

Thorsten Petry / Wolfgang Jäger (Hrsg.)



Digital HR

Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen
im Personalmanagement



HAUFE.

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

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

5.1.1	Überblick	169
5.1.2	360-Grad-Video	170
5.1.3	Virtual Reality (VR)	172
5.1.4	Augmented Reality und Mixed Reality (AR/MR)	173
5.2	Potenziale für Employer Branding und Recruiting	174
5.2.1	Formate und Potenziale	174
5.2.2	Beispiel: 360-Grad-VR-Video-Kampagne	175
5.2.3	Beispiel: 360-Grad-VR-Videos im Recruiting	176
5.2.4	Wirksamkeit: positive Effekte nachweisbar	177
5.2.5	Konzeptbeispiel: Medienreise – Personalmarketing mit »Full«-MR	178
5.3	Fazit	179
6	Potenziale von künstlicher Intelligenz für HR	181
6.1	Technologischer Wandel im Arbeitsleben	181
6.2	Eigenschaften Künstlicher Intelligenz	183
6.3	Künstliche Intelligenz im HR-Bereich	185
6.3.1	Überblick verschiedener Einsatzbeispiele	185
6.3.2	Konkretes Einsatzbeispiel aus dem Bereich Karrierecoaching ...	186
6.4	Erfolgsfaktoren des Einsatzes künstlicher Intelligenz	188
6.4.1	Generelle Erfolgsfaktoren	188
6.4.2	Besondere Rolle des Datenschutzes	189
6.4.3	Erfolgsfaktoren für HR	191
6.5	Fazit	192
	Gestaltung digitaler und smarter HR-Prozesse	195
7	Big Data und Business Intelligence in der Personalplanung	197
7.1	Einleitung	197
7.1.1	Verbindung zwischen Strategie und Personal	197
7.1.2	Technisch unterstützte strategische Personalplanung	199
7.2	Grundlegende fachliche Anforderungen an eine strategische Personalplanung	201
7.3	Grundlegende technische Anforderungen an eine strategische Personalplanung	206
7.3.1	Produktscope einer Anwendungslösung zur strategischen Personalplanung	206
7.3.2	Grundstruktur der Anwendungslösung	208
7.4	Fazit	210
8	Digitalisierung im Recruiting (Recruiting 4.0)	213
8.1	Wo stehen wir auf dem Weg zum Recruiting 4.0	213

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

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 Sachen	345
16.2.3	Digitale Transformation – Schlüsselfunktion HR	345
16.3	Fazit	347

17	Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten – Darstellung am Beispiel der Daimler AG	349
17.1	Relevanz der Digitalisierung für Daimler	349
17.2	Digitale Transformation bei Daimler	350
17.3	Rolle von HR in der digitalen Transformation bei Daimler	352
17.4	Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten bei Daimler	353
	17.4.1 Zielsetzung, Organisation und Vorgehen	353
	17.4.2 Digitalisierung von Performance Management	355
	17.4.3 Digitalisierung von Feedbackinstrumenten	359
17.5	Fazit	360
18	People Analytics – Eckpfeiler der digitalen Transformation bei Merck HR	363
18.1	Merck im digitalen Kontext	363
18.2	Merck HR – die digitale Transformation	364
	18.2.1 Ausgangssituation	364
	18.2.2 Grundlagen der Transformation und Digitalisierung	365
	18.2.3 Erforderliche Fundamente für die Realisierung der Digitalisierung	367
18.3	HR-Analytics bei Merck – Eckpfeiler des neuen Geschäftsmodells	370
	18.3.1 Neue Grundprinzipien für die HR-Funktion	370
	18.3.2 Re-Positionierung der HR-Funktion mit HR-Analytics	372
18.4	Digitale Transformation weitergedacht – Integrierte Rollen und Lösungen in HR	375
18.5	Fazit	376
	Gestaltung agiler HR-Strukturen	377
19	Konsequenzen der Digitalisierung auf die HR Organisation im Drei-Säulen-Modell	379
19.1	HR-Organisation heute	379
19.2	HR-Organisation in 2020	381
	19.2.1 HR-Services	382
	19.2.2 Center of Expertice	383
	19.2.3 HR Business Partner	383
19.3	HR-Organisation in 2030	384
19.4	Fazit	387

20	Rolle von HR bei Digitalisierung und Industrie 4.0 – Darstellung am Beispiel Phoenix Contact	389
20.1	Industrie 4.0 – eine unsichere Zukunft?	389
20.2	Chancen von Industrie 4.0	390
20.3	Qualifizieren ist das A und O	390
20.4	Betriebsrat als Partner einbinden	394
20.5	HR-Organisation für Industrie 4.0	396
	20.5.1 Exzellente HR-Performance	397
	20.5.2 Über den Tellerrand blicken	397
	20.5.3 HR-Organisation für Industrie 4.0	398
	20.5.4 Begeisternder HR-Manager und Visionär	401
20.6	Fazit	402
21	Relevanz und Gestaltung eines dualen Betriebssystems – Betrachtung aus HR-Perspektive	403
21.1	HR in der digitalen Transformation	403
	21.1.1 Neue Rahmenbedingungen für HR	403
	21.1.2 Ausgangssituation – HR heute	404
	21.1.3 Herausforderungen und Aufgaben für HR von morgen	406
21.2	Duales Betriebssystem für Unternehmen	408
	21.2.1 Notwendigkeit eines dualen Betriebssystems	408
	21.2.2 Der Haufe-Quadrant für Unternehmen	410
21.3	Duales Betriebssystem für HR	413
	21.3.1 Das duale Betriebssystem von Next-Generation-HR	413
	21.3.2 HR als Gestalter des dualen Betriebssystems im Unternehmen	414
21.4	Fazit	415
22	Holacracy als agiler Organisationsansatz aus HR-Perspektive – Darstellung am Beispiel der Liip	417
22.1	Einleitung	417
22.2	Holacracy bei Liip	418
	22.2.1 Ausgangssituation	418
	22.2.2 Holacracy-Konzept	418
	22.2.3 Umsetzung der Kreisstruktur	419
	22.2.4 Gestaltung und Optimierung der Struktur	420
22.3	Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Holacracy	422
	22.3.1 Autorität und Macht	422
	22.3.2 Personalführung	425
	22.3.3 Personalentwicklung und -vergütung	425
	22.3.4 Personalbeschaffung und -freisetzung	427
22.4	Fazit	427

23	Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation – Darstellung am Agile EDGellence Model	429
23.1	Herausforderungen aktueller HR-Organisationen	429
23.2	Agile Unternehmen als Rahmen moderner HR-Organisationen	431
23.3	Agile HR-Organisation	434
23.3.1	Strategie	434
23.3.2	Struktur	435
23.3.3	Prozesse	437
23.3.4	Tools	437
23.3.5	Kompetenzen und Haltung	440
23.3.6	Kultur	442
23.3.7	Führung	443
23.4	Fazit	444
24	Mit agilen Methoden zu einem agilen Personalmanagement – Darstellung am Beispiel agiles Recruiting bei borisgloger consulting	449
24.1	Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wozu?	449
24.2	Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wie?	453
24.2.1	Vorgehensmodell im Überblick	453
24.2.2	Themenfindung und Priorisierung	454
24.2.3	Erstellen eines Backlogs	456
24.2.4	Cross-funktionale Zusammenarbeit	457
24.2.5	Digitale Kollaboration	458
24.2.6	Lernen als Prinzip	460
24.3	Fazit	460
25	Neue (Arbeits-)Wege – Agiles Arbeiten bei Vattenfall	463
25.1	Aktuelle Herausforderungen – Energiebranche im Umbruch	463
25.2	Neue Anforderungen – Wandlungsbedarf der Energiebranche	464
25.3	Umbruch und Aufbruch – Agilität und neue (Arbeits-)Wege	466
25.4	HR – Rolle und Aufgaben	468
25.5	Die Reise geht weiter – Customer experience of HR (CxHR)	470
25.6	Fazit	472
	Autorenverzeichnis	475
	Stichwortverzeichnis	487
	Rezensionen zur Schwesterpublikation »Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy«	493

Über dieses Buch

Der vorliegende praxisorientierte Herausgeberband richtet sich sowohl an Manager und Fachkräfte in allen HR-Teilfunktionen (Personalplanung, -marketing, -beschaffung, -entwicklung, -einsatz, -controlling etc.), als auch an alle sonstigen Führungskräfte (Vorstände, Geschäftsführer, General Manager, Unternehmensstrategen, Unternehmens- und Organisationsentwickler, Personalmanager, Changemanager) sowie HR- und Managementberater, die sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für das HR-Management auseinandersetzen möchten. Die verschiedenen Beiträge zeigen sowohl neue Technologien und aktuelle Herausforderungen als auch mögliche Lösungsansätze auf. Renommierte Experten aus Wissenschaft und Praxis – etliche davon gehören laut Personalmagazin zu den »40 führenden Köpfen im Personalwesen« – stellen aktuelle Fallstudien und Analysen vor und erläutern Wege und Ansätze für eine erfolgreiche digitale HR-Transformation. Die Buchbeiträge bieten dabei ganz unterschiedliche Blickwinkel auf das Thema. Durch die bunte und abwechslungsreiche Palette an Schreibstilen sollte das Lesen hoffentlich kurzweilig und interessant sein.

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.

Den Anfang macht **Prof. Dr. Wilhelm Mülder**. Der Leiter des Instituts für Geschäftsprozessmanagement und IT an der Hochschule Niederrhein gibt in seinem Beitrag einen, den Einführungsbeitrag ergänzenden Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR. Er erläutert die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien in HR und stellt die Potenziale von Mobile HR, Robot Recruiting, Video Recruiting, Big Data, HR-Analytics, Internet der Dinge, Wearables, Cloud Computing, Collaboration-Tools und digitalen Arbeitsplattformen vor. Diese neuen IKT-Systeme sieht Mülder als Enabler und Intelligenzverstärker, um Personalentscheidungen besser vorzubereiten und die Personalarbeit zu professionalisieren.

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 Buches 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

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.

Daran anknüpfend erläutert **Dr. Christof Balkenhol**, der seit über 20 Jahren Betriebsratsgremien und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten zu strategischen und betriebswirtschaftlichen Fragen berät, dass HR eine Rolle als Doppelagent an der Schnittstelle zum Betriebsrat zukommt. Zum einen muss HR seine eigenen, Digital HR-Themen mit dem Betriebsrat beraten. Und zum anderen hat HR über die Labour-Relations-Funktion auch die Federführung inne bei den Verhandlungen mit dem Betriebsrat zur grundlegenden digitalen Transformation des Unternehmens.

Aus dem Projekt »Leadership 2020« bei Daimler berichten die Daimler-HR-Managerin **Ursula Schwarzenbarth** und der die Transformation unterstützende Haufe-Berater **Stephan Grabmeier**. Die beiden erläutern die Digitale Transformation bei Daimler, beschreiben die Rolle von HR in diesem Prozess und fokussieren dann auf die Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten. Hierbei wird der neue Entwicklungs- und Performanceansatz von Daimler detailliert beschrieben.

Wie People Analytics zum Eckpfeiler der – mit dem HR Excellence Award in der Kategorie »Konzern 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.

Mit der Rolle von HR in der Digitalisierung und zeitgemäßen HR-Strukturen beschäftigt sich der Beitrag von **Prof. Dr. Gunther Olesch**. Der Geschäftsführer für Personal, Informatik und Recht bei der Phoenix Contact GmbH & Co KG erläutert dies am Beispiel der HR-Organisation des eigenen Unternehmens. Für diese hat Phoenix Contact den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2017 in der Award-Kategorie HR-Organisation gewonnen.

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-

tes agiles Betriebssystem und eine hohe Durchdringung beider Systeme. Dieses Leitbild eines dualen Betriebssystems muss sich auch in der Struktur einer Next-Generation-HR widerspiegeln: klassisch-hierarchisch im Bereich der HR-Administration und als agiles Netzwerk im Bereich der Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Organisation.

Einen interessanten Ansatz, in welche Richtung die Entwicklung der Organisation gehen könnte, liefert der Beitrag von **Nadja Perroulaz** und **Philipp Egli Jung**. Das im Bereich Web-Applikations-Entwicklung tätige Schweizer Unternehmen Liip hat die Organisation nach dem Selbstorganisationsansatz »Holacracy« aufgebaut. Klassische Stellen und Abteilungen wurden durch eine dynamische Kreis- und Rollenstruktur abgelöst. Perroulaz und Egli Jung erläutern, warum und wie das Holacracy-Konzept bei Liip entwickelt und implementiert wurde und gehen intensiv darauf ein, was die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Umsetzung sind.

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 EDGellence Modells«.

Die Beraterin **Yvonne Schulist** erläutert in ihrem Beitrag wie agiles Arbeiten in HR konkret umgesetzt werden kann. Sie stellt ein Vorgehensmodell in sechs Schritten vor und erläutert dieses am Beispiel agiles Recruiting bei borisgloger consulting. Sehr intensiv geht Schulist dabei auf die Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams ein. Die zentrale Erkenntnis der Erfahrungen mit agilem Arbeiten lautet: Erst wenn wir es selbst tun, fangen wir richtig an zu lernen.

Im letzten Beitrag des Buches erläutert die erfahrene Changemanagerin **Felicitas von Kyaw**, Vice President HR bei Vattenfall, auf Basis der aktuellen Transformation der Energiebranche, warum Energieunternehmen agiler werden müssen und wie agiles Arbeiten bei Vattenfall konkret aussieht. Dabei geht sie besonders auf die Rolle und Aufgaben von HR ein. Der Beitrag von Kyaw schließt mit einem Blick voraus und der Aufforderung, die Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung in den Vordergrund aller HR-Bemühungen zu stellen und den Kunden im Sinne einer gelungenen »Employee Experience« in die Entwicklung der Lösungen und Leistungen miteinzubeziehen.

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

»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