



Entwicklung moderner und belastbarer Stellenbeschreibungen

Baumgartner & Partner bietet moderne Personal-, Leistungs- und Vergütungssysteme

HR Strategy

HR Operational
Excellence

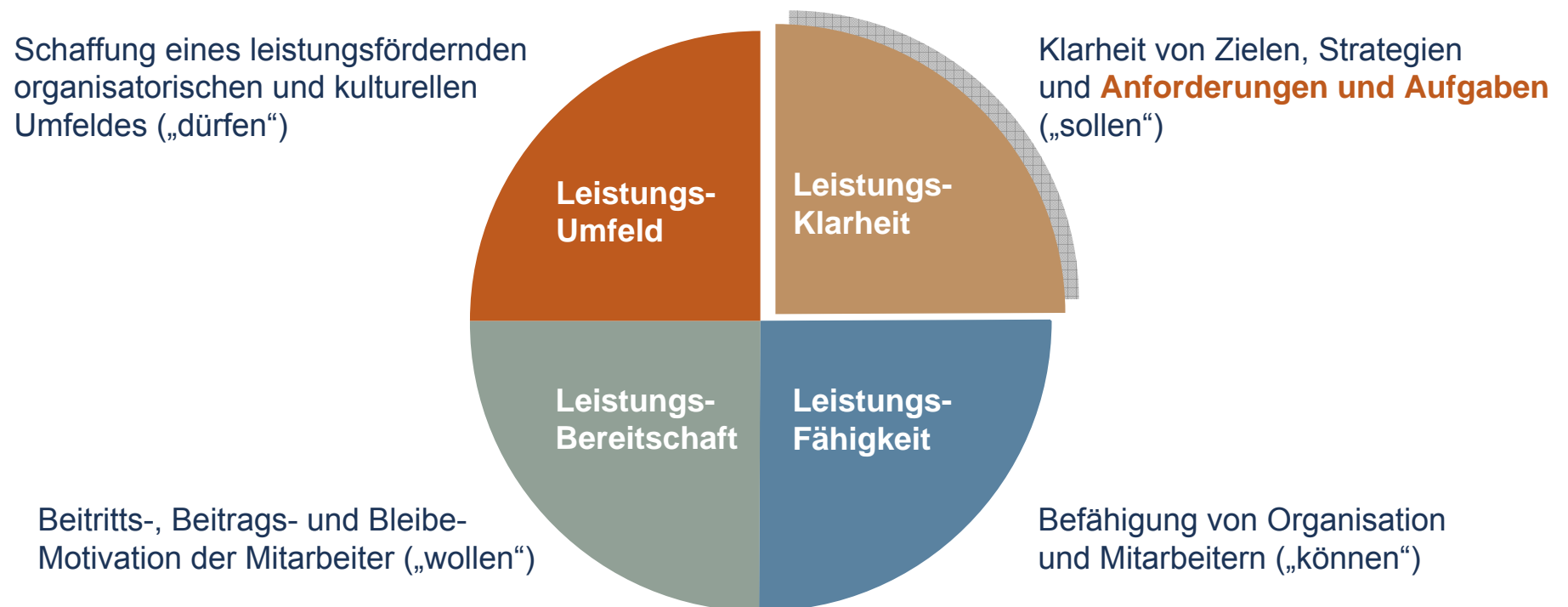
Talent &
Performance
Management

Compensation
Management

Benchmarking

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Baumgartner & Partner steht für ein konsequentes Performance Management

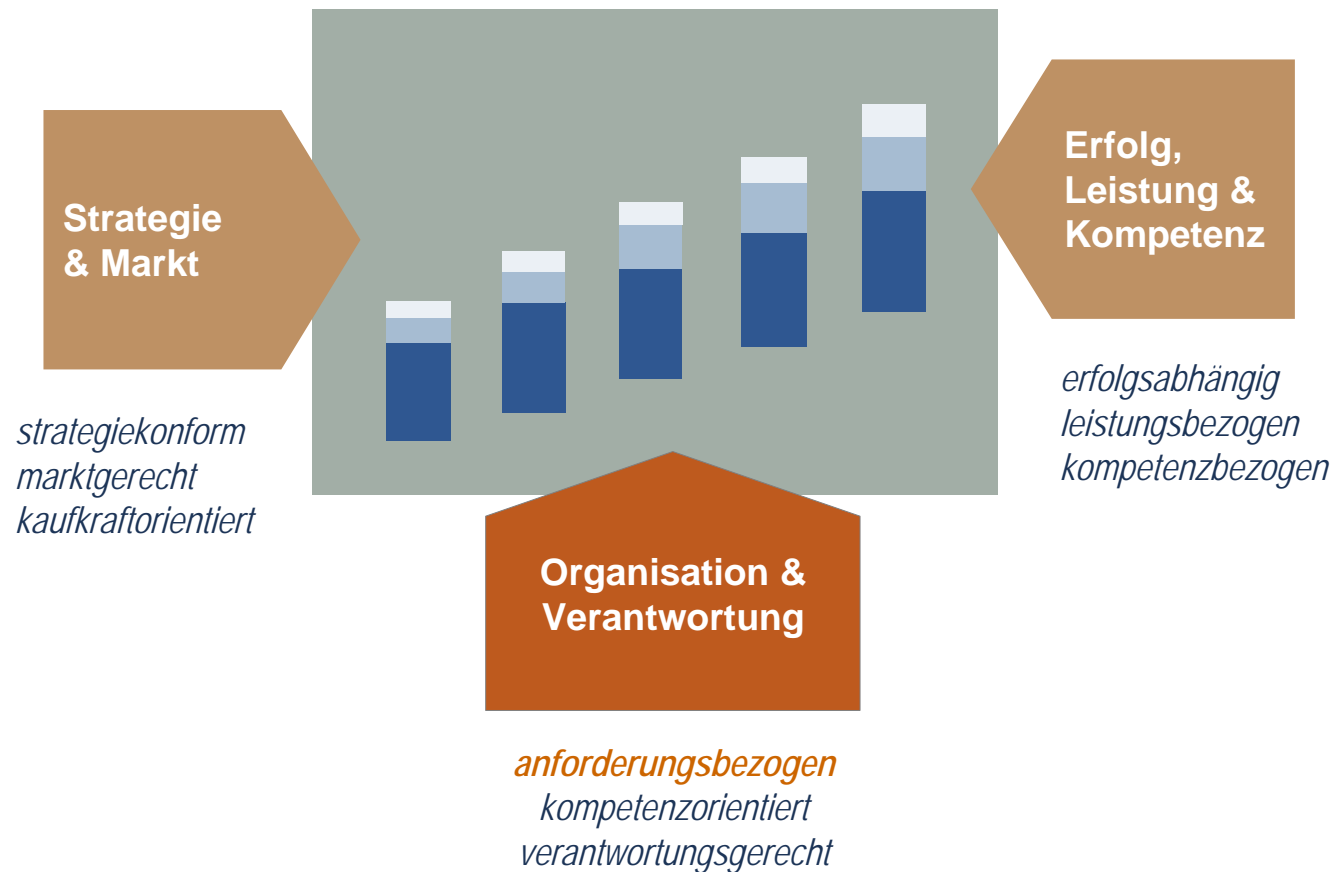


Baumgartner & Partner / Unsere vier HR-Geschäftsfelder

HR Strategy	HR Operational Excellence	Talent and Performance Management	Compensation-Management
Kulturanalyse online	HR Best Practice Prozesse	HR Assessments - Online	Funktions-/Stellenbewertung
Integr. HR und Unternehmensstrategie	HR Business Partner Organisation	360 Feedback online	Funktions-/Stellenbeschreibungen
Strategische Personalplanung	HR Investitionsrechn. & Business Case	Kundenbefragung online	Gehaltsstrukturdesign
HR Audit/HR Reviews	Service Center Aufbau & Ausbau	Mitarbeiterbefragung online	Grundgehaltskonzepte
Human Capital Management	HR Cockpit & Controlling	Online-Bewerberportal	Tarifeingruppierung
Führungs- und Managementsysteme	Standardleistungsverzeichnis	Umfrage-Service	Einführung Haustarif
HR Scorecard & Controlling	Effizienzsteigerung	Job Profiling System	Variable Vergütungskonzepte
HR Kundenbefragung/-segmentierung	Outsourcing-Prüfung	Job Grading System	Leistungsvergütung
HR Transformation	Prozessoptimierung	Performance Management	Zielorientierte Bonussteuerung
Mergers & Joint Ventures	Elektronische Personalakte	Kompetenz-/Skill-Management	Verhaltensorientierte Bonussteuerung
Vorbereitung von Börsengängen (IPOs)	E-Recruiting	Karrieremanagement/ Laufbahnmodelle	Erfolgsvergütung
Restrukturierungen & Privatisierung	Employee & Manager Self Service	(Weiter-)Bildungsmanagement	Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung
Personalanpassungsprozesse	Anfragen-Mgt. & Employee Interaction	Management Audit	Beteiligungsmodelle
Corporate Culture Change & Integration	Wissensdatenbank & Knowhow-Portal	Multi-Rater (360°) Feedback	Marktgehaltsanalysen
	SAP HCM Nutzenoptimierung	Assessments/Diagnostik	Club-Benchmarking
HR Benchmarking Online (hr-bench.de)		Mitarbeiterbefragungen	Compensation Online
Finance Benchmarking (hr-bench.de)		Kultur- und Engagementanalysen	Expatriation, Global Employment
www.compensation-online.de		Competency Management	

Stellenbeschreibung

Differenzierte Stellenbeschreibungen klären Anforderungswert der Stelle



Projekt Stellenbeschreibung

Ziele

- Ziel des Projektes ist es für alle Referenzstellen des Unternehmens eine tragfähige Stellenbeschreibung zu erstellen.
- Die Stellenbeschreibung muss ein ausreichendes Maß an klaren Differenzierungsmerkmalen ausweisen, was durch die Anwendung des Baumgartner & Partner Stellenbewertungsverfahrens gewährleistet wird.
- Die Profile müssen so gestaltet sein, dass sie später für
 - » Stellenausschreibungen,
 - » Aufgabenklärungen,
 - » Zielklärungen,
 - » Klärung der Anforderungsmerkmale und
 - » das Leistungsmanagement je Stelle (wie erfüllt der Mitarbeiter die Anforderungen, Ziele und Aufgaben) geeignet sind.

Projekt Stellenbeschreibung

Ziele und Vorgehen

■ Funktionsbewertung der einbezogenen Positionen

- » Die Bewertung der Referenzfunktionen erfolgt anhand der Stellenbewertungsmethode von Baumgartner & Partner.
- » Die Funktionsbewertung wird für alle Referenzfunktionen durchgeführt.
- » Die Funktionsbewertung führt für jede bewertete Position zu einem qualitativen Anforderungsprofil sowie zu einem Stellenwert, der die relative Bedeutung der Stelle im Unternehmen zum Ausdruck bringt.
- » Die Bewertungen erfolgen jeweils in Workshops zusammen mit den zuständigen Führungskräften (Option I) oder zentral (Option II). Wir empfehlen Option I aufgrund der hohen Akzeptanz sowie aufgrund des notwendigen Inputs der Führungskräfte zu den Themen „Aufgaben und Ziele der Stelle“.

■ Die Bewertungsmethodik

- » Die eingesetzte Baumgartner & Partner-Methodik ist ...
 - »... einfach, schnell und ökonomisch zu handhaben,
 - »... logisch, plausibel und für alle Beteiligten nachvollziehbar,
 - »... übersichtlich und transparent sowie
 - »... gut kommunizierbar

Projekt Stellenbeschreibung

Ziele und Vorgehen

■ Quervergleich der Bewertungen

- » In einer gemeinsamen Sitzung im Projektteam bzw. mit den Führungskräften und/oder der Geschäftsführung werden die vorgenommenen Bewertungen einem Quervergleich über die Bereiche hinweg unterzogen.
- » Dabei werden evtl. Korrekturen aus der Gesamtsicht des Gesamthauses vorgenommen und die interne Konsistenz über das Unternehmen hinweg sichergestellt.

■ Erstellung der Stellenprofile und Ergänzung um weitere Merkmale

- » Bereits in der Vorbereitungsphase zur Stellenbewertung werden alle Führungskräfte aufgefordert, die drei bis fünf Aufgaben und Ziele jeder Stelle zu definieren sowie die organisatorische Eingliederung zu spezifizieren.
- » Dazu werden Formblätter von Baumgartner & Partner verwendet, die anschließend Teil der Stellenbeschreibung werden.

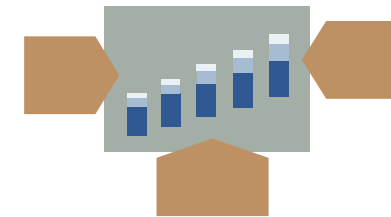
■ Weitere Verwendungsmöglichkeiten

- » Alle Bewertungsergebnisse können weiterverwendet werden für
 - » eine Eingruppierungsanalyse der Stellen im Unternehmen,
 - » eine Marktvergütungsanalyse über Compensation-Online.de oder die Gestaltung eines
 - » Soll-Vergütungskonzeptes mit Grades, Gehaltsbändern etc.

Projekt Stellenbeschreibung

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- » strategiekonform
- » stellenbezogen
- » mitarbeiterneutral
- » pragmatisch
- » wenig aufwendig
- » intern / extern vergleichbar
- » nachvollziehbar
- » leicht zu pflegen
- » gute Akzeptanz

Projekt Stellenbeschreibung

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

■Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

•Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Dankrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

•Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicher-weise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschul-absolvent	Universitäts-absolvent
1	6	-	-	-
19	2 - 4	-	-	-
23	5 - 6	Abschluss	-	-
27	7 - 8	2 - 3	Abschluss	-
32	> 8	4 - 5	2 - 3	Abschluss
37	-	> 5	4 - 6	2 - 3
44	-	-	> 6	4 - 6
52	-	-	...	7 - 10
61	-	-	...	11-15
72	-	-	...	> 15

Ausbildungsdauer und Anzahl Jahre Berufserfahrung

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfstätigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-, Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre ansteh. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschulstudium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen	<ul style="list-style-type: none"> Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist z. Staatsanwalter direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgeprägtes Wissen über die praktische Handhabung komplexer Arbeitsbereiche: Spezialist/Berufsexperte (z. B. Wissenschaftler) oder Integration einzelner Fachgebiete (Wissenschaftler).	<ul style="list-style-type: none"> Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochrangiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Unisabvoltent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss (Wissenschaftler)
52		
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsbereiche mit großer Wissenschaft (Top-Generalist) im Top-Management.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top-Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium
85		
100	Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einzigartige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top-Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialistenfunktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Projekt Stellenbeschreibung

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Dieses Kriterium beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken zu erfüllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das geforderte auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugelegter Lösungsansätze,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl bekannter Denkmuster und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Je breiter die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsansätzen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto breiter der auszufüllende Denkrahmen. Unabhängig von dem anleitspezifischen Denkrahmen werden Verbesserungsvorschlägen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebungen hierarchischer Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert sein, gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext her ist es jedoch nur sehr selten vorzukommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als eine übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Mitarbeit Erfahrung (Richtlinien A, Bund C) herangezogen werden. Wenn an einer Stelle lediglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, im einen breiten Denkrahmen zuweisen - und umgekehrt.

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

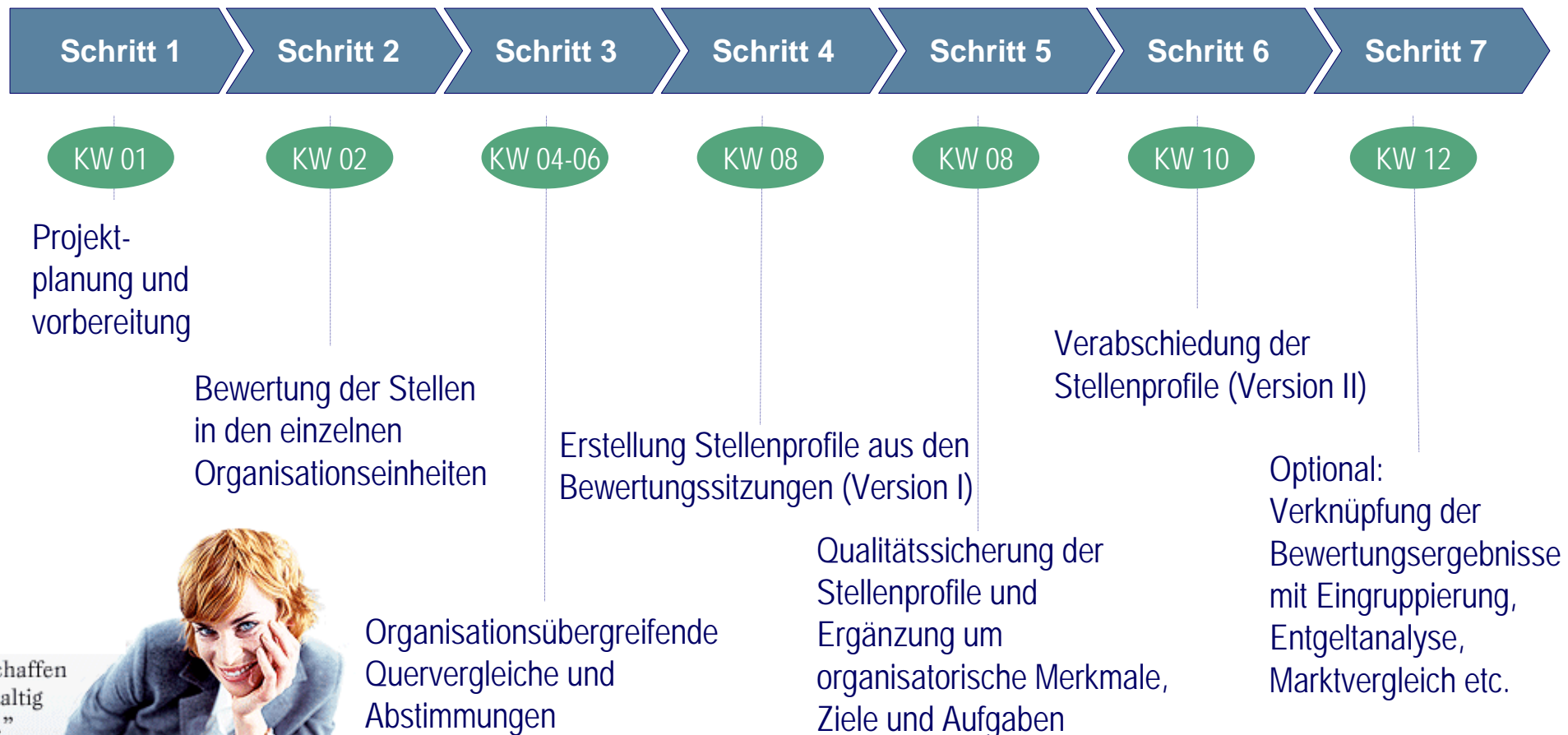
Level	Definition	Erläuterung
10	Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
12		
14		
16		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

Bewertungsskala - Fachkompetenz

Level	Definition	Erläuterung
10		
14		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

Projekt Stellenbeschreibung

Effizienter und gut akzeptierter Stellenbeschreibungsprozess

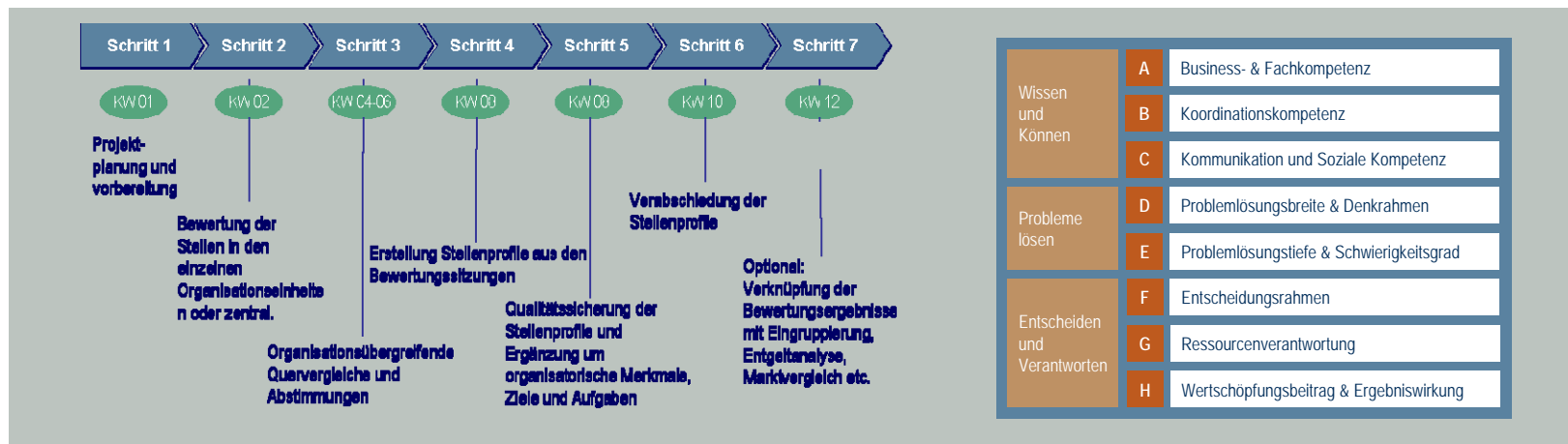


“Wir schaffen nachhaltig Werte.”



Projekt Stellenbeschreibung

Projektplanung und -vorbereitung

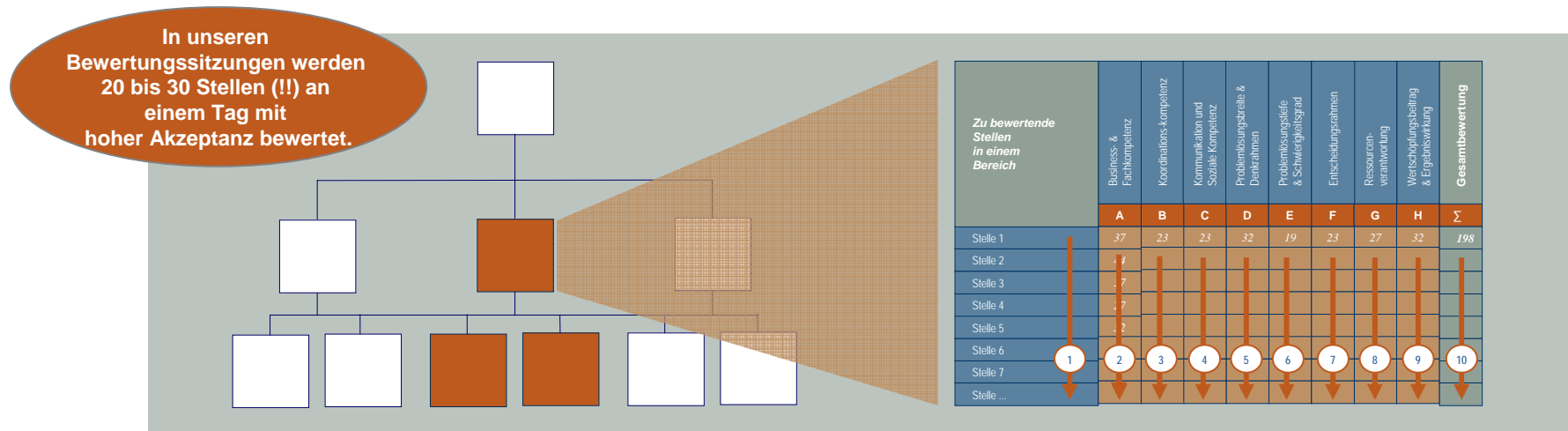


1 Schritt

- Zeitliche, personelle und organisatorische Projektplanung
- Organisationsanalyse und Vorbereitung der Bewertungsdatenbank
- Unternehmensspezifische Begriffsanpassung der Bewertungsmethodik
- Unternehmensspezifische Eichung der Bewertungsskalen

Projekt Stellenbeschreibung

Bewertung in den Organisationseinheiten

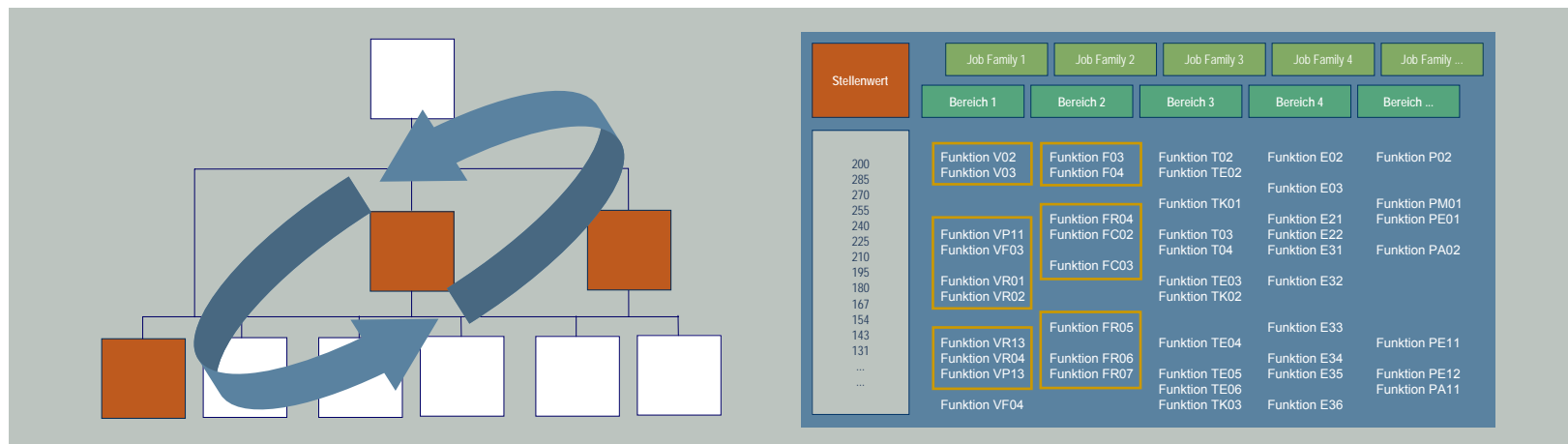


2 Schritt

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen mit der verantwortlichen Führungskraft/den verantwortlichen Führungskräften.
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums A.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H.
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellenwertigkeiten.

Projekt Stellenbeschreibung

Quervergleich der Bewertungen

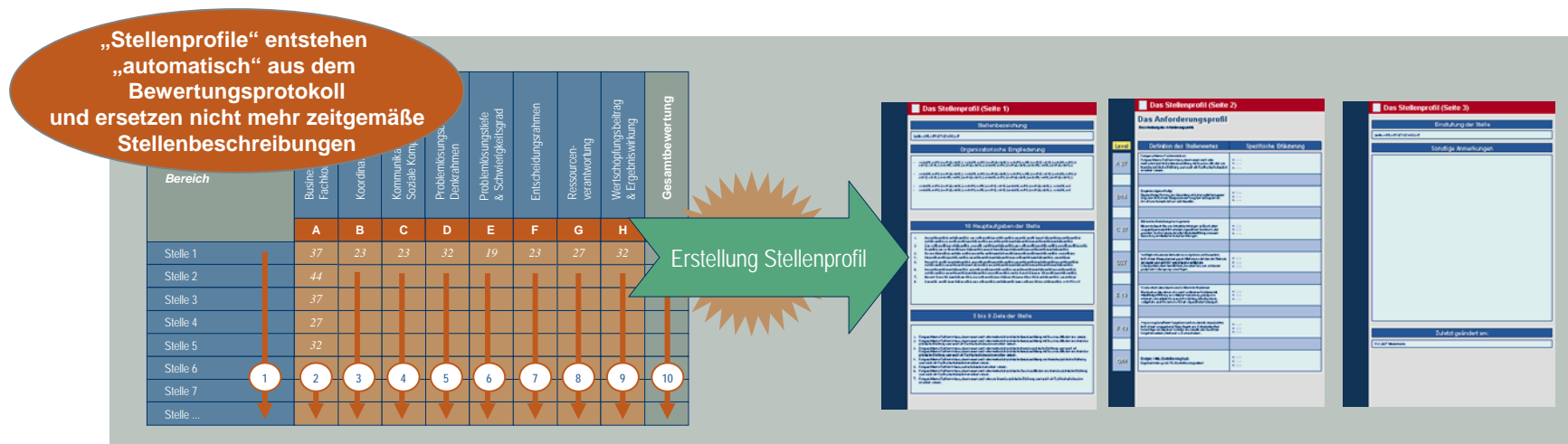


3 Schritt

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Organisationseinheiten im Quervergleich.
- Identifikation und Vorschlag von Korrekturen
 - primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte),
 - simultan auch der Hierarchie- und Karrierestrukturen.

Projekt Stellenbeschreibung

Erstellung von Stellenprofilen bzw. Anforderungsprofilen aus dem Bewertungsprozess



4-6
Schritt

- Auf Basis der Bewertung der Stellen kann für jede Referenzstelle ein ausformuliertes Anforderungsprofil für alle acht Kriterien automatisch erstellt werden.
- Alle Profile werden qualitätsgesichert und um die Aufgaben und Ziele der Stelle sowie die organisatorischen Merkmale ergänzt.
- Zusammen entsteht daraus ein tragfähiges Stellenprofil (vgl. nächste Seite)

Projekt Stellenbeschreibung

Schnelle und qualitativ hochwertige Stellenprofile für Ihre Organisationsklarheit

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Vorlage Stellenprofile

I. Organisation

Stellenbezeichnung: Bereichsleiter Z

Stellennummer: _____

Geschäftsbereich	Orlando melles e.o.o
Abteilung	Orlando
Mitarbeitergruppe	Orlando melles e
Vorgesetzte Stelle	Geschäftsbereich
Wirtschaftsgebiete der Mitarbeiter	20
Wird vertreten von	Herrn Melles
Vertritt	Herrn Melles
Vollmacht	Handlungsvollmacht

II. Hauptaufgaben

1	
2	
3	
4	
5	
6	

III. Ziele der Stelle

1	
2	
3	
4	

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Stelle: **Bereichsleiter X**

Kriterium	Bewertung	Prüftexte
A	44	Erklärung Fachkompetenz:
B	19	Erklärung Planungskompetenz:
C	27	Erklärung Entscheidungsrahmen:
D	27	Erklärung Ressourcenverantwortung:
E	23	Erklärung Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung:
F	19	Erklärung Kundenverantwortung:
G/H	42	Erklärung Wertschöpfungsbeitrag:
Sum.	201	

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Erläuterungen

Stellenbezeichnung:

V. Weitere Anmerkungen zur Stelle

VI. Spezifische Veränderungen der Stelle

Erstellt am: _____

Verantwortlich: _____

Letzte Änderung am: _____

Konkrete Hauptaufgaben

Konkrete Stellenziele

Bewertungsergebnisse können optional aufgeführt werden

Jedes Merkmal wird exakt ausformuliert

Hier können auch Budgetdaten, Umsatzziele etc. aufgenommen werden oder erwartete Veränderungen in der Zukunft

Die letzte Seite wird auf die Belange des Unternehmens angepasst

Rufen Sie uns an...

.....oder senden Sie uns ein Email an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner
Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 0

Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@
baumgartner.de

HR Strategy	HR Operational Excellence	Talent and Performance Management	Compensation-Management
Kulturanalyse online	HR Best Practice Prozesse	HR Assessments - Online	Funktions-/Stellenbewertung
Integr. HR und Unternehmensstrategie	HR Business Partner Organisation	360 Feedback online	Funktions-/Stellenbeschreibungen
Strategische Personalplanung	HR Investitionsrechn. & Business Case	Kundenbefragung online	Gehaltsstrukturdesign
HR Audit/HR Reviews	Service Center Aufbau & Ausbau	Mitarbeiterbefragung online	Grundgehaltskonzepte
Human Capital Management	HR Cockpit & Controlling	Online-Bewerberportal	Tarifeingruppierung
Führungs- und Managementsysteme	Standardleistungsverzeichnis	Umfrage-Service	Einführung Haustarif
HR Scorecard & Controlling	Effizienzsteigerung	Job Profiling System	Variable Vergütungskonzepte
HR Kundenbefragung/-segmentierung	Outsourcing-Prüfung	Job Grading System	Leistungsvergütung
HR Transformation	Prozessoptimierung	Performance Management	Zielorientierte Bonussteuerung
Mergers & Joint Ventures	Elektronische Personalakte	Kompetenz-/Skill-Management	Verhaltensorientierte Bonussteuerung
Vorbereitung von Börsengängen (IPDs)	E-Recruiting	Karrieremanagement/ Laufbahnmodelle	Erfolgsvergütung
Restrukturierungen & Privatisierung	Employee & Manager Self Service	(Weiter-)Bildungsmanagement	Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung
Personalanpassungsprozesse	Anfragen-Mgt. & Employee Interaction	Management Audit	Beteiligungsmodelle
Corporate Culture Change & Integration	Wissensdatenbank & Knowhow-Portal	Multi-Rater (360°) Feedback	Marktgehaltsanalysen
	SAP HCM Nutzenoptimierung	Assessments/Diagnostik	Club-Benchmarking
HR Benchmarking Online (hr-bench.de)		Mitarbeiterbefragungen	Compensation Online
Finance Benchmarking (fr-bench.de)		Kultur- und Engagementanalysen	Expatriation, Global Employment
www.compensation-online.de		Competency Management	