

Prof. Dr. Thorsten Petry, Prof. Dr. Wolfgang Jäger (Hrsg.)

Digital HR

Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen
im Personalmanagement

1. Auflage

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 Sache	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 Expertise	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	Agiles 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