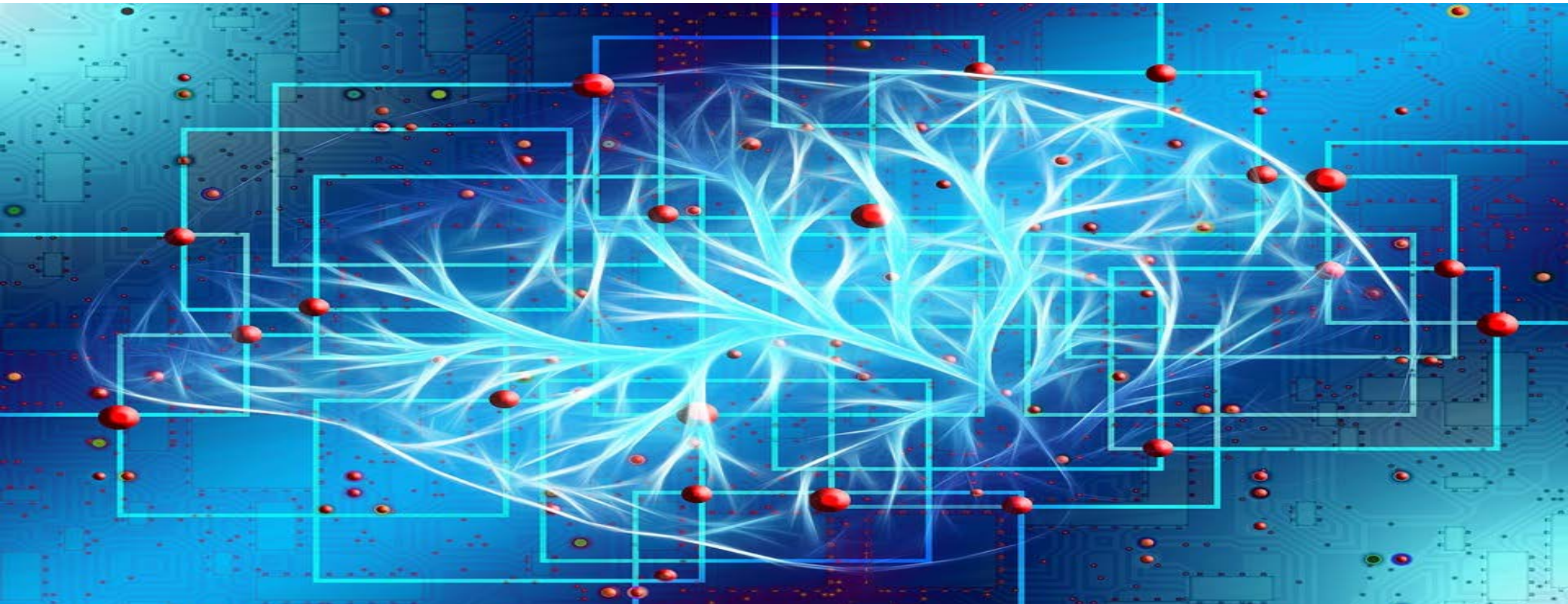


Jahrestagung Bruchsal Juli 2019

Der Einfluss „Künstlicher Intelligenz (KI)“ auf das Human Resources-Management in Unternehmen

Dr. Friedrich Fratschner



ERA-Eingruppierung – Die führende HR-Content-Plattform

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

- STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE
- STELLEN-BEWERTUNG ONLINE
- EINGRUPPIERUNG ONLINE
- COMPETENCY ONLINE
- COMPENSATION ONLINE

www.hronlinemanager.com
powered by Baumgartner & Partner

REFA-Mitglieder erhalten das Tool „Stellenbeschreibung Online“ bis Ende des Jahres 2019 kostenfrei bei Eingabe des Codes „REFA2019“

[Jetzt kostenfrei testen](#)

AGENDA

1 Künstliche Intelligenz und HR

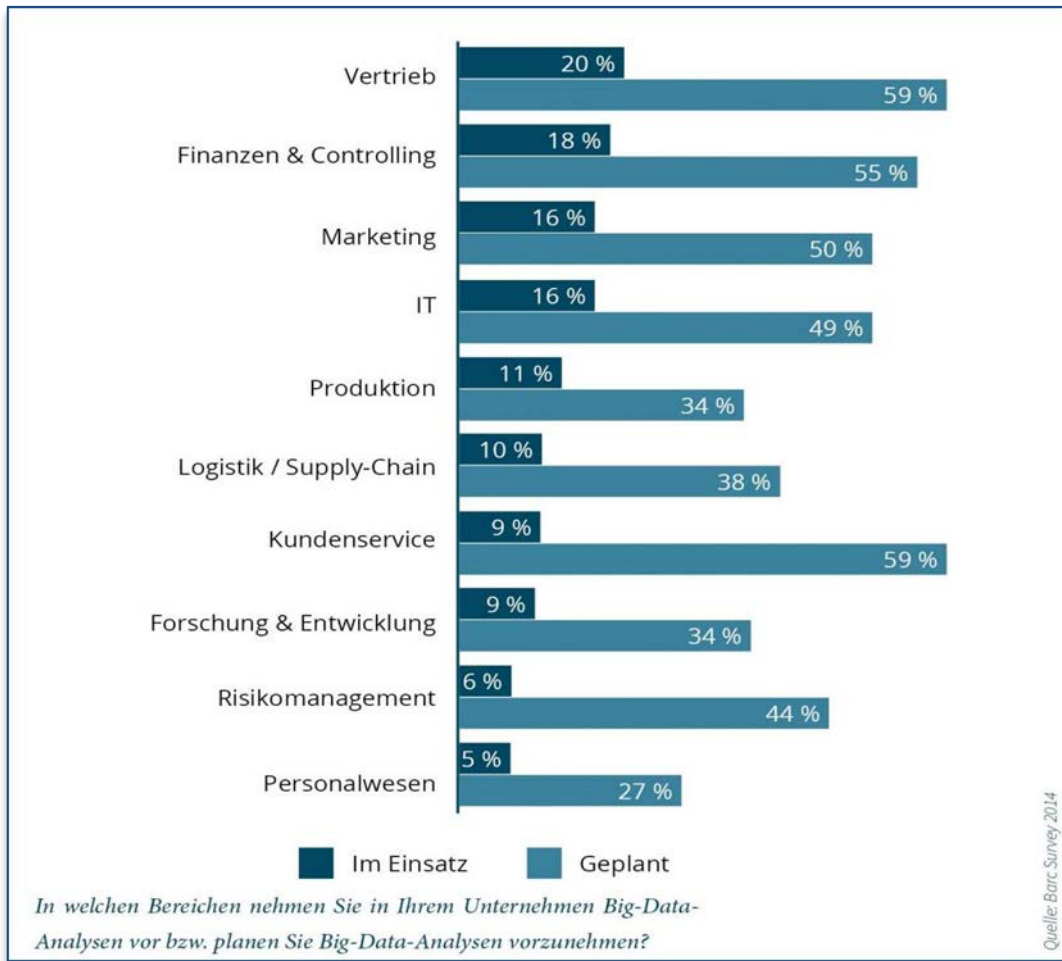
2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Wo sind Big Data-Analysen geplant ? Wo steht HR?



Unternehmensentscheider erwarten laut einer KPMG-Studie durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz einen Zuwachs an Effizienz und Produktivität (28 Prozent), geringere Kosten (16 Prozent) und eine höhere Profitabilität (14 Prozent).

Potential von Big Data in HR

Wie schätzen Sie das Potenzial von Big-Data-Analysen bei den folgenden Anwendungsszenarien im Personalmanagement ein?



Basis: Alle befragten Personalentscheider aus deutschen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern (n=406); rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 %

Quelle: Bitkom-Report „Das Potenzial von Big Data Analysen im Personalmanagement“ (2015)

Drei Spielarten von KI

Handlungsfelder

- **Assisted Intelligence** ist in der Lage, einfache Aufgaben zu automatisieren, um diese kostengünstiger und schneller durchzuführen bzw. Fortschritte zu kontrollieren.
- **Augmented Intelligence** hilft Menschen, situationsbasiert bessere Entscheidungen zu treffen, indem sie zusätzlich wertvolle Informationen zur Verfügung stellt.
- **Autonomous Intelligence** zeichnet sich als höchste Stufe der künstlichen Intelligenz dadurch aus, dass Menschen diese KI nur noch überwachen, die Maschine aber weitestgehend selbstständig agiert (und entscheidet).

Aktuelle Situation: Viel Administration in HR

Handlungsfelder

- In vielen Unternehmen werden nach wie vor die alten Wege beschritten:
 - Monatliche Einstellungsrunden die bzgl. der Auswahl sehr stark vom Einfluss der jeweiligen Führungskraft abhängen (und weniger von bewährten Mustern).
 - Jedes Jahr eine Feedbackrunde (mit wenig Spreizung und vielen „Gutleistern“)
 - Jedes Jahr Zielvereinbarungen (die oft zu einem Basar verkommen)
 - Alle x Jahre verschiedene Trainings die offline und ohne jedes Controlling der Wirkungen realisiert werden
 - Alle 2 – 3 Jahre eine Mitarbeiterbefragung mit oft diffusen Handlungsempfehlungen
 - Alle x Jahre Nachbewertung von Stellen zur Analyse von Stellenwertigkeiten für Tarifeingruppierung und Karriere usw.

Drei Kernfragen im Kontext KI



Handlungsfelder

- Wie können wir unsere HR-Leistungen und HR-Produkte durch die Digitalisierung für Kunden und Investoren noch wertvoller machen?
- Wie können wir die digitale Transformation nutzen, um externe Einflussfaktoren auf unser Unternehmen (Wettbewerb) und die Mitarbeiter bzw. Arbeitsplätze (Know-How) früher zu erkennen?
- Wie können wir digitale Innovationen bestmöglich einsetzen, um junge Talente/High-Potentials von unserem Unternehmen zu überzeugen und sie langfristig in die Organisation einzubinden?

Wirkung von KI auf den Erfolg von Organisationen

Handlungsfelder

- Unter Einhaltung von Datenschutzvorgaben lassen sich mit KI vielfältige Informationen künftig viel einfacher nutzen um
 - ... sicherzustellen, dass die HR-Strategie den gewünschten positiven Effekt auf das Geschäft und die Kunden hat (Werden wir extern als attraktiver AG wahrgenommen?)
 - ... zu sehen, dass die tägliche Arbeit die gewünschten Auswirkungen hat (Wie sehen Mitarbeiter und Manager die Wertschöpfung von HR?)
 - ... den Kontext der Arbeit und des Umfeldes besser, schneller und tiefer zu verstehen (Wie nimmt man Veränderungen frühzeitig(er) wahr und wie kann man gezielt agieren statt zu reagieren?)
 - ... in einem sich stetig wandelnden Umfeld die Anforderungen an die Talente besser und früher zu verstehen (Was wollen beziehungsweise brauchen die Führungskräfte & Mitarbeiter im Unternehmen um die Herausforderungen zu meistern?)

Top 1: Recruiting & Candidate Experience

Handlungsfelder

- Unternehmen können zum Beispiel mittels Kennzahlenanalyse feststellen, welche Recruiting-Kanäle die meisten Bewerber liefern (Bewerberquote) und über welche Portale die meisten Einstellungen generiert werden konnten (Erfolgsquote).
- Kennzahlen sind dabei zum Beispiel die Aufrufe der Stellenanzeige, die Anzahl der Bewerber pro Recruiting-Kanal, die Kosten pro Bewerber und die conversion rate.
- Anhand der Messungen lässt sich die Auswahl der Recruiting-Kanäle erfolgsoptimiert anpassen. Auch andere Recruiting-Parameter wie zum Beispiel die notwendige Anzahl an Auswahlgesprächen lassen sich anhand der Erfolgsquote analysieren und optimieren. Eine datengestützte Auswertung von Bewerberinformationen kann dazu genutzt werden, passende Kandidaten herauszufiltern. Dazu können Unternehmen zum Beispiel speziell programmierte Algorithmen nutzen, die Bewerber anhand verschiedener Kriterien (vor-)qualifizieren.

Top 2: Stellenpassgenauigkeit/ Mitarbeiter-Einsatz

Handlungsfelder

- Big Data ermöglicht die optimale Zuordnung eines Mitarbeiters zu einer Stelle.
- Die Verknüpfung der Daten von Beschäftigten wie z.B. Weiterbildung, Interessen, Fähigkeiten mit anderen internen und externen Daten kann eine persönliche Unter- und Überforderung gezielt vermeiden.
- Das Vereinen der Anforderungsprofile mit den persönlichen Zielen der Beschäftigten stellt für die Personalabteilung eine Herausforderung dar, die Big Data überwinden kann.

Top 3: Vorhersagen über Kosten, Kapazitäten und Trends

Handlungsfelder

- Big Data ermöglicht Vorhersagen über die Entwicklung relevanter Größen wie z.B. künftiger Personalkosten oder des Personalbedarfs.
- Big Data-Analysen ermöglichen ein proaktives HRM, welches Chancen und Risiken über Trends und Projektionen frühzeitig erkennt und entsprechende Maßnahmen vorausschauend ergreift.
- Damit werden die Anforderungen der Organisation besser abgebildet, Leerzeiten vermieden und erwartbare Engpässe planbar bzw. kontrollierbar.

Top 4: HR Service via Chatbots/ KI im HR-Service

Handlungsfelder

- Ein Beispiel für erfolgreiche Digitalisierung im HR-Bereich sind „virtuelle“ HR-Mitarbeiter. Sog. Chatbots können heute schon viele wiederkehrende Anfragen automatisiert bearbeiten. Sie können die Mitarbeiter zum Beispiel darüber informieren, wo sie bestimmte Informationen finden oder wie Standard-Auswertungen (Gehalt, BAV...) der HR-Abteilung zu verstehen sind. Die Reaktionszeiten der Software sind deutlich kürzer als die der echten HR-Mitarbeiter.
- Zudem ergänzt KI die Fähigkeiten von HR-Mitarbeitern in vielen Bereichen schlagkräftig – zum Beispiel dann, wenn es darum geht, Muster in Massendaten zu entdecken und zu analysieren.

Top 5: Interaktives Lernen. Mobil und schnell

Handlungsfelder

- Geschäftsabläufe und die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern sich immer schneller. Wie halte ich Mitarbeiter up to date?
- Viele Unternehmen arbeiten aktuell an einfachen und mobilen Zugängen zu standardisierten Lerninhalten, wie zum Beispiel Informationen über neue Produkte oder Hinweise zu Verkaufsargumenten, die sich jederzeit zielgruppengerecht anpassen lassen.
- Trainings können jederzeit – auch auf mobilen Geräten – absolviert werden (ohne Trainingshotel)
- Nachweise für das erfolgreiche Durchlaufen der Trainings oder der erreichten Lernerfolge erfolgen nach 3, 6 oder neun Monaten ff. ebenfalls auf dem digitalen Weg.

Top 6: Zusammenarbeit & Retention

Handlungsfelder

- HR-Analytics ist zur Analyse der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen nutzbar. So lässt sich beispielsweise über die Datenauswertung aus dem sozialen Intranet nachvollziehen, wie effizient der Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern und Abteilungen funktioniert und wie gut die einzelnen Mitarbeiter abteilungs- und teamübergreifend vernetzt sind.
- Eine Analyse von Kündigungsgründen kann dabei helfen, Kündigungen gezielt vorzubeugen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu binden.
- Zusätzlich kann analysiert werden, welche Charakteristika Langzeitmitarbeiter aufweisen, die einem Unternehmen besonders treu sind. So lassen sich Strategien erarbeiten, die eine nachhaltige Mitarbeiterbindung anstreben und die Mitarbeiterfluktuation verringern.

Top 7: Performance, Mitarbeiterzufriedenheit & Belegschaftsprofil

Handlungsfelder

- Um die Produktivität der Mitarbeiter zu messen, können verschiedene Kennzahlen genutzt werden: zum Beispiel das Ergebnis pro Mitarbeiter, Umsatz pro Mitarbeiter, Kosten pro Mitarbeiter, Überstunden etc. Zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit werden klassischerweise anonyme Mitarbeiterbefragungen/Impulse Feedback eingesetzt. Eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit führt in vielen Fällen auch zu einer besseren Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterproduktivität.
- Personenbezogene Kennzahlen können dazu genutzt werden, das Belegschaftsprofil in seiner Zusammensetzung darzustellen, zum Beispiel nach kulturellem Hintergrund/Herkunft, Altersstruktur, Führungsqualitäten oder weiteren Skills und Qualifikationen. Eine Altersstrukturanalyse beispielsweise ermöglicht es, Überalterungen bestimmter Unternehmensbereiche festzustellen oder im Falle von Verrentungen dafür zu sorgen, dass wichtiges Erfahrungswissen unternehmensintern weitergegeben wird.

Top 8: Weitere HR-Themen

Handlungsfelder

- **Eingruppierung:** Die Analyse von Stellenwerten kann durch intelligente Methoden der Befragung demokratisiert werden. Die Verdichtung der Daten gibt schnell Hinweise darauf, in welche Entgeltgruppe welche Stelle aus welcher funktionalen Sicht einzugruppieren ist.
- **Marktvergütung:** Umso mehr Daten vorliegen und umso klarer die Stelleninhalte erfasst werden können, desto klarer die Marktaussage. Wenn Stellenausschreibungen wie in USA mit Gehaltsspannweiten versehen werden kann sozusagen auf Knopfdruck eine Marktgehaltsanalyse realisiert werden.
- **Performance/Feedback:** Umso interaktiver und klarer sowie direkter die Leistungssituation erhoben werden kann, umso valider sind diese und können zur Verhaltenssteuerung und damit Perf.-Mgt und Vergütungs-Mgt. herangezogen werden.

Ausblick oder Realität? Sprache und Verhalten permanent tracken.

Handlungsfelder

- **Humanyze:** Das Unternehmen hat einen Hausausweis mit je zwei Mikrofonen entwickelt, der in Echtzeit Stimmlage und Gemütszustand analysiert. Auch Bewegungsprofile lassen sich mit der Karte erstellen.
- Weitere Programme zur Auswertung des Kalenders, zum Mitschneiden von Tastatur-Anschlägen sowie der Analyse des Mailverkehrs könnten künftig ein detailliertes Bild davon zeichnen, was genau Mitarbeiter den ganzen Tag über machen und was nicht.
- **Veriato:** Die Software von Veriato aus Florida kann sogar registrieren, wie sich der Tonfall in E-Mails ändert, sobald die Motivation nachlässt oder gerade jemand gegen Compliance-Richtlinien verstößt.

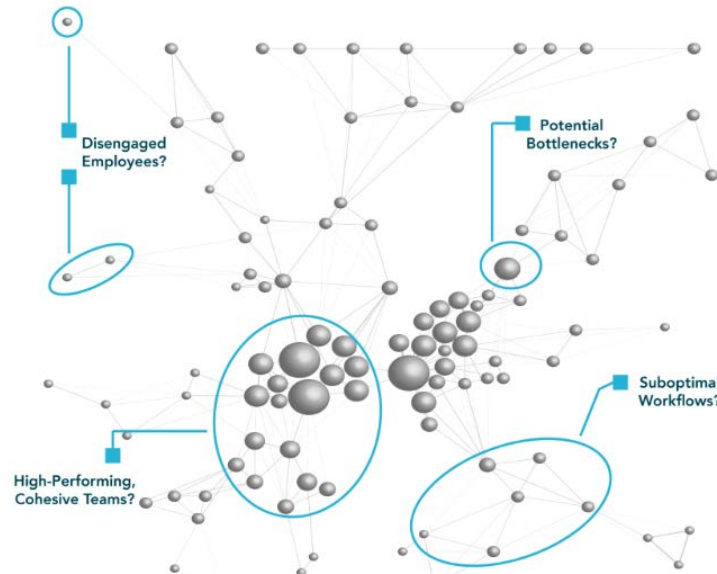
Ausblick oder Realität? Sprache und Verhalten permanent tracken.

Handlungsfelder



SCIENCE-BACKED ANALYTICS

Organizational Network Analysis (ONA) is the study of communication patterns and behavioral science to create visual representations of connections within teams. The ability of a team to communicate effectively is vital to their success. The traditional view of communication as “top-down” is no longer relevant to today’s work space- instead, ONA helps you see how teams are actually working together, allowing you to position employees where they can have the most impact.



Veriato

WHAT YOUR EMPLOYEES ARE DOING

Employee Monitoring & Insider Threat Detection

What best describes your company's needs?

Employee Monitoring	Insider Threat Detection	Employee Investigations
Record and track all of your employees online activity	Integrated & Intelligent security to reduce risk	Monitor, record and review all onscreen activity
Video playback of all onscreen activity Productivity reports and alerting	AI Driven User Behavior Analytics Video playback of all onscreen activity Data Breach Response	Video playback of all onscreen activity Simplified monitoring of employees
Employee Monitoring	Insider Threat Detection	Employee Investigations

Pro: People Analytics positiv gedacht: Mach Dich besser!

Sozialwissenschaftler Martin Daniel



Pro People Analytics

- Statt ausgehorcht oder heimlich bewertet zu werden, geht es bei People Analytics grundsätzlich darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne sein volles Potenzial entfalten kann.
- Puls-Checks statt Mitarbeiterbefragungen, die unter anderem auch den Gemütszustand der Teilnehmer erfragen, können in Echtzeit ausgewertet werden. Die Ergebnisse fließen in Dashboards ein und werden visualisiert. Ein ausgeklügelter, selbstlernender Algorithmus analysiert und strukturiert vorher die Eingaben.
- Daraus lassen sich dann in Kombination mit anderen Unternehmensdaten zum Beispiel Überlastungen erkennen, die Leistung von Abteilungen analysieren und Geschäftsergebnisse hinterfragen: People Analytics kann so – gewissermaßen wie ein MRT in der Medizin – Veränderungen abbilden, ohne schwerwiegende „Eingriff“ vorzunehmen.

Contra: People Analytics kann Vertrauen nicht ersetzen

Frau Manuela Mackert Dt. Telekom

Contra People Analytics

- Um die positiven Aspekte von KI zum Vorteil des Menschen zu nutzen, müssen wir uns einen ethischen Rahmen geben. Denn es gibt nur zwei Optionen: „Vertrauen“ oder „Kontrolle“.
- Kontrolle verdrängt Vertrauen – und eine Gesellschaft ohne Vertrauen reduziert sich zur Diktatur der Daten. Dies führt zu Zweifel, Misstrauen, Gleichmut, Ignoranz und Angst.
- Zudem: Es ist umstritten, ob Algorithmen objektiv entscheiden. Denn KI kann nicht vorurteilsfrei Menschen einstellen oder entlassen – weil ihre Entscheidungen altbekannten Mustern folgen, die oft zudem mit Diskriminierung verfarbt sind.
- Mit People Analytics müsste man sich abwenden von Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und Ergebniskultur – und stattdessen Kontrolle und Präsenzarbeitszeit einführen.
- Vielmehr muss KI dem Menschen Freiräume verschaffen für Inspiration, Kreativität, Intuition, Empathie – unsere echten Stärken im Vergleich zur Maschine.

Ethikbeirat HR Tech: 10 Richtlinien zur Nutzung von KI



Richtlinien

1. Transparenter Zielsetzungsprozess

- Vor der Einführung einer KI-Lösung muss die Zielsetzung für die Nutzung geklärt werden. In diesem Prozess sollen alle relevanten Interessensgruppen identifiziert und eingebunden werden.

2. Fundierte Lösungen

- Wer KI-Lösungen anbietet oder nutzt, muss darauf achten, dass diese empirisch evaluiert sind und über eine theoretische Grundlage verfügen.

3. Menschen entscheiden

- Wer KI-Lösungen einsetzt, muss sicherstellen, dass die Handlungsträgerschaft der Menschen bei wichtigen Personalentscheidungen nicht eingeschränkt wird.

4. Notwendiger Sachverstand

- Wer KI-Lösungen in seiner Organisation nutzt, muss diese in ihrer Logik verstehen und erklären können.

5. Haftung und Verantwortung

- Organisationen, die KI-Lösungen nutzen, sind für die Ergebnisse ihrer Nutzung verantwortlich.

Ethikbeirat HR Tech: 10 Richtlinien zur Nutzung von KI



Richtlinien

6. Zweckbindung und Datenminimierung

- Wer personenbezogene Daten für KI-Lösungen nutzt, muss im Vorfeld definieren, für welche Zwecke diese verwendet werden und sicherstellen, dass diese Daten nur zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden.

7. Informationspflicht

- Vor bzw. beim Einsatz einer KI-Lösung müssen die davon betroffenen Menschen über ihren Einsatz, ihren Zweck, ihre Logik und die erhobenen und verwendeten Datenarten informiert werden.

8. Achten der Subjektqualität

- Für die Nutzung in KI-Lösungen dürfen keine Daten erhoben und verwendet werden, welche der willentlichen Steuerung der Betroffenen grundsätzlich entzogen sind.

9. Datenqualität und Diskriminierung

- Wer KI-Lösungen entwickelt oder nutzt, muss sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen und systembedingte Diskriminierungen ausgeschlossen werden.

10. Stetige Überprüfung

- Wer KI-Lösungen nach den vorliegenden Richtlinien einführt, soll transparent sicherstellen, dass die Richtlinien auch bei der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.

Arbeitsrechtliche Grenzen: Datenerhebung



Arbeitsrecht

- Die Verwendung der Daten ist primär daran zu bemessen, ob sie zur Begründung, Durchführung oder Beendigung konkreter Beschäftigungsverhältnisse erforderlich ist (vgl. § 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG/Bundesdatenschutzgesetz).
- Auch der bisher in § 28 Abs. 1 BDSG niedergelegte Zweckbindungsgrundsatz, wonach Daten nur für die Zwecke verwendet werden sollen, für die sie erhoben wurden, kann sehr schnell mit Big Data kollidieren.
- Als Lösungsansätze für einen datenschutzkonformen Einsatz von Big Data sind vor allem das Anonymisieren sowie die Einholung wirksamer Einwilligungen der Betroffenen bedeutsam. Bei der Gestaltung der Einwilligung ist darauf zu achten, dass die Betroffenen über die Zwecke und die Art und Weise der Datenverarbeitung umfassend und transparent informiert werden
- Auch die lange diskutierte EU-Datenschutzgrundverordnung enthält in Art. 6 I Buchstabe f DSGVO eine rechtliche Grundlage (Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person).

Arbeitsrechtliche Grenzen: Datenausw./Arbeitsanweisung

Arbeitsrecht (II)

- Der Arbeitgeber ist grundsätzlich berechtigt, sein Weisungsrecht an andere Personen zu übertragen. Dies dürfte auch für die Übertragung auf KI gelten. In dieser Konstellation sind jedoch Haftungsrisiken des Arbeitgebers zu berücksichtigen, da Personen- oder Sachschäden auch dadurch entstehen können, dass die KI fehlerhafte Weisungen an Arbeitnehmer erteilt.
- KI und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats: Bereits nach aktueller Rechtslage stehen dem Betriebsrat verschiedene Mitbestimmungsrechte im Falle der Implementierung neuer IT-Systeme durch den Arbeitgeber zur Verfügung. So regelt § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.
- Die §§ 90 f. BetrVG regeln die Beteiligungsrechte des Betriebsrats in Bereichen der technischen bzw. organisatorischen Umgestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung.

Datenschutz-Grundverordnung / DSGVO

Gesetzestext

Art. 6 DSGVO

Rechtmäßigkeit der Verarbeitung

- (1) ¹Die Verarbeitung ist nur rechtmäßig, wenn mindestens eine der nachstehenden Bedingungen erfüllt ist:
- a) Die betroffene Person hat ihre Einwilligung zu der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten für einen oder mehrere bestimmte Zwecke gegeben;
 - b) die Verarbeitung ist für die Erfüllung eines Vertrags, dessen Vertragspartei die betroffene Person ist, oder zur Durchführung vorvertraglicher Maßnahmen erforderlich, die auf Anfrage der betroffenen Person erfolgen;
 - c) die Verarbeitung ist zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung erforderlich, der der Verantwortliche unterliegt;
 - d) die Verarbeitung ist erforderlich, um lebenswichtige Interessen der betroffenen Person oder einer anderen natürlichen Person zu schützen;
 - e) die Verarbeitung ist für die Wahrnehmung einer Aufgabe erforderlich, die im öffentlichen Interesse liegt oder in Ausübung öffentlicher Gewalt erfolgt, die dem Verantwortlichen übertragen wurde;
 - f) die Verarbeitung ist zur Wahrung der berechtigten Interessen des Verantwortlichen oder eines Dritten erforderlich, sofern nicht die Interessen oder Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person, die den Schutz personenbezogener Daten erfordern, überwiegen, insbesondere dann, wenn es sich bei der betroffenen Person um ein Kind handelt.

²Unterabsatz 1 Buchstabe f gilt nicht für die von Behörden in Erfüllung ihrer Aufgaben vorgenommene Verarbeitung.

Was ist zu tun?

Handlungsfelder

- Ziel muss es sein auf politischer Ebene die Bedenken hinsichtlich der KI offen zu diskutieren und gemeinsame Maßnahmen zur Nutzung des Potenzials der KI zu vereinbaren. Nur eine offene Diskussion über die Chancen und Risiken kann die gesellschaftliche Akzeptanz von KI sicherzustellen.
- KI wird sich auf den Arbeitsmarkt auswirken: Arbeitsplätze werden durch Maschinen verändert oder im Extremfall beseitigt. Es werden neue Arbeitsplätze geschaffen und viele Arbeitsplätze werden sich durch KI verändern. Die Zukunft der Arbeit wird von der Zusammenarbeit zwischen „Mensch und Maschine“ geprägt sein.
- Die politischen Entscheidungsträger müssen einen EU-Rechtsrahmen sicherstellen, der einen verlässlichen Regelungsrahmen für die Anwendung von KI-Lösungen schafft
- Es bedarf dringend Rechtssicherheit im Kontext verschiedener rechtl. Regelungen. Denn sonst müssen alle Regelungen betrieblich gefunden werden was extrem aufwändig ist.

AGENDA

1 Künstliche Intelligenz und HR

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Baumgartner HR Strategie- und Umsetzungsberatung

Historie

Baumgartner & Partner ist eine der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Raum mit dem Fokus HR- sowie Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement.

Unsere Stärken

- » Unabhängige, partnergeführte Beratungsboutique
- » Klare Fokussierung auf HR-Beratung mit Schwerpunkt Compensation & Benefits
- » Über 25 Jahre Beratungserfahrung
- » Herausragende Kompetenz auf den Gebieten des Performance- und Vergütungsmanagement



Baumgartner & Partner: Das Basismodell

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)



Klarheit von Strategien, Zielen, Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Whitepaper anfordern

- BPM-Servicebroschüre „Erfolgreiches Vergütungsmanagement“
- Agile Fach-, Projektmanager- und Führungskarrieren erfolgreich entwickeln
- Erfolgreiches Stellenbewertungs- und Vergütungsmanagement
- Entwicklung und Umsetzung von Competency-Modellen
- 10 Punkte warum Sie Ihr Feedback dringend auf Ihre Topleister ausrichten sollten
- Leistungs- und Vergütungsmanagement in Zeiten der Reduzierung individueller Bonuszahlungen
- Diese 4 Mitarbeitergruppen sollten Sie im Blick haben
- 10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem voreilig abschaffen
- Karrieren ganz einfach definieren mit dem Career-Builder
- Wie Sie Ihr Fachkarrieremodell aufbauen und Ihr Leistungsmanagement mit Competencies optimieren
- Testzugang HR Online Manager / Broschüre HR Online Manager
- 10 Punkte warum Provisionen nicht funktionieren
- Weitere Themen_____

... jeweils ankreuzen und per Foto / Email mit Absender an friedrich.fratschner@baumgartner.de oder Fax 040 -28 41 64 - 11

Kontakt

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50