

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	15
Über dieses Buch .....	19
<b>A. Einführung bzw. Management Summary .....</b>	<b>25</b>
<b>1 Digital HR – Gesamtkomplex im Überblick .....</b>	<b>27</b>
1.1 Relevanz der Digitalisierung für den HR-Bereich .....	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 .....	38
1.2.4 Internet der Dinge .....	39
1.2.5 Cloud Computing .....	40
1.2.6 Data/People Analytics .....	42
1.2.7 Künstliche Intelligenz .....	45
1.2.8 Robotic Process Automation .....	51
1.2.9 Virtual und Augmented Reality .....	53
1.2.10 Robotics .....	54
1.3 Veränderungen der Arbeit im digitalen Zeitalter (New Work) .....	57
1.3.1 Art der Arbeit .....	57
1.3.2 Kultur der Arbeit .....	58
1.3.3 Gestaltung der Arbeit .....	61
1.4 Entwicklung einer HR-Strategie für das digitale Zeitalter .....	62
1.5 Gestaltung digitaler und smarterer HR-Prozesse .....	68
1.5.1 Überblick .....	68
1.5.2 Personalplanung .....	69
1.5.3 Personalmarketing und -beschaffung .....	70
1.5.4 Personalentwicklung .....	78
1.5.5 Personaleinsatz, -beurteilung und -vergütung .....	84
1.5.6 Personalcontrolling, -verwaltung und -service .....	86
1.5.7 Personalführung .....	90
1.6 Gestaltung agiler HR-Strukturen .....	92
1.6.1 Veränderte HR-Einheiten und HR-Rollen .....	92
1.6.2 Agile Arbeitsweise in HR .....	103
1.7 Gestaltung einer smarten HR-IT .....	107
1.8 Management der digitalen HR-Transformation .....	111
1.9 Fazit .....	113

<b>B. Potenziale neuer Technologien für HR</b>	123
<b>2 Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR</b>	125
2.1 Einleitung	125
2.2 Potenziale bei HR-Anwendungssystemen	126
2.2.1 Mobile HR	126
2.2.2 Robot Recruiting	129
2.2.3 Video Recruiting	129
2.2.4 Big HR Data und HR Analytics	130
2.2.5 HR-Assistenzsysteme	135
2.3 Potenziale bei HR-Technologien	135
2.3.1 Internet der Dinge	136
2.3.2 Wearables	137
2.3.3 Künstliche Intelligenz	138
2.3.4 Blockchain	139
2.4 Potenziale bei HR-Betreibermodellen	140
2.4.1 HR-Cloud	140
2.4.2 Schnittstellenkomplexität	141
2.4.3 Datensensibilität	143
2.5 Potenziale bei der HR-Zusammenarbeit	144
2.5.1 Collaboration-Tools	144
2.5.2 Digitale Arbeitsplattformen	145
2.5.3 Agile Methoden	146
2.6 Fazit	147
<b>3 Potenziale der Datenanalyse für HR (People Analytics)</b>	149
3.1 Einleitung	149
3.2 Evidenzbasiertes Personalmanagement	150
3.3 LAMP-Ansatz zur Analyse von Personaldaten	151
3.4 Beispiele für Datenanalysen von Personalprozessen	153
3.5 Fazit	157
<b>4 Potenziale mobiler Technologien für HR (Mobile HR)</b>	161
4.1 Einleitung	161
4.2 Entwicklungsstand von Mobile-Computing-Technologien	165
4.3 Mobile-Computing-Trends mit Bedeutung für HR	169
4.4 Anwendungsfelder im Mobile HR Management	176
4.4.1 Priorisierung von Anwendungsfeldern	176
4.4.2 Mobile HR – Herleitung und Definitionsansatz	177
4.4.3 Mobile HR – Handlungsfelder und Einsatzmöglichkeiten	180
4.4.4 Mobile HR – Use Case und Status quo zu Mobile Recruiting	184
4.5 Implikationen und Handlungsempfehlungen	192

<b>5</b>	<b>Potenziale von Virtual, Augmented und Mixed Reality für HR</b>	<b>199</b>
5.1	VR, AR und XR als neue Formate im Bewegtbild	199
5.2	Formate und Potenziale von VR, AR und XR für Digital HR	203
	5.2.1 Potenziale für Employer Branding und Recruiting	203
	5.2.2 Potenziale für Trainings und Schulungen	205
5.3	Beispielhafte Anwendungsszenarien/Use Cases	207
5.4	Fazit	212
<b>6</b>	<b>Potenziale von künstlicher Intelligenz für HR</b>	<b>213</b>
6.1	Einleitung	213
6.2	Eigenschaften künstlicher Intelligenz	215
6.3	Künstliche Intelligenz im HR-Bereich	216
	6.3.1 Überblick verschiedener Einsatzbeispiele	216
	6.3.2 Konkretes Einsatzbeispiel aus dem Bereich Karrierecoaching	218
6.4	Erfolgsfaktoren des Einsatzes künstlicher Intelligenz	220
	6.4.1 Generelle Erfolgsfaktoren	220
	6.4.2 Besondere Rolle des Datenschutzes	221
	6.4.3 Erfolgsfaktoren für HR	222
6.5	Fazit	223
<b>C.</b>	<b>Gestaltung digitaler und smarterer HR-Prozesse</b>	<b>225</b>
<b>7</b>	<b>Digitalisierung von HR-Prozessen – Der 15 Sekunden HR-Job</b>	<b>227</b>
7.1	Einleitung	227
7.2	Administrative Zeitfresser vs. digitale HR-Prozesse	228
7.3	Digitale HR-Kollaboration – Zielgruppenerweiterung für HR-Tasks	230
7.4	15-Sekunden-Zeugnissprozess	231
7.5	Paradigmenwechsel – Arbeiten 5.0	235
7.6	Future HR – HR-Prozess in einer Sekunde	238
7.7	Schriftformerfordernis – eine rechtliche Hürde?	239
7.8	Fazit	240
<b>8</b>	<b>Digitalisierung der strategischen Personalplanung</b>	<b>243</b>
8.1	Einleitung	243
	8.1.1 Relevanz der strategischen Personalplanung	243
	8.1.2 Verbindung von Strategie, Planung und Personal	244
	8.1.3 Technologieunterstützte strategische Personalplanung	246
8.2	Fachliche Anforderungen an die strategische Personalplanung	248
	8.2.1 Grundlagen	248
	8.2.2 Vorgehen	250
	8.2.3 Erfolgsfaktoren	256

8.3	Technische Anforderungen an die strategische Personalplanung .....	258
8.3.1	Produktscope der Anwendungslösung .....	258
8.3.2	Datenelemente und Planungszeiträume .....	259
8.3.3	Rollen- und Berechtigungskonzepte sowie Datensicherheit .....	260
8.3.4	Szenarios, Flexibilität und Reporting .....	261
8.4	Fazit .....	261
<b>9</b>	<b>Digitalisierung im Recruiting .....</b>	<b>265</b>
9.1	Status quo beim digitalen Recruiting .....	265
9.2	KI als erweiterte Basistechnologie für das digitale Recruiting .....	268
9.2.1	Definition von KI .....	268
9.2.2	Funktionsweise von KI .....	269
9.3	Datenbasierte Hilfen auf dem Weg zum smarten Recruiting .....	271
9.3.1	Einsatzszenarien von KI im Recruiting .....	271
9.3.2	Augmented-Writing für Stellenanzeigen .....	274
9.3.3	»Intelligente« Chatbots im Bewerbermanagementsystem .....	279
9.4	Fazit .....	281
<b>10</b>	<b>Digitales Azubi-Recruiting – Darstellung am Beispiel ZWILLING Küche .....</b>	<b>283</b>
10.1	Digitale Recruitingstrategie .....	283
10.1.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen .....	283
10.1.2	»Digital first«-Ansatz .....	284
10.1.3	Stakeholderorientierung und Bottom-up-Ansatz .....	285
10.2	Digitales und agiles Azubi-Recruiting .....	287
10.2.1	Konzeptioneller Ansatz .....	287
10.2.2	Systematisch-strukturiertes Themenmanagement und Kanalauswahl .....	287
10.2.3	Kontinuierlicher, agiler Kommunikationsprozess .....	289
10.2.4	Fallbeispiele in der kanalspezifischen Aufbereitung .....	290
10.3	Fazit .....	293
<b>11</b>	<b>Digitales Lernen – Integraler Bestandteil moderner Weiterbildungsangebote .....</b>	<b>295</b>
11.1	Transformation des Lernens .....	295
11.2	Elemente einer zeitgemäßen Personalentwicklungsstrategie .....	297
11.2.1	Differenziertes, personalisiertes und adaptives Lernen .....	297
11.2.2	Simplifizierung und Personalisierung .....	298
11.2.3	Performance Learning .....	302
11.2.4	Zusammenspiel mit Recruiting und Onboarding .....	304
11.2.5	Handlungsfelder statt Einzelthemen .....	306

11.2.6	Berücksichtigung der Folgen der Covid-19-Pandemie .....	307
11.2.7	Lernzugang 24/7 .....	308
11.3	»New Normal« im digitalen Lernen .....	309
11.3.1	Motivation und Lernmotiv .....	309
11.3.2	KI und ein vorausschauendes Führungsverständnis .....	310
11.3.3	Personal Learning Assistent .....	310
11.3.4	Neues Selbstverständnis .....	312
11.3.5	Lernzeitkonten .....	312
11.3.6	Lernkulturwandel .....	313
11.3.7	Neue, qualitative KPIs .....	314
11.4	Fazit .....	314
<b>12</b>	<b>Lernen im Digitalzeitalter – Darstellung am Beispiel SAP .....</b>	<b>317</b>
12.1	Herausforderungen für das Lernen heute und in der Zukunft .....	317
12.1.1	Treiber und ausgewählte Technologien der Digitalisierung .....	317
12.1.2	Änderung der Arbeit .....	320
12.2	Neue Lernansätze .....	321
12.2.1	Paradigmenwechsel beim Lernen .....	321
12.2.2	Entwicklung von Lerntechnologie .....	323
12.2.3	Lernkultur im Wandel .....	325
12.2.4	Learning Experience Design .....	325
12.2.5	Ausgewählte Beispiele der SAP .....	327
12.3	Neue Anforderungen an die Entwicklung von Kompetenzen .....	329
12.3.1	Neue Kompetenzen im digitalen Zeitalter .....	329
12.3.2	Empfehlungen für die Gestaltung von Lernen im digitalen Zeitalter .....	330
12.4	Fazit .....	331
<b>13</b>	<b>Kompetenzentwicklung im Digitalzeitalter – Darstellung am Beispiel der Weidmüller Akademie .....</b>	<b>335</b>
13.1	Unternehmen Weidmüller .....	335
13.2	Industrie 4.0 und digitale Transformation .....	336
13.3	Weidmüller Akademie .....	337
13.3.1	Überblick .....	337
13.3.2	Personalentwicklung .....	345
13.3.3	Training Center .....	345
13.3.4	Ausbildung .....	346
13.3.5	Hochschulbetreuung .....	347
13.3.6	Netzwerke/Neue Technologien .....	348
13.4	Fazit .....	349

<b>14</b>	<b>Führung im Digitalzeitalter – Darstellung einer Digital-Leadership-Toolbox</b>	<b>353</b>
14.1	Erwartungen an Führung im Digitalzeitalter	353
14.2	Führungstools im Digitalzeitalter	358
14.2.1	Digital-Leadership-Toolbox im Überblick	358
14.2.2	Ansätze zur Stärkung der Vernetzung	359
14.2.3	Ansätze zur Stärkung der Offenheit	360
14.2.4	Ansätze zur Stärkung der Partizipation	361
14.2.5	Ansätze zur Stärkung der Agilität	363
14.3	Beidhändigkeit von Führung im Digitalzeitalter	364
14.4	Fazit	368
<b>15</b>	<b>Digitalisierung der HR-Kommunikation</b>	<b>373</b>
15.1	Relevanz der HR-Kommunikation	373
15.2	Handlungsfelder der HR-Kommunikation	376
15.3	Neue Handlungsfelder für die HR im Kontext der Digitalisierung	384
<b>16</b>	<b>Gestaltung von Arbeitnehmerbeziehungen im Digitalzeitalter</b>	<b>391</b>
16.1	Case for action	391
16.2	Betriebsverfassung 4.0	392
16.2.1	Betriebsbegriff im Wandel	392
16.2.2	Arbeitnehmerbegriff im Wandel	393
16.2.3	Klassisches Mitbestimmungsrecht	394
16.2.4	Unterrichtungsrechte	395
16.2.5	Initiativrecht	396
16.3	Arbeitszeit 4.0	397
16.4	Vergütung 4.0	399
16.5	Digitalisierung in HR	400
16.6	Datenschutz, Berufsgenossenschaft und Arbeitsstättenrichtlinie – die »Spaßbremsen« der digitalen Welt	401
16.7	Formel für »Arbeit 4.0«: Partizipation und Kooperation	402
16.8	Fazit	402
<b>17</b>	<b>Digital HR – nicht ohne meinen Betriebsrat!?</b>	<b>405</b>
17.1	Relevanz der Mitbestimmung beim Thema Digital HR	405
17.2	Erfolgsfaktoren von Digital HR aus Sicht des Betriebsrats	406
17.2.1	Digitalisierung – HR in einer Doppelrolle	406
17.2.2	Digital HR – Verhandeln in eigener Sache	407
17.2.3	Digitale Transformation – Schlüsselfunktion HR	407
17.3	Fazit	408

<b>18</b>	<b>Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten – Darstellung am Beispiel der Daimler AG</b> .....	411
18.1	Relevanz der Digitalisierung für Daimler .....	411
18.2	Digitale Transformation bei Daimler .....	412
18.3	Rolle von HR in der digitalen Transformation bei Daimler .....	414
18.4	Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten bei Daimler .....	415
18.4.1	Zielsetzung, Organisation und Vorgehen .....	415
18.4.2	Digitalisierung von Performance Management .....	416
18.4.3	Digitalisierung von Feedbackinstrumenten .....	420
18.5	Fazit .....	421
<b>19</b>	<b>People Analytics – Eckpfeiler der digitalen Transformation bei Merck HR</b> .....	423
19.1	Merck im digitalen Kontext .....	423
19.2	Merck HR – die digitale Transformation .....	424
19.2.1	Ausgangssituation .....	424
19.2.2	Grundlagen der Transformation und Digitalisierung .....	425
19.2.3	Erforderliche Fundamente für die Realisierung der Digitalisierung ....	426
19.3	HR Analytics bei Merck – Eckpfeiler des neuen Geschäftsmodells .....	429
19.3.1	Neue Grundprinzipien für die HR-Funktion .....	429
19.3.2	Re-Positionierung der HR-Funktion mit HR Analytics .....	431
19.4	Digitale Transformation weitergedacht – integrierte Rollen und Lösungen in HR .....	434
19.5	Weiterentwicklung der strategischen Beratung mithilfe von Advanced Analytics .....	435
19.6	Fazit .....	436
<b>20</b>	<b>Digital Employee Experience – Mitarbeitende im Fokus der HR-Arbeit</b> .....	439
20.1	Customer und Employee Experience .....	439
20.1.1	Erlebnisse rücken in den Vordergrund .....	439
20.1.2	Employee Experience wird wichtiger denn je .....	441
20.2	Ebenen der Employee Experience .....	441
20.3	Auswirkungen der Digitalisierung auf HR .....	444
20.3.1	Digitale Produkte und digitale Erlebnisse .....	444
20.3.2	Neue Denkweisen und Kompetenzen .....	444
20.4	Employee Experience of HR .....	445
20.4.1	Mitarbeiterorientierte Perspektive .....	445
20.4.2	Gestaltung positiver, mitarbeiterorientierter HR-Erlebnisse .....	446
20.5	Fazit .....	450

<b>D.</b>	<b>Gestaltung agiler HR-Strukturen</b> .....	453
<b>21</b>	<b>Relevanz und unterschiedliche Reifegrade agiler HR-Organisationen – Darstellung des Edgellence Modells</b> .....	455
21.1	Herausforderungen aktueller HR-Organisationen .....	455
21.2	Agile Unternehmen als Rahmen moderner HR-Arbeit .....	457
21.3	Entwicklung zur agilen HR-Organisation .....	460
21.3.1	Erste Modelle agiler(er) HR-Organisationen .....	460
21.3.2	Agile HR-Organisationen .....	461
21.4	HR-Edgellence-Modell .....	462
21.5	Fazit .....	466
<b>22</b>	<b>Rolle von HR bei der humanzentrierten Digitalisierung – Darstellung am Beispiel Phoenix Contact</b> .....	471
22.1	Digitalisierung – eine unsichere Zukunft? .....	471
22.2	Chancen der Digitalisierung .....	472
22.3	Mit visionärem Management die digitale Transformation gestalten .....	473
22.4	Die vier wichtigsten HR-Aktivitäten für die digitale Transformation .....	474
22.5	Betriebsrat als Partner einbinden .....	474
22.6	Digitalisierung als Chance für den HR-Manager .....	476
22.7	Qualifizierung als A und O .....	478
22.8	HR-Organisation für die Digitalisierung .....	479
22.8.1	Exzellente HR-Performance .....	479
22.8.2	Über den Tellerrand blicken .....	480
22.8.3	One face to the customer .....	481
22.8.4	Begeisternder HR-Manager und Visionär .....	484
22.8.5	Job Enrichment für HR-Manager .....	484
22.9	Fazit .....	488
<b>23</b>	<b>Holacracy als agiler Organisationsansatz aus HR-Perspektive – Darstellung am Beispiel Liip</b> .....	489
23.1	Einleitung .....	489
23.2	Holacracy bei Liip .....	490
23.2.1	Ausgangssituation .....	490
23.2.2	Holacracy-Konzept .....	490
23.2.3	Umsetzung der Circle-Struktur .....	492
23.2.4	Gestaltung und Optimierung der Struktur .....	493
23.3	Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Holacracy .....	494
23.3.1	Autorität und Leadership .....	494
23.3.2	Leadership in digitalen Organisationen .....	496



23.3.3	Followership in digitalen Organisationen .....	497
23.3.4	Unternehmenskultur für Holacracy .....	497
23.3.5	Self Leadership .....	498
23.3.6	Personalentwicklung und -entlohnung .....	498
23.3.7	Personalbeschaffung und -freisetzung .....	500
23.4	Fazit .....	500
<b>24</b>	<b>Mit agilen Methoden zu einem agilen Personalmanagement – Darstellung am Beispiel des agilen Recruitings bei borisgloger consulting .....</b>	<b>503</b>
24.1	Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wozu? .....	503
24.2	Agiles Arbeiten im Personalmanagement – wie? .....	508
24.2.1	Vorgehensmodell im Überblick .....	508
24.2.2	Themenfindung und Priorisierung .....	508
24.2.3	Erstellen eines Backlogs .....	511
24.2.4	Crossfunktionale Zusammenarbeit .....	511
24.2.5	Digitale Kollaboration .....	513
24.2.6	Lernen als Prinzip .....	514
24.3	Fazit .....	514
	Autorenverzeichnis .....	517
	Stichwortverzeichnis .....	531