



Workforce Analytics

Evidenzbasiertes Personalmanagement und das Ende der „Plug-and-Play“-Personalkonzepte.

Workforce Analytics

Evidenzbasiertes Personalmanagement und das Ende der „Plug-and-Play“-Personalkonzepte – oder warum das Personalmanagement noch einen weiten Weg vor sich hat.

Herausforderungen aus Sicht der CEOs

Das Thema Personal steht auf Rang 1 der CEO-Agenda, vor Kundenbeziehungen, Innovationen und operativer Exzellenz – so die weltweite Studie „CEO Challenge 2014“ von The Conference Board. Schlaflose Nächte bereiten vor allem Big Data Analytics, die wirtschaftliche Depression in Europa und die noch unzureichende Diversität in den Führungsreihen.

Von ihren Führungskräften erwarten die CEOs neben Integrität vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben, Komplexität zu managen, unternehmerisch zu denken sowie Talente zu binden und zu entwickeln.

Aus Sicht der CEOs müssen sich die Personalstrategien auf die Integration von Talent & Performance Management und auf die Verbesserung der Effektivität der Führungsarbeit konzentrieren (siehe nebenstehende Grafik).

Herausforderungen aus Sicht des Personalmanagements

Die Prioritäten der HR Executives decken sich jedoch nur in Teilen mit den Erwartungen der CEOs, so lässt es die durch McKinsey und The Conference Board durchgeführte Studie „The State of Human Capital 2012 – False Summit“ zumindest vermuten (vgl. Grafik auf nachfolgender Seite).

Global N=738	HUMAN CAPITAL STRATEGIES 2014
1	Provide employee training and development
2	Raise employee engagement
3	Improve performance management processes and accountability
4	Increase efforts to retain critical talent
5	Improve leadership development programs
6	Focus on internally developed talent to fill key roles
7	Enhance effectiveness of the senior management team
8	Improve effectiveness of front-line supervisors and managers
9	Improve corporate brand and employee value propositions to attract talent
10	Improve succession planning for current and future needs
11	Hire more talent in the open market
12	Redesign financial rewards and incentives
13	Promote and reward entrepreneurship and risk taking
14	Increase diversity and cross-cultural competencies
15	Expand talent pools by recruiting nontraditional workers
16	Invest in education systems to improve workforce readiness
17	Pay more attention to labor relations issues

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Strategische HR-Audits
- ▶ Im Auftrag des Aufsichtsrats
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ Personalrisikomanagement
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ News from Japan
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ Berichte & Studien der Practice Groups u. a.
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ Wir über uns

What would you consider to be the critical human capital priorities for you and your organization, in the next 2-3 years? (Rank top three)



Hinsichtlich Verständnis und Bedeutung von Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Performance Management und Diversity Management liegen die CEOs und HR Executives vieler Unternehmen möglicherweise auseinander (auch wenn die hier genannten Studien zeitlich und methodisch auseinanderfallen).

Nachdenklich stimmt zudem, dass nur etwa ein Drittel der befragten HR Executives von der Effektivität ihrer Strategien und Maßnahmen überzeugt sind.

Personaler und Führungskräfte müssen Entscheidungen mit großer Tragweite für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter treffen. Häufig werden sie auf Basis von Benchmarks, Best Practices oder aus dem Bauch heraus gefällt. Empirische Belege und wissenschaftliche Erkenntnisse werden nur selten als Grundlage für Entscheidungen herangezogen. Zwar rangiert die strategische Personalplanung immerhin auf Rang 3 der HR-Agenda, aber die analytische Auseinandersetzung mit der Effektivität von Führung und den Wirkzusammenhängen von personalpolitischen Maßnahmen kommt auf Rang 8 viel zu kurz (siehe nebenstehende Grafik).

Die HR InSights-Studie „HR’s Strategic Effectiveness“ bestätigt dieses Bild:

90% der Befragten halten die Quantifizierung des HR-Beitrags zum Geschäftserfolg ganz entscheidend für die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des HR-Bereichs. Aber 85% der befragten Personaler tun sich mit dem Nachweis noch schwer.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Wertschöpfungsorientierte strategische HR Aktivitäten (nach Lawler, Boudreau und Mohrman)

- » Unterstützung bei der Identifizierung und Gestaltung von strategischen Optionen
- » Unterstützung bei der Auswahlentscheidung der am besten geeigneten strategischen Option
- » Unterstützung bei der Planung der Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Festlegung der Kriterien für strategischen Erfolg
- » Unterstützung bei der Identifizierung von neuen Geschäftschancen
- » Bewertung der „Strategic Readiness“ zur Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Gestaltung der organisatorischen Struktur zur Strategieumsetzung
- » Unterstützung bei der Bewertung möglicher Merger, Akquisitionen oder Desinvestitionsstrategien
- » Integration der Personalstrategie in die Geschäftsstrategie gemeinsam mit der Unternehmensleitung
- » Rekrutierung und Entwicklung von Talenten

Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling

Die Wertschöpfung der Personalarbeit kann einerseits quantitativ über Kosten- und Wirkungsanalysen, Kennzahlen und Indikatoren und andererseits qualitativ über die Analyse der entstehenden Potenziale und strategischen Wirkungen der Maßnahmen erfasst werden. Der qualitativ erfasste bzw. beschriebene Wertbeitrag wird dabei häufig subjektiv interpretiert, was eine quantifizierende Messung erschwert. Da jedoch nur messbare Phänomene effektiv steuernde oder regelnde Interventionen ermöglichen, muss es gelingen, auch die qualitativ analysierte Wertschöpfung messbar und bewertbar zu machen.

Evidenzbasiertes Personalmanagement

Seit einigen Jahren hält der Ansatz des „Evidence-Based Human Resources Management“ Einzug in die Personalabteilungen. Dabei geht es um

- » **die quantitative Verknüpfung von Personalmaßnahmen mit Unternehmenserfolgskennzahlen und**
- » **das Heranziehen von empirisch identifizierten Wirkzusammenhängen, um Personalstrategien entwickeln zu können, deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg prognostizierbar sind.**

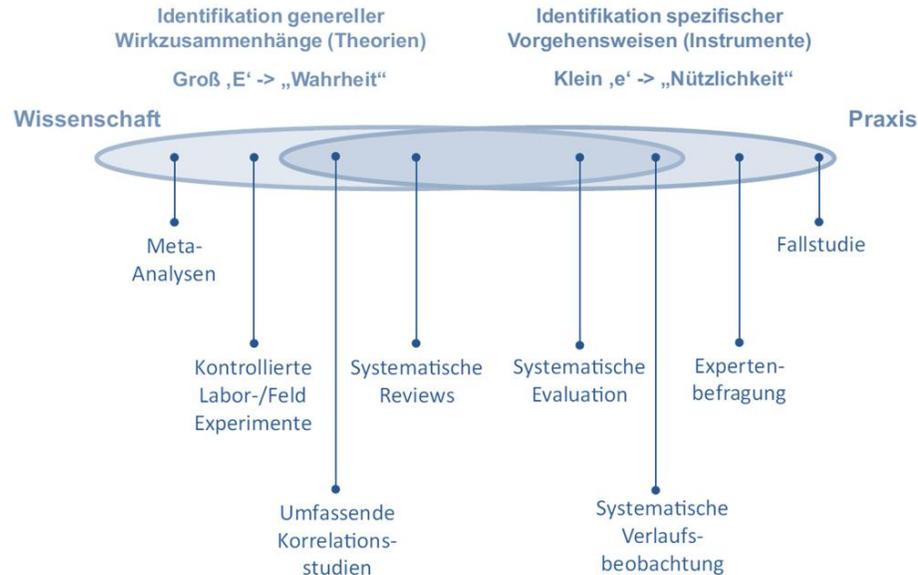
Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Grundprinzipien des evidenzbasierten Personalmanagements

- 1 Externe Evidenz (Groß „E“): Nutzung allgemeingültiger, empirischer, mit wissenschaftlichen Methoden gewonnener Erkenntnisse über bedeutende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.
- 2 Interne Evidenz (Klein „e“): Nutzung firmenspezifischer und lokaler Erkenntnisse, die durch Ursachenanalyse oder andere faktenbasierte Ansätze gewonnen werden.
- 3 Kollektive Intelligenz: Nutzung sozialer Gemeinschaften und IT-Tools, mit deren Hilfe sich Informationen sinnvoll verteilen und bewerten lassen, um beispielsweise einen fehlerhaften, übermäßigen oder zu seltenen Gebrauch wirksamer Maßnahmen zu erkennen und zu korrigieren.

Methodenbeispiele des evidenzbasierten Personalmanagements: Kombination wissenschaftlicher und firmenspezifischer Erkenntnisse mit kollektiver Intelligenz



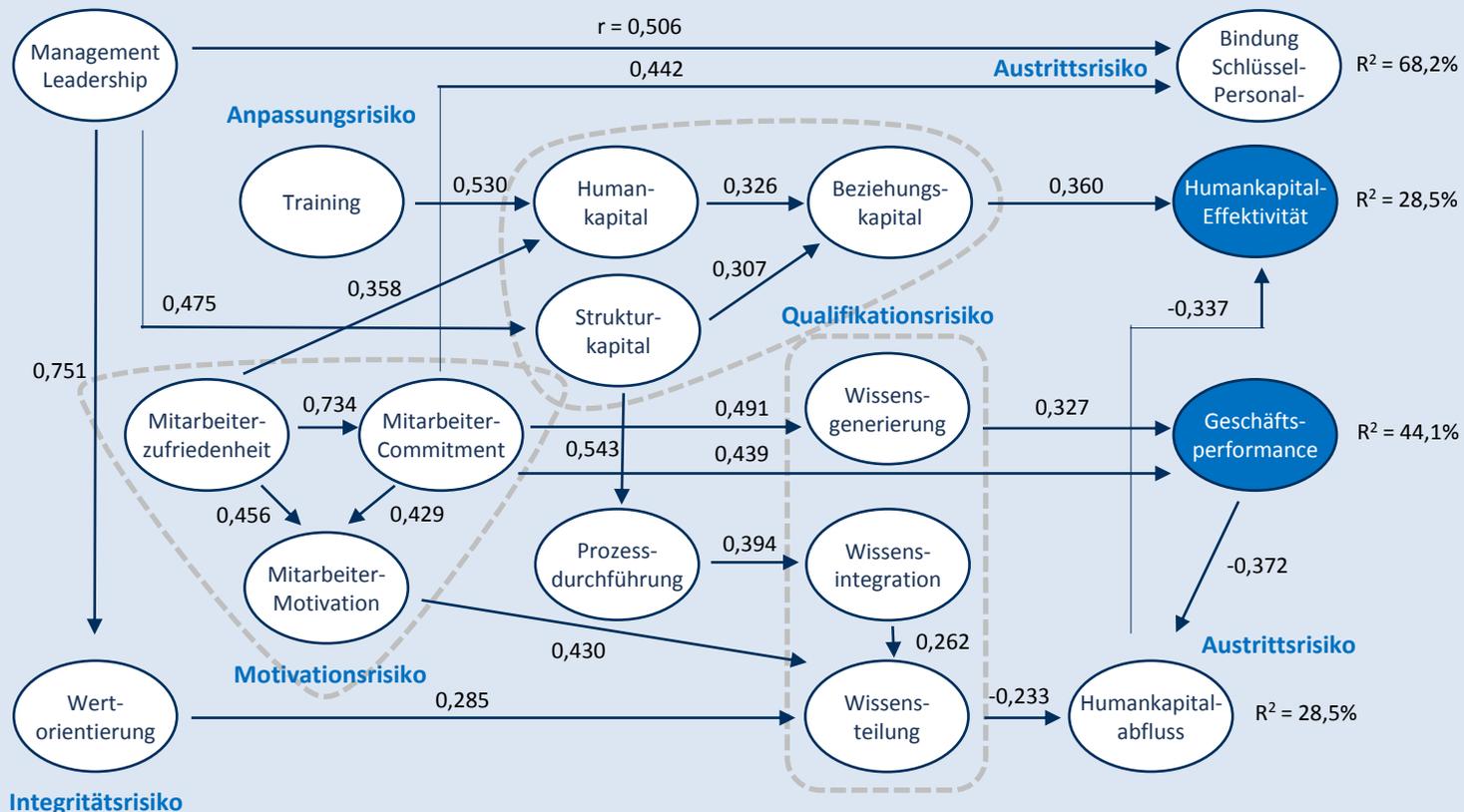
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Strategische HR-Audits
- ▶ Im Auftrag des Aufsichtsrats
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ Personalrisikomanagement
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ Workforce Analytics
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ News from Japan
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ Berichte & Studien der Practice Groups u. a.
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ Wir über uns

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Beispiel 1: Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zum ROI des Humankapitals – „Causal Maps“ zeigen statistisch signifikante Korrelationen (r) mit hohem Erklärungswert



Beispiel 2: Evidenzbasiertes Management im Bereich Führungskräfteentwicklung – Effektivität des Leistungsfeedbacks

Mitarbeiter beklagen häufig einen Mangel an Feedback von ihren Vorgesetzten, ganz besonders an positivem Feedback.

- » Doch ist es wirklich so, dass positives Feedback die Leistung mehr als kritisches Feedback fördert?
- » Wirkt Feedback überhaupt leistungssteigernd und wenn ja, wie?

Um diesen Fragen evidenzbasiert zu begegnen, kann unter anderem die Meta-Analyse von Kluger und DeNisi (1996) herangezogen werden. Deren Ergebnisse beruhen auf über 100 Studien an insgesamt über zwölftausend Personen. Nach dem daraus entwickelten (und anschließend auch gesondert empirisch getesteten) Modell enthält Leistungsfeedback Botschaften, die die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers auf eine von drei Ebenen seiner Handlungskontrolle lenken:

- » die Beherrschung der Aufgabe (dabei treten Lernziele in den Vordergrund),
- » die Motivation zur Aufgabenerledigung (dabei treten Aufgabenziele in den Vordergrund) und
- » übergeordnete Motive, z. B. das Beibehalten eines positiven Selbstbildes (dabei treten Selbstwert bezogene Ziele in den Vordergrund)

Die Effektivität von Leistungsfeedback ist am höchsten, wenn die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers durch die Feedbackbotschaft selbst und die Art und Weise, wie sie gegeben wird, auf die Beherrschung der Aufgabe gelenkt wird, am zweiteffektivsten, wenn sie auf die Aufgabenmotivation gelenkt wird, und sie ist am wenigsten

effektiv, wenn sie auf übergeordnete Motive (z. B. positives Selbstbild erhalten), gelenkt wird. Letzteres ist vor allem bei unspezifischem Loben oder Tadeln einer Person wahrscheinlich.

Loben und Tadeln ist übrigens gänzlich wirkungslos, wenn es allgemein und abstrakt ist oder auf die Person gerichtet ist. Das aufgabenbezogene Verhalten und die Aufgabenmotivation des Feedbackempfängers treten dadurch in den Hintergrund. Entmutigende Botschaften, die die Person des Empfängers als Ganzes betreffen, wirken übrigens deutlich leistungsmindernd.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**



Beispiel 3: Evidenzbasiertes Management im Bereich Performance Management – Effektivität leistungsbezogener Vergütung

Eine zentrale Aufgabe im Personalwesen ist es, ein transparentes und gerechtes Anreizsystem zu schaffen, um die Mitarbeiter zu hohen Leistungen zu motivieren. Bereits im Jahr 1911 hat Frederick Taylor behauptet: „was Arbeiter am meisten von ihren Arbeitgebern wollen, mehr als alles andere, sind hohe Löhne“ (Pfeffer & Sutton, 2007).

- » Doch erhöhen monetäre Anreize tatsächlich die Leistung der Mitarbeiter?
- » Wann wirken monetäre Anreize positiv auf die Leistung?
- » Welche nicht-monetären Anreizsysteme könnten eingesetzt werden? Und wie wirken diese?

Eine aktuelle Meta-Analyse von Condly et al. (2003) weist einen durchschnittlichen Leistungsgewinn von 22 Prozent durch Anreize (sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art) über alle beruflichen Settings und Aufgaben hinweg aus. Monetäre Anreize erhöhen die Leistung stärker als nicht-monetäre Anreize (z. B. Geschenke, Reisen). Für die Dauer von Anreiz-Förderprogrammen ergab sich, dass Langzeitprogramme (> sechs Monate) zu größeren Leistungsgewinnen führten als Kurzzeitprogramme (44 vs. 20 Prozent).

Teambezogene Anreize wirken dabei stärker als auf das Individuum bezogene Anreize. Der durchschnittliche Leistungsgewinn für teambezogene Anreize beträgt 48 Prozent (vs. 19 Prozent für auf das Individuum bezogene Anreize). Die Autoren gehen davon aus, dass dieser Effekt auf ein gruppenpsychologisches Phänomen zurückgeht.

In einem Feldexperiment von Stajkovic und Luthans (2001) werden

- » die Effekte von monetären Anreizen im Rahmen von organisationaler Verhaltensmodifikation auf Leistung mit den Auswirkungen von normalen „pay for performance“ Programmen verglichen und
- » die Effekte von sozialen (nicht-monetären) Anreizen, wie z. B. Anerkennung und Leistungsfeedback, auf Leistung untersucht.

Die Autoren kommen zu folgenden Ergebnissen: Einmal führten monetäre Anreize im Rahmen von organisationaler Verhaltensmodifikation zu höheren Leistungsgewinnen als „pay for performance“ (37 vs. 11 Prozent). Frey und Osterloh (2000) argumentieren, dass „pay for performance“ lediglich bei einfachen Tätigkeiten und bei Personen, die ausschließlich am Gelderwerb interessiert sind, zur erwarteten Leistungssteigerung führt. Die meisten Mitarbeiter besitzen auch eine signifikante intrinsische Arbeitsmotivation, die durch „pay for performance“ verdrängt werden kann (Korrumpierungseffekt). Hier ist es entscheidend, auf welche Weise die Mitarbeiter entlohnt werden.

Zum anderen konnte gezeigt werden, dass der Einfluss von nicht-monetären Anreizen auf Leistung beträchtlich ist (24 Prozent für soziale Anerkennung und 20 Prozent für Leistungsfeedback) und nicht unterschätzt werden sollte. Vermutlich wirkt dieser sich langfristig positiv auf die Entwicklung intrinsischer Arbeitsmotivation aus.

Eine variable Leistungsentlohnung sollte also durch Instrumente der Mitarbeiterführung ergänzt werden, die die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bewahrt und erhöht. Dazu gehören Lob und unterstützende Kritik in Mitarbeitergesprächen sowie Möglichkeiten zur Partizipation und ein eigenständiger Entscheidungsspielraum (Frey & Osterloh, 2000).

Inhalt

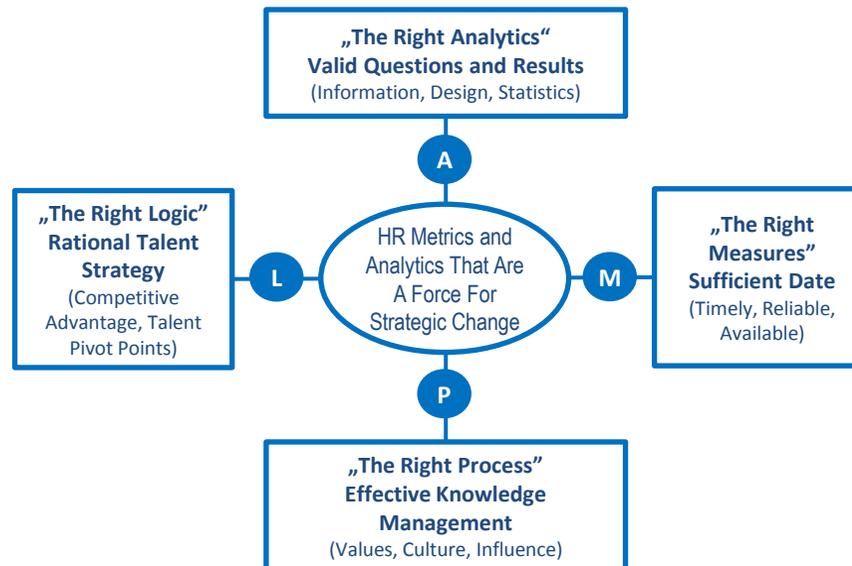
- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Herausforderungen beim Aufbau einer faktenbasierten Workforce Analytics Kompetenz im Personalbereich

- » Buy-in der Top Executives und Unterstützung von evidenz-basierten Initiativen durch Vertrauen und Ressourcen;
- » Nachweis der Workforce Analytics Initiativen auf die Qualität von Entscheidungen und Geschäftsergebnisse (Business Case);
- » Aggregation der Daten in einer zentralen Datenbank mit konsistenten Daten hoher Qualität;
- » Entwicklung der erforderlichen Systeme/ Technologien, analytischen Skills und Ressourcen;
- » Nutzung harter Messgrößen zur Messung weicher Faktoren;
- » Entwicklung des Personalbereichs vom reaktiven zum faktenbasiert-prognostizierenden Business Partner.

Das LAMP-Modell liefert den Rahmen für faktenbasierte Workforce Analytics (Logic, Analytics, Measures and Process)

Cascio und Boudreau vertreten die Auffassung, dass die schrittweise Verbesserung der traditionellen Kennzahlen und Messmethoden den genannten Herausforderungen nicht gerecht wird. Sie schlagen ein Rahmenmodell vor, das vier notwendige Elemente eines evidenzbasierten Personalmanagements beschreibt, welches in der Lage ist, strategischen Wandel und organisatorische Effektivität voranzutreiben. Die richtigen Kennzahlen (HR KPI) stellen dabei nur ein Element dar. Ihren wahren Wert entfalten sie erst im Zusammenspiel mit den anderen drei Elementen.



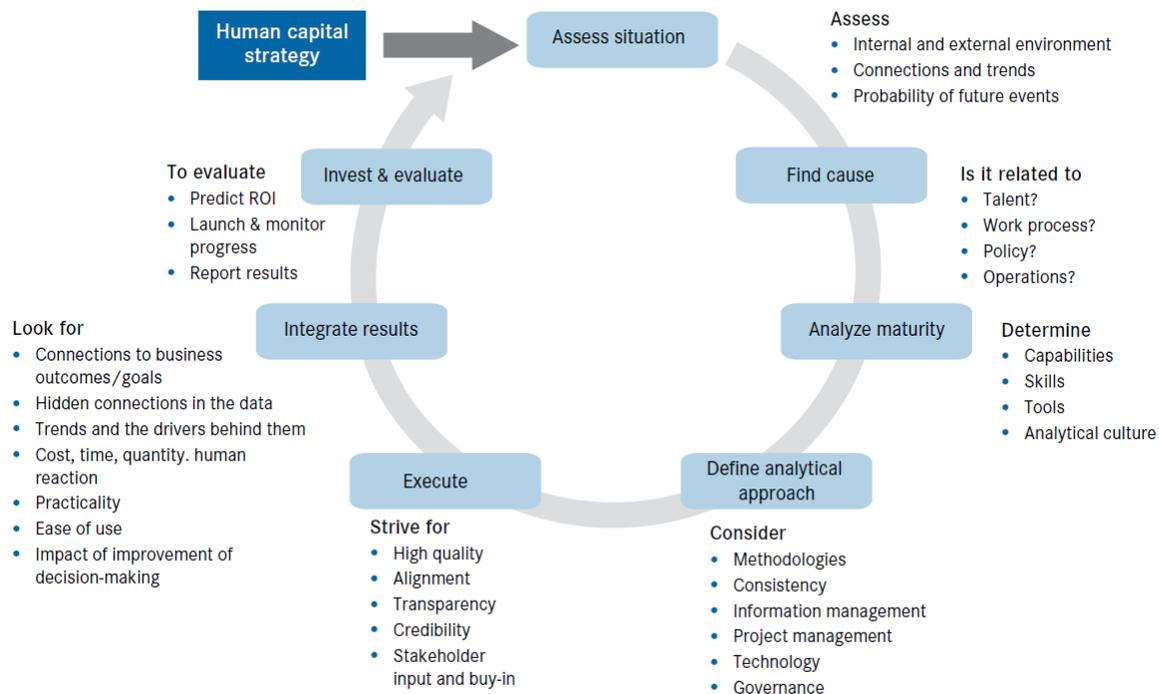
Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Die Komplexität, Virtualisierung und Digitalisierung unserer Wirtschaftssysteme und Organisationen nimmt weiter zu. Plug-and-Play-Personalkonzepte werden bald an ihre Grenzen stoßen und durch neue, differenziertere Konzepte abgelöst.

Wer glaubt, mit den HR Transformationen der letzten Jahre sei der letzte Gipfel erreicht, liegt falsch (vgl. False Summit). Mit den künftigen Arbeitswelten sind die nächsten Gipfel bereits in Sicht (vgl. changeleaders | Juni 2014).

Mögliches Vorgehensmodell zur Entwicklung eines evidenzbasierten Personalmanagements



Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Literaturempfehlungen zu Workforce Analytics/ Evidenzbasiertes Personalmanagement

Brodbeck, F., Woschée R.: Grundlagen und Möglichkeiten eines evidenzbasierten Personalmanagements, in: Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices, Haufe-Lexware, Vol. 22, S. 19-29 (2013)

Cascio, W. F., Boudreau J. W.: Making HR Measurement Strategic, in: Investing in People - Financial Impact of Human Resource Initiatives, S. 1-18 (2011)

Fitz-Enz J.: The ROI of Human Capital; Measuring the Economic Value of Employee Performance (2009)

Harvey, D., HR InSights: Annual Report, HR's Strategic Effectiveness 2013

Lawler E. III, Boudreau J. W., Mohrman S. A.: Achieving Strategic Excellence – An Assessment of Human Resource Organizations (2006)

McKinsey & Company and The Conference Board: The State of Human Capital – False Summit – Why the Human Capital Function Still Has Far to Go; Research Report R-1501-12-RR (2012)

Rousseau D. M.: Is There Such a Thing as Evidence-Based Management, Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 256-269 (2006)

Rousseau, D. M. (Ed.): The Oxford Handbook of Evidence-Based Management (2012)

The Conference Board: CEO Challenge 2014

The Conference Board: Human Capital Analytics – A Primer (2012)

The Conference Board: Evidence-Based Human Resources – A Primer and Summary of Current Literature, Research Report E-0015-07-RR

Wunderer R., Jaritz A.: Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement (2007)

Weitere Informationen zum Personalrisikomanagement sowie zur Strategischen HR-Revision:



Kontakt:

Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner
ralf.kleb@baumgartner.de

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.



Baumgartner & Partner Management Consultants

Sie erreichen alle Berater zentral über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt changeleaders:
ralf.kleb@baumgartner.de

www.baumgartner.de

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.

AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia
EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
 - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
 - ▶ Leadership 4.0
 - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
 - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

