



HORN & COMPANY

# Evolution der HR-Funktion: Auf dem Weg zum datengetriebenen People Management

Ein Diskussionsbeitrag von Horn & Company

Düsseldorf, 2023



Die **digitale Revolution** an unseren Arbeitsplätzen beschleunigt sich, futuristische Ausrüstung und cooles UX-Design halten allerorts Einzug.

Auch **Personalverantwortliche** achten verstärkt darauf, wie Arbeit – und ihre eigenen Abteilungen – durch Automatisierung und KI vermehrt **digitalisiert** werden.

Sie mag unvermeidlich sein, viel wichtiger ist aber, dass die Digitalisierung **Vorteile** schafft, da Automatisierung und der Einsatz von KI Effizienz und Effektivität steigern.

Dies schafft **Freiräume**, damit sich die **Mitarbeitenden** anstatt auf banale und repetitive Aufgaben auf produktives und **wertschöpfendes People Management** konzentrieren können.

Darüber hinaus steigern verbesserte **Analysemöglichkeiten** den Wert der People-Arbeit, indem sie auf Basis von **Zahlen, Daten und Fakten strategische Entscheidungen** besser **vorbereiten**.

Ein „**Data Driven Mindset**“ kann und soll vom People-Bereich vorgelebt und in der Organisation verankert werden – so entfalten methodisch/technische Chancen der Digitalisierung erst volle Wirkung.

# Was sind ihre Antworten auf die digitalen Herausforderungen?

„Business as Usual“ – ohne signifikante Veränderungen

„Digitalisierung schafft für uns ganz neue People-Möglichkeiten“

„Unser Geschäftsmodell verändert sich nur geringfügig und sehr langsam“

„Wir müssen uns auf digitale Kultur und digitale Führung einstellen“

„Uns ist es auch früher gelungen, Personal zu finden und zu rekrutieren“

„Wir stellen uns auf digital affine Generationen ein und schaffen neue Berufsbilder“

„Wir bedienen uns der vorhandenen IT-Kompetenz“

„Wir benötigen selbst digitale People Kompetenz“

„Wir maximieren den Nutzen aus unserem People-Datenschatz“



*Die People-Herausforderungen unserer Zeit sind gigantisch – die Möglichkeiten, sie erfolgreich zu meistern aber auch!*

### Herausforderungen



Fachkräftemangel, verändertes Kundenverhalten, Hyperwettbewerb, Digitalisierung – ist jedes Glied der Aufzählungskette bereits eine **Herkulesaufgabe**, so ist es ihre Aneinanderreihung erst recht. Bei aller Offenheit und Begeisterung für neue Technologien bleibt jedoch die **Frage nach den Menschen**, die sie wirtschaftlich und gesellschaftlich sinnvoll zum Einsatz bringen, **Veränderung gestalten** und **Mehrwert generieren**.

### Stellhebel

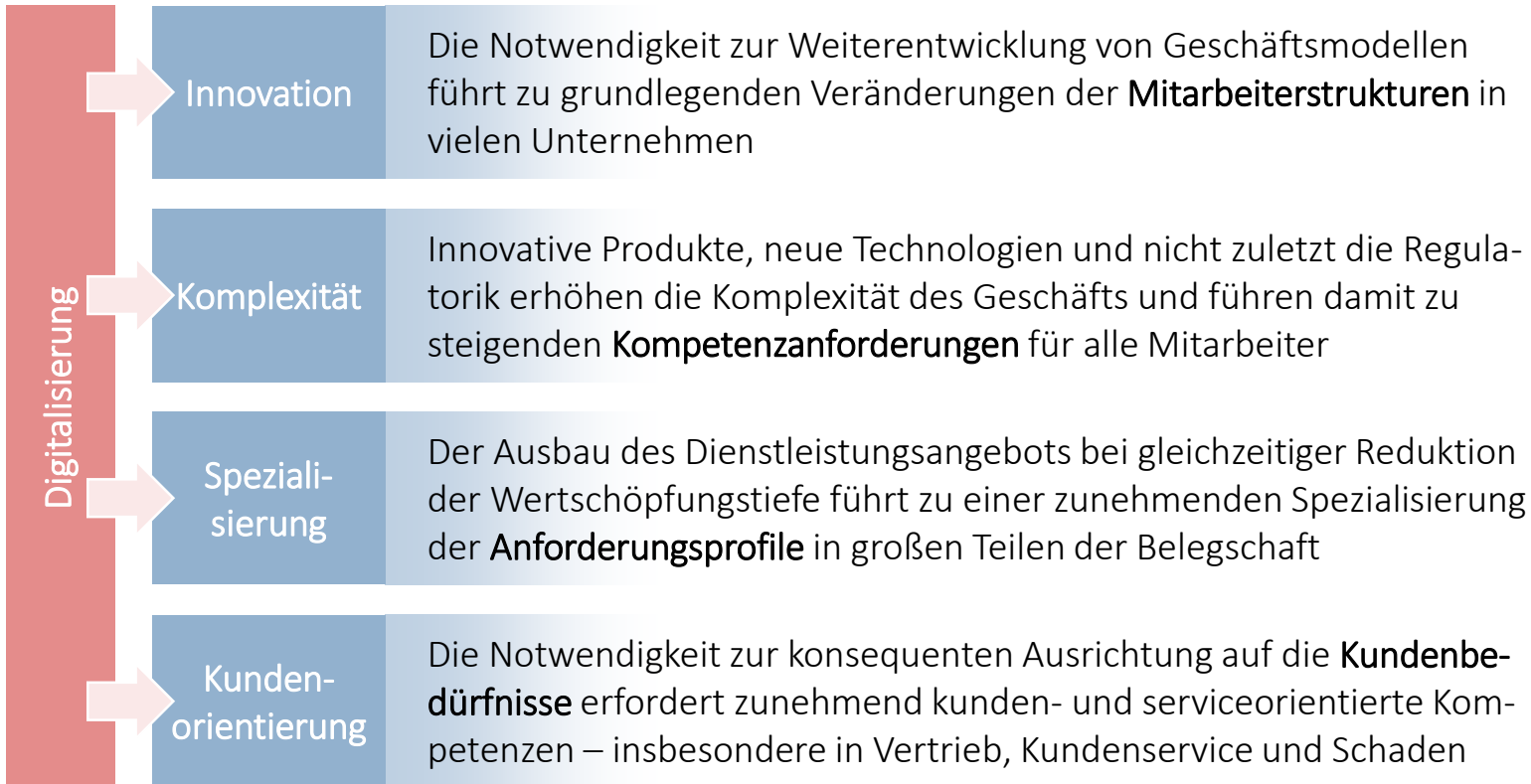


Die **People-Funktion** hat die Aufgabe, ihren **Beitrag zur Lösung der Herausforderungen** zu leisten. Dabei sieht sie sich selbst denselben **Chancen und Möglichkeiten** gegenüber, die **datengetriebenes Arbeiten überall** bietet. **Mehrwert** wird sie insbesondere dann schaffen können, wenn sie auf der Höhe der Zeit **Verfahren moderner Analytics zum Einsatz** bringt und ihren **Aufgabenfokus professionalisiert**.

# Der Faktor Mensch ist mehr denn je ein strategisches Element

## Aktuelle Herausforderungen

### Unternehmerische Herausforderungen



### People-Kontext

Fach- und Führungskräfte sind rar und am Markt umworben

Anforderungen an die Ausgestaltung der Arbeitswelt ändern sich

Mitarbeiter suchen nach Sinn in ihrer Beschäftigung

...



Unternehmen stehen vor Veränderungen, deren Auswirkungen insbesondere die Mitarbeiter betreffen – auf allen Ebenen

# Die Digitalisierung verändert nicht nur das Business sondern auch die HR-Funktion

## Weiterentwicklung zur Data Driven People-Funktion

Traditionelle HR

vs.

Data Driven People-Funktion

### Getrennte HR

HR-Teams arbeiten spezialisiert und konzentrieren sich auf ihre eigenen Bereiche – die Mitarbeitenden fallen in die Lücken

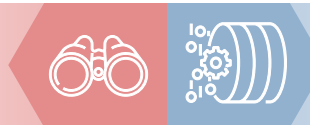


### Eine People-Funktion

Eine strategische, synchronisierte People-Funktion, die personen-zentrierte End-to-End-Lösungen entwickelt

### Wahrnehmungsgesteuert

Annahmen- und wahrnehmungsgesteuerte Prozesse zur Entscheidungsfindung



### Evidenzbasiert

Fakten- und analysebasierte Prozessgrundlage und Entscheidungsfindung

### Aktivitätsorientiert

Erfolg definiert durch die Einhaltung von HR-Richtlinien, abgeschlossene Aktivitäten, Projekte und Programme

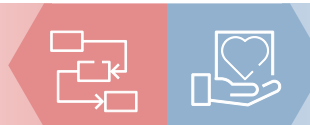


### Konzentration auf das Geschäftsergebnis

Erfolg definiert sich durch den Wert, den wir unseren Mitarbeitern, unserem Unternehmen und unseren Kunden bieten + ROI

### HR-Prozess

Fokussiert auf die Prozesse und Abläufe, die bei HR erledigt werden müssen



### Erfahrungen der Mitarbeiter

Konzentration auf das Gefühl und die persönliche Entwicklung der Beschäftigten

### Organisatorische Silos

Geschäftsbereiche und Funktionen arbeiten unabhängig voneinander in Silos



### Eine vernetzte Organisation

Funktioniert als interaktives Netzwerk mit erfolgreicher, funktionsübergreifender Zusammenarbeit

### Geringe digitale Akzeptanz

Technologielösungen, die für die Mitarbeiter entwickelt wurden, aber nicht ihren Bedürfnissen entsprechen oder genutzt werden



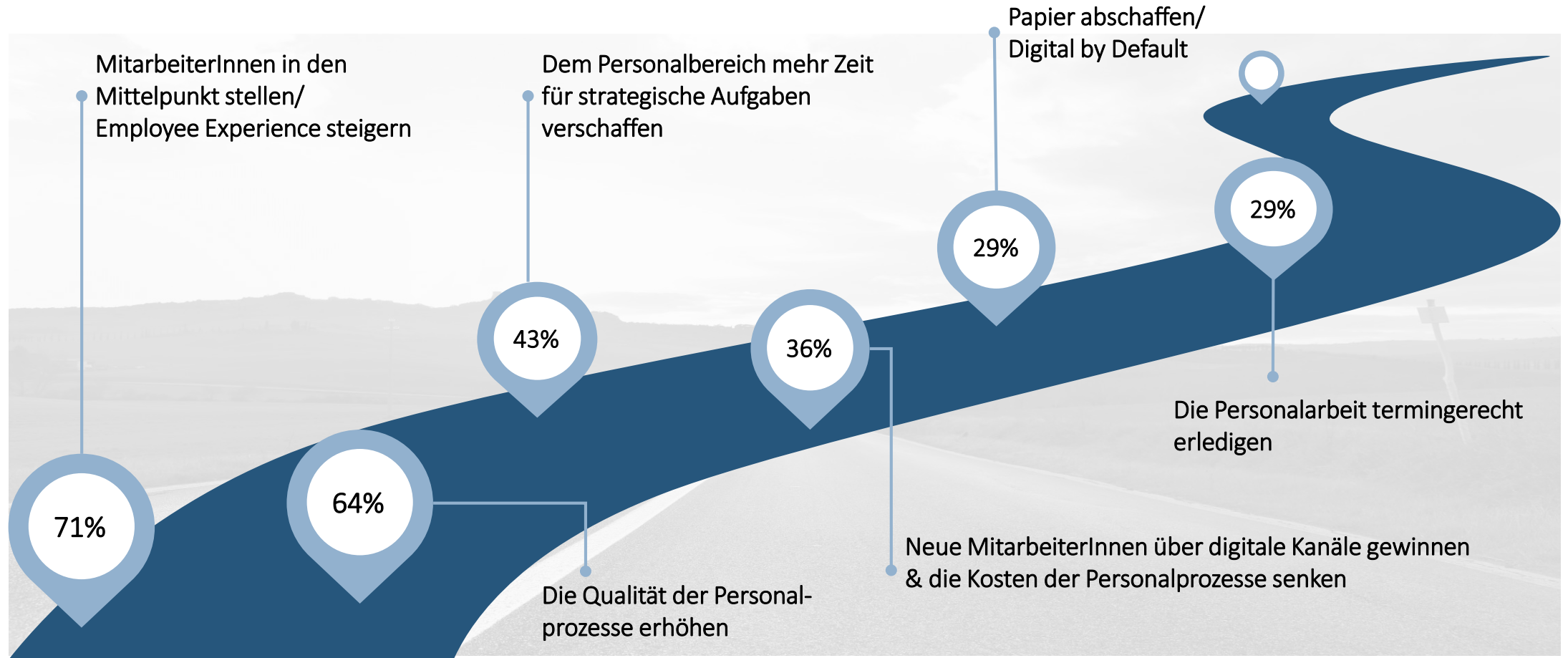
### Hohe digitale Akzeptanz

Technologielösungen, die gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt werden und echten Mehrwert sowie hohe Akzeptanz bieten

Mit einem funktionellen Wandel durch ein datengetriebenes People-Management muss auch ein genereller Perspektivwandel im Selbstverständnis einhergehen

# Personalverantwortliche verknüpfen hohe Erwartungen mit Digitalisierung

*Horn & Company Befragung von Personalverantwortlichen*

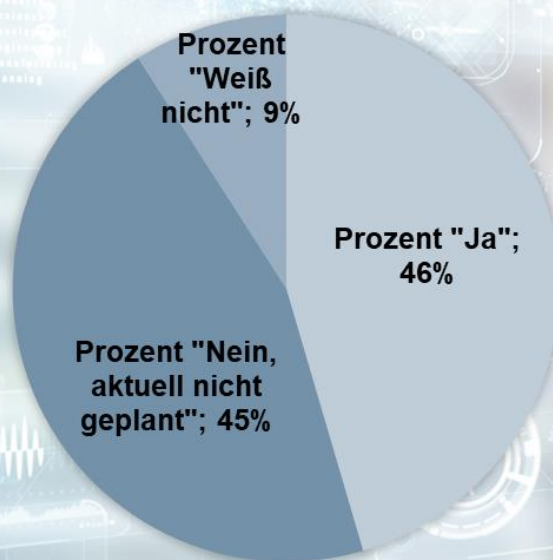


Digitalisierung schafft Freiraum für bessere Servicierung der Mitarbeitenden sowie zur Befassung von strategischen Aufgaben

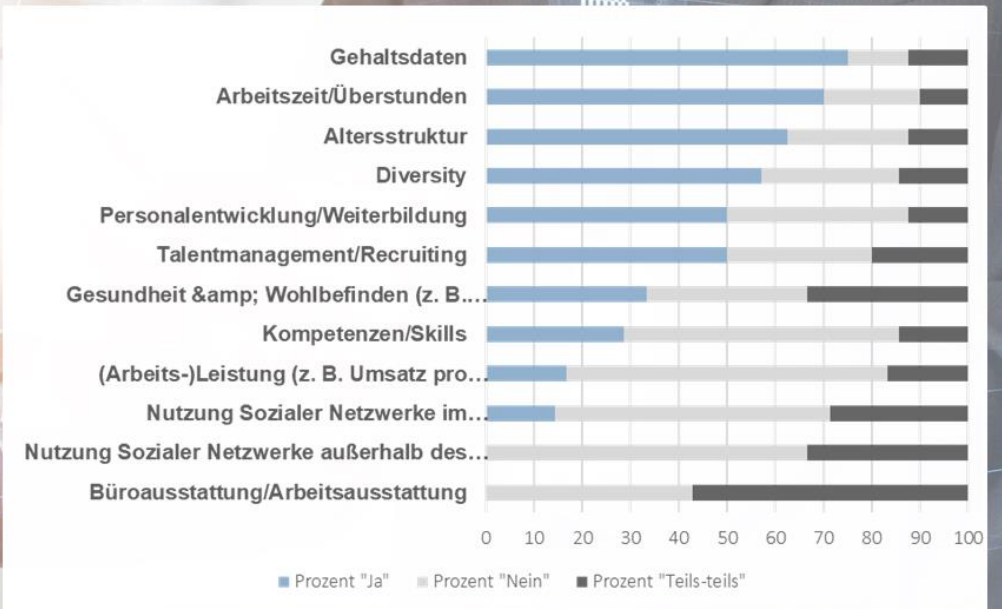
# Parallel steckt Nutzung und Verwendung von Daten in HR noch in Kinderschuhen

Horn & Company Befragung von Personalverantwortlichen

**Besitzen Sie eine integrierte Sicht auf alle Personaldaten in Ihrem Haus, um Entscheidungen vorzubereiten, zu simulieren und zu objektivieren (z.B., Demographie)?**



**Welche Daten nutzen Sie bereits heute, um diese in analysierter Form den Verantwortlichen zur Entscheidungsfindung bereitzustellen?**





# Für den Schritt „nach vorne“ muss People-Funktion zwei Kernproblemfelder angehen

*Zentrale Stellhebel zur Mitigation aktueller Druckpunkte*



## People-Funktion

People-Funktion mit Führungsanspruch in Personalangelegenheiten qua organisatorischer Zuständigkeit



## Druckpunkt

Diffuse Leistungswahrnehmung bzw. geringe Wertschätzung klassischer People-Services



## Business

Führungskräfte haben konkrete eigene Wünsche und Anforderungen an People-Funktion

Anpassung an die wechselnden Erwartungen und Anforderungen der Fachkräfte von heute und morgen ist nicht dramatisch anders als was die Gesamtorganisation bereits tut, um die Erwartungen und Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen



Die Arbeit der People-Funktion ist komplex und zu häufig hochgradig manuell



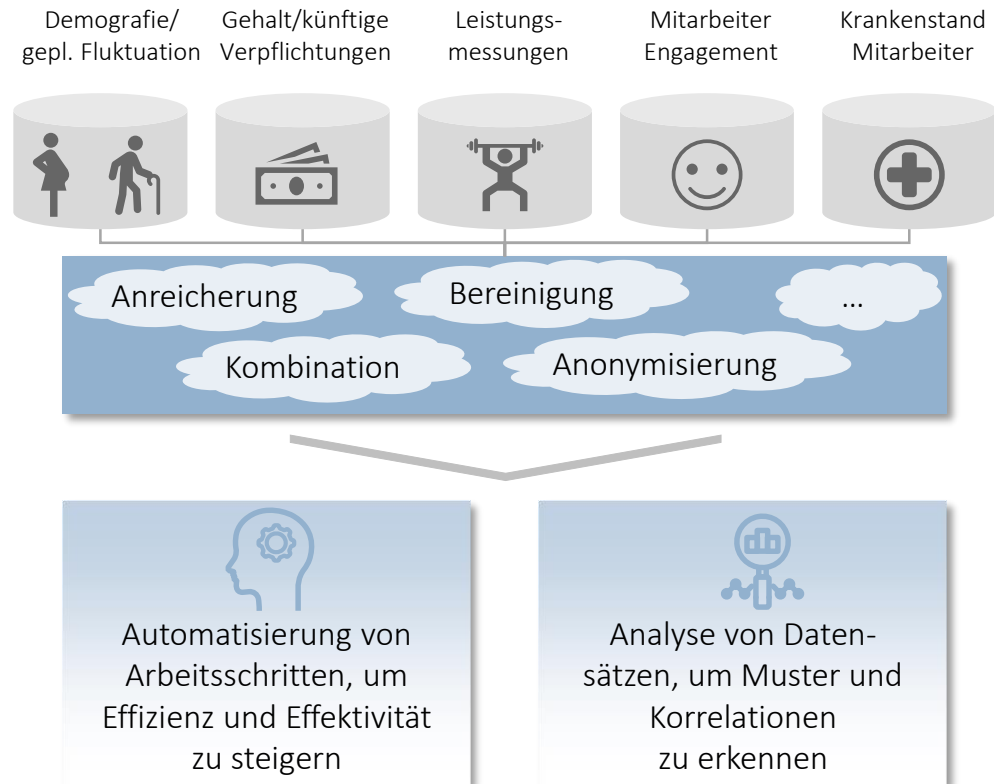
Es können mitunter nicht alle relevanten Analysen und Informationen generiert werden

Die Zeit ist von entscheidender Bedeutung und die HR-Führungskräfte von heute müssen in die Lage versetzt werden, die „richtigen Gespräche“ mit Entscheidern aus Business und Stabsfunktionen führen

# Professionelle Datennutzung markiert den Schritt in die digitale Zukunft

## Überblick

### Data Driven People-Funktion



### Datenorientierung im People-Bereich nutzen, um...

- ... den eigenen Erfolg und Beitrag messbar zu machen und so direkten Einfluss auf strategische Geschäftsziele zu nehmen.
- ... Effizienz und Produktivität zu steigern und über schlankere Services auch jenseits des HR-Bereichs Freiräume zu schaffen.
- ... bisherige Aufgaben von People-Generalisten großteils auf Linienmanager zu verlagern und Schwerpunkte zu refokussieren.
- ... den Ruf des Unternehmens als moderner/mitarbeiterorientierter Arbeitgeber für potentielle Nachwuchskräfte zu sichern.
- ... eine höhere Kennzahlenfundierung („Data Driven Company“) als solides Fundament für bessere Entscheidungen zu garantieren.

Die People-Funktion entwickelt sich in die Rolle von In-house Consultants und Talent-Coaches, die erweiterte Beratung und datengestützte Lösungen für das Business bietet

# Data Driven People-Funktion mitigiert zentrale Schwächen & erschließt neue Stärken

## Effekte einer Data Driven People-Funktion und Stellhebel

Die Veränderung zu einer Data Driven People-Funktion ...

... gelingt über zentrale Stellhebel



*Daten verarbeiten und Aufgaben automatisieren*

*Daten analysieren und Verständnis vertiefen und visualisieren/teilen*

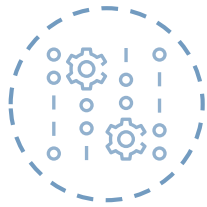
*Erkenntnisse anwenden und evidenzbasiert Entscheidungen treffen*

Eine Data Driven People-Funktion hat starke methodische und (daten)technische Komponenten – ihre Wirkung entfaltet sich aber nur, wenn auch das Mindset dazu passt



# *People Daten sammeln und interpretieren ist wie Noten lesen, um eine Melodie zu erkennen!*

## *Daten verarbeiten und Aufgaben automatisieren*



Viele Aufgaben von Personalfachleuten, insbesondere in Bereichen wie Reporting, Verwaltungsaufgaben und vorhersehbaren Analysen, sollten und werden von digitalen Assistenten und automatisierter Software übernommen. Dies sorgt für zusätzliche Effizienz und Effektivität. So wird Zeit für strategischere und wertschöpfende Tätigkeiten frei.

## *Daten analysieren und Verständnis vertiefen*



Durch den Einsatz kognitiver Technologien, also Maschinen oder Systeme, die logisch denken, lernen und auf natürliche Weise mit Menschen interagieren können, wird die Personalabteilung in der Lage sein, neue Geschäftserkenntnisse für bessere strategische Entscheidungen zu gewinnen und zusätzlichen Wert zu schaffen.

## *Erkenntnisse anwenden und evidenzbasiert Entscheidungen treffen*



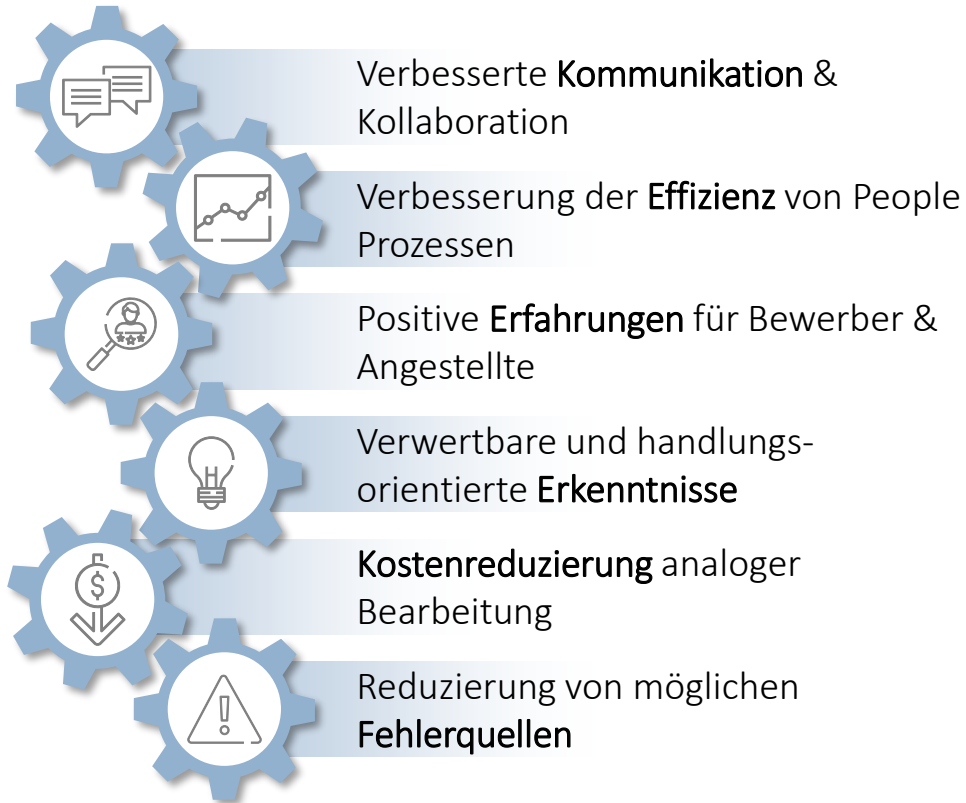
Vertrauen auf Analytics-Ergebnisse und Robotics-Unterstützung bedeutet das Eingestehen eigener Unzulänglichkeiten – gerade wenn Intuition und Erfahrung ein abweichendes Erwartungsbild zeichnen. Insbesondere Entscheider müssen sich vor diesem Hintergrund neu (er)finden und über den Schatten ihrer bisherigen Erfolgsgeschichte springen.



# Automatisierung schafft auch im People Management Freiraum für „Value added“

## Überblick

### Automatisierung



### Kern-Botschaft

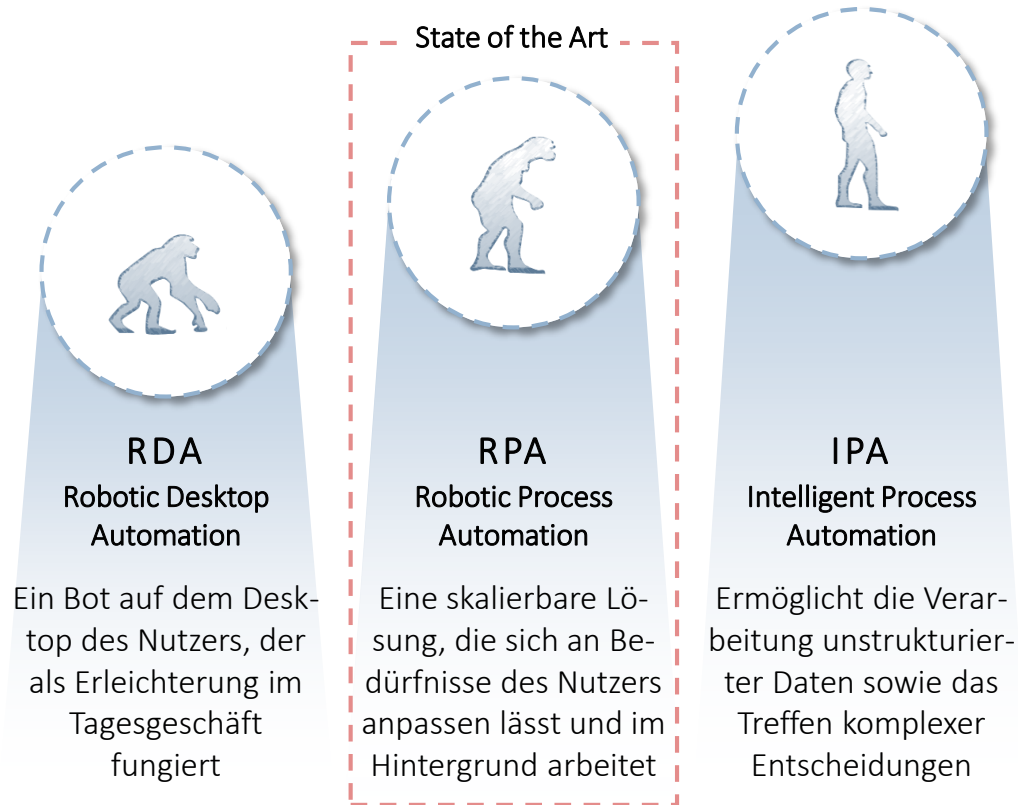
- Arbeitsalltag in Personalbereichen ist ein hoher Anteil an Tätigkeiten, die Informationen aus HR-Systemen, Tabellenkalkulationen, Präsentationen und Textdateien kombinieren
- Hier hilft Automatisierung, um sich auf eher menschenbezogene Aufgaben fokussieren zu können. Mit Hilfe von RPA-Technologie können auch Personalbereiche sich wiederholende Aufgaben automatisieren und optimieren sowie manuell ausgeführte Arbeitsschritte so weit wie möglich eliminieren
- „Klassische“ RPA-Technologie erfährt dabei zunehmend Ergänzungen und Erweiterungen z.B. durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), maschinellem Lernen, Spracherkennung und Chat-Bots
- Sämtliche Technologien werden auch das Personalwesen entscheidend beeinflussen. So kann bspw. KI die Leistungsfähigkeit von RPA steigern, eine Unterstützung weiterer Prozesse ermöglichen oder komplexere Prozesse automatisieren

Der effiziente Einsatz datengetriebener Technologien unterstützt nicht nur die bisherigen Prozesse sondern eröffnet auch vielseitige neue Möglichkeiten im Personalwesen

# Intelligente Prozessautomatisierung ebnet hierfür den Weg

## *Einordnung auf dem technischen Entwicklungspfad*

### Entwicklungspfad zur intelligenten Prozessautomation



### Robotic Process Automation

- Arbeitet repetitive Prozesse automatisiert ab
- Limitiert menschliche Aktivitäten auf der Benutzeroberfläche
- Handelt nach klar definierten Regeln

### Künstliche Intelligenz (KI)

- Zielt darauf ab, intelligentes Verhalten durch Algorithmen abzubilden
- Beschreibt den Versuch, Entscheidungsstrukturen des Menschen nachzubilden

&

### Intelligent Process Automation (IPA)

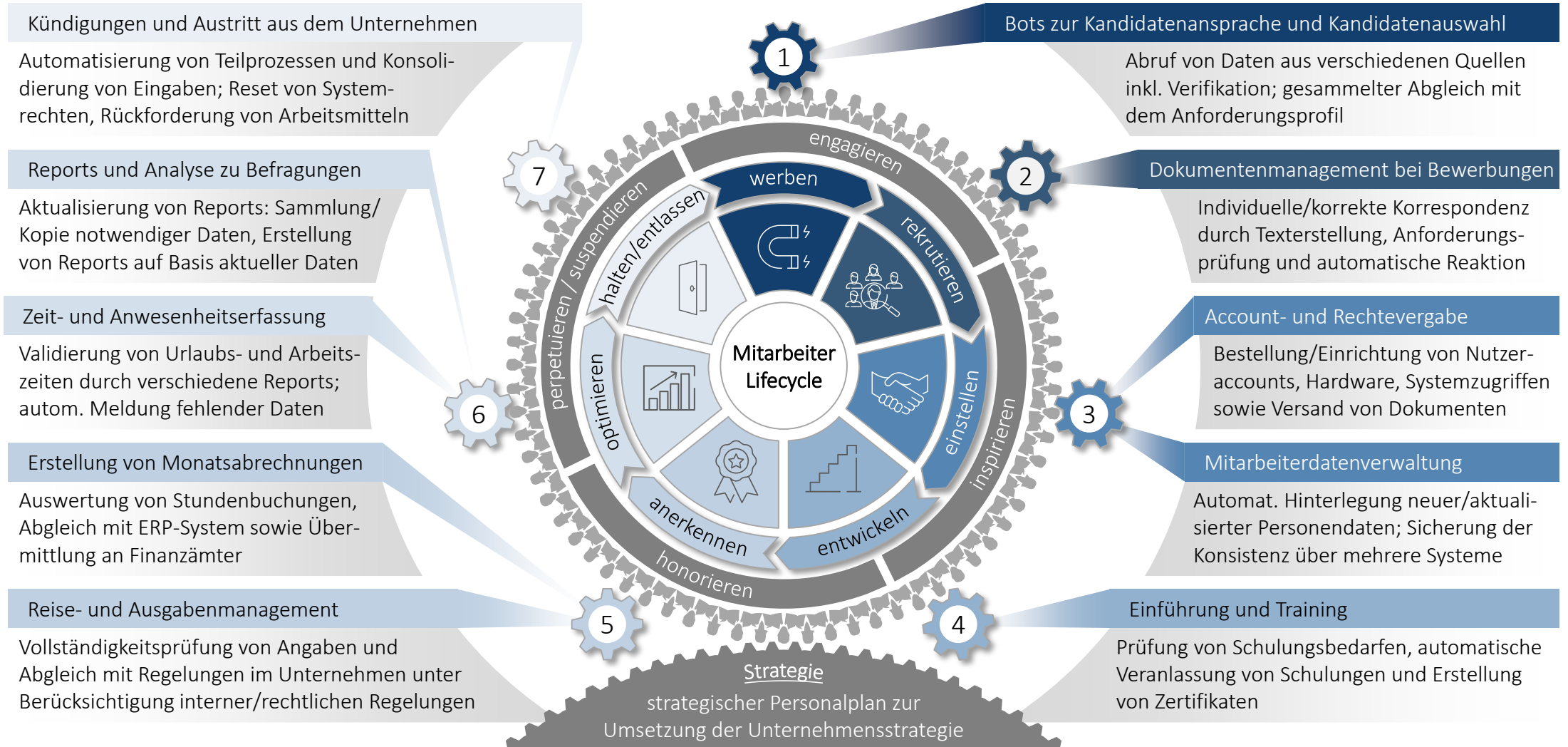
- Erweiterung von RPA durch kognitive Komponenten
- Umfasst Funktionen der künstlichen Intelligenz wie optische Zeichenerkennung (OCR), die Verarbeitung natürlicher Sprache (NLP) und Machine Learning
- IPA setzt auch auf andere fortschrittliche Technologien wie Process Mining und Advanced Analytics

Einsatz von einfachen Automationsverfahren beseitigt mühsame manuelle Tätigkeiten



# Über den gesamten Employee Lifecycle hinweg gibt es Automatisierungspotenziale

## Use Cases zum Einsatz von RPA und IPA in der People-Funktion





# Die Kenntnis tatsächlicher Zusammenhänge ermöglicht ein besseres Verständnis

## Überblick

### Analytics



### Kern-Botschaft

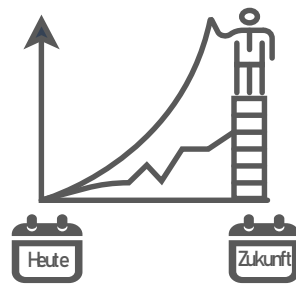
#### Basic Analytics



Daten aufbereiten und u.a. in Cockpits darstellen  
Drill-Down- und Filtermöglichkeiten ergänzen

Wie stellt sich die Situation im Status Quo dar?  
Wie ist es dazu gekommen?

#### Advanced Analytics



Automatische Prognosen und Handlungsempfehlungen erstellen  
Datenbasierte Entscheidungen treffen und umsetzen

Wie wird sich die Situation verändern?  
Was sind die wichtigsten Treiber einer Entwicklung?

- Das Verstehen von inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten ist nicht nur für „das Große und Ganze“ der Business-Seite von Bedeutung sondern auch für personalrelevante Entwicklungen – Rückkopplungen nicht ausgeschlossen
- Im Bereich der Analytics lässt sich hier auf ein mächtiges und wirksames Methodeninstrumentarium zurückgreifen, um dieses Verständnis zu schaffen
- Die Kommunikation mit Daten war zu keiner Zeit wichtiger als heute. Auf Basis von vorangegangener Datenvorbereitung können Daten, Prognosen und Handlungsempfehlungen graphisch und leicht interpretierbar dargestellt werden
- Dazu werden die Daten in ein Visualisierungstool eingelesen (wir arbeiten v.a. mit Tableau und MS Power BI), und dort können die interessanten People-Daten, Beziehungen, Kennzahlen als Report, Dashboard oder via App dargestellt werden

Daten, Prognosen und Handlungsempfehlungen werden zugänglich und interpretierbar dargestellt und liefern auf den ersten Blick wichtige und tiefgehende Erkenntnisse zur Situation, wie sie ist





# Über Dashboards stehen People-Informationen immer und überall zur Verfügung

## *Dashboard trifft Künstliche Intelligenz*

### EXEMPLARISCH

#### Führungskräfte-Dashboard



MAK-Entwicklung

Employer Branding

Überstundenentwicklung

Krankheit und  
Abwesenheiten

#### Mitarbeiter-Dashboard



Leistungsentwicklung

Zielerreichung

Überstundenentwicklung

Krankheit und  
Abwesenheiten

#### People-„Admin“-Dashboard



Bewerberpotential

Kündigungsprognose

Bedarfsprognose

NBA Employer Branding

- Eine gute Visualisierung enthüllt Muster und Geschichten in den Daten. Datenvisualisierung hilft die Informationen zu ordnen und Verständnis, Interpretation und Aufmerksamkeit zu verbessern
- Das gilt ebenso für Prognosen und Zusammenhänge, die durch Advanced Analytics Methoden aufgedeckt werden
- Benutzerdefinierte KI unterstützte Dashboards werden in enger Zusammenarbeit mit Fach und Datenschutz konzipiert



# Wer Beharrungskräfte ernst nimmt, kann Evidenzorientierung konsequent forcieren

## Kompetenzentwicklung für Führungskräfte

Evidenzorientierung bei Führungskräften ...

Grundsätzlich stützen alle Manager und Führungskräfte ihre Entscheidungen auf Evidenz



Viele Manager achten kaum oder gar nicht auf die Qualität der Belege, auf die sie ihre Entscheidungen stützen und nutzen zu wenige Quellen

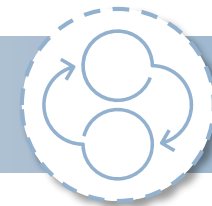
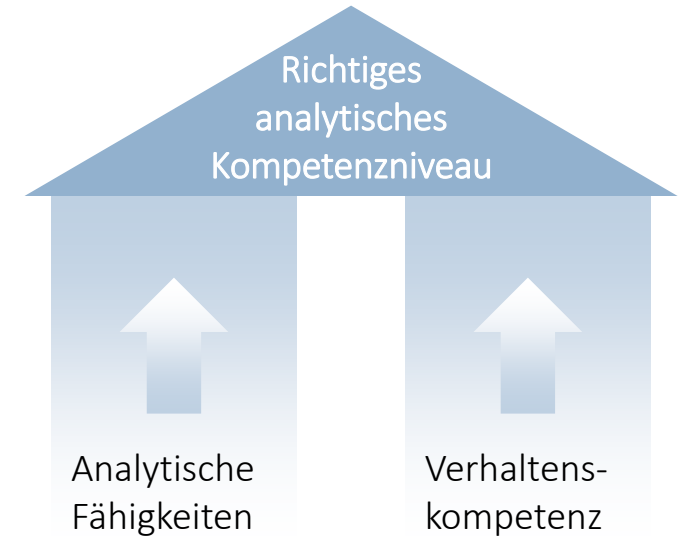


... reibt sich mit der gelebten Praxis ...

Evidenzbasiertes Management untergräbt die formale Autorität  
Altbewährte Vorgehensweisen werden fortgeführt ohne deren Wirkung zu hinterfragen  
Geschwindigkeit ist wichtiger als Genauigkeit  
Best Practices anderer werden einfach auf das eigene Unternehmen übertragen



... und muss erlernt und verinnerlicht werden



Nicht das, was man nicht weiß, bringt einen in Schwierigkeiten, sondern das, was man sicher zu wissen glaubt, obwohl es gar nicht wahr ist



# Beim Aufbau von faktenbasierter Analyticskompetenz sind Hürden zu überwinden

## Herausforderungen



Breite Unterstützung des Top Managements und Sponsoring von evidenzbasierten Initiativen durch Vertrauen und Ressourcen



Erfolgreiche Leuchtturminitiativen mit nachweislich verbesserter Qualität von Entscheidungen und Geschäftsergebnissen (Business Case)



Aggregation und zentrale Verfügbarkeit von konsistenten Daten hoher Qualität



Entwicklung der erforderlichen Systeme/Technologien, analytischen Skills und Ressourcen

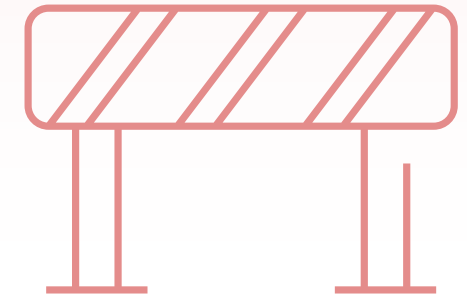


Nutzung harter Messgrößen zur Messung weicher Faktoren

Viele kleine unscheinbare Schritte sind zunächst notwendig  
Das verlangt ein klares Ziel und einen langen Atem



Veränderung der Organisation beginnt mit Veränderung innerhalb der People-Funktion



Für den Personalbereich geht es darum, sich von einer reaktiven Organisationseinheit zu einem faktenbasiert prognostizierenden Partner des Business zu entwickeln



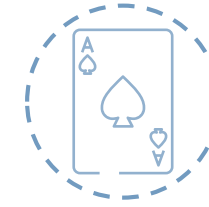
## *Der Weg zur Data Driven People-Funktion – ein wenig kreativer Genius, viel handwerkliches Umsetzungsgeschick!*

### *Planung und Umsetzung*



Wenn man nicht weiß, wo man ist, dann hilft auch keine Karte. Standortbestimmung und Festlegen eines Ambitionsniveaus sind also die ersten notwendigen Schritte. Der Rest folgt sicherlich nicht von alleine, aber der geschaffene Orientierungsrahmen erleichtert die Diskussionen rund um weitere konkrete Maßnahmen.

### *Machen statt nur wollen*



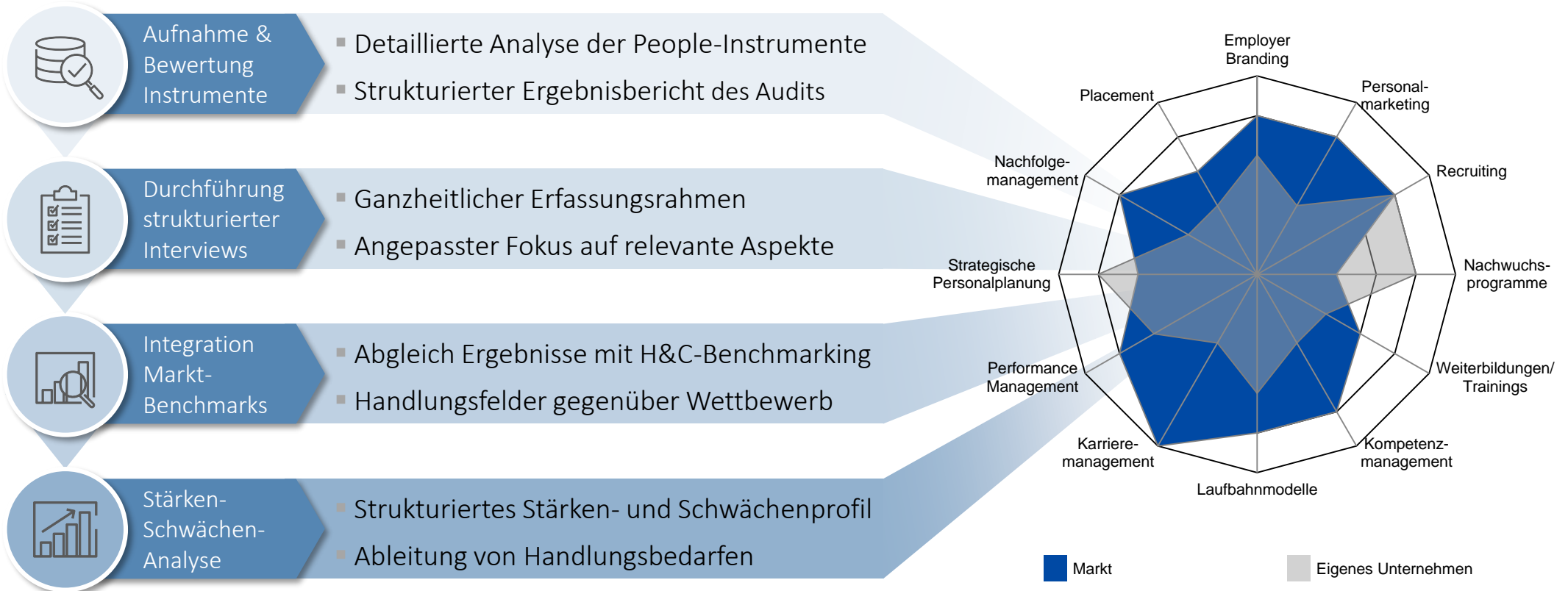
Aus Fehlern wird man klug – aber mitunter ist es doch besser, sich an Erfolgsmustern zu orientieren. Was wie ein einfaches Kochrezept aussieht verlangt am Ende doch einen Blick für Details und Besonderheiten sowie die Bereitschaft, pragmatisch statt dogmatisch an die Dinge heranzugehen. Hier spielen wir unsere Trümpfe für Sie aus.

# Wir helfen bei der Standortbestimmung der Datenorientierung im People-Mgmt. ...

## Exemplarisches Vorgehen

### Vorgehen und Ergebnisse

### Digitales People-Stärken-/Schwächenprofil



... um Schwächen zu erkennen und auszuräumen sowie Stärken effizient zu nutzen und auszubauen



# ... und begleiten Sie auf Ihrem Entwicklungsweg zur Data Driven People-Funktion

## Entwicklungsstufen



„Data Driven“ ist kein Selbstzweck, sondern es bedarf eines verbindlichen Ambitionsniveaus für die Organisation, das Umfang und Intensität weiterer Aktivitäten bestimmt



# Fünf Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur datengetriebenen Personalarbeit

## Überblick



### Volle Transparenz von Anfang an

Die Angst der Belegschaft vor dem Einsatz datengestützter Personalarbeit ist real und hält HR-Abteilungen von ersten Schritten ab. Oberste Handlungsrichtlinie ist daher der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeitenden und volle Transparenz über den DSGVO-konformen Einsatz bei der Analyse personenbezogener Daten in der HR-Abteilung



### Probleme und Bedarfe des Business identifizieren und Hypothesen ableiten

People Analytics ermöglicht eine Verknüpfung von business-relevanten KPIs und HR-Kennzahlen. Um dabei erfolgreich sein zu können, sollte HR mit Hilfe von People Analytics den eigenen Wertbeitrag transparent und messbar machen



### Frühzeitiges Einbinden relevanter Stakeholder

People Analytics funktioniert nicht im verschlossenen Hinterzimmer. Vom HR-Leadership über Datenschutzbeauftragten und betriebliche Mitbestimmung bis zur IT – die Einbindung vieler Interessentengruppen stellt die Akzeptanz der Organisation sicher



### So viele Daten wie nötig – so wenig wie möglich

Mangelnde Datengrundlagen sind eine Herausforderung für die Einführung von People Analytics, denn die beste Analyse ist wertlos, wenn die Datenqualität schlecht ist. Dennoch reichen oft auch wenige Daten, wenn es die richtigen sind



### Konsequent Employee Experience steigern

Für die Arbeitnehmer des 21. Jahrhunderts ist die Grenze zwischen ihrem Berufs- und ihrem Privatleben fließend geworden und sie erwarten, dass ihr Arbeitgeber ihnen eine ähnliche User Experience bietet wie seinen Kunden, wenn es um digitale Funktionalitäten geht – damit HR-Mitarbeitende Zeit für persönlichen Kontakt und Beratung haben

Mehr Analyse und Verarbeitung von Daten darf den zentralen Aufgabenbereich nicht von der mitarbeiterfokussierten Personalarbeit ablenken



# Wir brennen für „Data Driven“ – und entzünden das Feuer auch bei Ihnen

*Gute Gründe für Horn & Company*



## Wir können Daten

Komplexität und Analytics sind für uns tägliches Brot – egal, wie zersplittert Ihre Datenhaltung auch sein mag, wir finden uns in Ihrer individuellen Situation zurecht



## Wir sind fachlich und digital

Mit tiefem Verständnis für den unternehmerischen Kontext und die Besonderheiten der People-Bereiche ordnen wir Anforderungen und Bedürfnisse ein



## Wir sind ergebnisorientiert

Unser voller Fokus liegt auf schneller Erlebbarkeit von Veränderung und nicht auf erhöhter Komplexität konzeptioneller Methodenakrobatik



## Wir sind Partner des Managements

People-Bereich und Fachbereiche stehen in unserem Verständnis auf derselben Seite des Spielfelds – wir arbeiten daher managementorientiert für Auftraggeber und Zielkunden



## Wir haben das Herz am rechten Fleck

Professionalität und kollegiales Miteinander sind für uns keine Gegensätze; bei aller Zielorientierung bleiben unsere Beraterinnen und Berater bodenständig und im besten Sinne menschlich



## Rolle H&C

Sparringspartner und Impulsgeber für People-Funktion und Fachbereiche mit tiefer Praxisexpertise

Sicherstellung der Ergebnisqualität durch Einsatz bewährter Methoden & Tools

Ausbalancierung ggf. unterschiedlicher Interessenlagen als neutraler Moderator



# ***Horn & Company im Überblick***



## ***2009***

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes Partnerteam.

## ***differenziert***

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit unternehmerischem Beratungsverständnis.

## ***> 160***

hochqualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung i. d. R. auch außerhalb des Consulting-Business.

## ***fokussiert***

Wir haben einen klaren Branchenfokus auf Banken und Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

## ***8***

Standorte in Deutschland und Österreich: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien und Zürich.

## ***ausgezeichnet***

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.

# Gestalten Sie mit uns Ihr datengetriebenes People-Management

*Autorenteam und Ansprechpartner*

Dr. Oliver Laitenberger



*Partner*

oliver.laitenberger  
@horn-company.de  
+49 162 2726 009

Dr. Christoph Hartl



*Partner*

christoph.hartl  
@horn-company.de  
+49 162 2726 024

Dr. David Bauder



*Principal  
Data Science*

david.bauder  
@horn-company.de  
+49 162 2726 026

Branko Mousa



*Senior Associate  
Data Science*

branko.mousa  
@horn-company.de  
+49 162 2726 068

Dr. Moritz Pleintinger



*Senior Associate*

moritz.pleintinger  
@horn-company.de  
+49 162 2726 026

HORN  COMPANY

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH