Baden-Württemberg
Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Tourismus

WEITER.mit.
BILDUNG@BW

Weiterbildungsbaustein

Der Einsatz von HR Analytics

Entwickelt im Rahmen des Förderaufrufs
„WEITER.mit.FUTURE_SKILLS@BW - zukunftsweisende Weiterbildungsbausteine für Baden-Württemberg“ des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg

Projektträger: Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V, Projektpartner: Universität Stuttgart Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT

Projektlaufzeit: 01.10.2022 – 31.03.2025

Future Skill Cluster: Technologische Fähigkeiten

Future Skill(s): Softwaregestützte Steuerung von Geschäftsprozessen

Kurzbeschreibung des Weiterbildungsbausteins:

Bei dem Weiterbildungsbaustein zum Einsatz von HR Analytics wurden Lerninhalte für den Bereich Human Ressource Management für Beschäftigte in der Personalabteilung in der Automobilzulieferindustrie entwickelt.

Inhaltsverzeichnis

Handlungsbedarf und Zielgruppe 3
Inhaltliches Curriculum 3
Methodik und Didaktik 22
Weiterführende Informationen (z.B. wichtige Erfahrungen, Herausforderungen) 22
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner 23

Handlungsbedarf und Zielgruppe

In der Automobilzulieferindustrie spielt die Analyse von Daten aus dem Personalwesen in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten (HR Analytics) eine entscheidende Rolle bei der digitalen Transformation des Human Ressource Managements. Mitarbeitende in der Personalabteilung sollen zukünftig systematisch Datenanalysen durchführen und interpretieren, um Personalprozesse zu optimieren. Zugleich sollen HR-bezogene Verwaltungsprozesse effizient ausgeführt werden können. Durch den Einsatz von HR Analytics lassen sich Qualifizierungsbedarfe, Schulungsmaßnahmen und Leistungsanforderungen gezielt steuern, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden für die digitalen Anforderungen der Produktion gewappnet sind.

Entlang zentraler Kernaufgaben wurde ein Lernpfad mit 18 Weiterbildungsbausteinen für die Niveaustufen Anfänger, Fortgeschrittene und Experten konzipiert. Kernaufgaben sind: Datenanalyse und -interpretation, Berichterstellung und Präsentation, Prozessoptimierung, Talentmanagement und -analyse, Compliance und Datenschutz sowie Technologieintegration. Für die Kernaufgaben wurden Arbeitsschritte für jede Niveaustufe entwickelt und notwendige Fähigkeiten je Niveaustufe herausgearbeitet. Die Weiterbildungsbausteine sind im Lernpfad als Übersicht abgebildet und können für die Zielgruppe der Mitarbeitenden im Human Ressource Management mit HR Analytics Bezug ausgewählt und genutzt werden.

Inhaltliches Curriculum

Lernpfad für den Einsatz von HR Analytics

	Wissen aufbauen	Umsetzung verstehen	Erfahrung sammeln
1 Daten-analyse und -interpretation	1.1 Anfänger: Grundlagen der Datenanalyse und -interpretation kennen und verstehen	1.2 Fortgeschrittene: Erweiterte Datenanalyse und -interpretation kennen und anwenden können	1.3 Experten: Komplexe Datenanalyse und -interpretation anwenden können
2 Bericht-erstellung Präsentation	2.1 Anfänger: Grundlagen der Berichterstellung und Präsentation kennen und verstehen	2.2 Fortgeschrittene: Detaillierte Berichterstellung, erweiterte Visualisierung kennen und anwenden können	2.3 Experten: Strategische Berichterstellung, Beratung und Präsentation anwenden können und weiterentwickeln
3 Prozess-optimierung	3.1 Anfänger: Grundlagen Prozessmanagement-Methoden kennen und verstehen	3.2 Fortgeschrittene: Prozessmanagement-Methoden kennen und anwenden können	3.3 Experten: Prozessmanagement-Methoden optimieren und weiterentwickeln können
4 Talent-management und -analyse	4.1 Anfänger: Grundlagen des Talent- und Skillmanagements kennen und verstehen	4.2 Fortgeschrittene: Talent- und Skillmanagementprojekte kennen und durchführen können	4.3 Experten: komplexe Talent- und Skillmanagementprojekte vollständig durchführen können und Mitarbeitende anleiten können
5 Compliance und Datenschutz	5.1 Anfänger: Grundlagen des Compliance-Managements und des Datenschutzes kennen und verstehen	5.2 Fortgeschrittene: Compliance-Management und Datenschutzmanagement kennen und anwenden können	5.3 Experten: Expertenwissen im Compliance-Management und Datenschutzmanagement haben und Mitarbeitende schulen können
6 Technologie-integration	6.1 Anfänger: Grundlagen der Technologieintegration und des Projektmanagements kennen und verstehen	6.2 Fortgeschrittene: Projekte zur Technologieintegration kennen und durchführen können	6.3 Experten: Komplexe Technologieintegrationsprojekte leiten können und Mitarbeitende schulen können

Weiterbildungsbausteine für den Einsatz von HR Analytics

Nummerierung: 1.1	***Anfänger: Grundlagen der Datenanalyse und -interpretation kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst spielt eine zentrale Rolle bei der Sammlung, Analyse und Interpretation von HR-Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu unterstützen.
Lernziel	**Ziel ist es, die grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Datenanalyse zu erwerben.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte: ▪ Daten sammeln: Sammeln von HR-Daten aus verschiedenen Quellen (z. B. HRIS, Umfragen, Excel-Tabellen, Zeiterfassungsdaten, Leistungsbeurteilungen, Lohn- und Gehaltsdaten) ▪ Datenextraktion aus verschiedenen Systemen: Abrufen von Daten aus den jeweiligen Systemen. In vielen Fällen erfordert dies die Verwendung von Schnittstellen oder Exportfunktionen (z. B. CSV, Excel) ggfs. Verknüpfung verschiedener Datenquellen (z. B. Mitarbeiterdaten mit Leistungsbeurteilungen oder Abwesenheiten) ▪ Datenbereinigung: Grundlegende Datenbereinigung, um Fehler und Unvollständigkeiten zu beheben (z. B. Überprüfen fehlender Werte, Korrektur von Inkonsistenzen, Datenvalidierung) ▪ Deskriptive Analyse: Durchführung einfacher deskriptiver Analysen (z. B. Durchschnittswerte, Häufigkeiten, Median und Modus, Standardabweichungen, Kreuztabellen, Zeitreihenanalysen) ▪ Berichterstellung: Erstellung grundlegender Berichte und Dashboards mit Standardvorlagen (z. B. Verwendung von interaktiven Dashboards wie Power BI oder Tableau) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse in Excel oder ähnlichen Tools ▪ Kenntnisse Datenformate ▪ Datenbankenkenntnisse ▪ Basiswissen in Statistik ▪ Verständnis grundlegender HR-Metriken (z. B. Fluktuationsrate, Abwesenheitsrate) ▪ Fähigkeit zur klaren und prägnanten Darstellung von Daten ▪ Erfahrung mit Datenvisualisierungstools
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 1.2	***Fortgeschrittene: Erweiterte Datenanalyse und -interpretation kennen und anwenden können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst spielt eine zentrale Rolle bei der Sammlung, Analyse und Interpretation von HR-Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu unterstützen.
Lernziel	**Ziel ist es, die erweiterten Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Datenanalyse und -interpretation zu erwerben und diese anwenden zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte: ▪ Erweiterte Datenanalyse: Durchführung fortgeschrittener Analysen (z. B. Trendanalysen HR-Fluktuation oder Abwesenheitsraten, Korrelationen) ▪ Datenvisualisierung: Erstellung ansprechender und interaktiver Dashboards mit Tools wie Tableau oder Power BI ▪ Predictive Analytics: Anwendung von Predictive Analytics, um zukünftige Trends und Muster zu prognostizieren (z. B. wahrscheinliche Entwicklung der Mitarbeiterfluktuation, Vorhersage Schulungsbedarf) ▪ Berichterstellung: Erstellung detaillierter Berichte und Präsentationen für das Management Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse in Datenanalyse-Tools (z. B. Excel, R, Python) ▪ Erfahrung mit Datenvisualisierungstools (z. B. Tableau, Power BI) ▪ Kenntnisse in fortgeschrittener Statistik und Predictive Analytics ▪ Fähigkeit zur Interpretation komplexer Daten und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen (z.B. Bericht mit Grafiken und Diagrammen illustrieren)
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 1.1
Dauer	Lernzeit 20 Stunden, innerhalb von 2 Monaten

Nummerierung: 1.3	***Experten: Komplexe Datenanalyse und -interpretation anwenden können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst spielt eine zentrale Rolle bei der Sammlung, Analyse und Interpretation von HR-Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu unterstützen.
Lernziel	**Ziel ist es, komplexe Fragestellungen in der Datenanalyse und -interpretation bearbeiten zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte: ▪ Komplexe Datenmodellierung: Entwicklung und Implementierung komplexer Datenmodelle zur Lösung spezifischer HR-Probleme (z. B. Entwicklung eines Modells zur Vorhersage von Mitarbeiterengagement basierend auf Abwesenheit, Leistungsbewertung und Schulungsbeteiligung) ▪ Machine Learning: Anwendung von Machine Learning-Algorithmen zur Analyse großer Datenmengen und zur Mustererkennung (z. B. Einsatz von Random Forest zur Vorhersage von Mitarbeiterfluktuation anhand von Abwesenheitsdaten und Leistungsbeurteilungen) ▪ Strategische Beratung: Bereitstellung strategischer Beratung basierend auf tiefgehenden Datenanalysen (z. B. Empfehlung von flexiblen Arbeitszeitmodellen zur Reduzierung der Abwesenheitsraten basierend auf Datenanalysen) ▪ Datenintegration: Integration von Daten aus verschiedenen Quellen und Systemen zur Erstellung umfassender Analysen (z. B. Integration von HRIS-Daten, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterumfragen zur umfassenden Analyse der Mitarbeiterleistung) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse in Datenanalyse- und Machine Learning-Tools (z. B. R, Python, TensorFlow) ▪ Tiefgehendes Verständnis von HR-Strategien und -Prozessen ▪ Fähigkeit zur Entwicklung und Implementierung komplexer Datenmodelle ▪ Erfahrung in der strategischen Beratung und im Veränderungsmanagement
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 1.1, 1.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Nummerierung: 2.1	***Anfänger: Grundlagen der Berichterstellung und Präsentation kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst ist verantwortlich für die Erstellung und Präsentation von Berichten, die wichtige HR-Daten und -Analysen enthalten. Diese Berichte helfen dem Management, fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu planen. Die Arbeitsschritte und Fähigkeiten variieren je nach Erfahrungsniveau.
Lernziel	**Ziel ist es, die Grundlagen der Berichterstellung und Präsentation zu kennen und zu verstehen.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Datenaufbereitung: Sammeln und Aufbereiten von HR-Daten aus verschiedenen Quellen (z. B. Sammeln von Mitarbeiterdaten aus dem HRIS und Excel-Tabellen zur Berechnung der Fluktuationsrate) ▪ Grundlegende Berichterstellung: Erstellung einfacher Berichte und Dashboards mit Standardvorlagen (z. B. Erstellung eines monatlichen Abwesenheitsberichts mit Excel-Vorlagen zur Darstellung der Fehlzeiten) ▪ Visualisierung: Nutzung grundlegender Visualisierungstools (z. B. Excel-Diagramme Visualisierung Altersstruktur) zur Darstellung von Daten ▪ Präsentation: Vorbereitung und Präsentation der Berichte vor kleinen Teams oder Abteilungen (z. B. Präsentation der Mitarbeiterfluktuationsanalyse vor einem kleinen HR-Team zur Diskussion von Verbesserungsmaßnahmen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse in Excel oder ähnlichen Tools ▪ Basiswissen in Datenvisualisierung ▪ Verständnis grundlegender HR-Metriken (z. B. Fluktuationsrate, Abwesenheitsrate) ▪ Fähigkeit zur klaren und prägnanten Darstellung von Daten ▪ Grundlegende Präsentationsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 2.2	***Fortgeschrittene: Detaillierte Berichterstellung, erweiterte Visualisierung kennen und anwenden können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst ist verantwortlich für die Erstellung und Präsentation von Berichten, die wichtige HR-Daten und -Analysen enthalten. Diese Berichte helfen dem Management, fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu planen. Die Arbeitsschritte und Fähigkeiten variieren je nach Erfahrungsniveau.
Lernziel	**Ziel ist es, eine detaillierte Berichterstellung, erweiterte Visualisierung zu kennen und anwenden zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Erweiterte Datenaufbereitung: Sammeln und Aufbereiten komplexerer HR-Daten (z. B. Zusammenführen von Daten aus mehreren HR-Systemen (HRIS, Zeiterfassung, Leistungsbewertungen) zur Analyse von Mitarbeiterleistung und Abwesenheiten) ▪ Detaillierte Berichterstellung: Erstellung detaillierter Berichte und Dashboards mit fortgeschrittenen Tools (z. B. Erstellung eines interaktiven Power BI-Dashboards zur Analyse der Mitarbeiterfluktuation und -bindung in Echtzeit) ▪ Erweiterte Visualisierung: Nutzung fortgeschrittener Visualisierungstechniken zur Darstellung komplexer Daten (z. B. Verwendung von Tableau zur Erstellung einer Heatmap, die die Mitarbeiterfluktuation nach Abteilungen und Standorten visualisiert) ▪ Präsentation: Vorbereitung und Präsentation der Berichte vor mittleren bis großen Teams oder dem Management (z. B. Präsentation der jährlichen Personalplanung und -entwicklung vor dem Management-Team unter Verwendung von Power BI und Tableau-Dashboards zur Entscheidungshilfe) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse in Datenvisualisierungstools (z. B. Tableau, Power BI) ▪ Erfahrung in der Erstellung detaillierter Berichte und Dashboards ▪ Kenntnisse in fortgeschrittener Datenanalyse ▪ Fähigkeit zur Interpretation komplexer Daten und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen ▪ Fortgeschrittene Präsentationsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 2.1
Dauer	Lernzeit 20 Stunden, innerhalb von 2 Monaten

Nummerierung: 2.3	***Experten: Strategische Berichterstellung, Beratung und Präsentation anwenden können und weiterentwickeln***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Ein HR Analyst ist verantwortlich für die Erstellung und Präsentation von Berichten, die wichtige HR-Daten und -Analysen enthalten. Diese Berichte helfen dem Management, fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Initiativen zu planen. Die Arbeitsschritte und Fähigkeiten variieren je nach Erfahrungsniveau.
Lernziel	**Ziel ist es, strategische Berichterstellung, Beratung und Präsentation anwenden zu können und weiterzuentwickeln.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Komplexe Datenaufbereitung: Integration und Aufbereitung großer und komplexer HR-Datenmengen (z. B. Integration von Mitarbeiterdaten, Leistungsbewertungen und Umfrageergebnissen aus mehreren Quellen für eine umfassende Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und -engagements) ▪ Strategische Berichterstellung: Erstellung strategischer Berichte und Dashboards, die tiefgehende Analysen und Prognosen enthalten (z. B. Erstellung eines Power BI-Dashboards, das detaillierte Analysen der Mitarbeiterfluktuation und Prognosen für zukünftige Personalbedarfe enthält) ▪ Erweiterte Visualisierung: Nutzung modernster Visualisierungstechniken und -tools zur Darstellung hochkomplexer Daten (z. B. Nutzung von Tableau zur Erstellung interaktiver Dashboards, die komplexe HR-Daten wie Fluktuation, Abwesenheiten und Produktivität in verschiedenen Dimensionen darstellen) ▪ Präsentation: Vorbereitung und Präsentation der Berichte vor dem oberen Management oder Vorstand (z. B. Präsentation einer umfassenden Mitarbeiterentwicklungsstrategie vor dem Vorstand unter Verwendung von interaktiven Visualisierungen und strategischen Prognosen zur Untermauerung der Empfehlungen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse in Datenvisualisierungstools und -techniken ▪ Tiefgehendes Verständnis von HR-Strategien und -Prozessen ▪ Fähigkeit zur Entwicklung und Präsentation strategischer Berichte ▪ Erfahrung in der strategischen Beratung und im Veränderungsmanagement ▪ Hervorragende Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 2.1, 2.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Nummerierung: 3.1	***Anfänger: Grundlagen Prozessmanagement-Methoden kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst spielt eine Schlüsselrolle bei der Identifizierung von Möglichkeiten zur Verbesserung und Effizienzsteigerung von HR-Prozessen. Durch Datenanalyse und Prozessmapping hilft er oder sie, bestehende Verfahren zu optimieren und die Effektivität zu steigern.
Lernziel	**Ziel ist es, Grundlagen der Prozessmanagement-Methoden zu kennen und zu verstehen.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Identifizieren einfacher Prozessverbesserungen (z. B. Erkennen ineffizienter Abläufe in der Onboarding-Phase und Vorschlag zur Automatisierung bestimmter Schritte, um den Prozess zu beschleunigen) ▪ Umsetzung kleiner Verbesserungsprojekte (z. B. Einführung eines automatisierten Tools zur Urlaubsantragsbearbeitung, um die manuelle Bearbeitung zu reduzieren) ▪ Lernen von Prozessmapping-Techniken (z. B. Anwendung von Flowchart-Techniken zur Visualisierung des Bewerbungsprozesses, um Engpässe und Verbesserungspotentiale zu identifizieren) ▪ Sammeln von Feedback zu Prozessen (z. B. Durchführung einer Umfrage unter Mitarbeitern zur Bewertung des aktuellen Performance-Management-Prozesses und zur Sammlung von Verbesserungsvorschlägen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse in Prozessoptimierung ▪ Fähigkeit zur Umsetzung ▪ Grundkenntnisse in Prozessmapping ▪ Fähigkeit zur Feedbackaufnahme
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 3.2	***Fortgeschrittene: Prozessmanagement-Methoden kennen und anwenden***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst spielt eine Schlüsselrolle bei der Identifizierung von Möglichkeiten zur Verbesserung und Effizienzsteigerung von HR-Prozessen. Durch Datenanalyse und Prozessmapping hilft er oder sie, bestehende Verfahren zu optimieren und die Effektivität zu steigern.
Lernziel	**Ziel ist es, Prozessmanagement-Methoden zu kennen und zu anwenden zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Identifizieren und Umsetzen komplexer Prozessverbesserungen (z. B. Optimierung des Rekrutierungsprozesses durch Einführung eines KI-gestützten Tools zur Vorauswahl von Bewerbungen) ▪ Durchführen von Prozessaudits (z. B. Analyse und Bewertung des gesamten Onboarding-Prozesses, um ineffiziente Schritte zu identifizieren und den Zeitaufwand für neue Mitarbeiter zu verringern) ▪ Anwendung von Prozessmapping-Techniken (z. B. Nutzung von Business Process Model and Notation (BPMN) zur Darstellung und Analyse des Mitarbeiterentwicklungspfads, um Engpässe und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen) ▪ Leiten von Verbesserungsprojekten (z. B. Leitung eines Projekts zur Einführung eines neuen Performance-Management-Systems, das regelmäßiges Feedback, klare Zielsetzungen und kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse in Prozessoptimierung ▪ Erfahrung mit Prozessaudits ▪ Kenntnisse in Prozessmapping ▪ Führungsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 3.1
Dauer	Lernzeit 20 Stunden, innerhalb von 2 Monaten

Nummerierung: 3.3	***Experten: Prozessmanagement-Methoden optimieren und weiterentwickeln können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst spielt eine Schlüsselrolle bei der Identifizierung von Möglichkeiten zur Verbesserung und Effizienzsteigerung von HR-Prozessen. Durch Datenanalyse und Prozessmapping hilft er oder sie, bestehende Verfahren zu optimieren und die Effektivität zu steigern.
Lernziel	**Ziel ist es, Prozessmanagement-Methoden optimieren und weiterentwickeln zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Entwickeln und Implementieren von Prozessverbesserungsstrategien (z. B. Entwicklung einer Automatisierungsstrategie zur Integration von HR-Software und Lohnbuchhaltung, um manuelle Datenübertragungen zu vermeiden und Fehlerquellen zu reduzieren) ▪ Beraten zu Prozessoptimierung (z. B. Beratung der Personalabteilung zur Einführung eines zentralisierten HR-Datenmanagementsystems, das alle Mitarbeiterinformationen an einem Ort speichert und den Zugriff auf Daten vereinfacht) ▪ Schulung anderer in Prozessoptimierung (z. B. Durchführung von Trainings für Führungskräfte, um Agile-Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung der HR-Prozesse anzuwenden und die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu fördern) ▪ Führung großer Verbesserungsprojekte (z. B. Leitung eines Projekts zur Digitalisierung des gesamten Performance-Management-Systems, einschließlich der Implementierung eines Cloud-basierten Tools zur kontinuierlichen Leistungsbewertung und Feedbacksammlung) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse in Prozessoptimierung ▪ Beratungsfähigkeiten ▪ Fähigkeit zur Schulung und Mentoring ▪ Starke Führungsqualitäten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 3.1, 3.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Nummerierung: 4.1	***Anfänger: Grundlagen des Talent- und Skillmanagements kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Im Bereich Talentmanagement führt der HR Analyst Analysen durch, die dazu beitragen, Mitarbeiterleistung zu verstehen und Talentlücken zu identifizieren. Er oder sie unterstützt auch Initiativen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung.
Lernziel	**Ziel ist es, Grundkenntnisse des Talent- und Skillmanagements zu kennen und zu verstehen.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Unterstützung bei der Durchführung von Talentbewertungen (z. B. Unterstützung bei der Organisation und Auswertung von Leistungsbeurteilungen, um Talente zu identifizieren und Entwicklungsbedarfe festzulegen) ▪ Erlernen der Grundlagen der Talentanalyse (z. B. Teilnahme an Schulungen zu Datenanalyse-Tools, um die Leistung von Mitarbeitern zu bewerten und Talente anhand von KPIs wie Produktivität und Engagement zu identifizieren) ▪ Sammeln von Feedback zu Talentmanagementprogrammen (z. B. Durchführung von Umfragen und Interviews mit Mitarbeitern, um die Effektivität von Trainingsprogrammen zu bewerten und Verbesserungsvorschläge zu sammeln) ▪ Teilnahme an Talententwicklungsinitiativen (z. B. Mitwirkung bei der Organisation und Durchführung von Mentoring-Programmen, um das Wachstum von Talenten innerhalb des Unternehmens zu fördern) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse im Talentmanagement ▪ Einsteigerkenntnisse in der Talentanalyse ▪ Fähigkeit zur Feedbackaufnahme ▪ Interesse an Talententwicklung
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 4.2	***Fortgeschrittene: Talent- und Skillmanagementprojekte kennen und durchführen können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Im Bereich Talentmanagement führt der HR Analyst Analysen durch, die dazu beitragen, Mitarbeiterleistung zu verstehen und Talentlücken zu identifizieren. Er oder sie unterstützt auch Initiativen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung.
Lernziel	**Ziel ist es, Talent- und Skillmanagementprojekte zu kennen und durchführen zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Durchführung von Talentbewertungen (z. B. Organisation und Durchführung von 360-Grad-Feedback-Sitzungen, um Stärken und Entwicklungsbereiche der Mitarbeiter zu bewerten und Talentpools zu bilden) ▪ Anwendung von Talentanalysetools (z. B. Nutzung von HR-Analytics-Software zur Analyse von Leistungsdaten und Identifikation von Mitarbeitern mit hohem Potenzial für Führungsrollen) ▪ Vorschlagen von Verbesserungen für Talentmanagementprogramme (z. B. Empfehlung zur Einführung eines personalisierten Lernpfads basierend auf den individuellen Entwicklungsbedürfnissen von Mitarbeitern zur Förderung von Fachkompetenzen) ▪ Leiten von kleineren Talententwicklungsprojekten (z. B. Leitung eines Schulungsprogramms zur Förderung von Führungskompetenzen bei Junior-Managern, um deren Karrierechancen zu steigern und die Führungskultur zu stärken) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse im Talentmanagement ▪ Kenntnisse in Talentanalysetools ▪ Fähigkeit zur Prozessverbesserung, Projektleitungsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 4.1
Dauer	Lernzeit 20 Stunden, innerhalb von 2 Monaten

Nummerierung: 4.3	***Experten: komplexe Talent- und Skillmanagementprojekte vollständig durchführen können und Mitarbeitende anleiten können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Im Bereich Talentmanagement führt der HR Analyst Analysen durch, die dazu beitragen, Mitarbeiterleistung zu verstehen und Talentlücken zu identifizieren. Er oder sie unterstützt auch Initiativen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung.
Lernziel	**Ziel ist es, komplexe Talent- und Skillmanagementprojekte vollständig durchführen zu können und Mitarbeitende anleiten zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Entwicklung und Implementierung von Talentmanagementstrategien (z. B. Entwicklung einer umfassenden Talentstrategie zur Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in kritischen Bereichen und deren Integration in eine langfristige Nachfolgeplanung) ▪ Durchführung von komplexen Talentanalysen (z. B. Analyse der Mitarbeiterfluktuation und -engagements über mehrere Jahre hinweg, um Muster zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung zu entwickeln) ▪ Beratung zur Talententwicklung (z. B. Beratung des Führungsteams zu maßgeschneiderten Entwicklungsplänen für High-Potential-Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass diese auf zukünftige Führungsrollen vorbereitet sind) ▪ Führung großer Talententwicklungsprojekte (z. B. Leitung eines unternehmensweiten Leadership-Entwicklungsprogramms, das gezielte Schulungen und Mentoring für potenzielle Führungskräfte umfasst, um eine Pipeline für zukünftige Führungskräfte zu schaffen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse im Talentmanagement ▪ Expertenkenntnisse in der Talentanalyse ▪ Beratungsfähigkeiten ▪ Starke Führungsqualitäten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 4.1, 4.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Nummerierung: 5.1	***Grundlagen des Compliance-Managements und des Datenschutzes kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst gewährleistet, dass alle HR-Prozesse und -Datenverwaltungspraktiken den gesetzlichen Vorschriften und Datenschutzbestimmungen entsprechen. Er oder sie ist auch verantwortlich für die Durchführung von Audits und die Schulung von HR-Mitarbeitern in Compliance-Fragen.
Lernziel	**Ziel ist es, Grundlagen des Compliance-Managements und des Datenschutzes zu kennen und zu verstehen.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Erlernen der Grundlagen von Compliance und Datenschutz (z. B. Teilnahme an Einführungskursen zu Datenschutzbestimmungen (z. B. DSGVO), um die rechtlichen Anforderungen an die Datensicherheit im Unternehmen zu verstehen) ▪ Unterstützung bei der Durchführung von Compliance-Audits (z. B. Mithilfe bei der Überprüfung der Einhaltung von Arbeitszeitgesetzen und Sicherheitsvorschriften in verschiedenen Abteilungen durch die Analyse von internen Dokumenten und Prozessen) ▪ Sammeln von Compliance-bezogenen Daten (z. B. Erhebung und Dokumentation von Mitarbeiterdaten und Prozessdokumentationen, um sicherzustellen, dass die Datenschutzanforderungen im gesamten Unternehmen erfüllt werden) ▪ Teilnahme an Datenschutzschulungen (z. B. Teilnahme an Webinaren oder internen Schulungen zur DSGVO und deren Auswirkungen auf die HR-Abteilung, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter korrekt mit sensiblen Daten umgehen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse in Compliance und Datenschutz ▪ Fähigkeit zur Datenerfassung ▪ Interesse an Compliance-Themen ▪ Offenheit für Lernen
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 5.2	***Fortgeschrittene: Compliance-Management und Datenschutzmanagement kennen und anwenden können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst gewährleistet, dass alle HR-Prozesse und -Datenverwaltungspraktiken den gesetzlichen Vorschriften und Datenschutzbestimmungen entsprechen. Er oder sie ist auch verantwortlich für die Durchführung von Audits und die Schulung von HR-Mitarbeitern in Compliance-Fragen.
Lernziel	**Ziel ist es, Compliance-Managements und Datenschutzmanagement zu kennen und anwenden zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Durchführung von Compliance-Audits (z. B. Überprüfung der Einhaltung von Arbeitszeit- und Vergütungsvorschriften durch Interviews mit Abteilungsleitern und Analyse relevanter HR-Daten) ▪ Anwendung von Datenschutzbestimmungen (z. B. Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter-Feedback-Daten anonymisiert und nur für den vorgesehenen Zweck genutzt werden, gemäß den Datenschutzrichtlinien) ▪ Vorschlagen von Verbesserungen für Compliance-Prozesse (z. B. Empfehlung zur Einführung eines automatisierten Systems zur Erfassung und Dokumentation von Mitarbeiterzustimmungen, um die Compliance in Bezug auf Datenschutzanforderungen zu verbessern) ▪ Durchführen von Compliance- und Datenschutzschulungen (z. B. Leitung eines Workshops zur Sensibilisierung für Datenpannen und den richtigen Umgang mit sensiblen Mitarbeiterinformationen, um die Einhaltung der Datenschutzvorgaben zu fördern) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse in Compliance und Datenschutz ▪ Erfahrung mit Compliance-Audits ▪ Fähigkeit zur Prozessverbesserung ▪ Schulungsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 5.1
Dauer	Lernzeit 20 Stunden, innerhalb von 2 Monaten

Nummerierung: 5.3	***Experten: Expertenwissen im Compliance-Management und Datenschutzmanagement haben und Mitarbeitende schulen können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst gewährleistet, dass alle HR-Prozesse und -Datenverwaltungspraktiken den gesetzlichen Vorschriften und Datenschutzbestimmungen entsprechen. Er oder sie ist auch verantwortlich für die Durchführung von Audits und die Schulung von HR-Mitarbeitern in Compliance-Fragen.
Lernziel	**Ziel ist es, Expertenwissen im Compliance-Management und Datenschutzmanagement zu erwerben und Mitarbeitende darin schulen zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Entwicklung und Implementierung von Compliance- und Datenschutzstrategien (z. B. Entwicklung einer unternehmensweiten DSGVO-Compliance-Strategie, die alle Prozesse zur Erhebung, Verarbeitung und Speicherung von Mitarbeiterdaten umfasst) ▪ Beratung zu Compliance- und Datenschutzfragen (z. B. Beratung der HR-Abteilung zur rechtssicheren Verwaltung von Mitarbeiterdaten und zur Einführung neuer Datenschutzrichtlinien im Einklang mit lokalen und internationalen Vorschriften) ▪ Schulung anderer in Compliance und Datenschutz (z. B. Durchführung eines Trainingsprogramms für Führungskräfte, um diese über die neuesten Compliance-Vorgaben und deren Umsetzung im Personalmanagement zu informieren) ▪ Führung großer Compliance-Projekte (z. B. Leitung eines Projekts zur Implementierung eines Compliance-Management-Systems, das alle Aspekte der gesetzlichen Anforderungen und Datenschutzbestimmungen in den Arbeitsabläufen integriert) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse in Compliance und Datenschutz ▪ Beratungsfähigkeiten ▪ Fähigkeit zur Schulung und Mentoring ▪ Starke Führungsqualitäten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 5.1, 5.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Nummerierung: 6.1	***Anfänger: Grundlagen der Technologieintegration und des Projektmanagements kennen und verstehen***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst ist entscheidend für die Auswahl, Implementierung und Optimierung von HR-Technologie-Lösungen. Er oder sie arbeitet eng mit IT und HR zusammen, um sicherzustellen, dass die Technologie die HR-Strategie effektiv unterstützt.
Lernziel	**Ziel ist es, Grundlagen der Technologieintegration und des Projektmanagements zu kennen und zu verstehen.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Erlernen der Grundlagen von HR-Technologien (z. B. Teilnahme an einer Einführungsschulung für HRIS-Systeme wie SAP SuccessFactors, um ein grundlegendes Verständnis für die Verwaltung von Mitarbeiterdaten zu erlangen) ▪ Unterstützung bei der Implementierung von HR-Technologien (z. B. Mithilfe bei der Datenmigration von alten Personalakten in ein neues HR-Software-System, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten) ▪ Sammeln von Feedback zu Technologienutzung (z. B. Durchführung von Feedback-Sitzungen mit HR-Mitarbeitern, um die Effizienz eines neuen Performance-Management-Tools zu bewerten und Verbesserungsvorschläge zu sammeln) ▪ Teilnahme an Technologieschulungen (z. B. Teilnahme an einer Schulung zur Nutzung von HR-Analytics-Tools, um die Leistungskennzahlen der Mitarbeiter zu analysieren und datengestützte Entscheidungen zu treffen) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Grundkenntnisse in HR-Technologien ▪ Unterstützungsfähigkeiten ▪ Fähigkeit zur Feedbackaufnahme ▪ Offenheit für Lernen
Empfohlene Vorkenntnisse	keine
Dauer	Lernzeit 8 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 6.2	***Fortgeschrittene: Projekte zur Technologieintegration kennen und durchführen können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst ist entscheidend für die Auswahl, Implementierung und Optimierung von HR-Technologie-Lösungen. Er oder sie arbeitet eng mit IT und HR zusammen, um sicherzustellen, dass die Technologie die HR-Strategie effektiv unterstützt.
Lernziel	**Ziel ist es, Projekte zur Technologieintegration zu kennen und durchführen zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Anwendung von HR-Technologien (z. B. Durchführung eines Projekts zur Integration eines neuen HRIS-Systems (wie Workday oder SAP SuccessFactors) mit der Lohnbuchhaltungssoftware, um eine automatische Datenübertragung zwischen den Systemen sicherzustellen und doppelte Eingaben zu vermeiden) ▪ Vorschlagen von Verbesserungen für die Technologienutzung (z. B. Empfehlung zur Integration von automatisierten Prozessen in das Recruiting-System, um die Zeit für die Vorauswahl von Bewerbungen zu verkürzen und menschliche Fehler zu minimieren) ▪ Durchführen von Technologieaudits (z. B. Durchführung eines Audits des Performance-Management-Systems, um sicherzustellen, dass alle Leistungsdaten korrekt erfasst und die Datenschutzrichtlinien eingehalten werden) ▪ Leiten kleinerer Technologieprojekte (z. B. Leitung eines Projekts zur Einführung einer Self-Service-Plattform für Mitarbeiter, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre persönlichen Daten zu aktualisieren, Urlaubsanträge zu stellen und Abwesenheiten zu verwalten, wodurch der HR-Administrationsaufwand reduziert wird) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Fortgeschrittene Kenntnisse in HR-Technologien ▪ Fähigkeit zur Prozessverbesserung ▪ Erfahrung mit Technologieaudits ▪ Projektleitungsfähigkeiten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 6.1
Dauer	Lernzeit 4 Stunden, innerhalb von 1 Monat

Nummerierung: 6.3	***Experten: Komplexe Technologieintegrationsprojekte leiten können und Mitarbeitende schulen können***
Jobprofil/Rolle	**Beschäftigte in der Personalabteilung**
Arbeitsaufgabe/Bereich	Der HR Analyst ist entscheidend für die Auswahl, Implementierung und Optimierung von HR-Technologie-Lösungen. Er oder sie arbeitet eng mit IT und HR zusammen, um sicherzustellen, dass die Technologie die HR-Strategie effektiv unterstützt.
Lernziel	**Ziel ist es, komplexe Projekte zur Technologieintegration leiten zu können und Mitarbeitende schulen zu können.**
Lernschritte/Vorgehensweise/Inhalt	Arbeitsschritte ▪ Auswahl und Implementierung neuer HR-Technologien (z. B. Auswahl und Implementierung einer Cloud-basierten HR-Plattform wie Workday oder SuccessFactors, um alle HR-Prozesse (Rekrutierung, Onboarding, Performance-Management) zu integrieren und die Skalierbarkeit des Unternehmens zu unterstützen) ▪ Beratung zur Technologienutzung (z. B. Beratung des Führungsteams zur Nutzung von KI-gestützten Analytics-Tools, um Mitarbeiterfluktuation und -engagement vorherzusagen, und Empfehlungen zur Optimierung von Personalstrategien basierend auf den Ergebnissen) ▪ Schulung anderer in der Anwendung von HR-Technologien (z. B. Durchführung von Experten-Workshops zur Nutzung von HR-Analytics-Software wie Tableau oder Power BI, um HR-Mitarbeitern zu ermöglichen, komplexe Datensätze zu interpretieren und datengestützte Entscheidungen zu treffen) ▪ Führung großer Technologieprojekte (z. B. Leitung eines Projekts zur globalen Implementierung eines Employee Experience Management-Systems, das Feedbacksysteme, Mitarbeiterbefragungen und Entwicklungsmöglichkeiten über mehrere Länder und Kulturen hinweg integriert, um die Mitarbeiterbindung und das Engagement weltweit zu verbessern) Notwendige Fähigkeiten: ▪ Expertenkenntnisse in HR-Technologien ▪ Beratungsfähigkeiten ▪ Fähigkeit zur Schulung und Mentoring ▪ Starke Führungsqualitäten
Empfohlene Vorkenntnisse	Weiterbildungsbaustein 6.1, 6.2
Dauer	Lernzeit 40 Stunden, innerhalb von 6 Monaten

Methodik und Didaktik

Es wurden praxisorientierte Weiterbildungsbausteine entwickelt, die eng an den realen Anforderungen betrieblicher Arbeitsprozesse ausgerichtet sind. Grundlage der Entwicklung war die Analyse konkreter Arbeitsaufgaben innerhalb definierter Jobrollen, die in ihrer jeweiligen betrieblichen Relevanz systematisch erhoben und bewertet wurden. Die Auswahl der bearbeiteten Inhalte orientierte sich an den im Projekt identifizierten Future Skills-Clustern mit besonderer Bedeutung für die zukünftige Arbeitswelt.

Die Entwicklung der Weiterbildungsbausteine erfolgte in mehreren Schritten: Zunächst wurden zentrale Arbeitsaufgaben für eine ausgewählte Jobrolle gesammelt und nach Schwierigkeitsgrad sortiert. Anschließend wurden einzelne Aufgaben hinsichtlich ihrer Inhalte analysiert und in konkrete Weiterbildungsbausteine überführt. Diese wurden schließlich zu einem modularen Curriculum verbunden. Zusätzlich wurde bei der Konzeption auf eine Einordnung der Bausteine in drei Niveaustufen – Anfänger, Fortgeschrittene und Experten – geachtet, um unterschiedliche Lernstände adäquat zu berücksichtigen.

Didaktisch folgen die Weiterbildungsbausteine dem Prinzip des arbeitsintegrierten Lernens. Sie werden direkt im Arbeitsprozess umgesetzt, wodurch Arbeiten und Lernen systematisch miteinander verknüpft werden. Die Lernenden bearbeiten reale, herausfordernde, aber bewältigbare Aufgabenstellungen, die ihnen neue Perspektiven eröffnen und mehrere Kompetenzbereiche ansprechen. Die Bearbeitung kann sowohl individuell als auch im Lernteam erfolgen. Dabei wird ein selbstgesteuertes Lernen angestrebt.

Die entwickelten Weiterbildungsbausteine besitzen ein hohes Gestaltungspotenzial: Sie lassen unterschiedliche Lösungswege zu, orientieren sich an den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Arbeitskontexte und schaffen so einen klar erkennbaren Nutzen für die Lernenden wie auch für die beteiligten Organisationen. Die Entwicklung der Weiterbildungsbausteine erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen im Rahmen mehrerer innerbetrieblicher Workshops.

Weiterführende Informationen (z.B. wichtige Erfahrungen, Herausforderungen)

Kompetenzen im Themenfeld HR Analytics sind insbesondere bei der zielgerichteten Auswahl und der Spezifizierung geeigneter HR-Software und Analysetools für das Unternehmen notwendig. Nach der Auswahl der Tools muss eine spezifische Qualifizierung für die Toolnutzung auf den Niveaustufen Anfänger (erste Kenntnisse, Routineaufgaben), Fortgeschrittene (Power Nutzer für komplexere Aufgaben) und Experte (Training/Tutor für neue Nutzer) erfolgen.

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Dr. Stefan Baron
Projektleitung
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
Lindenspürstr. 32
70176 Stuttgart
Tel: 0711-3659188-11
Mobil: 0172-5226546
Mail: baron@agenturq.de

Bernd Dworschak
Wissenschaftliche Begleitung
Universität Stuttgart Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart
Tel: 0711-970-2042
Mail: bernd.dworschak@iat.uni-stuttgart.de

Vivien Schwarz
Projektreferentin
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
Lindenspürstr. 32
70176 Stuttgart
Tel: 0711-3659188-12
Mobil: 01522-4439291
Mail: schwarz@agenturq.de

Stand: 31.03.2025