklungsthemen für Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen ...	3.1. Pro Geschäftsfeld: Entwicklung und Umsetzung von spezifischen KI- bzw. Digitalisierungsprogrammen	31.12.	Nowak
	3.2. Pro Funktion: Entwicklung und Umsetzung von Schnittstellen-Vereinbarungen inkl. entsprechender Kompetenz-Themen (v.a. unter Einbezug der KI/digitalen Projekte)	30.04.	SGF-Leitung
	3.3. ...	...	...
4. Entwicklungsthemen für neue Mitarbeiter:innen bzw. Auszubildende	4.1. ...		
5. Entwicklungsthemen für die Eigentümer bzw. Unternehmensaufsicht	5.1. ...		



### 3. DIE PERSÖNLICHE KI- BZW. DIGITALISIERUNGSAGENDA ALS INDIVIDUELLE METHODIK

Anwendungsgegenstand des Personalentwicklungs-Cockpits ist das Unternehmen oder ein Unternehmensteil. Daraus abgeleitet oder zusätzlich kann auf individueller Ebene eine persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda entwickelt werden (Abb. 3). Im Kern geht es um folgende Themenfelder<sup>3</sup>: Bei der Management-Kompetenz werden Führungsfragen spezifiziert – auch dann, wenn die betroffene Person nicht Führungskraft ist, aber beispielsweise Projekte steuern muss. Zweites Feld sind Selbstmanagement und Arbeitsmethodik, bei dem es um die Optimierung von Zeit, Produktivität und Wirksamkeit geht. Drittens sind Fachthemen aufzugreifen, die vor allem in der KI- bzw. digitalen Welt eine zunehmend wichtigere Bedeutung haben. Punkt vier ist die sogenannte Life-Balance, bei der es um Ausgleich bzw. Abgleich von Berufs- und Privatleben geht. Die persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda kann in einem offiziellen, unternehmensbezogenen Rahmen erfolgen oder aber auch höchstpersönlich und vertraulich angewendet werden. Wichtig sind die entsprechende Offenheit und die Bereitschaft zur Veränderung.

**Abb. 3: Persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda: Werkzeug und Beispiel (Vertriebsleiter)**

**Hintergrund:** Ein regionaler Vertriebsleiter eines international aufgestellten Unternehmens entwickelt eine persönliche KI- bzw. Digitalisierungs-Agenda, um für das neue Geschäftsmodell richtig aufgestellt zu sein.

Kompetenzfeld	Entwicklungs-Schwerpunkte	Abschluß	Unterstützung
1. Management-Kompetenz	1.1. Teilnahme am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „KI und Digitales Management“ (Change- und Projekt-Mgmt., Mitarbeiterführung)	24./25.02., 07./08.05.	Rainer
	1.2. Halbjährliches Entwicklungsgespräch mit Vertriebs-GF mit Schwerpunkt «Neuen Welt»	30.05., 24.11.	Leiss
	1.3. ...		

<sup>3</sup> Vgl. Harvard Business Manager (Redaktion), Von null auf hundert, in: HBM 05/2023, S 14.



2. Selbstmgmt., und Arbeitsmethodik	2.1. Vertiefung der Themen Selbstmanagement und Arbeitsmethodik durch KI bzw. Digitalisierung (v.a. Kommunikations-, Ablageprozesse)	30.06.	-
	2.2. Kompetenzsteigerung und mehr Konsequenz in der Delegation: bessere Nutzung von KI und digitalen Medien bei der Delegation (Wiedervorlagen...)	31.12.	Höfner, Lehner
	2.3. ...		
3. Fachthemen	3.1. Teilnahme an den Schulungsprogrammen „AMID-Pro“, „LeanLab 3.0“	31.12.	PE / Technik
	3.2. Teilnahme am IHK-Kongress „KI in Marketing & Sales“	03./04.09.	-
	3.3. ...		
4. Life-Balance	4.1. Produktivitätssteigerung durch digitale Prozesse: max. 50 Wochenstunden in 90% aller Arbeitswochen	31.12.	Höfner
	4.2. Umsetzung digitales Büro	31.03.	Lutz
	4.3. ...		

***KI und Digitalisierung gelingen nur mit professioneller  
Personalentwicklung.***

Seit Jahren wird zum Thema KI bzw. Digitalisierung geforscht und es liegen mittlerweile viele positive Beispiele aus der Unternehmenspraxis vor. Die Erkenntnisse daraus lassen sich einfach zusammenfassen: KI und Digitalisierung gelingt nur, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte mitziehen und individuell umsetzen. Mit dem Personalentwicklungs-Cockpit und der persönlichen Agenda verfügt ein Unternehmen über zwei wirksame Methoden, damit die KI bzw. Digitalisierung mit den Personalressourcen abgestimmt sind. Dies ist gleichzeitig ein wichtiger Impulsgeber für eine Kultur der Veränderungsfähigkeit, damit KI und Digitalisierung in der «Neuen Welt» wirksam werden.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für KI und Digitalisierung
2. Konsequente Unterstützung von KI bzw. Digitalisierung durch Personalentwicklung
3. Zentraler Bestandteil einer KI- und Digitalisierungs-Strategie
4. Wichtiger Impulsgeber für eine Kultur der Veränderungsfähigkeit



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

### AUTOREN-PORTRAIT

**Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

**Kontakt:** [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)