Digital HR
Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement
# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ............................................................ 15  
Über dieses Buch .................................................. 19  

Einführung und Management Summary .......................... 25  

1 Digital HR – Ein Überblick ...................................... 27  
1.1 Relevanz der Digitalisierung für HR ......................... 27  
1.2 Potenziale neuer Technologien für HR ....................... 33  
1.2.1 Überblick .................................................. 33  
1.2.2 Social Media ............................................. 35  
1.2.3 Mobile Media ............................................. 37  
1.2.4 Internet der Dinge ......................................... 39  
1.2.5 Cloud Computing ......................................... 41  
1.2.6 People Analytics .......................................... 43  
1.2.7 Künstliche Intelligenz .................................... 46  
1.2.8 Virtual und Augmented Reality ......................... 48  
1.2.9 Robotics .................................................. 50  
1.3 Veränderungen der Arbeit im digitalen Zeitalter .......... 52  
1.3.1 Art der Arbeit ............................................. 52  
1.3.2 Kultur der Arbeit .......................................... 54  
1.3.3 Gestaltung der Arbeit .................................... 56  
1.4 Entwicklung einer HR-Strategie für das digitale Zeitalter 58  
1.5 Gestaltung digitaler und smarter HR-Prozesse .......... 61  
1.5.1 Überblick .................................................. 61  
1.5.2 Personalplanung .......................................... 63  
1.5.3 Personalbeschaffung und -marketing .................. 64  
1.5.4 Personalentwicklung ..................................... 68  
1.5.5 Personaleinsatz, -beurteilung und -vergütung .......... 73  
1.5.6 Personalcontrolling, -verwaltung und -service ........ 76  
1.5.7 Personalführung .......................................... 78  
1.6 Gestaltung agiler HR-Strukturen ............................. 80  
1.6.1 Veränderte HR-Einheiten und HR-Rollen .............. 80  
1.6.2 Agile Arbeitsweise in HR ................................ 83  
1.7 Gestaltung einer smarten HR-IT .............................. 86  
1.8 Management der digitalen HR-Transformation ........... 89  
1.9 Fazit ........................................................ 91
## Inhaltsverzeichnis

Potenziale neuer Technologien für HR ........................................ 101

2 Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR .................. 103
  2.1 Einleitung ........................................................................... 103
  2.2 Potenziale bei HR-Anwendungssystemen .............................. 104
    2.2.1 Mobile HR .................................................................. 104
    2.2.2 Robot Recruiting ...................................................... 107
    2.2.3 Video Recruiting ....................................................... 107
    2.2.4 Big HR Data und HR-Analytics .................................... 108
  2.3 Potenziale bei HR-Technologien .......................................... 112
    2.3.1 Internet der Dinge ...................................................... 113
    2.3.2 Wearables ................................................................. 114
  2.4 Potenziale bei HR-Betreibermodellen .................................... 115
    2.4.1 HR-Cloud .................................................................. 115
    2.4.2 Anpassbarkeit ........................................................... 116
    2.4.3 Schnittstellenkomplexität .......................................... 116
    2.4.4 Datensensibilität ......................................................... 117
  2.5 Potenziale bei der HR-Zusammenarbeit .................................. 119
    2.5.1 Collaboration-Tools .................................................... 119
    2.5.2 Digitale Arbeitsplattformen ......................................... 120
  2.6 Fazit ................................................................................. 121

3 Potenziale der Datenanalyse für HR (People Analytics) .............. 125
  3.1 Einleitung .......................................................................... 125
  3.2 Evidenzbasiertes Personalmanagement .................................. 126
  3.3 LAMP-Ansatz zur Analyse von Personaldaten ......................... 128
  3.4 Beispiele für Datenanalysen von Personalprozessen ................. 130
  3.5 Fazit ................................................................................ 134

4 Potenziale mobiler Technologien für HR (Mobile HR) ............... 137
  4.1 Einleitung .......................................................................... 137
  4.2 Entwicklungsstand von Mobile Computing-Technologien ........... 139
  4.3 Mobile Computing-Trends mit Bedeutung für HR .................... 144
  4.4 Anwendungsfelder im Mobile HR Management ........................ 150
    4.4.1 Priorisierung von Anwendungsfeldern .......................... 150
    4.4.2 Mobile HR – Herleitung und Definitionsansatz ................ 151
    4.4.3 Mobile HR – Handlungsfelder und Einsatzmöglichkeiten .... 154
    4.4.4 Mobile HR – Use Case und Status quo zu Mobile Recruiting 157
  4.5 Implikationen und Handlungsempfehlungen ........................... 163

5 Potenziale von Virtual, Augmented und Mixed Reality für HR ...... 169
  5.1 VR, AR und MR sind neue Formate im Bewegtbild ................... 169
Inhaltsverzeichnis

8.2 Der Bewerber 4.0 sendet (noch) schwache Signale .................. 215
  8.2.1 Bewerber wünschen sich die mobile Bewerbung ............... 215
  8.2.2 One-Click-Bewerbungen fördern die Candidate Experience .... 216
  8.2.3 Recruiting 4.0 vor dem Start .................................. 217
8.3 Datenbasierte Hilfe für Recruiter ‒ auf dem Weg zum Recruiter 4.0 .... 218
  8.3.1 Automatisierte Kommunikation auf dem Vormarsch .......... 218
  8.3.2 Robot Recruiting ist keine Bedrohung ....................... 219
  8.3.3 Jobbörsen 4.0 ‒ Einsatz künstlicher Intelligenz und moderner
       Sprachassistenten ........................................... 221
8.4 Fazit ................................................................. 222
9 Künstliche Intelligenz im Recruiting ...................................... 225
  9.1 Grundlagen zu KI und Künstlichen Neuronalen Netzwerken .... 225
    9.1.1 Was ist KI? .................................................. 225
    9.1.2 KI im Alltag ............................................... 228
  9.2 KI im Recruiting .................................................. 229
    9.2.1 Veröffentlichung von Stellenanzeigen .................... 230
    9.2.2 Jobsuche durch den Kandidaten ......................... 232
    9.2.3 Bewerbungsprozess ..................................... 235
    9.2.4 Auswahlprozess ........................................ 237
  9.3 Fazit ................................................................. 239
10 Neue Kompetenzen und Kompetenzmodelle für das Digitale
    Zeitalter ‒ Darstellung am Beispiel der Weidmüller Akademie .... 241
  10.1 Unternehmen Weidmüller .......................................... 241
  10.2 Begriffsklärung Industrie 4.0 .................................... 242
  10.3 Weidmüller Akademie ............................................. 244
    10.3.1 Personalentwicklung .................................... 251
    10.3.2 Training Center ......................................... 251
    10.3.3 Ausbildung ............................................ 252
    10.3.4 Hochschulbetreuung .................................. 253
    10.3.5 Neue Technologien ................................... 254
    10.3.6 Netzwerke ............................................ 254
  10.4 Fazit ................................................................. 254
11 Ansätze zum Lernen im Digitalen Zeitalter ‒ Darstellung
    am Beispiel SAP .................................................. 259
  11.1 Herausforderungen für das Lernen heute und in der Zukunft .... 259
    11.1.1 Digitalisierung: Treiber und ausgewählte Technologien ... 259
    11.1.2 Änderung der Arbeit ................................... 262
  11.2 Neue Lernansätze .................................................. 263
    11.2.1 Paradigmenwechsel beim Lernen ....................... 263
11.2.2 Entwicklung von Lerntechnologie ........................................... 265
11.2.3 Lernkultur im Wandel ............................................................... 266
11.2.4 Ausgewählte Beispiele der SAP ............................................... 267
11.3 Neue Anforderungen an die Entwicklung von Kompetenzen ........ 268
  11.3.1 Neue Kompetenzen im digitalen Zeitalter ........................... 268
  11.3.2 Empfehlungen für die Gestaltung von Lernen im digitalen Zeitalter ................................................................. 271
11.4 Fazit ................................................................................................... 272
12 Digitales Lernen als integraler Bestandteil moderner Weiterbildungsangebote .................................................. 275
  12.1 HR Transformation ................................................................. 275
    12.1.1 Digitalisierung in der Bildungsindustrie ............................ 276
    12.1.2 E-Learning und Blended Learning – von einer generalisierenden Personalentwicklungsstrategie hin zu einer lernerzentrierten Mitarbeiterentwicklung ........................................... 278
    12.1.3 Bildungskomplexität managen – die Herausforderung für HR in der Zukunft ................................................................. 279
    12.1.4 HR–Rollen und Funktionen im Wandel – digitale Personalentwicklung ................................................................. 280
    12.1.5 Innovation-Wachstum-Profitabilität – das Know-how zum richtigen Zeitpunkt entscheidet ........................................ 281
    12.1.6 Auswirkungen auf neue Fort- und Weiterbildungskonzepte .. 283
    12.1.7 Mit dem Digital E-Learning Place zu optimalen Lernerfolgen?! ................................................................. 283
  12.2 Motivation und Lernmotiv ......................................................... 285
    12.2.1 Unternehmensmotive – Managementmotive – Motive von Vorgesetzten – lernerzentrierte (individuelle) Motive ............ 285
    12.2.2 Wissenszuwachs und Karriere ............................................. 287
    12.2.3 Lernbereitschaft und Wertschätzung .................................... 288
    12.2.4 Anreizsysteme: Variable Gehälter – Lernzeitkonten ............ 289
    12.2.5 Lernumgebung versus Lernmöglichkeiten ............................ 290
    12.2.6 Karrierepfad und Key Performance Indicators (KPIs) versus autonomes Performance Improvement ................................. 291
  12.3 Fazit ................................................................................................... 292
13 Digitalisierung von Personalverwaltungsprozessen – Zeugniserstellung in 15 Sekunden ........................................ 295
  13.1 Ausgangspunkt .............................................................................. 295
  13.2 Zeugniserstellung gestern – ein Prozess von 15 Tagen .............. 296
  13.3 Zeugniserstellung heute – ein Prozess von 15 Minuten .............. 298
  13.4 Paradigmenwechsel – Arbeiten 4.0 .............................................. 302
  13.5 Zeugniserstellung morgen – ein Prozess in 15 Sekunden ............ 304
Inhaltsverzeichnis

13.6 Schriftformerfordernis – eine rechtliche Hürde? .......................... 305
13.7 Zeugniserstellung übermorgen – ein Prozess in der Sekunde .......... 306
13.8 Fazit ................................................................................. 308

14 Ansätze zur adäquaten Führung im Digitalen Zeitalter –
Darstellung einer Digital Leadership-Toolbox ................................. 311
14.1 Erwartungen an Führung im Digitalzeitalter ................................. 311
14.2 Führungstools im Digitalzeitalter ............................................. 314
14.2.1 Digital Leadership-Toolbox im Überblick ............................... 314
14.2.2 Ansätze zur Stärkung der Vernetzung ............................... 314
14.2.3 Ansätze zur Stärkung der Offenheit ...................................... 316
14.2.4 Ansätze zur Stärkung der Partizipation .................................. 316
14.2.5 Ansätze zur Stärkung der Agilität ....................................... 317
14.2.6 Aktueller Anwendungsgrad der vorgestellten Ansätze .......... 319
14.3 Beidhändigkeit von Führung im Digitalzeitalter ......................... 319
14.4 Fazit ................................................................................. 323

15 Gestaltung von Arbeitnehmerbeziehungen im Digitalen Zeitalter .... 327
15.1 Case for action ....................................................................... 327
15.2 Betriebsverfassung 4.0 ........................................................... 328
15.2.1 Betriebsbegriff im Wandel ............................................... 328
15.2.2 Arbeitnehmerbegriff im Wandel ........................................ 329
15.2.3 Klassisches Mitbestimmungsrecht ...................................... 330
15.2.4 Unterrichtungsrechte .......................................................... 331
15.2.5 Initiativrecht ........................................................................ 332
15.3 Arbeitszeit 4.0 ................................................................. 334
15.4 Vergütung 4.0 ................................................................. 335
15.5 Digitalisierung in HR .......................................................... 337
15.6 Datenschutz, Berufsgenossenschaft und Arbeitsstättenrichtlinie –
die »Spaßbremsen« der digitalen Welt ....................................... 338
15.7 Formel für »Arbeit 4.0«: Partizipation und Kooperation .......... 339
15.8 Fazit ................................................................................. 340

16 Digital HR – nicht ohne meinen Betriebsrat!? .............................. 343
16.1 Relevanz der Mitbestimmung beim Thema Digital HR .................. 343
16.2 Erfolgsfaktoren von Digital HR aus Sicht des Betriebsrats .......... 344
16.2.1 Digitalisierung – HR als »Doppelagent« .............................. 344
16.2.2 Digital HR – Verhandeln in eigener Sache ............................ 345
16.2.3 Digitale Transformation – Schlüsselfunktion HR .................... 345
16.3 Fazit ................................................................................. 347
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Titel</th>
<th>Seitenzahl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>17</td>
<td>Digitalisierung von Performance Management und Feedback instrumenten – Darstellung am Beispiel der Daimler AG</td>
<td>349</td>
</tr>
<tr>
<td>17.1</td>
<td>Relevanz der Digitalisierung für Daimler</td>
<td>349</td>
</tr>
<tr>
<td>17.2</td>
<td>Digitale Transformation bei Daimler</td>
<td>350</td>
</tr>
<tr>
<td>17.3</td>
<td>Rolle von HR in der digitalen Transformation bei Daimler</td>
<td>352</td>
</tr>
<tr>
<td>17.4</td>
<td>Digitalisierung von Performance Management und Feedback instrumenten bei Daimler</td>
<td>353</td>
</tr>
<tr>
<td>17.4.1</td>
<td>Zielsetzung, Organisation und Vorgehen</td>
<td>353</td>
</tr>
<tr>
<td>17.4.2</td>
<td>Digitalisierung von Performance Management</td>
<td>355</td>
</tr>
<tr>
<td>17.4.3</td>
<td>Digitalisierung von Feedbackinstrumenten</td>
<td>359</td>
</tr>
<tr>
<td>17.5</td>
<td>Fazit</td>
<td>360</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>People Analytics – Eckpfeiler der digitalen Transformation bei Merck HR</td>
<td>363</td>
</tr>
<tr>
<td>18.1</td>
<td>Merck im digitalen Kontext</td>
<td>363</td>
</tr>
<tr>
<td>18.2</td>
<td>Merck HR – die digitale Transformation</td>
<td>364</td>
</tr>
<tr>
<td>18.2.1</td>
<td>Ausgangssituation</td>
<td>364</td>
</tr>
<tr>
<td>18.2.2</td>
<td>Grundlagen der Transformation und Digitalisierung</td>
<td>365</td>
</tr>
<tr>
<td>18.2.3</td>
<td>Erforderliche Fundamente für die Realisierung der Digitalisierung</td>
<td>367</td>
</tr>
<tr>
<td>18.3</td>
<td>HR-Analytics bei Merck – Eckpfeiler des neuen Geschäftsmodells</td>
<td>370</td>
</tr>
<tr>
<td>18.3.1</td>
<td>Neue Grundprinzipien für die HR-Funktion</td>
<td>370</td>
</tr>
<tr>
<td>18.3.2</td>
<td>Re-Positionierung der HR-Funktion mit HR-Analytics</td>
<td>372</td>
</tr>
<tr>
<td>18.4</td>
<td>Digitale Transformation weitergedacht – Integrierte Rollen und Lösungen in HR</td>
<td>375</td>
</tr>
<tr>
<td>18.5</td>
<td>Fazit</td>
<td>376</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Konsequenzen der Digitalisierung auf die HR Organisation im Drei-Säulen-Modell</td>
<td>379</td>
</tr>
<tr>
<td>19.1</td>
<td>HR-Organisation heute</td>
<td>379</td>
</tr>
<tr>
<td>19.2</td>
<td>HR-Organisation in 2020</td>
<td>381</td>
</tr>
<tr>
<td>19.2.1</td>
<td>HR-Services</td>
<td>382</td>
</tr>
<tr>
<td>19.2.2</td>
<td>Center of Expertice</td>
<td>383</td>
</tr>
<tr>
<td>19.2.3</td>
<td>HR Business Partner</td>
<td>383</td>
</tr>
<tr>
<td>19.3</td>
<td>HR-Organisation in 2030</td>
<td>384</td>
</tr>
<tr>
<td>19.4</td>
<td>Fazit</td>
<td>387</td>
</tr>
<tr>
<td>Chapter</td>
<td>Title</td>
<td>Page</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>-------</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation – Darstellung am Agile EDGEllence Model</td>
<td>429</td>
</tr>
<tr>
<td>23.1</td>
<td>Herausforderungen aktueller HR-Organisationen</td>
<td>429</td>
</tr>
<tr>
<td>23.2</td>
<td>Agiles Unternehmen als Rahmen moderner HR-Organisationen</td>
<td>431</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3</td>
<td>Agile HR-Organisation</td>
<td>434</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.1</td>
<td>Strategie</td>
<td>434</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.2</td>
<td>Struktur</td>
<td>435</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.3</td>
<td>Prozesse</td>
<td>437</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.4</td>
<td>Tools</td>
<td>437</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.5</td>
<td>Kompetenzen und Haltung</td>
<td>440</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.6</td>
<td>Kultur</td>
<td>442</td>
</tr>
<tr>
<td>23.3.7</td>
<td>Führung</td>
<td>443</td>
</tr>
<tr>
<td>23.4</td>
<td>Fazit</td>
<td>444</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Mit agilen Methoden zu einem agilen Personalmanagement – Darstellung am Beispiel agiles Recruiting bei borisgloger consulting</td>
<td>449</td>
</tr>
<tr>
<td>24.1</td>
<td>Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wozu?</td>
<td>449</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2</td>
<td>Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wie?</td>
<td>453</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.1</td>
<td>Vorgehensmodell im Überblick</td>
<td>453</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.2</td>
<td>Themenfindung und Priorisierung</td>
<td>454</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.3</td>
<td>Erstellen eines Backlogs</td>
<td>456</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.4</td>
<td>Cross-funktionale Zusammenarbeit</td>
<td>457</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.5</td>
<td>Digitale Kollaboration</td>
<td>458</td>
</tr>
<tr>
<td>24.2.6</td>
<td>Lernen als Prinzip</td>
<td>460</td>
</tr>
<tr>
<td>24.3</td>
<td>Fazit</td>
<td>460</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Neue (Arbeits-)Wege – Agiles Arbeiten bei Vattenfall</td>
<td>463</td>
</tr>
<tr>
<td>25.1</td>
<td>Aktuelle Herausforderungen – Energiebranche im Umbruch</td>
<td>463</td>
</tr>
<tr>
<td>25.2</td>
<td>Neue Anforderungen – Wandlungsbedarf der Energiebranche</td>
<td>464</td>
</tr>
<tr>
<td>25.3</td>
<td>Umbruch und Aufbruch – Agilität und neue (Arbeits-)Wege</td>
<td>466</td>
</tr>
<tr>
<td>25.4</td>
<td>HR – Rolle und Aufgaben</td>
<td>468</td>
</tr>
<tr>
<td>25.5</td>
<td>Die Reise geht weiter – Customer experience of HR (CxHR)</td>
<td>470</td>
</tr>
<tr>
<td>25.6</td>
<td>Fazit</td>
<td>472</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Autorenverzeichnis | 475 |
Stichwortverzeichnis | 487 |
Rezensionen zur Schwesterpublikation »Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy« | 493 |
Über dieses Buch


Management Summary

Im Einführungsbeitrag geben die beiden Hochschullehrer, Forscher und Berater Prof. Dr. Wolfgang Jäger und Prof. Dr. Thorsten Petry einen Überblick über den Gesamtkomplex »Digital HR«. Der Beitrag bietet einen guten Einstieg und liefert ein Ordnungsgerüst für die folgenden Buchbeiträge sowie die gesamte Digital HR-Thematik. Für den eiligen Leser dient der Beitrag als Management Summary des Buches. Ausgangspunkt der Erläuterungen sind die Potenziale neuer, HR-relevanter Technologien und die damit in Zusammenhang stehenden, aktuellen Entwicklungen rund um das Thema »New Work«. Auf Basis eines Verständnisses dieser beiden Themen erläutert der Beitrag wie eine adäquate HR-Strategie aussehen sollte, wie HR-Prozesse digital optimiert werden können, wie zukünftige HR-Strukturen aussehen könnten und welche Rolle die HR-IT dabei spielt. Schließlich betrachtet der Beitrag auch das Management der digitalen HR-Transformation und schließt mit strategischen Imperativen für »Digital HR«.

Potenziale neuer Technologien für HR

Nach dem Einführungs- und Überblicksartikel der beiden Herausgeber dieses Buches folgen zunächst fünf Beiträge die sich näher mit den Potenzialen neuer, HR-relevanter Technologien befassen.

Die beiden People Analytics-Experten **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim) und **Armita Atabaki** (BASF) vertiefen in ihrem Beitrag die Potenziale der Datenanalyse für HR. Sie erläutern die Notwendigkeit eines evidenzbasierten Personalmanagements und stellen den LAMP-Ansatz von Cascio und Boudreau zur Analyse von Personaldaten vor. Zur Veranschaulichung erläutert der Beitrag konkrete Beispiele für Datenanalysen in verschiedenen HR-Prozessen.

Eine Vertiefung des Themas Mobile Media liefern **Prof. Dr. Stephan Böhm** und **Sebastian Meurer**, die sich an der Hochschule RheinMain schon seit vielen Jahren mit dem Thema beschäftigen. In ihrem Beitrag zu Mobile HR beschreiben sie die Potenziale mobiler Technologien für die HR-Arbeit. Ausgehend von den Entwicklungsphasen des Mobile Computing erläutern sie die Trends und die Bedeutung für das Personalmanagement. Anwendungsfelder werden beschrieben und Handlungsempfehlungen gegeben.

Die Potenziale der neuen Bewegtbildformate, Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR) für HR – insbesondere für das HR-Personalmarketing – erklärt und beschreibt anschließend der HR-Media-Vordenker **Prof. Dr. Wolfgang Jäger** in seinem Beitrag. Er nimmt die Leser seines Beitrages anhand verschiedener Umsetzungsbeispiele mit auf eine neue Medienreise.

Schließlich betrachtet das IBM-Autorenduo **Sven Semet** und **Laura Hilberer** die Potenziale von künstlicher Intelligenz (KI) für HR. Die beiden erläutern die Eigenschaften einer solchen künstlichen Intelligenz und geben einen Überblick zu verschiedenen konkreten Einsatzbeispielen in HR. Vertieft gehen Semet und Hilberer auf den Einsatz von KI im Bereich Karriere-Coaching ein. Abschließend zeigen sie die Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz von KI auf und gehen dabei auch auf das Thema Datenschutz intensiver ein.
Gestaltung digitaler und smarter HR-Prozesse
Nachdem in den ersten Kapiteln des Buchs einzelne Technologien im Fokus standen, befassen sich die folgenden Beiträge mit dem Einfluss dieser Technologien auf ausgewählte, spezifische HR-Prozesse.

Den Anfang machen hier Joachim Volpert und Dr. Volker Mayer, die sich mit der Digitalisierung und hierbei insbesondere dem Einsatz von Big Data und Business Intelligence in der Personalplanung befassen. Als erfahrene IT-Berater der KWP INSIDE HR GmbH zeigen sie in ihrem Beitrag grundlegende fachliche und technisch-organisatorische Anforderungen strategischer Personalplanungslösungen auf. Der Beitrag zeigt, wie sich eine strategische Personalplanung fokussiert und effizient durchführen lässt und dabei wichtige Entscheidungsgrundlagen liefert, um Planungsrisiken zu minimieren.

Einen generellen Überblick über die Digitalisierung der Personalbeschaffung gibt Prof. Dr. Wolfgang Jäger, der die Entwicklung im Recruiting seit vielen Jahren als Wissenschaftler und Berater begleitet. In seinem Beitrag analysiert er zunächst die Entwicklungsschritte des Recruitings auf dem Weg zum Recruiting 4.0, um dann im zweiten Teil die verschiedenen Anwendungsszenarien des digitalen Recruitings (Stichwort Robot-Recruiting) zu beschreiben. Stichworte sind Chatbots, automatisches Matching und der Einsatz moderner Sprachassistenten.

Den Einsatz künstlicher Intelligenz im Recruiting vertieft Ingolf Teetz von milch & zucker. Als technischer Vorstand entwickelt er sowohl für Bewerbermanagementsysteme als auch für Jobbörsen (JobStairs) neue technische Lösungen auf Basis von »künstlicher Intelligenz«. In seinem Beitrag geht es um Grundlagen künstlicher Intelligenz und deren spezifische Anwendungsformen im Recruiting.

Mit der Entwicklung von neuen, notwendigen Kompetenzen im digitalen Zeitalter beschäftigt sich der Beitrag von Samantha-Angela Cutmore und Dr. Eberhard Niggemann. Der Leiter und die Beraterin der mehrfach ausgezeichneten Weidmüller Akademie beschreiben die Herausforderungen, die für Industrieunternehmen mit dem Stichwort Industrie 4.0 verbunden sind. Sie zeigen auf, mit welchen Strategien Weidmüller auf die veränderten Anforderungen der fortschreitenden Digitalisierung reagiert.

Der Personal- und Führungskräfteentwicklungsexperte Thomas Jenewein stellt in seinem Artikel vor, warum und wie sich Lernen im Digitalzeitalter verändern muss bzw. wird. Er erläutert die Entwicklungen bzgl. Lerninhalten, Lernkultur und Lerntechnologie und stellt drei Beispiele digitalen Lernens bei
Über dieses Buch

SAP vor. Abschließend gibt Jenewein Empfehlungen für die Gestaltung von Lernen im Digitalzeitalter.

**Dr. Andreas Dahmen** und **Claudia Geier** von dem Weiterbildungsunternehmen Integrata Cegos Group fokussieren sich in ihrem Beitrag auf das Thema digitales Lernen als integraler Bestandteil moderner Weiterbildungsangebote. Bei aller Digitalisierung in der Bildungsindustrie verlieren sie das Thema Motivation und Lernmotive in ihrem Beitrag nicht aus den Augen. Sie beschreiben u. a. Key Performance-Indikatoren für das digitale Lernen.

Die beiden Vorstände **Dr. Martin Grentzer** und **Ulrich Jänicke** der aconso AG beschäftigen sich mit einer spezifischen Frage zur Optimierung der Personaladministration bzw. -verwaltung: »Wie gelingt die Erstellung eines Zeugnisses in 15 Sekunden?« Sie zeigen dazu sowohl einen technisch organisatorischen Lösungsansatz auf, als auch bestehende rechtliche Hürden.

Das Thema »Digital Leadership« hat **Prof. Dr. Thorsten Petry** mit seinem gleichnamigen Buch auf die Agenda vieler HR-Veranstaltungen und HR-Manager gesetzt. In seinem Beitrag in diesem Herausgeberband erläutert er kompakt, warum und wie sich Führung im Digitalzeitalter verändern muss. Basierend auf den zentralen Charakteristika des Digitalzeitalters leitet der Beitrag Kriterien für eine adäquate Führung in einem solchen dynamischen und komplexen Umfeld ab. Entsprechend des VOPA+ Modells sollte Führung zunehmend agil, partizipativ, vernetzt, offen und vertrauensbasiert erfolgen. Hierfür stellt der Beitrag passende Führungsansätze vor.

Mit der adäquaten Gestaltung von Arbeitnehmerbeziehungen im digitalen Zeitalter beschäftigt sich der Beitrag von **Prof Dr. Rupert Felder**, Personalleiter der Heidelberger Druckmaschinen AG und Honorarprofessor an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden. Wie geht Betriebsverfassung 4.0? Was sind die rechtlichen Spaßbremsen der digitalen Wirtschaft? Darauf gibt der Beitrag Antworten und zeigt Lösungswege auf.


Wie People Analytics zum Eckpfeiler der – mit dem HR Excellence Award in der Kategorie »Konzerne HR Analytics« ausgezeichneten – digitalen Transformation bei Merck HR wurde, erläutern Miriam Tolksdorf, Piotr Bednarczuk und Jennifer O’Lear. Basierend auf der Situation von Merck im digitalen Kontext erläutern sie die tiefgreifende digitale Transformation von Merck HR und gehen dabei besonders darauf ein, was hierfür nötig war. Im Hauptteil beschreiben sie die Re-Positionierung der HR-Funktion mit Hilfe von People Analytics und betrachten die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

**Gestaltung agiler HR-Strukturen**

Im letzten Teil des Buches betrachten sieben Beiträge die zukünftige Gestaltung der HR-Strukturen und der HR-Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung. Dabei wird insbesondere der Aspekt der Agilität vertieft.

Wie muss sich eine HR-Organisation aufstellen, um selbst im Zeitalter der Digitalisierung nicht zu den Verlierern zu gehören? Dieser Frage gehen Kai Anderson und Armin von Rohrscheid, Partner und Vorstandsmitglieder des Beratungsunternehmens Promerit AG in ihrem Beitrag nach. Sie entwerfen ein Zukunftsmodell für die HR-Organisation und bilden die Herausforderungen für die Transformation der HR-Organisation ab.


In seinem Beitrag zum Thema duales Betriebssystem erläutert Stephan Grabmeier, ehemals Chief Innovation Evangelist der Haufe Gruppe und nun Chief Innovation Officer bei Kienbaum, die Relevanz und Gestaltung eines solchen Ansatzes aus HR-Perspektive. Da Unternehmen gleichzeitig sowohl Stabilität und Hierarchie als auch Agilität und Netzwerke benötigen, fordert Grabmeier sowohl ein erstes klassisch-hierarchisches Betriebssystem als auch ein zwei-
Über dieses Buch


Die Autoren Prof. Dr. Stephan Fischer, Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim, und André Häusling, Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH, greifen in ihrem Beitrag das zurzeit meist diskutierte HR-Organisationsthema »Agilität« auf und beschreiben die Anforderungen an eine agile HR-Organisation auf Basis des von ihnen entwickelten »Agile EDGElence Modells«.


24
Rezensionen zur Schwesterpublikation »Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy«

»Ein Navi für die digitale Wirtschaft.«
FAZ Personaljournal

»Titel und Untertitel … lassen ein umfassendes Werk über Digitalisierung und Führung erwarten. Diese Erwartung wird voll erfüllt.«
Manager Seminare

»[M]an muss kein Fachmann oder keine Fachfrau sein, um Gefallen an dem klugen Wälzer zu finden.«
Handelsblatt

»Unter den vielen (auch überflüssigen) Büchern bekommt man hier einen wirklich umfassenden Einblick, was Digitalkompetenz ausmacht.«
Capital

»Petry liefert auf den ersten 82 Seiten eine kompakte, kluge Einführung ins Thema.«
Wirtschaft + Weiterbildung

»Dem Herausgeber ist es gelungen, Autoren zu versammeln, die Führungskräften und Management wichtige Ideen und Impulse liefern, um sich erfolgreich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen zu können. Ein vielseitiges und bedeutsames Buch.«
Management-Journal

»Es gibt mittlerweile ermutigende Beispiele der digitalen Transformation. Thorsten Petry hat einige davon in seinem lesenswerten Herausgeberband »Digital Leadership« zusammengetragen.«
Personalwirtschaft

»Der Herausgeber liefert wichtige Ideen und Impulse, damit das Management sich erfolgreich den Herausforderungen der Digitalisierung stellen kann.«
Business-On.de
Rezensionen zur Schwesterpublikation »Digital Leadership«

»Der Leser wird entsprechend seinem eher theoretischen oder praktischen Interesse in dem Werk das finden, was ihn interessiert, wobei sowohl die theoretische Tiefe als auch das weite Spektrum des Buches überzeugen, das gleichzeitig für die Problematik sensibilisiert und Lösungsansätze in Form von Konzepten, Tools und Praxisbeispielen liefert. Sehr gelungen!«
ChangeX

»Das Buch hat das Potenzial zum Standardwerk.«
Blended-Solutions