



# transformationalchange

## Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen

Transformationale Changeprozesse | Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0 | Sustainable Value Creation:  
Culture Matters | Renewal of Values & Leadership Principles | Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive  
Compensation Management

# Inhalt

Hinweis: Das Inhaltsverzeichnis ist mit den jeweiligen Kapiteln verlinkt.

## Editorial

- Bei Transformationsprozessen ist neben kultureller Erneuerung jede Menge Handwerkszeug gefragt 3

## Transformationale Changeprozesse

- Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen 4

## Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0

- Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen 16

## Sustainable Value: Culture Matters

- Health drives performance, but performance doesn't drive health 50

## Renewal of Values & Leadership Principles

- Effective implementation of transformational leadership principles 53

## IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe

- Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management 58

## Wir über uns/ Impressum

64

# Bei Transformationsprozessen ist neben kultureller Erneuerung jede Menge Handwerkszeug gefragt



Das Chamäleon wird häufig als Sinnbild für erfolgreiche Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit herangezogen. In unserem *changeleaders* greifen wir drei besondere Eigenschaften auf:

Erstens: Das Chamäleon kann seine Körperform teilweise variieren und sich so seiner Umgebung perfekt anpassen. Auch Unternehmen sind ständig gefordert, sich den Megatrends zu stellen und anzupassen. Der Wandel ist längst allgegenwärtig, doch die radikalen Veränderungen der zukünftigen Geschäfts- und Arbeitswelten werden an die Substanz gehen und zu fundamentaler Erneuerung führen müssen. Die Transformationsprozesse der kommenden Jahre werden nicht mehr nur durch veränderte Strategien gekennzeichnet sein, sondern durch neue Ziele, neue Geschäftsmodelle und neue Rollen. In diesen transformationalen Changeprozessen ist der Personalbereich gefordert, sich als systemischer Business Partner zu profilieren.

Zweitens: Der Farbwechsel dient dem Chamäleon vor allem zur Kommunikation mit Artgenossen. In unserer zunehmend digitalisierten und virtualisierten Arbeitswelt wird sich die Kommunikation völlig verändern. Bisher entstehen 80% aller Innovationen in der persönlichen Kommunikation (Tom Allen, MIT). Wissen zu erhalten, neues Wissen hinzu zu gewinnen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren, zählen folglich zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Das Angebot hybrider Karriereoptionen durch die Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen und die damit einhergehende Etablierung von Experten-Communities sind wichtige Schritte auf dem Weg zur lernenden Organisation im Sinne eines kollaborativen und partizipativen Enterprise 2.0.

Drittens: Das Chamäleon kann weit voraus schauen und auf bis zu einem Kilometer Entfernung scharf sehen. Big Data und Predictive Analytics werden die Möglichkeiten, zum Beispiel im Vertriebs- und Personalbereich Vorhersagen zu treffen und vorausschauend agieren zu können, revolutionieren.

Wir wünschen Ihnen mit dieser bunten Ausgabe des *changeleaders* eine anregende Lektüre und würden uns freuen, zu dem einen oder anderen Aspekt mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

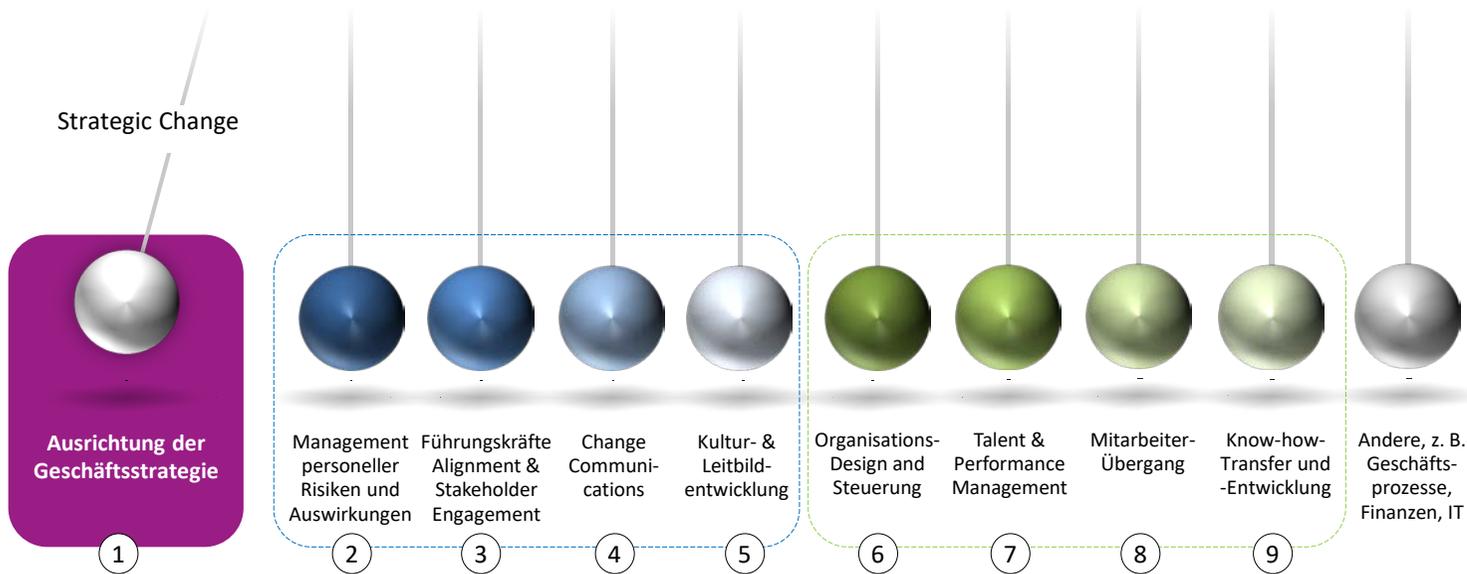
Ihr  
Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

# Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen

Transformationale Changeprozesse integrieren multiple Personal-Dimensionen.



## BUSINESS STRATEGY

Die Strategie wird neu ausgerichtet. Konsolidierungs- und Wachstumsoptionen werden bewertet.

## CHANGE & LEADERSHIP

Der Veränderungsprozess wird durch die Geschäftsführung und das globale Management-Team getrieben und bezieht die Führungskräfte aller Ebenen ein. Strategie, Zielbild, Geschäftsmodell, Leitbild, Werte und Führungsgrundsätze werden neu ausgerichtet.

## ORGANISATION & HR

Die neuen Geschäftsziele sowie die aus Leitbild und Führungsgrundsätzen resultierenden Kompetenzanforderungen werden in die Talent & Performance Management-Systeme integriert. Die Kapazitäten und Befähigungen werden angepasst.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

**BUSINESS  
STRATEGY**



Ausrichtung der  
Geschäftsstrategie

1

Strategische Transformationsprozesse, im Rahmen eines Mergers oder eines Operational Excellence Programms, stellen an den Personalbereich besonders hohe Anforderungen.

### Strategische Auslöser

Die Auslöser transformationaler Changeprozesse haben immer strategischen Charakter, z. B.:

- » ein neuer CEO übernimmt die Führung und setzt andere strategische Schwerpunkte und Geschäftsziele,
- » ein Unternehmen muss sich im Kerngeschäft auf substanziell veränderte Marktbedingungen einstellen,
- » bestehende Business Units sollen integriert, einige Teile abgestoßen, andere dazugekauft werden,
- » neue Business Units sollen in die bestehende Organisation aufgenommen werden,
- » ein Wettbewerber soll nach erfolgreicher Übernahme integriert werden,
- » finanzielle Schwierigkeiten machen eine tiefgreifende Restrukturierung notwendig,
- » die Erfolgsfaktoren Kundenorientierung und Service müssen neu positioniert werden,
- » der Vertrieb soll neu ausgerichtet werden, um mehr Wachstum zu generieren,
- » eine neue Ära soll markiert werden, um sichtbar mit der Vergangenheit zu brechen.

### Wichtigste Aufgaben

- » Beschreibung der Vision und eines Zielbildes in der Geschäftsführung und im Top Management
- » Ableitung und Konkretisierung der übergeordneten Strategie mit dem Top Management
- » Bewertung und Verfolgung von Konsolidierungs- und Wachstumsoptionen
- » Festlegung von strategischen Initiativen, Umsetzungsprogrammen und -maßnahmen
- » Anpassung der Strategien der Geschäftseinheiten mit dem Management
- » Optimierung der Geschäftsmodelle
- » Monitoring der strategischen Wachstums- und Effizienzsteigerungsprogramme und Initiativen

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Die mit den strategischen Veränderungsprozessen einhergehenden personellen Risiken und Auswirkungen werden bewertet und systematisch gesteuert.

### Wesentliche Herausforderungen

Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter dürften bereits mehr oder weniger intensive Erfahrungen mit Integrations- und Veränderungsprozessen gesammelt haben. Dennoch sind mit jeder Neuerung immer auch Unsicherheiten und Ängste verbunden, und dies insbesondere, wenn

- » die strategischen Optionen und konkreten Veränderungen noch nicht ganz klar entschieden und/oder kommuniziert sind und
- » es in der Vergangenheit hinsichtlich der Umsetzung kommunizierter Strategien und Maßnahmen an Verlässlichkeit mangelte.

Das Personalrisiko gilt als das bedeutendste Unternehmensrisiko der Zukunft ist. Die HR-Bereiche sind daher gefordert, zukunftsichere und wirksame Strategien, Programme und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Dazu müssen sie sich mit den zukünftigen Veränderungen und Bedarfen des Geschäfts intensiv auseinandersetzen, die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten und Instrumente durch Workforce Analytics besser verstehen und prognostizieren lernen und so ihre Innovations- und Problemlösungskompetenz steigern.

Dazu bedarf es Risiken besser zu verstehen, zu steuern und aktiv zu managen.

### Wichtigste Aufgaben

- » Rasche Benennung bzw. Bestätigung der Top-Führungsmannschaft der ersten und zweiten Ebene
- » Identifikation und Analyse der wesentlichen Anspruchsgruppen, Stakeholder und Talente in Schlüsselpositionen
- » Analyse möglicher/erwartbarer Auswirkungen der geschäftlichen, organisatorischen und personellen Neuausrichtung (Change Impact Assessment)
- » Analyse und Bewertung der mit der Neuausrichtung verbundenen personellen Risiken
- » Entwicklung, Umsetzung und Monitoring von Strategien und Maßnahmen zur wirksamen Management der Risiken; zum Beispiel durch
  - Kommunikationskonzepte
  - Überprüfung/Ergänzung Nachfolgeplanung
  - Change Leaders- & Change Agents-Konzepte
  - Empowerment- & Engagement-Konzepte
  - Strategic Readiness Audits (Management Audit)
  - Retention Management

Download:



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Download:



Alignment- und Engagement-Prozesse werden auf Basis eines differenzierten Führungskräfte- und Stakeholder-Mapping systematisch geplant.

### Wesentliche Herausforderungen

Nachhaltig erfolgreiche Veränderungen erfordern persönliches Commitment auf allen Ebenen der Organisation. In Zeiten von Unsicherheit und organisatorisch-personellen Veränderungen, in denen es Gewinner und Verlierer geben wird, bedarf es ganz besonderer Anstrengungen,

- » die Leistungsmotivation der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und
- » die Führungskräfte und Mitarbeiter, und hier insbesondere die Leistungsträger für die Neuerungen und Veränderungen zu gewinnen (Identifikation und Commitment).

Die wesentlichen Anspruchsgruppen, Stakeholder und Talente in Schlüsselpositionen sind zu identifizieren und hinsichtlich Ihrer Interessen, Haltungen und Einflussnahme zu bewerten.

Ausgewählte Stakeholder und Führungskräfte sollten den Veränderungs- und Kommunikationsprozess als Sponsoren, Change Leaders oder Change Agents unterstützen. Sie sollten eine gemeinsam getragene Vision erarbeiten und den Transformationsprozess planen.

### Wichtigste Aufgaben

- » Schaffung einer Grundlage für ein gemeinsames Grundverständnis zu den Erfolgsfaktoren, Smart Practices und Instrumenten in Transformationsprozessen (Workbook, Living Document)
- » Erwartungsmanagement/Segmentierung: Führungskräfte- und Stakeholder-Mapping auf Basis eines persönlichen Dialogs zu Erwartungen, Interessen, Identifikation, Commitment und Einflussnahme (Führungskräfte/Stakeholder-Engagement-Matrix, Engagement Gap Assessment) – dabei: Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der (Risiko-)Analyse der wesentlichen Anspruchsgruppen, Stakeholder und Talente in Schlüsselpositionen
- » Planung und Umsetzung des Alignment- und Engagement-Prozesses (Top-down-bottom-up-Prozess, Grad des Engagements, Rollen, Tools, erwartete Ergebnisse/Wirkungen)

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Kommunikation ist Intervention und wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen – aber Changeprozesse dürfen nicht auf Kommunikationsmaßnahmen reduziert werden.

### Wesentliche Herausforderungen

Die Anforderungen an die Kommunikation in organisatorischen Transformationsprozessen sind sehr hoch: Kommunikation ist Intervention, wesentlicher Erfolgsfaktor in den Veränderungsprozessen und strategisches Steuerungsinstrument.

Identifikation, Commitment und Motivation setzen eine offene und glaubwürdige, ehrliche und zuverlässige, konsistente und gut nachvollziehbare, zeitgerechte, zielgruppengerechte und dialogorientierte Kommunikation voraus.

Change Communication muss daher nach innen und außen strategisch angelegt und synchronisiert werden. Die Business-Logik der verfolgten Strategien, Initiativen und operativen Maßnahmen muss in einer größeren Perspektive verortet werden. In einer Vision und einem Leitbild, das Sinn stiftet und es den Stakeholdern ermöglicht, Zusammenhänge nachzuvollziehen, Begründungen zu hinterfragen, Chancen, Schwierigkeiten und Bedrohungspotenziale einzuschätzen und sich ein eigenes Bild zu machen.

Der Change steht und fällt deshalb mit der Überzeugungs- und Vermittlungskraft des übergeordneten Plans sowie mit dessen Übersetzung in das operative Tagesgeschäft im offenen Dialog mit den betroffenen Stakeholdergruppen.

### Wichtigste Aufgaben

- » Kommunikationsstrategie: Gewinnung eines gemeinsamen Verständnisses im Executive Team zu den Potenzialen und Grenzen offener Kommunikation
- » Synchronisierung der externen und internen Kommunikation (ggf. unter Wahrung von Geheimhaltungspflichten in Akquisitions- oder Verkaufsverhandlungen)
- » Entwicklung und Implementierung eines robusten Kommunikationsplans der folgenden Anforderungen genügt:
  - Glaubwürdige, ehrliche, zuverlässige, konsistente, gut nachvollziehbare, überzeugende, zeitgerechte Information
  - Zielgruppengerechte Spezifizierung der Botschaften
  - Kaskadierung von Schlüsselbotschaften
  - Unterstützung des kontinuierlichen Dialogs und Integration von Feedbackmöglichkeiten
  - Motivation zum Handeln

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Leitbilder, Führungsleitlinien und Kompetenzmodelle liefern Orientierung im Wandel, sind angesichts der strategischen Veränderungen aber selbst auch zu aktualisieren.

### Wesentliche Herausforderungen

Die Unternehmenskultur entscheidet darüber, ob es einen Nährboden im Unternehmen gibt, der strategiekonform ist und den Erfolg der organisatorischen Transformation begünstigt.

Die Kultur wird beschrieben und beeinflusst über die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen. Die Bedeutung der Werteorientierung als Grundlage unternehmerischen Handelns ist für alle Stakeholdergruppen gestiegen.

Leitbildprozesse gelten als ein zentrales Instrument zur Veränderung und Weiterentwicklung der vorhandenen Unternehmenskultur. Aus dem Leitbild werden Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit abgeleitet, die schließlich im Rahmen von Kompetenzmodellen in praktische Verhaltensregeln überführt und in Talent und Performance Management Systemen nachhaltig verankert werden.

Dabei sind die Ansätze der transformationalen und charismatischen Führung in Veränderungsprozessen überlegen und beeinflussen maßgeblich die Organisations- und Innovationsleistung.

### Wichtigste Aufgaben

- » Analyse dokumentierter Leitbilder, Führungsleitlinien, Kompetenzmodelle und sonstiger Normen, die das Selbstverständnis des Unternehmens bestimmen sowie von Dokumenten, Untersuchungen oder Befragungen zu tatsächlich vorhandenen Einstellungen und Verhaltensweisen (Gap-Analyse)
- » Entwicklung einer Roadmap zur Kultur- und Leitbildentwicklung
- » Priorisierung: Bewertung der „Ausgangskultur“ hinsichtlich Strategiekonformität, Identifikation von Handlungsfeldern und Fokussierung künftiger Leitbildthemen (Relevanz, Beeinflussbarkeit, Konzentration statt Overload)
- » Operationalisierung: Beschreibung der wichtigsten Wirkzusammenhänge sowie konkreter Anforderungen und beobachtbarer Verhaltensanker
- » Validierung und Buy-in: Validierte bzw. geschärfte Beschreibung der Anforderungen und Verhaltensanker unter Beteiligung einer repräsentativen Größenordnung der Belegschaft
- » Verankerung: Konzept zur Leitbildverankerung in Führungs-, Beurteilungs- und Personalentwicklungssystemen, inklusive Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen

### Fallstudie:



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



## Die organisatorische Neuausrichtung eröffnet vielfältige Chancen der Erneuerung und Verbesserung und fordert den Business Partner Personal in besonderer Weise.

### Wesentliche Herausforderungen

Jedes Organisationsdesign bringt unterschiedliche Herausforderungen für die Steuerung und Führung mit sich. Entscheidend ist, welche Organisationsstruktur die strategischen Ziele und Stoßrichtungen am wirkungsvollsten unterstützt und die Ressourcen und Potenziale optimal nutzt.

Gestaltungsprinzipien helfen zu erkennen, was die neue Organisation können muss, welchen Ansprüchen sie gerecht zu werden hat und welche Herausforderungen durch sie zu lösen sind. Gestaltungsprinzipien ermöglichen Aussagen z. B.

- » zur Bündelung von Kompetenzen und Aktivitäten,
- » zur Führungsphilosophie und Zusammenarbeit im Team,
- » zur (gemeinsamen) Ressourcennutzung bzw. zu Synergien,
- » zu Entscheidungs- und Weisungsmechanismen,
- » zu Koordinationsmechanismen (personell, strukturell, systembezogen),
- » zu Größenverhältnissen der Organisationseinheiten.

Passend zu den Organisationsstrukturen bedarf es einem ziel- und businessorientierten Steuerungsmodell.

### Wichtigste Aufgaben

- » Entwicklung und Implementierung einer effektiven Organisationsstruktur mit klar abgegrenzten Aufgaben-/Verantwortungsbereichen
- » Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation: Bestimmung der Führungsebenen, Verantwortungskreise, Leitungsorgane sowie Definition von Regeln der Führung, Zusammenarbeit und Kontrolle
- » Erstellung von Organigrammen inkl. Führungsstrukturen
- » Formulierung von Leistungsportfolien aller Organisationseinheiten und Vereinbarung von Service-Level-Agreements
- » Überprüfung und Anpassung/Ergänzung der bestehenden Job Families, Job Profile und Stellenbeschreibungen
- » Überprüfung/Anpassung der Job Gradings
- » Überprüfung/Etablierung einer Fach-/Projekt-Laufbahn
- » Konzeption und Implementierung eines ziel- und businessorientierten Steuerungsmodells zur Erreichung der strategischen Wachstums- und Effizienzsteigerungsziele

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Die nachhaltige Verankerung der Veränderungen ist eine wesentliche Aufgabe des integrierten Talent und Performance Management.

### Wesentliche Herausforderungen

Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu identifizieren, zu qualifizieren, einzusetzen, zu entwickeln, zu beurteilen und richtig zu entlohnen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das gilt umso mehr bei Unternehmen, die sich in einen anspruchsvollen Veränderungsprozess begeben. Denn Talente sind Leistungsträger, die

- » die Unternehmensstrategie aktiv umsetzen,
- » die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern,
- » die Treiber für Innovation und Wandel sind und
- » erfolgskritische Schlüsselpositionen besetzen.

Die Schlüsselfrage lautet deshalb: Wie muss das Talent und Performance Management künftig konzipiert sein, um einen wirksamen Beitrag zur Business Transformation und Umsetzung der strategischen Ziele zu leisten?

### Wichtigste Aufgaben

- » Anpassung bzw. Ergänzung der Talent Management und HR Programme an die neuen Anforderungen aus der Business Transformation/Integration:
  - Review der Talent Management Strategie
  - Skills und Competency Management (Kompetenzmodell, Management Audits, Potenzial Assessments, Talent Pools)
  - Überprüfung, Anpassung, (Re)Design Karrieremodelle
  - Entwicklungs- und Nachfolgeplanung sowie Retention Management
  - Leadership und Management Development (Führungsgrundsätze, 360°Feedback-Prozesse, Coaching)
- » Anpassung bzw. Ergänzung der Performance Management Prozesse an die neuen Anforderungen aus der Business Integration:
  - Integration neuer Elemente in die Zielvereinbarungssysteme und -prozesse
  - Integration neuer Elemente in die Leistungsbeurteilungssysteme und -prozesse

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



## Retention-Programme, Mitarbeiterübergänge und Personalabbau erfordern den Einsatz erfahrener und einfühlsamer Personalmanager.

### Wesentliche Herausforderungen

Mit organisatorischen Transformationsprozessen und Betriebsübergängen nach § 613a BGB sind vor allem Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsbedingungen verbunden. Diese Unsicherheiten lösen bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern (Existenz-)Ängste aus, die das Commitment und Leistungsverhalten negativ beeinflussen.

Diesen Unsicherheiten, Ängsten und negativen Verhaltensreaktionen wird durch eine Vielzahl an personalpolitischen Vereinbarungen und Kommunikationsmaßnahmen begegnet.

Besondere Bedeutung kommt hier dem Vertrauen in die Unternehmensleitung, dem persönlichen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie den mit den Mitarbeitervertretungsorganen getroffenen Vereinbarungen zu.

### Wichtigste Aufgaben

- » Übertragung der Managementaufgaben an das neue Top-Management
- » Entwicklung eines detaillierten Stellenbesetzungsplans inkl. Key Player-Identifikation verknüpft mit einem attraktiven Retention Programm
- » Überprüfung der Job Profile und Job Gradings sowie der Vergütungsstrukturen
- » Entwicklung, Umsetzung und Monitoring eines Mitarbeiter-Übergang-Konzepts und konkreten Maßnahmenplans zur wirksamen Begegnung von Abwanderungsrisiken zum Beispiel durch
  - dialogorientierte Kommunikationskonzepte
  - Transparenz hinsichtlich Personalabbau-szenarien
  - Sicherung bestehender Betriebsvereinbarungen
  - Klärung Tarifbeibehaltung oder Tarifwechsel und Ablösung von Tarifverträgen
  - Gestaltung von Informationsschreiben nach § 613a Abs. 6 BGB

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



In Zeiten des War for Talents kommt der Sicherung des erfolgskritischen Know-hows sowie der Entwicklung des innovativen Potenzials des Unternehmens besondere Bedeutung zu.

### Wesentliche Herausforderungen

Die organisatorischen Transformationsprozesse erfordern im Change Management erfahrene Change Leader und Manager, die die Veränderungen vorantreiben und die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Die Transformationen resultieren in veränderten Strategien, Geschäftsmodellen, Strukturen, Prozessen, Aufgaben- und Anforderungsprofilen, die in aller Regel Trainings- und Entwicklungsbedarf auslösen.

Die Effektivität von Weiterentwicklungsangeboten hängt von der Klarheit und Effektivität der zugrundeliegenden Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzprofile ab. Außerdem sollten nachhaltig wirksame Entwicklungsprogramme die wiederkehrenden Prozesse der Strategie- und Rollenklärung sowie der eigenen Standortbestimmung integrieren.

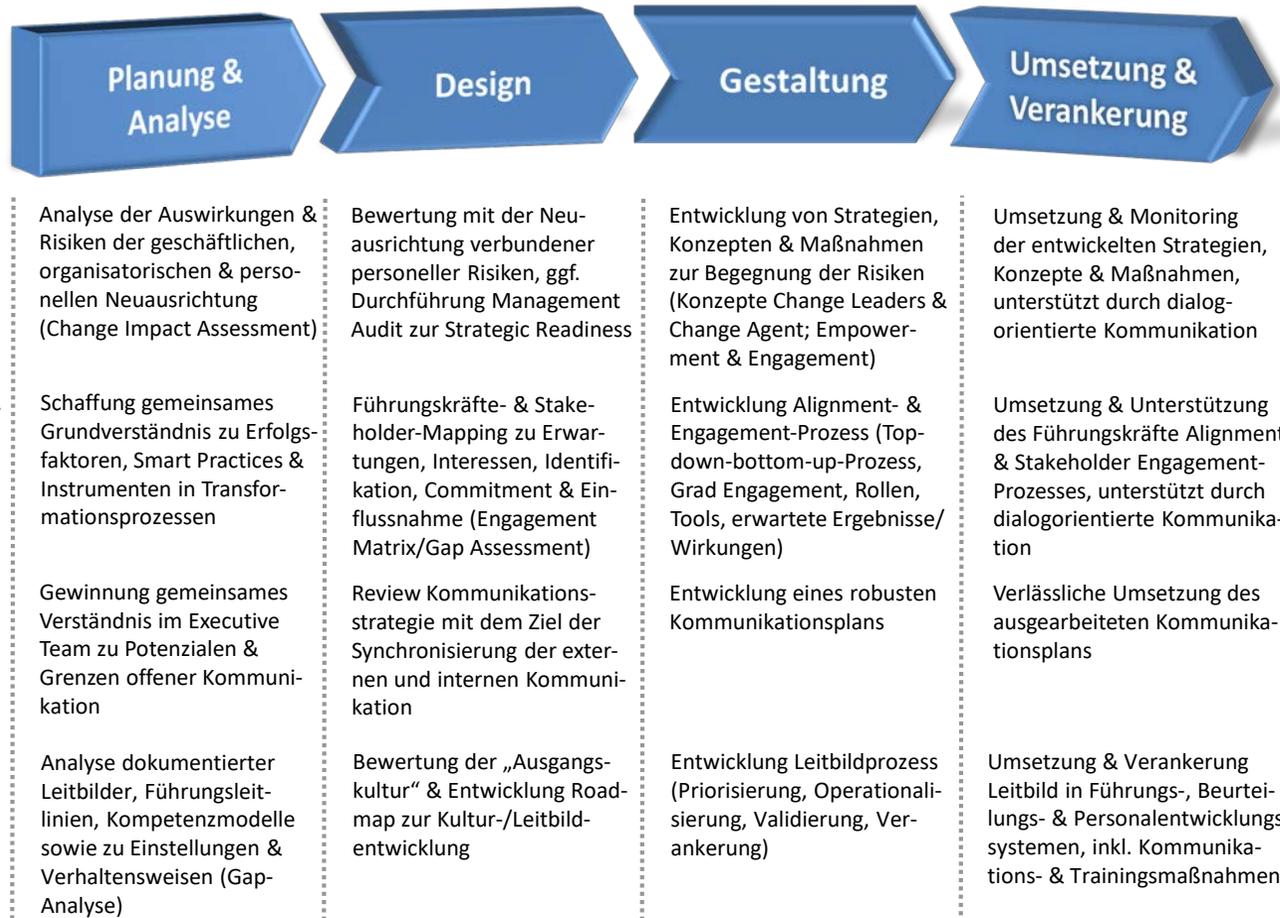
### Wichtigste Aufgaben

- » Identifikation, Priorisierung und Konkretisierung des Entwicklungsbedarfs in fachlicher und persönlicher Hinsicht für alle Funktionen
- » Changeprozessbegleitendes Coaching des Managements zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft
- » Gezielte prozessbegleitende Change-Trainings für Change Leaders und Change Agents
- » Optimierung des Weiterbildungsangebots zur fachlichen und persönlichen Qualifizierung vor dem Hintergrund der organisatorischen Veränderungen
- » Etablierung von Experten-Communities für Know-how-Transfer und -Entwicklung

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

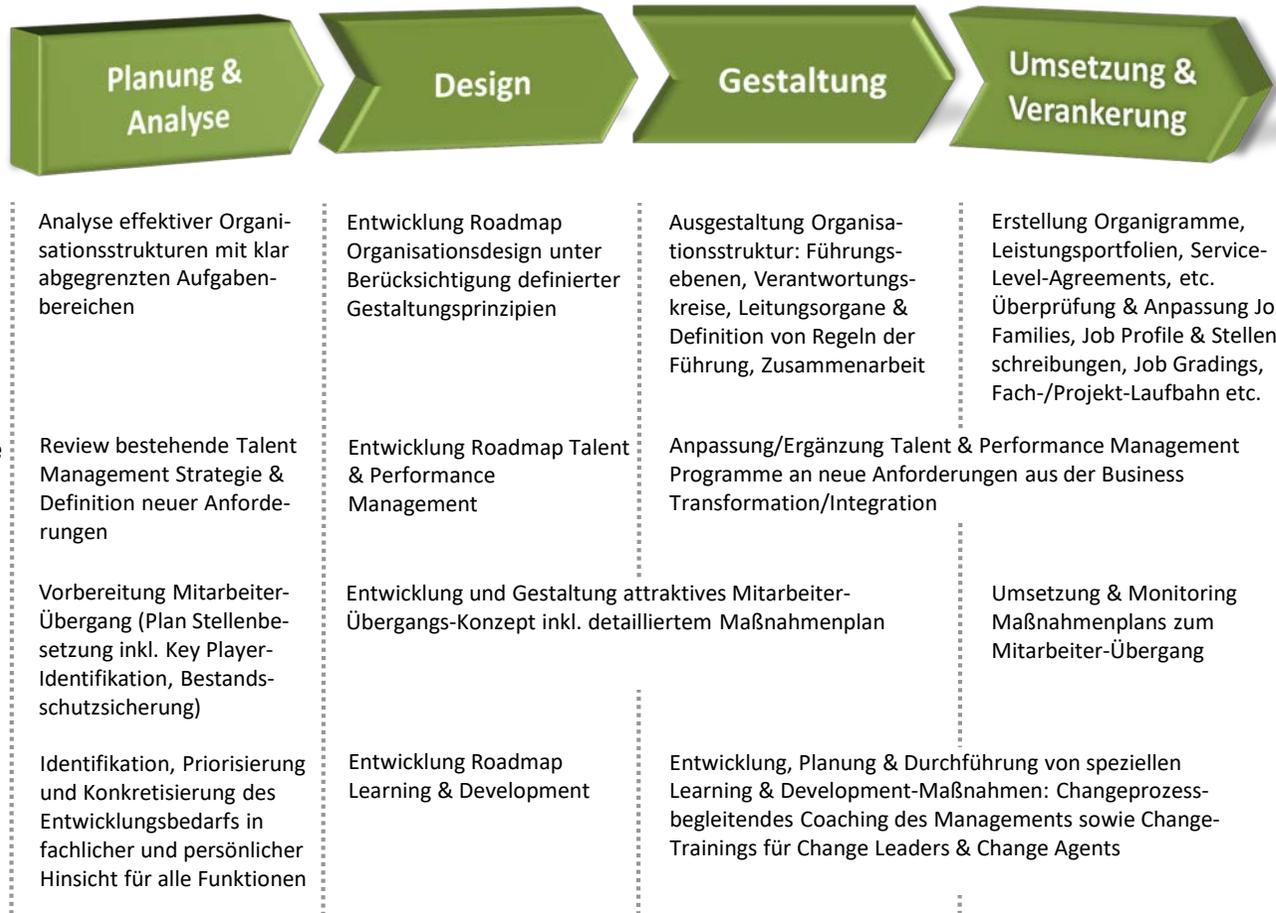
## Change Management Roadmap: Change & Leadership



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Change Management Roadmap:  
Organisation & HR



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

# Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektkarrieren

Der Bedarf ist erkannt, doch Komplexität und Aufwand der Einführung und Pflege einer hybriden Experten-Projektkarriere auf dem Weg zum Enterprise 2.0 werden häufig unterschätzt.

Die demografische Entwicklung, der technologische Wandel, die Globalisierung und der Wertewandel werden das künftige Leitbild für Karriere weiter verändern. Über einige Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten (Enterprise 2.0, Industrie 4.0, Leadership 4.0 usw.) hatten wir bereits früher berichtet.

Download: 



Die zunehmende Digitalisierung, Virtualisierung und Globalisierung werden unsere Arbeits- und Organisationsmodelle radikal verändern. Flexible Modelle, bei denen Mitarbeiter über keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz verfügen, werden bereits in den kommenden 5 Jahren um 40 Prozent zulegen.

Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung sind flache Hierarchien gefragt. Dadurch verringert sich die Zahl der Führungspositionen und traditioneller Karriereoptionen.

In Deutschland wird in den nächsten 15 Jahren die Zahl der Menschen im Kernerwerbsalter von 20 bis 65 Jahren um gut 12 Prozent sinken, während die Zahl der Menschen im Alter von über 65 Jahren um rund 30 Prozent steigt. Die Ressource Personal wird knapper und der Wettbewerb um die besten Talente wird sich weiter verschärfen.

Zwar lassen sich lokale Engpässe zunächst durch globale Sourcingstrategien umschiffen, indem sich die Unternehmen in Ländern mit entsprechendem Arbeitskräfteangebot niederlassen. Doch auch hier tickt die Uhr: während beispielsweise Italien, Frankreich und die USA in 2020 noch ein Überangebot an Arbeitskräften aufweisen, wird sich das Bild in 2030 dramatisch verändern. In 2030 wird die Arbeitskräftekrise die meisten großen Wirtschaftsräume, inklusive China, Brasilien und Russland erfasst haben. Dabei verschönern die Durchschnittswerte noch das Bild, denn der Arbeitskräftemangel wird im Bereich der hochqualifizierten Mitarbeiter sogar noch höher sein, während im Bereich der niedriger qualifizierten Menschen teilweise ein leichtes Überangebot bestehen wird.

**Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen neue Bildungsinitiativen, Beschäftigungsformen und Karriereoptionen sowie ein neues Leitbild für Karriere entwickeln.**

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

## Die Bedeutung des flexiblen Angebots an multiplen Karriereoptionen wird steigen. In einer Feasibility-Studie werden die individuellen Bedarfe analysiert und die Eckpfeiler eines Rahmenmodells definiert.

Um erfolgskritisches Expertenwissen im Unternehmen zu halten, weiter zu entwickeln und neues von außen hinzu zu gewinnen, bedarf es künftig besonderer Anstrengungen. Arbeitgeber müssen für die interne wie externe Experten-Community attraktiv sein, Experten mit ihrem Wissen besonders wertschätzen und neben der klassischen Führungskarriere gleichwertige Experten- und Projektkarrieren anbieten.

Komplexität und Aufwand der Einführung und Pflege einer hybriden Experten- und Projektkarriere neben der Führungskarriere werden häufig unterschätzt. In einer Feasibility-Studie werden die Bedarfe in den Unternehmensbereichen analysiert und die Eckpfeiler eines Rahmenmodells definiert. Die nachstehende Darstellung zeigt die Elemente einer solchen Untersuchung.

### 8 Zugangsprozesse

Bedarfsgerechte und kompetente Besetzung geplanter und offener Laufbahnstellen durch klar geregelte Zugangsprozesse

### 7 Community

Besondere kulturprägende Merkmale stärken die Attraktivität der Community nach innen und außen

### 6 PE/Qualifizierung

Laufbahnoptimiertes Angebot an fachlichen und außerfachlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen

### 5 Kompetenzmodell

Grundlage für laufbahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse



### Organisation 1

Klare Zielsetzung und eindeutiger Bedarf als notwendige Voraussetzung zur Einführung einer Laufbahn

### Job Grading 2

Unternehmensweit einheitlicher Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Laufbahnen

### Vergütungsstruktur 3

Durchlässigkeit, Gleichwertigkeit und Attraktivität von Laufbahnpositionen durch einheitliche Vergütungsstrukturen

### Berichtswege/Titel 4

Klar geregelte Funktionsbezeichnungen und Titel stärken die Attraktivität und Werthaltigkeit der Laufbahn nach innen und außen

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Eine klare Zielsetzung und ein eindeutiger Bedarf sind die Voraussetzungen für die Einführung einer Experten- und Projektleiterlaufbahn neben der Führungslaufbahn.

### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Das Geschäftsmodell basiert zu einem wesentlichen Teil auf Expertenwissen. Erfolgskritische Job Families sind identifiziert.
- » Die Zielsetzung und der strategisch-ökonomische Bedarf einer spezifischen „Fachlaufbahn“ für („herausgehobene“) Experten sind klar definiert.
- » Die Eckpfeiler des Laufbahnmodells sind definiert hinsichtlich
  - Zielgruppe/Reichweite, z. B. Spitzenmodell vs. Breitenmodell; alle vs. ausgewählte Funktionsbereiche bzw. Job Families;
  - Karriereverständnis, z. B. Hybride Karriere (Puzzles, Mosaik), Flächenkarriere (Kreis), traditionelle Karriereleiter (Stufen).
- » Die Abgrenzung zu tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern ohne „Expertenstatus“ sowie zu Projektleitern und Führungskräften ist klar definiert.

### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die Führungs- und Organisationsstruktur sind klar auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet.
- » Das Geschäftsmodell ist zu einem wesentlichen Teil durch Projektarbeit geprägt.
- » Projektsteuerung und Performancemessung sind klar definiert.
- » Das Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektverantwortlichen ist klar definiert.
- » Zielsetzung und Bedarf einer starken Projektorganisation neben der Linienorganisation sind definiert.
- » Verantwortung für und Zugriff auf Projektmitarbeiter sind klar geregelt.
- » Gegebenenfalls sind agile Rollen als Standard einer agilen Projektorganisation verankert.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Zielgruppe, Reichweite und Karriereverständnis sind abhängig von dem Geschäftsmodell des Unternehmens sowie der Zielsetzung, die mit der Experten- und Projektkarriere verfolgt werden.

**Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

**Steigerung** der unternehmensweiten **Transparenz** von Experten und Expertise sowie Projektleitern und Projekten

**Mobilität** und **Karriereentwicklungen** innerhalb der Experten- bzw. Projektleiterlaufbahn und zur Führungskarriere durch einheitliche, durchlässige Systeme

**Langfristige Weiterentwicklung** der **Karrierekultur** im Unternehmen durch erweiterte Entwicklungschancen



**Langfristige Sicherung** von **Expertenwissen** und Projektmanagement-Know-how auf allen Ebenen des Unternehmens

**Erhöhte Retention** und **Arbeitgeberattraktivität** für ausgewiesene Experten und erfahrene Projektleiter

**Erhöhter Wissenstransfer** und **gezielte Positionierung** von erfolgskritischem Wissen an den richtigen Stellen in der Organisation

**Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung**, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten und Projektleiter

# Inhalt

- ▶ **Editorial**
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Einführung hybrider Karrieremodelle setzt die bedarfsbezogene Planung und Kontingentierung von erfolgskritischen Experten-, Projektleiter- und Führungspositionen voraus. Angesichts der Marktverknappung gilt es, Stellen zunehmend auch auf Basis der verfügbaren Ressourcen/„Talentpools“ zu definieren und die Talent- und Organisationsentwicklung stärker zu verzahnen.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	<b>Gradingstruktur</b>	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	------------------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Eine unternehmensweite Gradingstruktur liefert den entscheidenden Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahnen.

### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Expertenstellen sind in den definierten Funktionsbereichen identifiziert.
- » Die Anforderungen an Experten unterschiedlicher Laufbahnstufen sind klar definiert.
- » Die Wertigkeiten der unterschiedlichen Expertenfunktionen in den unterschiedlichen Laufbahnstufen sind im Vergleich zu den Verantwortungsstufen/Grades der Führungs- und Projektleiterlaufbahn sowie zu den Funktionen, die keiner dieser Laufbahnen zugeordnet sind, klar definiert.
- » Die Abgrenzung zum und Überschneidung mit dem Tarifbereich ist klar geregelt.
- » Die Stellenplanung/-kontingentierung orientiert sich am Bedarf in den einzelnen Verantwortungsstufen (Grades).

### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Das Projektgeschäft ist durch unterschiedliche Projektgrößenordnungen und -komplexitäten gekennzeichnet und klar definiert.
- » Die Anforderungen an unterschiedliche „Projektleiterlevel“ und Rollen sind genau definiert.
- » Der Unterschied zwischen Hierarchie, Berichtsebene, Titel und Funktionswertigkeit ist durch ein Gradingssystem mit Verantwortungsstufen klar definiert.
- » Die Wertigkeiten der unterschiedlichen „Projektleiterlevel“ und Rollen sind im Vergleich zu den Verantwortungsstufen/Grades der Führungs- und Expertenlaufbahn klar definiert.
- » Die Abgrenzung zum und Überschneidung mit dem Tarifbereich ist klar geregelt.
- » Die Stellenplanung/-kontingentierung orientiert sich am Bedarf in den einzelnen Verantwortungsstufen (Grades).

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Zunächst werden die vorhandenen und neu definierten Führungs-, Experten- und Projektleiterpositionen in den jeweiligen Ressorts und Bereichen analytisch bewertet. Gegebenenfalls vorhandene Gradings werden vor dem Hintergrund der beabsichtigten Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit der Laufbahnen überprüft.

### 1 Bewertung der E1-Positionen

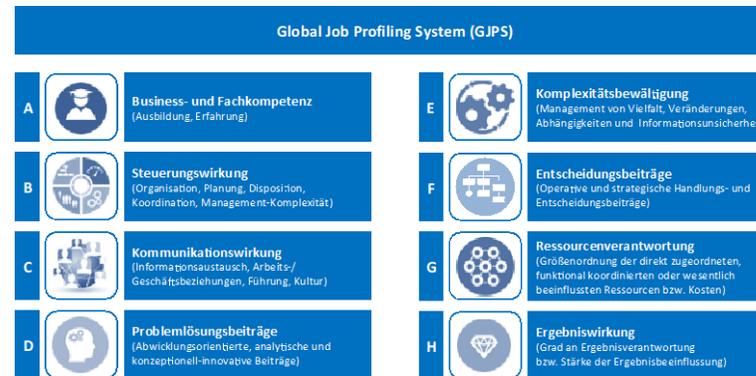
Jeder der Vorstände bewertet in einer Bewertungssitzung jeweils für sein Ressort die Bereichsleiterpositionen sowie gegebenenfalls die Projektleiter- und Spezialistenpositionen der Ebene 1.

Anschließend findet eine ressortübergreifende Querabstimmung aller E1-Bewertungen im Rahmen einer Gesamtvorstandssitzung statt.

### 2 Bewertung der E2-E4-Positionen

Die Bereichsleiter eines Ressorts bewerten in einem Workshop die nachgelagerten Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen der Ebenen E2-4. Die Listen der zu bewertenden Positionen werden im Vorfeld zwischen den zuständigen HR Business Partnern und Bereichsleitern abgestimmt.

Die Baumgartner-Positionsbewertungsmethodik ist state-of-the-art und wird von Global Playern ebenso eingesetzt wie in mittelgroßen Unternehmen. Ein Customizing der Methodik ist möglich.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	<b>Gradingstruktur</b>	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	------------------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Am Ende des Bewertungsprozesses steht ein ressortübergreifend abgestimmtes Wertigkeitsraster (Gradingstruktur) für die unterschiedlichen Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen.

### 3 Querabstimmung der Gradingstruktur

Die Bewertungsergebnisse der einzelnen Workshops werden zusammengeführt und zunächst nochmals mit jedem einzelnen Vorstand besprochen. Schließlich werden die Gesamtergebnisse im Rahmen einer Gesamtvorstandssitzung ressortübergreifend verglichen und abgestimmt.

#### Positionsbewertungen in einem Führungsbereich

Positionsbewertung	GGF Bewertungspunkte nach Dimensionen & Faktor											Summe	Werte nach globaler Skala (1-100)
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		
General Manager Germany	52	52	57	57	57	52	52	52	201			613	
Global Manufacturing Engineering Manager	52	57	52	57	57	57	57	52	276			613	
Director Global Logistics	52	57	52	52	57	52	52	52	257			613	
Production Manager Germany	44	48	52	57	52	52	57	57	222			613	
Global Production Equipment Manager	44	57	57	52	52	52	57	57	222			613	
Global Process & Technology Engineering Manager	44	57	52	52	52	52	57	52	243			613	
Manager Logistics Germany	44	52	52	52	52	52	52	52	201			613	
Industrial Engineering / Lean Manufacturing Manager	44	52	52	52	52	52	52	52	197			613	
Equipment Design Electrical Teamlead	37	48	52	52	52	52	52	52	174			613	
Equipment Design Mechanical Teamlead	37	48	52	52	52	52	52	52	174			613	
Logistics Processes & Standards Specialist	37	52	52	52	52	52	52	52	174			613	
Global Supply Chain Coordination Teamlead	37	48	52	52	52	52	52	52	156			613	
Supply Chain Coordination Teamlead	32	48	52	52	52	52	52	52	153			613	
Global Logistics Planning & Controlling Teamlead	32	48	52	52	52	52	52	52	144			613	
Operative Logistics Teamlead	27	48	52	52	52	52	52	52	148			613	

#### Quervergleiche nach Bereichen und Job Families

Stufe	Product Development	Quality	Operations	Materials Management	Sales	Finance	IT
G 11	Customer Engineering Manager	Plant Quality Manager Germany	Production Manager Germany		Senior Sales Manager PSARSA	Global PO Controller	Global IT-applications & Templates Manager
	Testing & Prototyping Manager			Global Commodity Manager MRO (Maintenance Repair Opportunities)		Target Costing Manager	Global IT Systems Manager
	Simulation & Calculation Manager		Global Process & Technology Engineering Manager			Global Purchasing Controller	Global IT Product Lifecycle Manager
	Program Manager European Customers & Processes		Manager Logistics Germany			Finance Manager Germany	
G 10	Advanced Engineering Teamlead	Global Customer Quality and Warranty Manager		W&PU Engineering Projectleader	Key Account Manager	Global Systems Controller	TL IT Controlling Systems Specialist
	Patents Manager, Attorney	Global Quality Systems Manager	Equipment Design Electrical Teamlead	Senior Buyer	Global Marketing Manager		TL IT Operative Processes Specialist
	Customer Engineering Teamlead		Equipment Design Mechanical Teamlead				TL IT Global SAPHR Specialist
	Design Review Teamlead (Manager)						
G 9	Project Manager						
	Senior Advanced Engineer	Teamlead Global Supplier Quality Engineering	Global Logistics Planning & Controlling Teamlead	Buyer	Junior Key Account Manager	Gen Project Controller	TL Systemengineering Specialist
	Testing Teamlead	Teamlead SQ Germany		Technical Purchasing Specialist			
	Simulation & Calculation Teamlead		Logistics Processes & Standards Teamlead				
GG 9	Engineering Standards Teamlead		Maintenance Teamlead				
	Senior Product Development Engineer		Global Supply Chain Coordination Teamlead				
	Senior Resident Engineer		Supply Chain Coordination Teamlead				

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Einheitliche Vergütungsstrukturen gewährleisten die Durchlässigkeit und Gleichwertigkeit von Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen derselben Stufe.

#### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Alle Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahnstellen sind eindeutig einer Verantwortungsstufe (Grade) zugeordnet.
- » Eine interne Vergütungsstrukturanalyse wurde für die betroffenen Stellen, Mitarbeitergruppen und Verantwortungsstufen durchgeführt.
- » Je nach Bedarf wurde ein externes Vergütungsbenchmarking (Gesamtstruktur oder Einzelbenchmarks) durchgeführt.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Bandbreiten für die fixe und variable Vergütung definiert.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Fringe Benefits Packages definiert.

#### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Alle Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahnstellen und Rollen sind eindeutig einer Verantwortungsstufe (Grade) zugeordnet.
- » Eine interne Vergütungsstrukturanalyse wurde für die betroffenen Stellen, Mitarbeitergruppen und Verantwortungsstufen durchgeführt.
- » Je nach Bedarf wurde ein externes Vergütungsbenchmarking (Gesamtstruktur oder Einzelbenchmarks) durchgeführt.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn und Rollen sind vergleichbare Bandbreiten für die fixe und variable Vergütung definiert.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Fringe Benefits Packages definiert.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

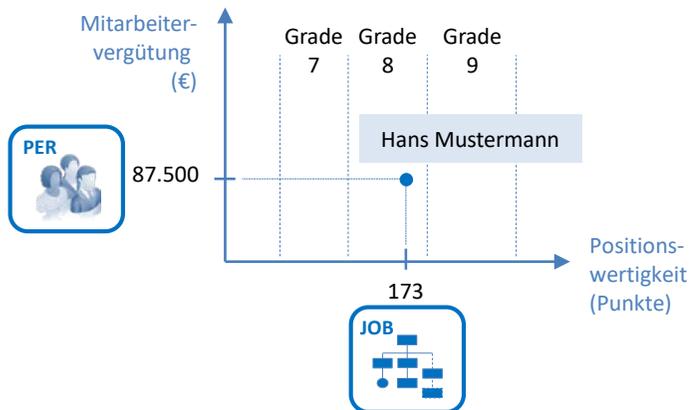
- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Die Verknüpfung der ermittelten Positionswertigkeiten mit den aktuellen Vergütungsdaten der Positionsinhaber ermöglicht differenzierte Strukturanalysen.

### ① Analyse der internen Ist-Strukturen

Zunächst erfolgt die Analyse der aktuellen Mitarbeitervergütung in Abhängigkeit der Wertigkeit ihrer Positionen. Diese Analyse erfolgt differenziert für die Grundgehälter und Gesamtvergütung, inklusive variabler Vergütung.

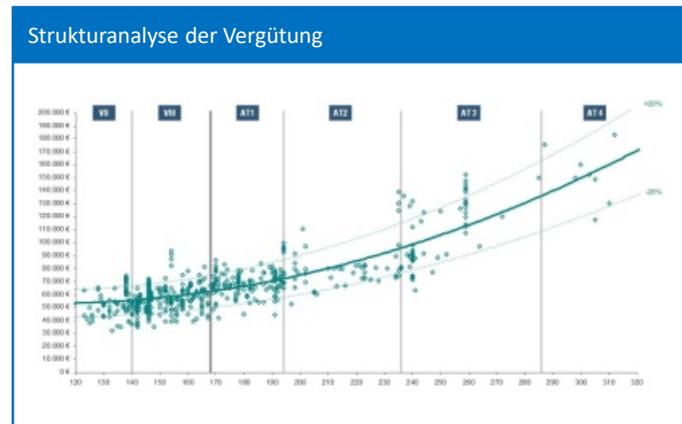
Die Analyse der intern gewachsenen Vergütungsstrukturen (Punktwolken, Trendkurven) liefert die wichtigste Ausgangsbasis für die zukünftige Ausrichtung der Struktur.



### ② Externer Marktvergleich

Die meisten Unternehmen führen mehr oder weniger regelmäßig Marktvergleiche durch und stellen sicher, dass sie mit ihren Vergütungsstrukturen im Markt liegen. Werden seitens des Unternehmens strukturelle Abweichungen vom Markt vermutet, bietet sich ein spezieller Marktstrukturvergleich an.

Da bedeutsame strukturelle Abweichungen vom Markt erfahrungsgemäß nur sehr selten vorliegen, können bedarfsweise Marktvergleiche auch für individuell zu überprüfende Positionen auf Basis von Einzelbenchmarks herangezogen werden.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns



Die Gestaltung der künftigen fixen und variablen Vergütungsbandbreiten für die Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahn erfordert das Ausbalancieren von Ist-Struktur, Marktstruktur und Anpassungskosten. Das Baumgartner-Compensation-Cockpit erlaubt die simultane Veränderung aller Designparameter.

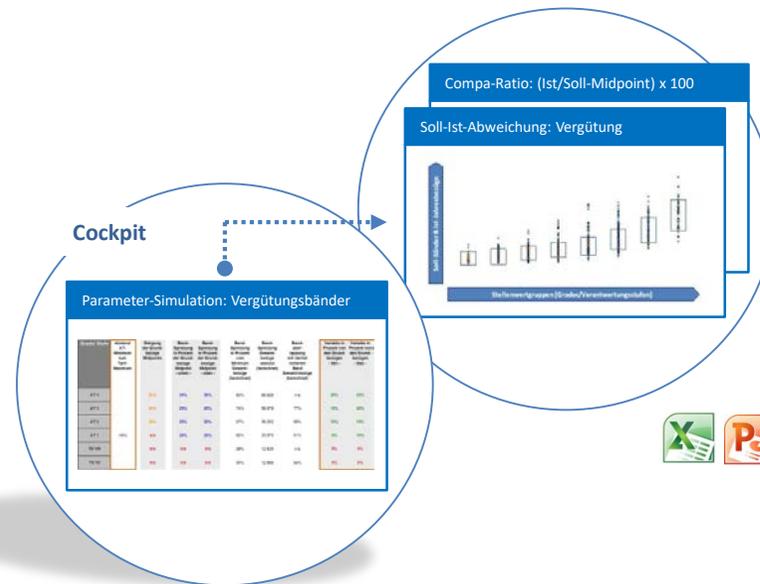
### ③ Festlegung künftiger Soll-Bandbreiten

Die Gestaltung der künftigen fixen und variablen Vergütungsbandbreiten für die Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahn erfordert das Ausbalancieren von Ist-Struktur, Marktstruktur und Anpassungskosten.

Das Baumgartner-Compensation-Cockpit erlaubt die simultane Veränderung aller Designparameter wie Anschluss an Tarifvergütung, Progression (Steigung der Bandmidpoints), Bandspreizung, Bandüberlappung, Bandausreißer.

Baumgartner bringt einen ersten Vorschlag für die künftigen fixen und variablen Vergütungsbänder ein. Die vorgeschlagene Struktur kann dann interaktiv im Rahmen von Workshops modifiziert werden.

Auf Basis der simulierten Parameter wird schließlich eine Analyse der Kostenwirkungen der Soll-Bänder erstellt. Parallel dazu werden der individuelle Anpassungsbedarf identifiziert und generelle Überführungsregelungen festgelegt.

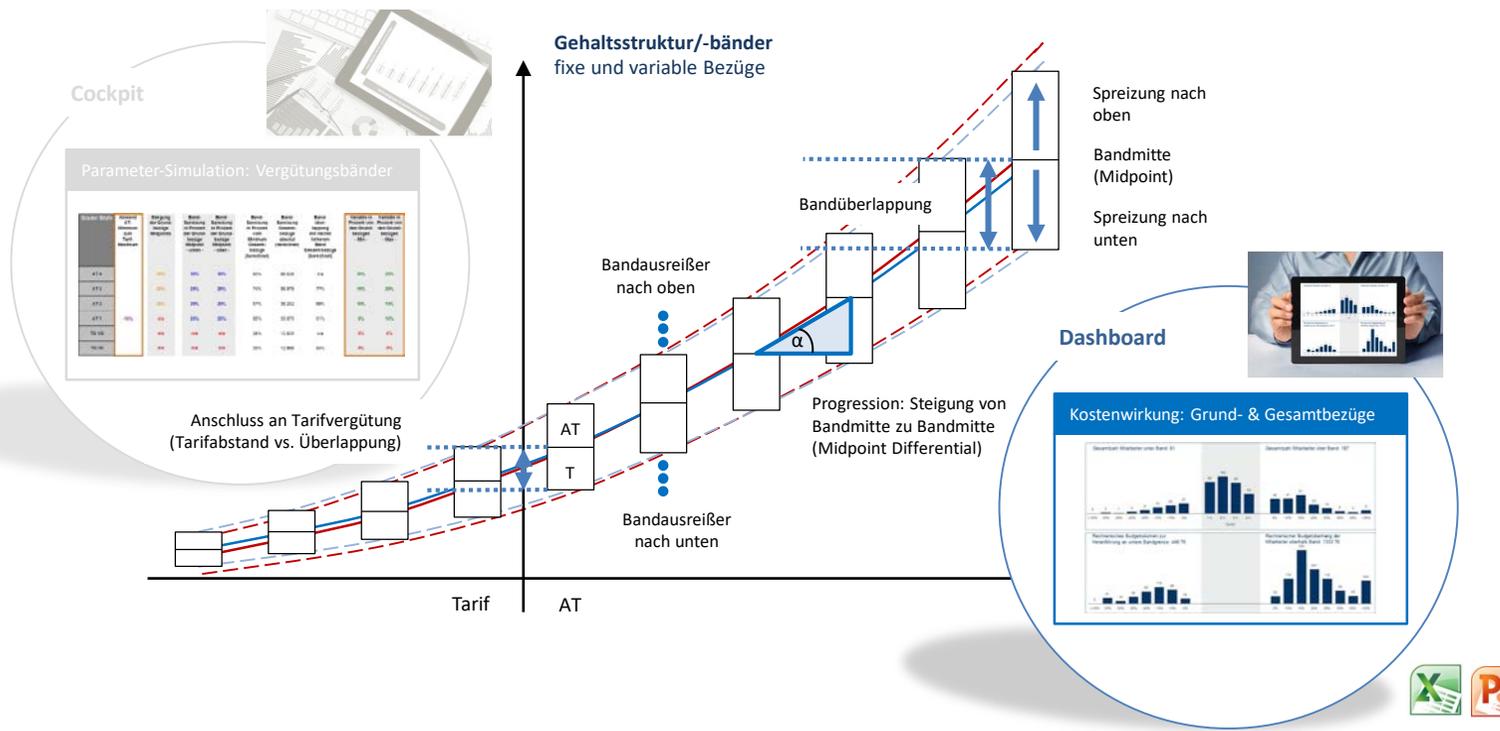


## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Auf Basis der simulierten Parameter wird schließlich eine Analyse der Kostenwirkungen der Soll-Bänder erstellt. Parallel dazu werden der individuelle Anpassungsbedarf identifiziert und generelle Überführungsregelungen festgelegt. Das Baumgartner-Compensation-Dashboard zeigt die Kostenwirkungen der simulierten Soll-Bänder.



# Inhalt

- ▶ **Editorial**
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**



Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	<b>Berichtswege/Titel</b>	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Klar geregelte Funktionsbezeichnungen und Titel stärken die Attraktivität und Werthaltigkeit der Experten- und Projektleiterlaufbahn nach innen und außen.

#### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die hierarchische und disziplinarische Einordnung der Expertenfunktionen ist eindeutig geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Expertenlaufbahn im Vergleich zur Führungs- und Projektleiterlaufbahn klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Expertenlaufbahn kunden- und marktgerecht geregelt.

#### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die hierarchische und disziplinarische Einordnung der Projektleiterfunktionen ist eindeutig geregelt und unterstützt die gewünschte Stärkung des Projektmanagements im Rahmen des gewählten Geschäfts- und Organisationsmodells.
- » Die Steuerungs- und Reportingstrukturen sind für die unterschiedlichen Projektkategorien klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Projektleiterlaufbahn im Vergleich zur Führungs- und Expertenlaufbahn klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Projektleiterlaufbahn kunden- und marktgerecht geregelt.
- » Im agilen Projekt-Kontext sind die Rollen wie Product Owner und Scrum Master ebenfalls hierarchisch und disziplinarisch einzuordnen.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleiterlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	<b>Berichtswege/Titel</b>	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel sowie die Berichts- und Entscheidungswege werden für die drei Laufbahnen überprüft und falls erforderlich neu geregelt.

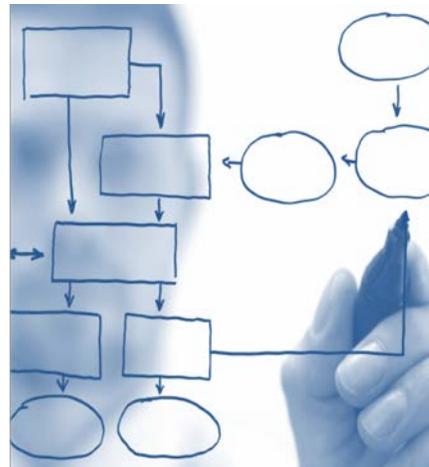
### ① Funktionsbezeichnungs- und Titelstruktur

- » Review der organisatorischen Einordnung sowie der Bezeichnung, Beschreibung und Zuordnung der Experten- und Projektleiterfunktionen im Quervergleich aller Laufbahnen;
- » Aufnahme, Vergleich und Harmonisierung der aktuellverwendeten Funktionsbezeichnungen und Titelstrukturen über alle Laufbahnen sowie Ergänzung für die neue Experten- und Projektleiterlaufbahn;
- » Ergebnis: Systematisierungsvorschlag für Funktionsbezeichnungen und Titel.



### ② Schritt 2: Berichts- und Entscheidungswege

- » Review der vorgesehenen Berichts- und Entscheidungswege im Hinblick auf die vorgesehene organisatorische Einordnung in den drei alternativen Laufbahnen;
- » Ggf. Klärung von „Vorfahrtsregeln“ z. B. in Bezug auf Budget- und Ressourcenverantwortung;
- » Ergebnis: Systematisierungsvorschlag für Berichts- und Entscheidungswege.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	<b>Kompetenzmodell</b>	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

Ein laubahnübergreifendes Kompetenzmodell liefert die Grundlage für laubahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse.

### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Anforderungen an die verschiedenen Positionen und Stufen der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn werden nach einer einheitlichen Modellstruktur transparent beschrieben.
- » Die fachlich-formalen Anforderungen an die Expertenpositionen sind für jede Laufbahnstufe klar beschrieben.
- » Die außerfachlichen Anforderungen an die Expertenpositionen sind für jede Laufbahnstufe in Form von beobachtbaren Verhaltensankern klar beschrieben.
- » Die Anforderungen an die Expertenpositionen sind- sofern relevant - „bewertungssicher“ formuliert, mit den Tarifwerken abgestimmt oder liefern die Basis für künftige Tarifwerke.
- » Die Anforderungen an die Expertenpositionen sind in das Beurteilungssystem integriert.

### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die Anforderungen an die verschiedenen Positionen, Stufen und Rollen der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn werden nach einer einheitlichen Modellstruktur transparent beschrieben.
- » Die fachlich-formalen Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind für jede Laufbahnstufe klar beschrieben.
- » Die außerfachlichen Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind für jede Laufbahnstufe in Form von beobachtbaren Verhaltensankern klar beschrieben.
- » Die Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind - sofern relevant - „bewertungssicher“ formuliert, mit den Tarifwerken abgestimmt oder liefern die Basis für künftige Tarifwerke.
- » Die Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind in das Beurteilungssystem integriert.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	<b>Kompetenzmodell</b>	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

## Die Anforderungen an die Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen werden für jede Laufbahnstufe in einem übergreifenden Kompetenzmodell transparent beschrieben.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Angebot alternativer Karriere- und Entwicklungskonzepte ist die klare und transparente **Beschreibung von Anforderungs-/Kompetenzprofilen** für jede Stufe, und zwar

- » wo immer notwendig: **differenziert** für die Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn, jedoch mit vergleichbaren (gleichwertigen) Anspruchsniveaus sowie
- » wo immer möglich: **übergreifend** (identisch) für alle drei Laufbahnen.

Die in der Praxis angewandten Modelle unterscheiden sich in ihren Zielen und Strukturen deutlich und lassen sich nicht einfach auf andere Organisationen überstülpen.

### Die Struktur des Kompetenzmodells sollte folgende Merkmale aufweisen:

**Durchgängigkeit:** Die Kompetenzanforderungen sind für alle Laufbahnebenen und Mitarbeitergruppen nach einheitlichen Kompetenzbereichen und Kompetenzfeldern gegliedert, werden jedoch hierarchisch differenziert und aufeinander abgestimmt beschrieben. Die Anforderungen bauen sich gewissermaßen rollenspezifisch von unten nach oben auf. Dadurch ist sichergestellt, dass die Voraussetzungen zur Erfüllung der Anforderungen auf einer Ebene in den Anforderungen an die Führungskräfte, Projektleiter und Experten auf den übergeordneten Ebenen berücksichtigt sind.

**Transparenz:** Die Kompetenzanforderungen sind vollkommen transparent kommuniziert. Jeder Mitarbeiter, jeder Experte, jeder Projektleiter und jede Führungskraft kennt nicht nur die Anforderungen an die eigene Position, sondern auch die Anforderungen an die jeweils anderen. Dadurch wird einerseits die Aufmerksamkeit der Führungskräfte, Projektleiter und Experten auf das eigene Verhalten, andererseits aber auch das Verständnis der Mitarbeiter für diese Funktionen deutlich erhöht. Zudem werden aufstiegs- und wechsellorientierten Mitarbeitern, Experten, Projektleitern und Führungskräften die Anforderungen auf der nächsthöheren Ebene deutlich kommuniziert.

**Dialogorientierung:** Die Kompetenzanforderungen sind auf der Konkretisierungsebene der Aktivitäten und Verhaltensanker auch im Beurteilungssystem ganz bewusst nicht eindimensional beschrieben. Vielmehr erfordert der Dialog individuelle Festlegungen, Priorisierungen und Einschätzungen, die nicht mit einem einfachen ja oder nein zu beantworten sind.

In allen Fällen wird dadurch der Dialog im Jahresmitarbeitergespräch in dreifacher Hinsicht gefördert, und zwar im Hinblick erstens auf die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens in der zurückliegenden Periode, zweitens auf die Einschätzung der Potenziale für eine Position auf der nächsthöheren Ebene oder in einer anderen Laufbahn sowie drittens auf besondere Entwicklungsbedarfe, die in die Zielvereinbarung aufgenommen werden sollen.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	<b>Kompetenzmodell</b>	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

Das Kompetenzmodell für die drei Laufbahnen wird in einem effizienten Prozess top-down entwickelt und bottom-up validiert.

### ① Festlegung der Modellstruktur

Zunächst erfolgt die Analyse modellbestimmender Informationen, z. B. vorhandene Laufbahnkonzepte und Beurteilungssysteme, Führungsleitbilder und Kompetenzbeschreibungen, ausgewählte Stellenbeschreibungen, relevante Tarifverträge, Eingruppierungs- und Bewertungsverfahren. Zudem bringen wir hier ganz unterschiedliche Smart Practice Beispiele ein.

Auf dieser Basis werden die Struktur und damit die Komplexität des Anforderungsprofils und Kompetenzmodells festgelegt. Die Komplexität, aber auch der empfundene Kundennutzen eines Kompetenzmodells hängen maßgeblich von der geschäfts- und funktionspezifischen Relevanz und fachlichen Spezifität des Modells ab. Einfache Handhabbarkeit und praktischer Nutzen stehen häufig in einem Widerspruch. Hier kommt es darauf an, eine sinnvolle Balance zu finden.

Schließlich werden die fachlichen und außerfachlichen Schwerpunkte für die drei Laufbahnen differenziert und übergreifend definiert.

### ② Operationalisierung des Kompetenzmodells

Im nächsten Schritt bedarf es einer Operationalisierung der Kompetenzbereiche in Verhaltensanker. Dabei handelt es sich um Kompetenzanforderungen, die beobachtbar beschrieben werden.

### ③ Bestimmung der fachlich-formalen Anforderungen

Zunächst legen wir gemeinsam die relevanten Job Families und den damit verbundenen Differenzierungsgrad fest. Danach folgt die Ermittlung, Diskussion und Abstimmung der fachlich-formalen Anforderungen mit den Bereichsleitern.

Diese können je Laufbahn und Stufe parallel zu Schritt 2 oder auch nachlaufend eigenständig durch die HR Business Partner erhoben und bestimmt werden.

### ④ Integration in Beurteilungssysteme

Das entworfene Kompetenzmodell sollte anschließend in die bestehenden Beurteilungssysteme integriert werden. Hauptaufgabe ist hier die Festlegung der Skalen und Umwandlung des Modells in Beurteilungsbögen.

### ⑤ Validierung, Buy-in und Finalisierung

Das top-down entworfene Kompetenzmodell sollte von ausgewählten Vertretern aller Laufbahnen und Stufen im Rahmen von Focus Group Workshops á 10-15 Teilnehmern validiert werden. In den Workshops wird das Gesamtmodell vorgestellt und anhand der abgeleiteten Beurteilungsbögen getestet und diskutiert.

Im Nachgang werden die Anregungen aus den Workshops im Projektteam diskutiert und das Modell sowie die Beurteilungsbögen überarbeitet und finalisiert.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns



Die Modellstruktur bestimmt Komplexität und Nutzen des Kompetenzmodells. Die Entscheidung für eine bestimmte Struktur wird durch die Bewertung von Smart Practice Beispielen unterstützt.

Beispiel 1: Typische Unterscheidung der Anforderungen in formale Anforderungen, fachliche und außerfachliche Kompetenzen.

Expertenlaufbahn			Projektleiterlaufbahn	
E1	Master Expert	<b>Außerfachliche Kompetenzen</b> » „Schlüsselkompetenzen“, die am Verhalten einer Person beobachtbar sind (Verhaltensanker aus Kompetenzmodell)  » Erfüllung einer Mindestanzahl von Sollkompetenzen mit geforderten Ausprägungen  <b>Fachliche Kompetenzen</b> » Fachliches Know-how, Spezialisierungen und Arbeitsmethoden, Projektmanagementprozesse, -methoden, -techniken und -instrumente  <b>Formale Anforderungen</b> » Verbindliche Voraussetzungen für den Wechsel in eine spezifische Laufbahnstufe  » Bildungsabschlüsse, Zusatz- und weiterführende Qualifikationen, Zertifizierungen, Berufserfahrung in Jahren, durchlaufene Arbeitsbereiche, spezifische Erfahrung	Projektportfolio-/ Programm-Manager	P1
E2	Leading Expert		Senior Projektmanager	P2
E3	Senior Expert		Projektmanager	P3
E4	Expert		Junior Projektmanager	P4

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Anforderungen an die unterschiedlichen Laufbahnstufen müssen „bewertungssicher“ formuliert und insbesondere mit den Eingruppierungsmerkmalen in den Tarifwerken abgestimmt werden.

Beispiel 2: Beschreibung der Anforderungen in der Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn entlang der Kriterien und Dimensionen, die auch der im Unternehmen angewandten analytischen Positionsbewertung zugrunde liegen.

		Junior Spezialist	Spezialist	Senior Spezialist	Top Spezialist		
<b>A</b>	Fachkompetenz und Erfahrung	Berufsanfänger i.d.R. nach Studium.	2-4 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Kenntnis der Prozesse in der eigenen Sparte.	3-6 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Kenntnis der spartenübergreifenden Prozesse.	>5 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Gut ausgeprägte Konzernkenntnisse.		
<b>B</b>	Planung und Koordination		Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der gängigen arbeitsrelevanten Methoden.	Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der verfügbaren alternativen Methoden des eigenen Fachgebietes.	Adaption und Weiterentwicklung unterschiedlicher bekannter Methoden zur Lösung von Problemstellungen auch in anderen Fachbereichen.		
<b>C</b>	Soziale Kompetenz Kommunikation				Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen auch in anderen Fachbereichen.		
<b>D</b>	Denkrahmen/ Problemlösung						
				<b>Fachlicher Teamleiter</b>	<b>Junior Projektleiter</b>	<b>Projektleiter</b>	<b>Senior Projektleiter</b>
<b>E</b>	Schwierigkeitsgrad			Mehrjährige einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach einer formalen Berufsausbildung und Weiterqualifizierung.	>5 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium.	>6 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium.	>8 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium. Gut ausgeprägte Konzernkenntnisse.
<b>F</b>	Entscheidungsrahmen	Situativer Entsch. im Rahmen von R. und Standards.					
<b>G</b>	Ressourcenverantwortung	Mitverantwortung der eigenen Kosten.					
<b>H</b>	Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	Anspruchsvolle U. und Servicebeiträge abgegrenzten Sach. die eigene Organi.					
				<b>Fachlicher Teamleiter</b>	<b>Junior Projektleiter</b>	<b>Projektleiter</b>	<b>Senior Projektleiter</b>
<b>A</b>	Fachkompetenz und Erfahrung						
<b>B</b>	Planung und Koordination			Offbekannte Problemlage. Identifikation, Auswahl und Anpassung teilweise anspruchsvoller Standardmethoden und bekannter Lösungen.	Anspruchsvolle Problemlage. Adaption und Weiterentwicklung unterschiedlicher bekannter Methoden zur Lösung von Problemstellungen.	Komplexe Problemstellung. Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen.	Offpolitische Problemlage. Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen.
<b>C</b>	Soziale Kompetenz Kommunikation			Weitgehend eigenverantwortliche Entscheidung über die situative Anpassung der eigenen Arbeitsprozesse.	Weitgehend eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.	Eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.	Eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen z.T. bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.
<b>D</b>	Denkrahmen/ Problemlösung			Kostenbudget: 1-2 Mio Euro Mitverantwortung für die zugeordneten Ressourcen.	Projektvolumen bis 3 Mio. Euro Mitverantwortung für Projektbudget.	Projektvolumen: 3-10 Mio. Euro Mitverantwortung für Projektbudget.	Projektvolumen: > 10 Mio Euro Einständige Budgetverwaltung durch zugeordnetes Project Office.
<b>E</b>	Schwierigkeitsgrad						
<b>F</b>	Entscheidungsrahmen						
<b>G</b>	Ressourcenverantwortung						
<b>H</b>	Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung			Vorwiegend operative Beiträge im Rahmen der Wertschöpfungskette des Fachbereichs.	Anspruchsvolle Projektmanagement- und Beratungsbeiträge im Rahmen von Kundenprojekten.	Sehr anspruchsvolle Projektmanagement- und Beratungsbeiträge zur Mitgestaltung von Kundenprozessen.	Folllische, strategisch sehr anspruchsvolle Beiträge zur Mitgestaltung von Kundenprozessen.

Strukturbeispiel – illustrativ –

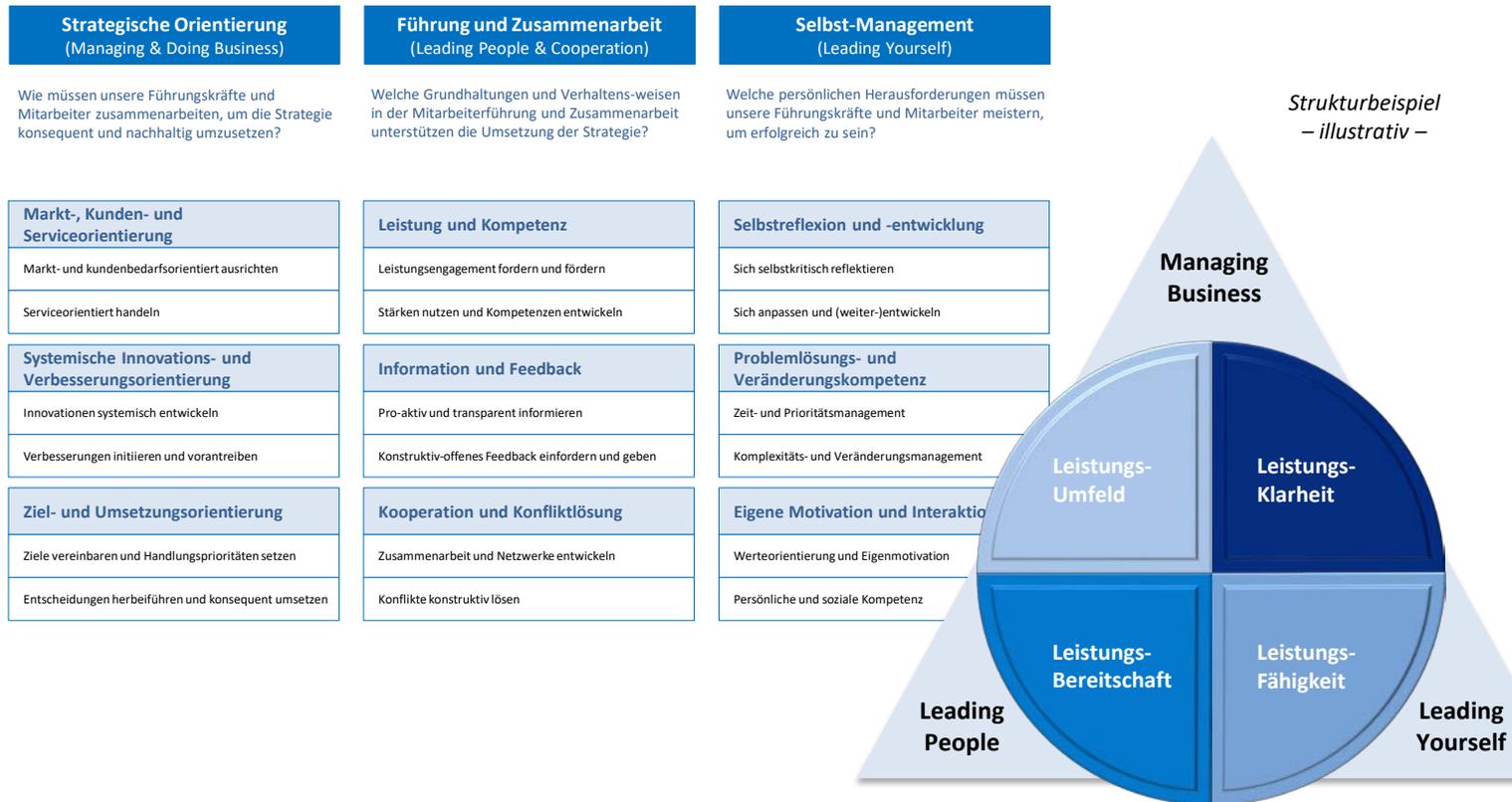
# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell**
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

## Das Kompetenzmodell integriert die erwartbaren künftigen Anforderungen und Leitlinien einer Leistungs-Partnerschaft in Führung und Zusammenarbeit.

Beispiel 3: Beschreibung der Anforderungen in der Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn entlang der Kriterien und Dimensionen, die auch den integrierten Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit zugrunde gelegt werden.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	<b>Kompetenzmodell</b>	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Anforderungen in den unterschiedlichen Laufbahnen und Laufbahnstufen werden in einem für alle Mitarbeitergruppen transparenten Modell beschrieben und in Beurteilungsbögen überführt.

Beispiel 4: Für jeden Kompetenzbereich werden die Anforderungen/Verhaltensanker nach Laufbahnstufen differenziert beschrieben.

Kompetenzbereiche	Kompetenzfelder	Aktivitäten/Verhaltensanker	MA	GL	AL/GFL	IL	
<b>Kompetenzbereich</b>  Systemische Innovations- und Verbesserungsorientierung	Innovationen systemisch entwickeln	Legt die Innovationsstrategie fest; definiert - gemeinsam mit dem Führungskreis - Strategien zur Systematisierung und systemischen Entwicklung von Innovationen durch Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/ Fachkompetenz in den Abteilungen/ Geschäftsfeldern sowie durch Integration ergänzender Kompetenzen, Leistungen und Technologien; sorgt für die Ausgewogenheit von Forschungs- und Marktorientierung				●	
		Erarbeitet mit Blick auf das Gesamtportfolio eine systemische "Innovations-Roadmap" für die eigene Abteilung/ das eigene Geschäftsfeld; stellt den Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/ Fachkompetenz, die Integration ergänzender Kompetenzen, Leistungen und Technologien aus Netzwerken; sorgt für die Ausgewogenheit von Forschungs- und Marktorientierung auf Abteilungs-/ Geschäftsfeldebene			●	●	●
		Stellt den Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/Fachkompetenz innerhalb der eigenen Gruppe durch Schritthalten mit dem wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand in den eigenen Forschungs-/ Fachgebieten sicher; bezieht Kunden in die Entwicklung neuer Technologien, Systeme, Prozesse und Instrumente ein; fördert die interdisziplinäre, systemische Entwicklung von Innovationen (z. B. durch "vernetzte Vorlauforschung")			●	●	●
	Verbesserungen initiieren und vorantreiben	Verschafft sich einen Überblick über den wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand des eigenen Forschungs-/ Fachgebiets; tauscht sich mit seinem Vorgesetzten über die Bedeutung der neuesten Erkenntnisse im eigenen Forschungs-/ Fachgebiet aus; bringt aktiv eigene Vorschläge ein, die zur Fundamentalforschung und zur systemischen Entwicklung von Innovationen beitragen	Aktivitäten/ Verhaltensanker	●	●	●	●
		Prägt und fördert eine Kultur institutionalisiertes Verbesserungsmaßnahmen	Aktivitäten/ Verhaltensanker			●	●
		Fordert in der eigenen Abteilung/ im eigenen Geschäftsfeld regelmäßig Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; stellt - in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten - dafür und für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen die notwendigen Ressourcen/ Kapazitäten zur Verfügung; steuert den konsequenten Umsetzungsprozess für festgelegte Maßnahmen in der eigenen Abteilung/ im eigenen Geschäftsfeld	Aktivitäten/ Verhaltensanker			●	●
		Fordert in der eigenen Gruppe regelmäßig Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; stellt - in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten - dafür und für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen die notwendigen Ressourcen/ Kapazitäten zur Verfügung; steuert den konsequenten Umsetzungsprozess für festgelegte Maßnahmen in der eigenen Gruppe			●	●	
		Bringt Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; setzt festgelegte Verbesserungsmaßnahmen im eigenen Wirkungskreis innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens um	●	●	●	●	

Strukturbeispiel – illustrativ –

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	<b>PE/Qualifizierung</b>	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	--------------------------	-----------	-----------------

Führungskräften, Projektleitern und Experten steht ein optimiertes Angebot an fachlichen und außerfachlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.

#### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Den Experten steht ein laufbahnspezifisches Angebot an abgestimmten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.
- » „Fachprogramme“ befähigen zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den jeweiligen Anforderungen einer Expertenfunktion.
- » „Professional Programme“ dienen der Weiterentwicklung in der Expertenfunktion einer Ebene.
- » „Development Programme“ dienen Potenzialträgern zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Position der nächsthöheren Expertenebene.
- » Zur Weiterentwicklung in eine Führungsposition der Linie oder Projektleiterposition stehen Programme der Führungs- und Projektleiterlaufbahn zur Verfügung.

#### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Den Projektleitern steht ein laufbahnübergreifendes und laufbahnspezifisches Angebot an abgestimmten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.
- » „Fachprogramme“ befähigen zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den jeweiligen Anforderungen einer Projektleiterfunktion.
- » „Professional Programme“ dienen der Weiterentwicklung in der Projektleiterfunktion einer Ebene.
- » „Development Programme“ dienen Potenzialträgern zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Position der nächsthöheren Projektleiterebene.
- » Zur Weiterentwicklung in eine Führungsposition der Linie stehen die Programme der Führungslaufbahn zur Verfügung.
- » Für die agilen Projektrollen stehen ebenfalls entsprechende Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie „Fachprogramme“ zur Verfügung.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	<b>PE/Qualifizierung</b>	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	--------------------------	-----------	-----------------

## Die Optimierung und Weiterentwicklung des künftigen PE/Qualifizierungsangebots für die drei Laufbahnen setzt auf einem umfassenden Maßnahmen-Screening auf.

### ① Festlegung der Programmstruktur

Zunächst werden die Eckpfeiler des künftigen PE/Qualifizierungskonzepts festgelegt. Für die Expertenlaufbahn hat sich die nachfolgend beschriebene Struktur bewährt, die sich in Teilen auch auf die Projektleiterlaufbahn übertragen lässt:

**Fach-Programme:** Bedarfsgerechte Fachqualifizierung; Befähigung zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den Anforderungen der Stelle; Ausbau von Fähigkeiten und Kenntnissen;

**Professional Programme:** Für breite Mitarbeiterschaft der Spezialisten/Experten zur Weiterentwicklung in einer Funktion und Ebene;

**Development Programme:** Für Potenzialträger zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Expertenfunktion der nächsthöheren Ebene.

### ② Screening vorhandener Maßnahmen

In einem nächsten Schritt sollten die vorhandenen Qualifizierungsangebote mit dem Bedarf - entsprechend der alternativen Laufbahnkonzepte, Kompetenzmodelle und festgelegten Programmstruktur - abgeglichen werden.

- » Welche Maßnahmen sind 1:1 für die unterschiedlichen Stufen der drei alternativen Laufbahnen geeignet?
- » Welche Maßnahmen sind gut, müssen aber für die drei alternativen Laufbahnen angepasst werden?

- » Welche Maßnahmenpakete können für vergleichbare Lernanforderungen gebündelt werden?
- » Welche Maßnahmen sollten modernisiert werden?
- » Welche Maßnahmen sind redundant oder veraltet und können entfallen?
- » Welche Maßnahmen fehlen und müssen ergänzt werden?

### ③ Make-or-Buy- und Kooperationskonzept

In dieser Phase geht es um die Make-or-Buy-Entscheidung und Anbietersauswahl sowie die Entwicklung eines Konzeptes für Allianzen und Kooperationen zu einzelnen Maßnahmen bzw. Programmen.

### ④ Entwicklung Qualifizierungskonzepte

Nach der Bündelung von Maßnahmenpaketen für vergleichbare Lernanforderungen folgt in diesem Schritt die Konzeption des Qualifizierungsangebots für die Development- und Professional-Programme: z. B. Qualifizierungswürfel, Curricula, Maßnahmenbeschreibungen.

### ⑤ Entwicklung Maßnahmen und Einführungsplan

Abschließend werden Auftaktveranstaltungen und einzelne Maßnahmen konzipiert und inhaltlich entwickelt sowie ein Implementierungsfahrplan (Roadmap) erstellt.

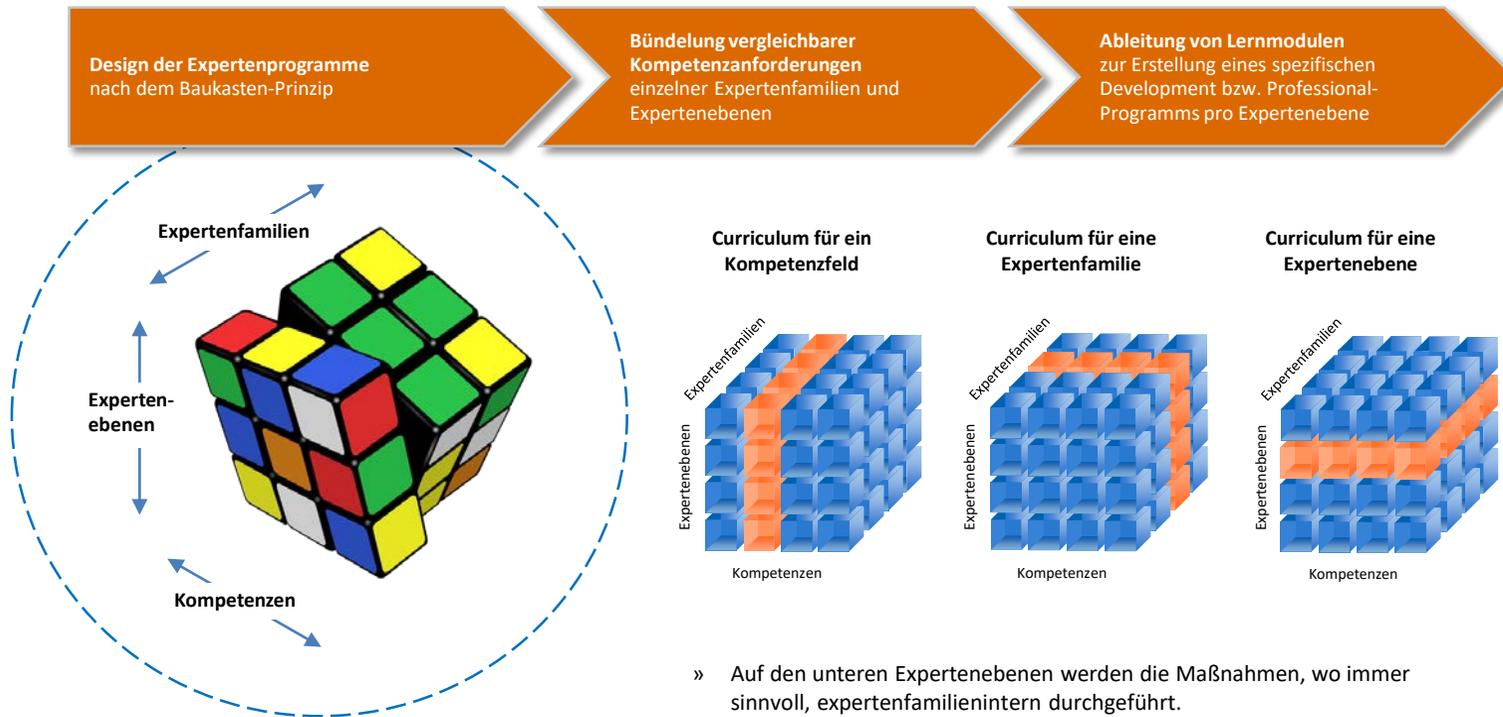
# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns



Das Design der PE/Qualifizierungsprogramme nach dem Baukasten-Prinzip ermöglicht die optimierte Bündelung und Spezifizierung der Lernangebote für die drei Laufbahnen.

Prinzipdarstellung für die Entwicklung der Expertenlaufbahn-Programme



- » Auf den unteren Expertenebenen werden die Maßnahmen, wo immer sinnvoll, expertenfamilienintern durchgeführt.
- » Mit steigender Spezialisierung der höheren Expertenebenen steigt die Individualisierung des Curriculums entlang der Fachrollen.

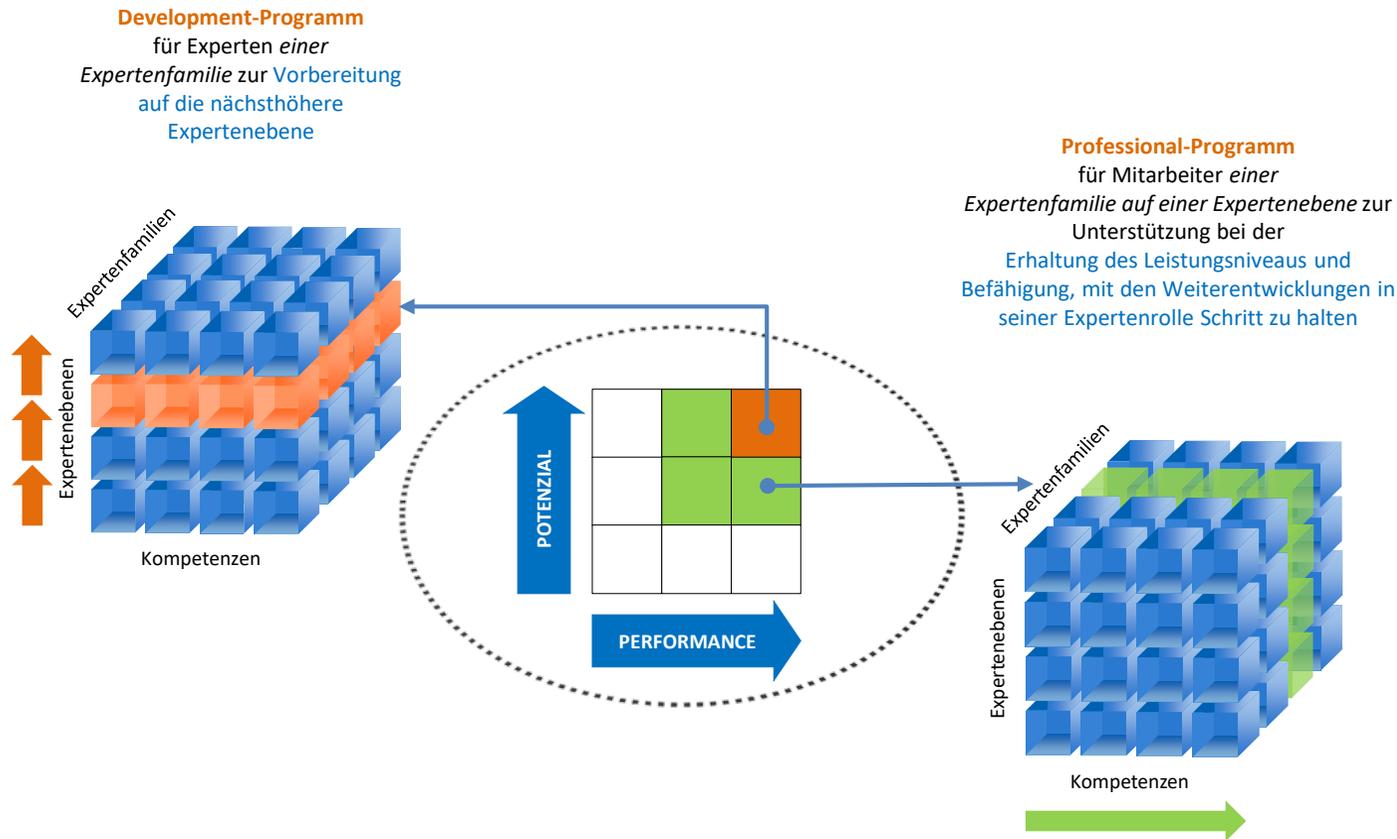
# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Je nach Performance-Potenzial-Einschätzung stehen den Experten unterschiedliche Programme und Lernmodule zur Verfügung.

Prinzipdarstellung für die Entwicklung der Expertenlaufbahn-Programme

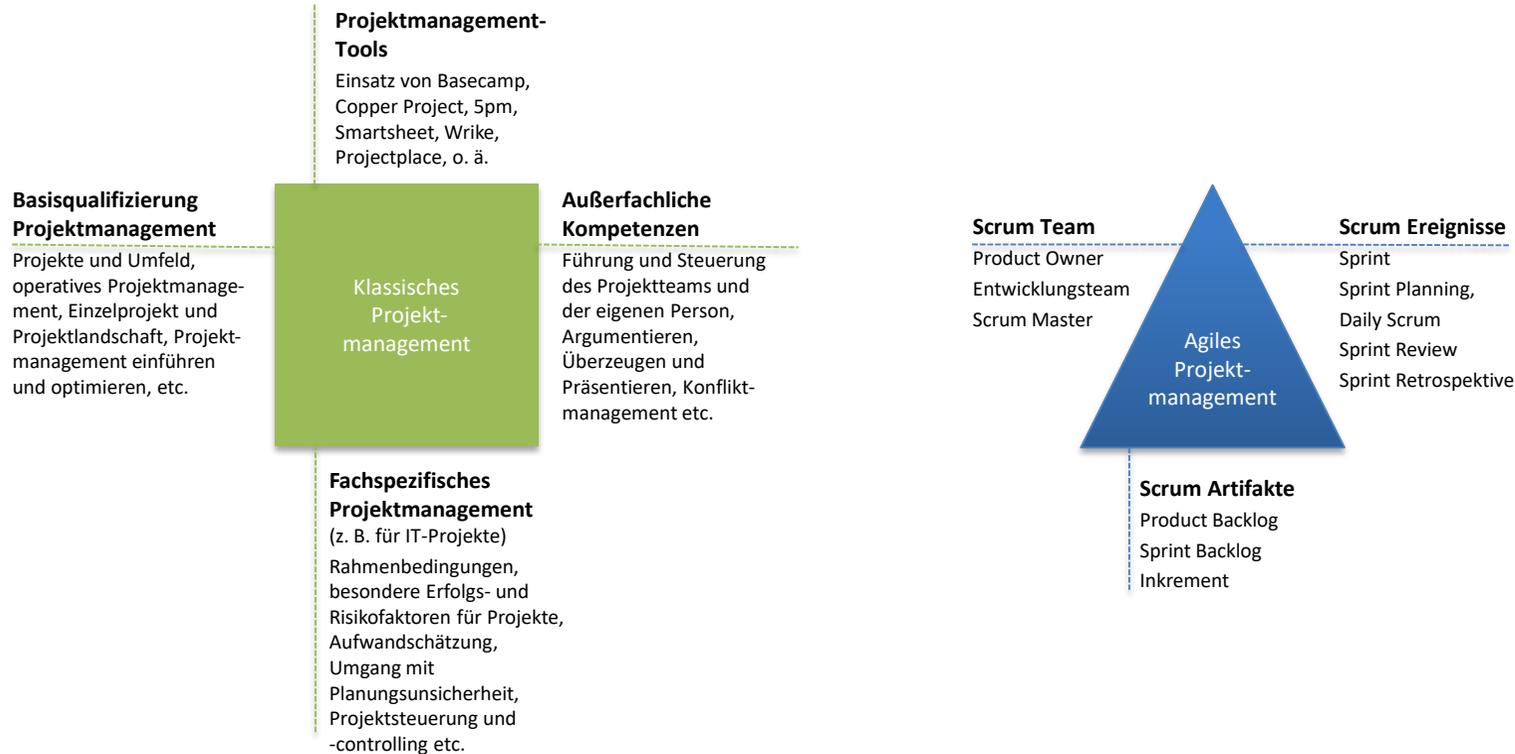


# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Das Konzept des agilen Projektmanagements muss künftig in der Organisations- und Personalentwicklung verstärkt Berücksichtigung finden.



# Inhalt

- ▶ **Editorial**
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

## Besondere kulturprägende Merkmale stärken die Attraktivität der Experten- und Projektleiter-Communities nach innen und außen.

### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Mitarbeiter in der Expertenlaufbahn verstehen sich in ihrer Experten-Community als Netzwerker und tauschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen über geeignete Plattformen (Expertenforen, Expertenblogs, etc.) aus.
- » Der „strategisch-kulturelle“ Austausch zwischen Experten, Projektleitern und Führungskräften der Linie wird zum Beispiel über die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen, Kaminabenden, strategischen Projekten (Action Learning) organisiert.

### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Für die Community der Projektleiter sind Prozessstandards, Performance Metrics und Tools der Projektarbeit definiert und in der Zusammenarbeit durchgängig verankert.
- » Die Projektleiter verstehen sich als Netzwerker und tauschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen über geeignete Plattformen (Projektleiterforen, Projektleiterblogs, etc.) aus.
- » Der „strategisch-kulturelle“ Austausch zwischen Projektleitern und Führungskräften der Linie wird zum Beispiel über die Teilnahme an Führungskräfteveranstaltungen oder Kaminabenden organisiert.
- » Die Mitarbeiter mit agilen Rollen vernetzen sich über communities of practice.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	<b>Community</b>	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	------------------	-----------------

Experten-Communities verstehen sich als Teil eines lernenden Unternehmens im Sinne des Enterprise 2.0 – Enterprise 2.0 steht für eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

In geographisch verteilten Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen fällt es Mitarbeitern mit Expertenwissen schwer, sich zu vernetzen. Über die Arbeit anderer Experten ist oft wenig bekannt und es gibt kaum Möglichkeiten, sich systematisch auszutauschen. Je mehr Projekte in standort- und bereichsübergreifenden Teams bearbeitet werden, desto größer ist das Problem.

Mit der Etablierung von Experten-Communities werden vor allem folgende **Ziele** verfolgt:

- » Bewahrung, Erweiterung und Verbreitung von Know-how,
- » Effizientere Gestaltung der Arbeit und folglich Kostenersparnis,
- » Reduzierung des Information-Overload, durch gezielten Zugriff auf relevante Informationen,
- » Nutzung von Synergieeffekten durch Bereitstellung von Best Practices,
- » Förderung von kreativer Arbeit und Innovation (der Austausch von Wissen über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg soll dazu führen, dass neue Ideen entstehen und sich durch Diskussionen weiter entwickeln können),
- » Darstellung als innovatives und offenes Unternehmen nicht nur in der Branche, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt.

Experten-Communities sollten einem **ganzheitlichen Ansatz** folgen, bestehend aus:

- » Interaktion in Face-to-Face-Meetings (z. B. Führungskräfteveranstaltung, Kaminabend, Experten/Projektleiterforum),
- » performante virtuelle Kommunikation mit Werkzeugen des Web 2.0.,
- » strukturierte Dokumentation,
- » Publikation von Fachbeiträgen,
- » standardisierte Rollen, Prozesse und Tools,
- » Action Learning z. B. im Rahmen strategischer Projekte,
- » gezielte Aktivitäten zur Teamentwicklung.

Beispiele für **Community-Instrumente** sind:

- » Experten-Wiki,
- » Experten-Blog,
- » Projektmanagement-Toolbox,
- » Jährliche Competence Meetings,
- » Monatliche Newsletter,
- » Regelmäßige Web- und Videokonferenzen.

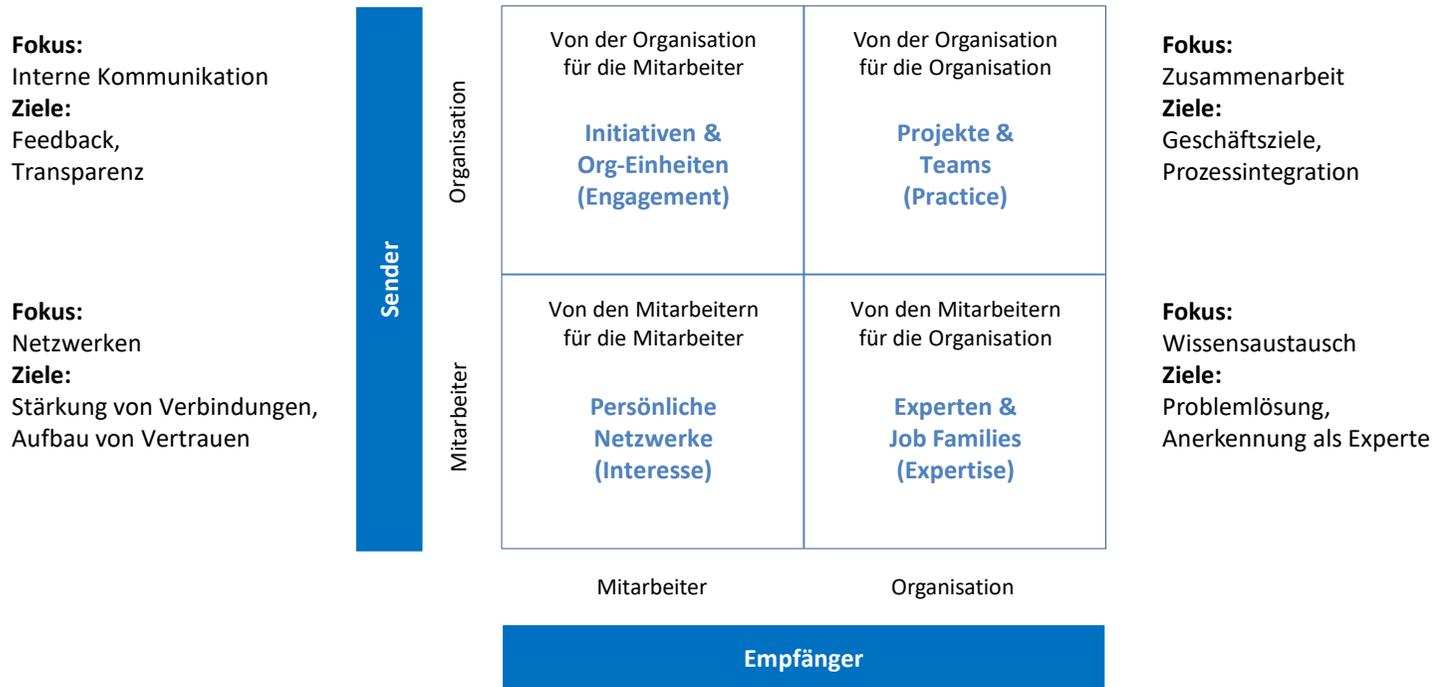
# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns



Die Etablierung von Experten-Communities ist ein wesentlicher Baustein der Expertenkarriere und ein bedeutender Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation eines Enterprise 2.0. Zur nachhaltigen Umsetzung sind ein ganzheitliches Konzept und begleitendes Change Management gefragt.

**Fokus und Ziele unterschiedlicher Typologien von Online Business Communities im Enterprise 2.0**



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Klar geregelte Zugangsprozesse stellen eine bedarfsgerechte und kompetente Besetzung geplanter und offener Experten- und Projektleiterstellen sicher.

#### Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die erstmalige Einrichtung oder Veränderung vorhandener Expertenstellen wird nach Laufbahn-/Verantwortungsstufen (Grades) und Rollen differenziert geplant.
- » Die Zugangskriterien (Voraussetzungen) zu einer Expertenstufe bzw. zu einer Rolle sind definiert und transparent.
- » Die Prozesse der Stellenausschreibung, Bewerberauswahl und Stellenbesetzung sind sowohl für die Expertenlaufbahn als auch für die agilen Rollen klar definiert und werden eingehalten.

#### Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die erstmalige Einrichtung oder Veränderung vorhandener Projektleiterstellen wird nach Laufbahn-/Verantwortungsstufen (Grades) bzw. Rollen differenziert geplant.
- » Die Zugangskriterien (Voraussetzungen) zu einer Projektleiterstufe bzw. Rolle sind definiert und transparent.
- » Die Prozesse der Stellenausschreibung, Bewerberauswahl und Stellenbesetzung sind für die Projektleiterlaufbahn und Rollen klar definiert und werden eingehalten.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

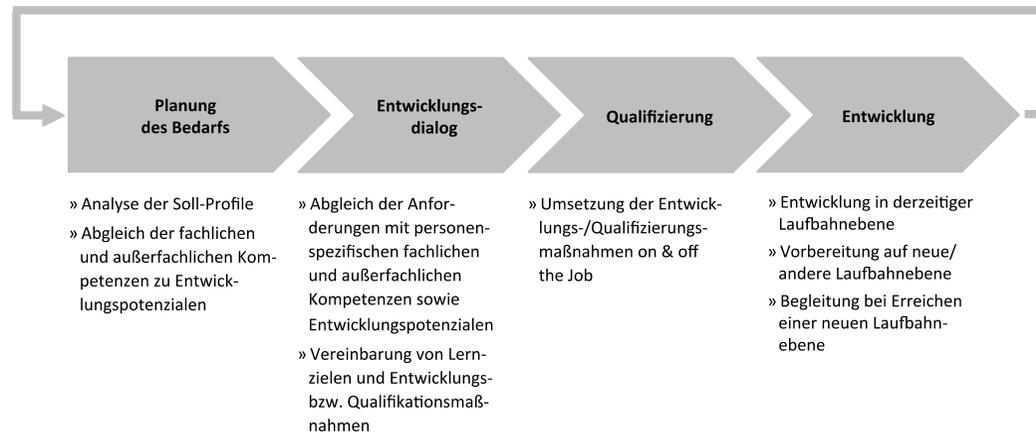
Der Zugang für Führungskräfte und Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnen und Laufbahnstufen ist für alle einheitlich und transparent geregelt.

Die Zugangsvoraussetzungen und -prozesse werden für jede der alternativen Laufbahnen und Laufbahnstufen definiert.

Ein Regelungsbedarf besteht hinsichtlich:

- » Zugangskriterien und verbindliche Voraussetzungen für den Eintritt in oder Wechsel in eine andere Laufbahn oder eine spezifische Laufbahnstufe,
- » Stellenplanung, Stellenschaffung und Veränderung einer bereits existierenden Stelle,
- » Stellenausschreibung, Bewerbungs-, Auswahl- und Besetzungsverfahren.

Ein Entwicklungsdialog bildet eine gute Basis für den Zugang zu einer Laufbahnebene sowie die Weiterentwicklung in einer Laufbahn.

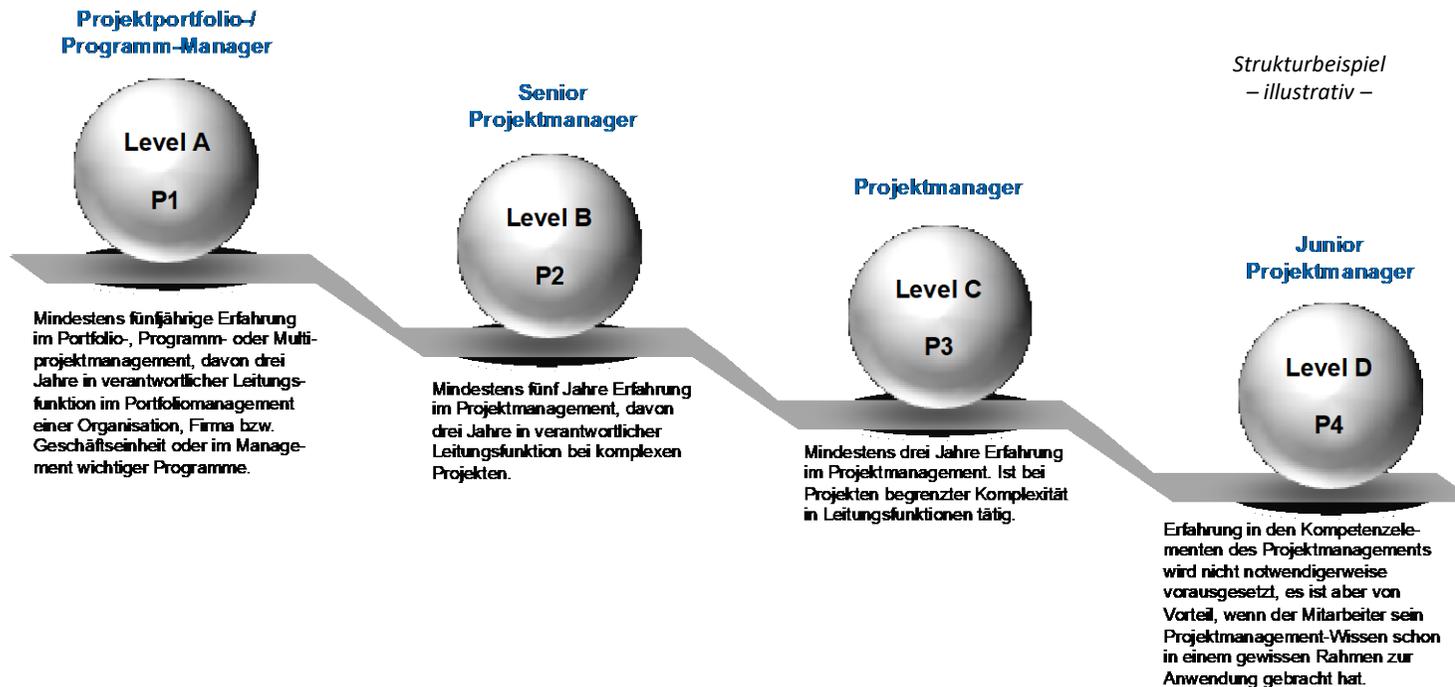


# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Zugangsvoraussetzungen der Projektleiter zu den Projektleiterstufen orientieren sich häufig in erster Linie an der Projektleitungserfahrung.

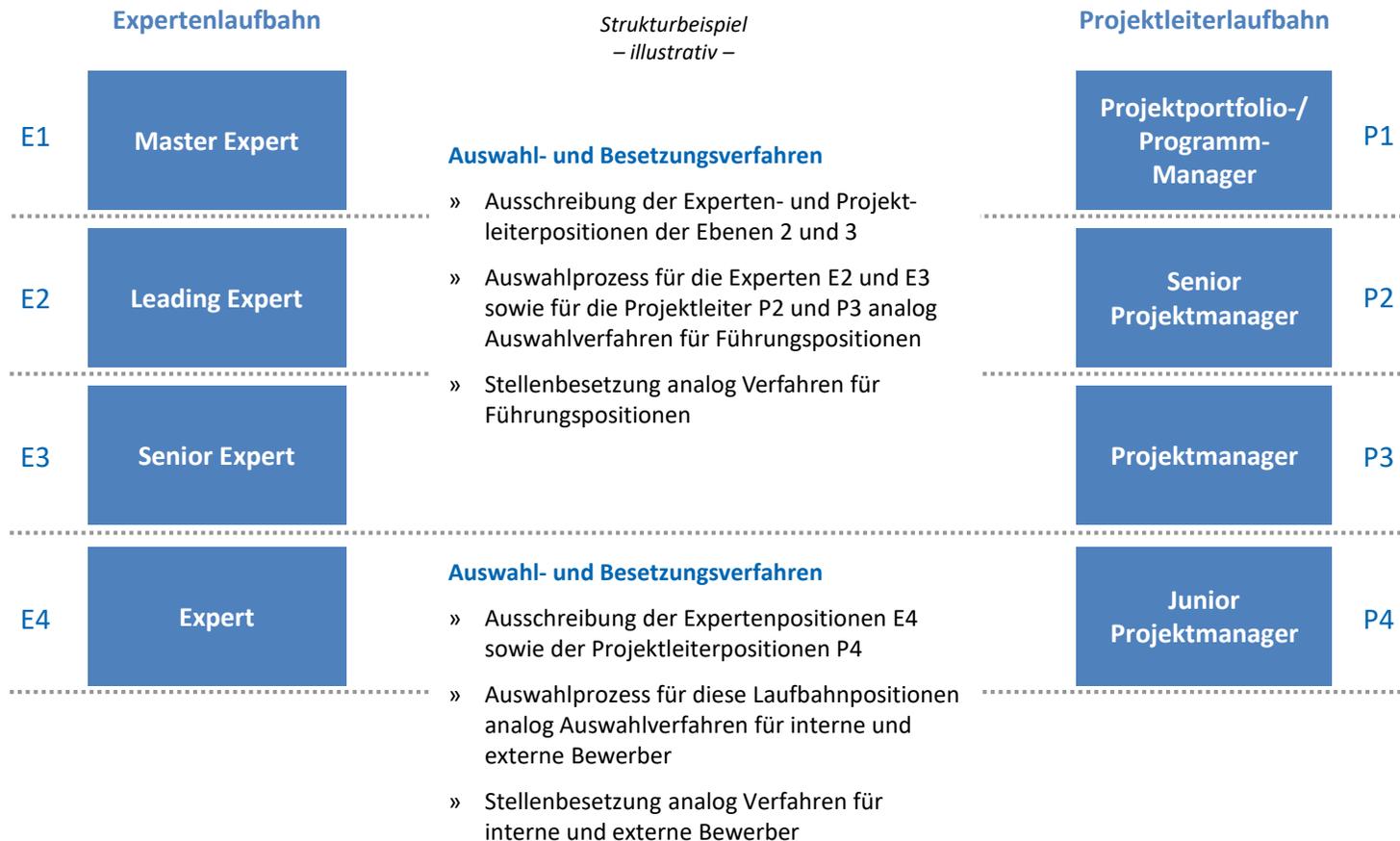


# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Der Zugang für Führungskräfte und Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnen und Laufbahnstufen ist für alle einheitlich und transparent geregelt.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektleitlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns



# Sustainable Value Creation: Culture Matters

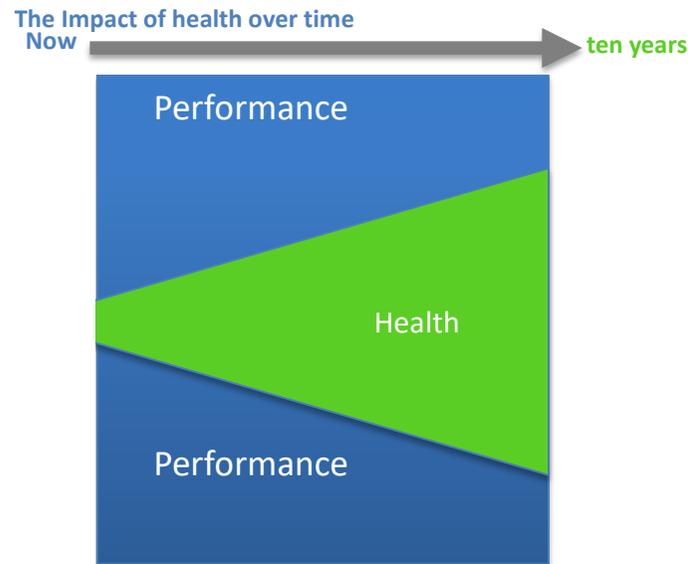
Nothing is more demanding than outperforming the market and creating more value than the competition over an extended period of time. And never has organizational success been more fragile than today.

Since Peters & Waterman's *In Search of Excellence* (1982) we have witnessed a rich body of research on organizational success. This initial study was criticized for its lack of a long-term view as a number of companies successful at the time were failing a couple of years later. But it set a high bar in terms of portraying a comprehensive picture of an organization as a system (the 7S model).

Collins & Porras then took a long term view in their *Built to Last* (1994) study and came to the conclusion that those companies that outperformed their market for a considerable period of time had a BHAG: a big hairy audacious goal that set out a bold vision. And they had strong core values that were non-negotiable, combined with an adaptive culture that allowed to swiftly respond to new developments as long as their core values were respected.

The most comprehensive empirical study, in our view, has more recently been conducted by Keller & Price (*Beyond Performance*, 2011). They differentiate between performance and health: financial performance on the one side (the hard stuff, if one may) and a productive, winning culture on the other (the soft stuff, so to say). The absence of one of the two dimensions precludes sustainable performance. Companies with strong cultures outperform companies with less productive cultures two to one. And health drives performance, but performance doesn't drive health.

So what exactly is organizational health: it is the strong presence of strategic internal alignment, of the quality of execution, and of the capacity for renewal. Leadership is part of all three factors and hence, central to a strong culture. Health is measurable and manageable. However, it takes significant time to create a winning culture, in average more than six years.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

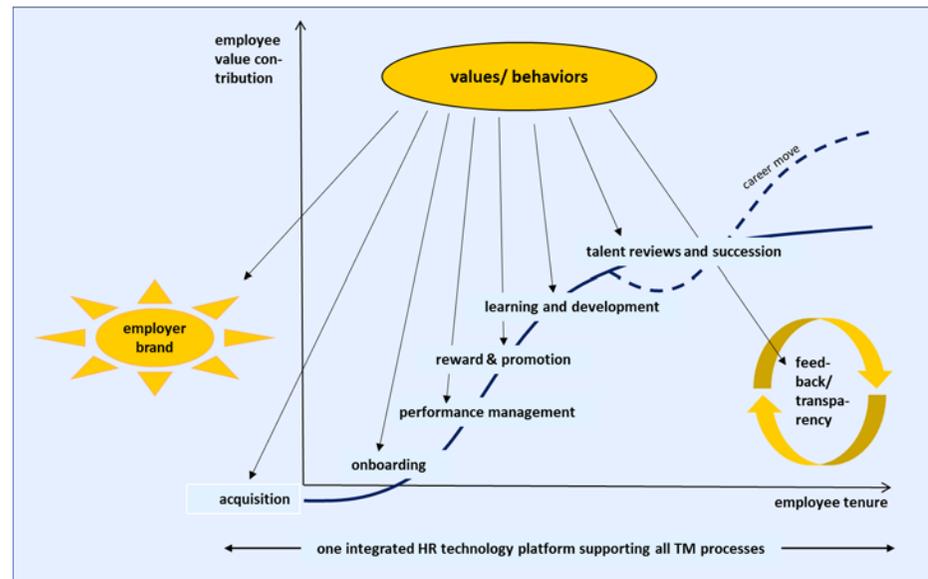
The role of HR in building and safeguarding a strong and productive culture is paramount. It has to take ownership, create transparency and build capability.

Shaping an organization so that it is as much focused on today's performance as it is on tomorrow's, is a major challenge. The company has to be deeply rooted in its purpose, to ongoingly align people and processes with its evolving strategy, and to be externally oriented in order to avoid complacency.

The creation of such a sense of purpose is the underpinning of an organization's identity, expressed by strong values and behaviors. This identity gets re-inforced through leaders walking the talk, through an accurate and shared understanding of where the organization stands in its strengths and limitations, through respective capability-building and business initiatives that connect the organization with its key markets and clients, through an engaged and empowered workforce, and - ideally - through aligned business and talent processes.

HR has a role to play in all of this, and an important one. However, more often than not, it could do a better job in advising leaders, in holding them accountable and giving them a sense of reality. In building mission-critical capabilities through targeted talent acquisition and development activities, and in embedding the core values and behaviours in its key talent processes.

Integrated Talent Practices along the Employee Life Cycle



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Leadership shapes culture, and culture drives performance. Without strong leadership, individual as well as collective, there will be no winning culture and no path to sustainable performance.

Given the critical role of effective leadership, organizations should regularly review and paint an honest picture of where they stand with their culture and leadership. Be it through employee surveys, through monitoring key performance indicators and people processes, or by looking at the strength of its talent pipeline and its ability to attract leadership talent from the market.

Wherever an organization stands in terms of its capacity to lead, there is always an opportunity to get better: in terms of clarifying the purpose, walking the talk and living the values, holding people accountable and rewarding them for the right things, orchestrating learning from what works and what doesn't, or focussing on the client and removing barriers to do so. Be it at senior, middle or junior management levels. Be it by developing and connecting current leaders or by preparing the next generation to lead.

Many organizations undergo transformation programs at corporate or divisional levels, whereby major aspects of the business model should change. The role of leadership in modelling the new way of doing things gets too often neglected, and respective development measures are reduced to a mere communication campaign. However, this will not suffice to make the change happen.

In addition, today's complex and interconnected world, full of ambiguity and uncertainties, calls for a different way to lead. From focusing inwardly and down into the own area, leadership increasingly means shifting the perspective and actions upward and horizontally, thereby linking people and units across the organization. It means also to focus more on the outside of the organization. Leadership was expected to have all the answers, but it can't go forward. It now has to build organizations that are mature enough to tolerate gray shades and ambiguity and that are enabled to collectively build the future.

Taking stock of the quality of its leadership and challenging the adequacy of its approach to developing leaders, is a good starting point for getting closer to a productive and winning culture, in any organization.

Further reading on adaptive change and leadership, e.g. Heifetz & Linsky: Leadership on the Line (2002), further discussed in Heifetz: The Practice of Adaptive Leadership (2009)

## Coming next:

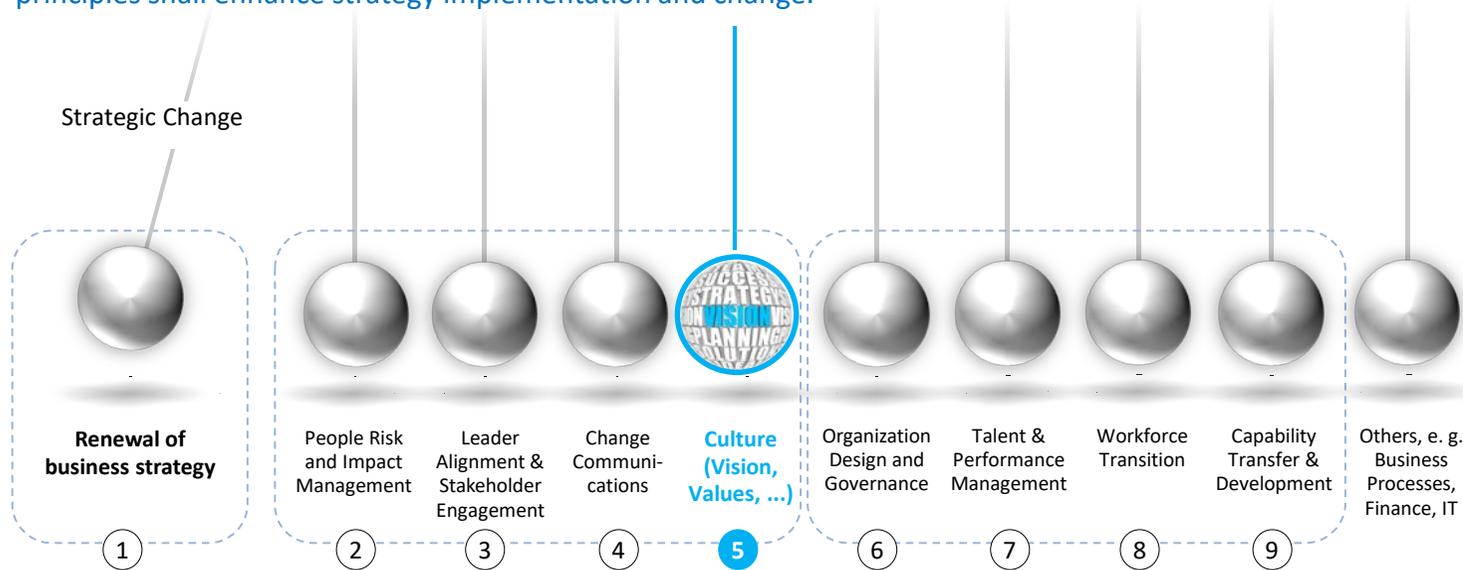
In one of our next *changeleaders* we will discuss the ideas presented here in some more depth.

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

# Strategic change initiatives require the renewal of values and leadership principles

Transformational change processes need to integrate multiple people dimensions. New values and leadership principles shall enhance strategy implementation and change.



## BUSINESS STRATEGY

*The company's new strategy shall reinforce the development of a customer focused high performance organization.*

## CHANGE & LEADERSHIP

*The change process must be driven by the company's CEO and his top management team, and include managers at all levels. Company values and leadership principles shall be aligned to the new business strategy and requirements of the future high performance organization.*

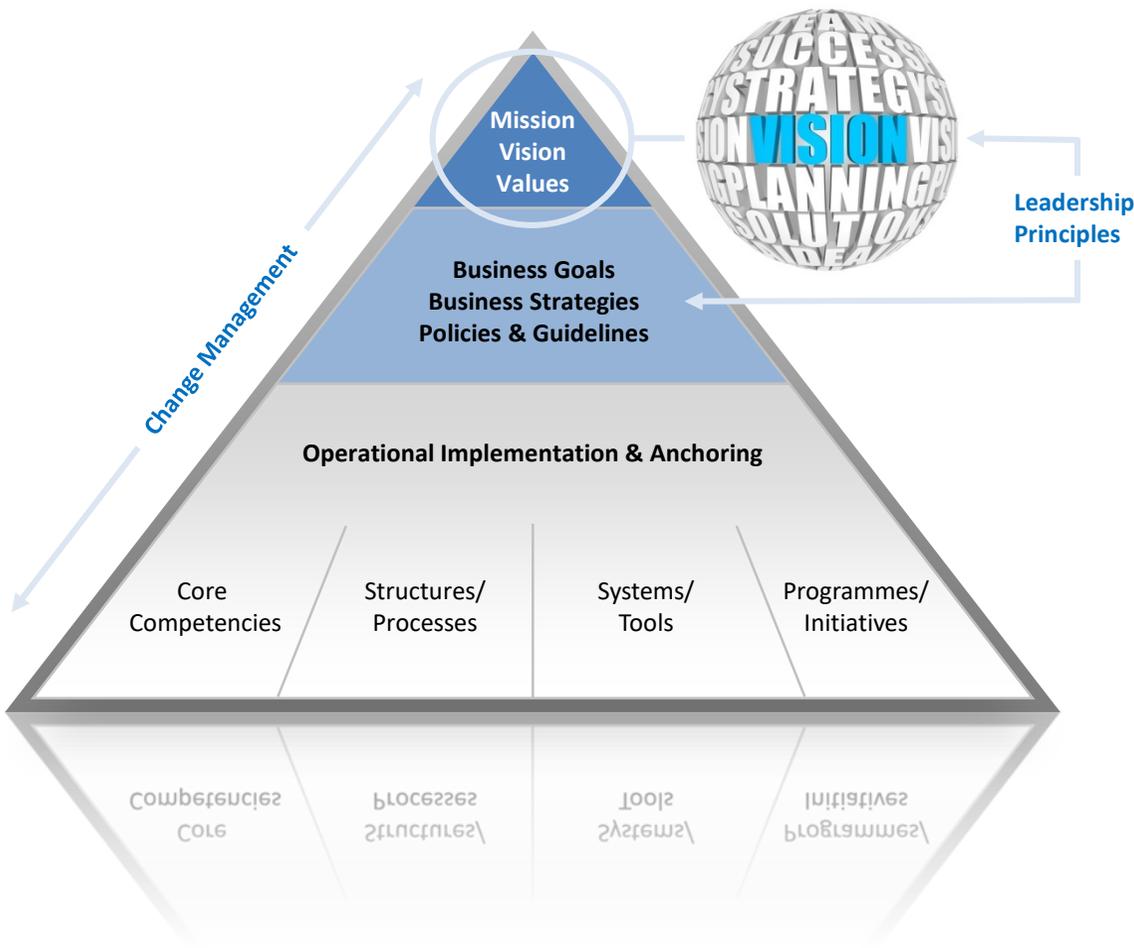
## ORGANISATION & HR

*The company's leadership structure, capacities and capabilities needs to be aligned with the new strategy. New growth and efficiency targets as well as the new corporate values and leadership principles need to be integrated in the talent and performance management systems and processes.*

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

A new corporate culture based on new values and leadership principles shall build the breeding ground for successful strategy implementation and organizational transformation.



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Although communication is a key component of change, it speaks more towards clarifying than really affecting a changed behavior. The anchorage of values and leadership principles in management, assessment and development systems is critical for success.

### Challenges

**Said** is not heard

**Heard** is not understood

**Understood** is not committed

**Committed** is not executed

**Executed** is not maintained

(Konrad Lorenz)



### Solutions

**Focusing** target groups, issues and communication strategy

Target group adequate **Translation** and meaningful wording/phrasing

**Validation und buy-in** of executives, managers, specialists and staff

Sustainable **Anchorage** in management, appraisal/assessment and development systems

Continuous **Communication & Monitoring**; evaluation/update after 3 years

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
- ▶ **Transformationale Changeprozesse**  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ **Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0**  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ **Sustainable Value Creation: Culture Matters**  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ **Renewal of Values & Leadership Principles**  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ **IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe**  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ **Wir über uns**

Effective top-down-bottom-up processes allow sustainable renewal of values and leadership principles.

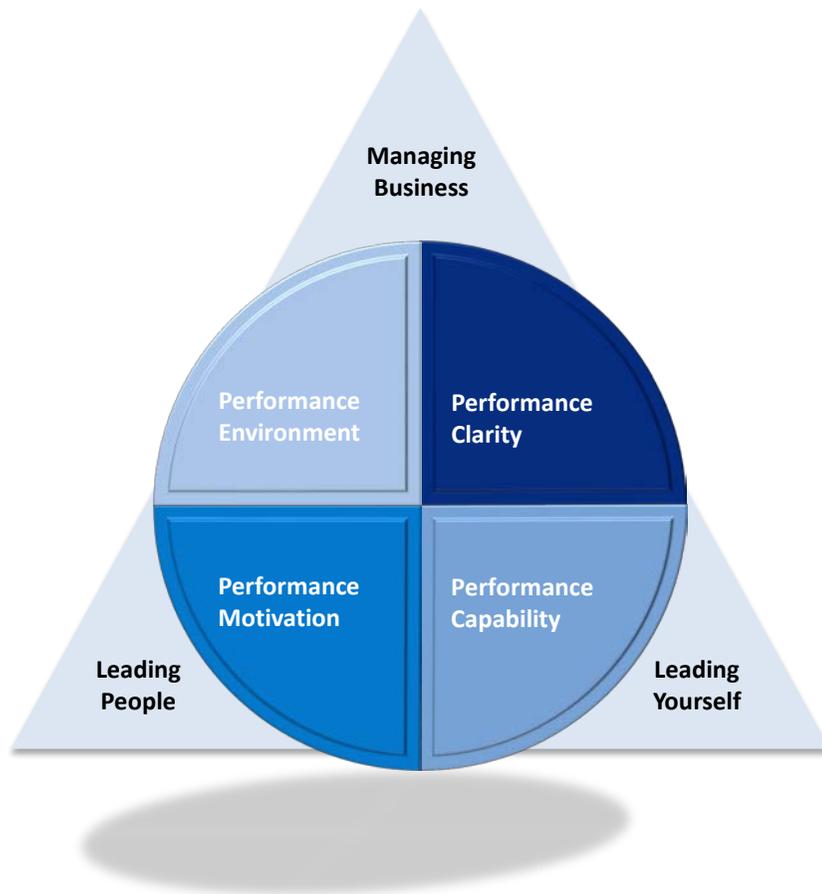
Focus	Design & Buy-in	Anchorage & Deliver
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understand corporate strategy and values</li> <li>• Understand leadership structure, capabilities and performance</li> <li>• Discuss smart practices and clarify scope and focus with CEO/C-Suite                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– leadership model and dimensions</li> <li>– collaboration model and dimensions</li> <li>– defined roles/levels</li> <li>– sustainable anchorage</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide overall model architecture</li> <li>• Align dimensions of transformational leadership to strategies and values</li> <li>• Specify related core competencies</li> <li>• Phrasing meaningful, differentiating and observable competency descriptors for defined role levels</li> <li>• Phrasing superior leadership and collaboration guidelines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buy-in for overall concept and validate/test tailored competency model                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– individual discussions and workshops at top executive and top management level</li> <li>– focus group workshops with a defined number of managers/supervisors, specialists and staff</li> </ul> </li> <li>• Specify options for sustainable anchorage of guidelines and competencies e. g. in                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– recruiting/staffing,</li> <li>– learning &amp; development,</li> <li>– promotion/succession and</li> <li>– rewards processes</li> </ul> </li> <li>• Adjust, extend and specify competency assessment processes, tools, rating scales etc.</li> <li>• Plan roadmap for implementation</li> </ul>



# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Baumgartner's Performance Partnership model may serve as an approved framework for transformational leadership and competency modeling.



#### Proposed readings:

Avolio, B.J.; Bass, B.M.: Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership (2002)

Kleb, R. H.: Leadership 4.0 – Haben die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden bald ausgedient? Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit. In: changeleaders, Juni 2014

Kotter, J. P.: A force for change. How leadership differs from management (1990)

Sohm, S.: Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (2007)

#### Contact:

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

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

# IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe

für HR Business Partner, Vergütungsmanager und Vertriebler.

## Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management

Best-Practices Sharing Series 2015

München, Stuttgart, Mannheim, Freiburg, Frankfurt, Köln/Bonn, Berlin, Hamburg, Düsseldorf, Leipzig, Kassel, Ulm Nürnberg



### Die Themen im Überblick:

- » Predictive Sales, Marketing & HR
- » Trends in der variablen Vergütung
- » Effiziente Strategieumsetzung durch Incentive Compensation Management

Die Halbtagesveranstaltung ist kostenlos und wird in Zusammenarbeit mit IBM und novem business applications durchgeführt.

ANMELDUNG: [Registrieren](#)



Termin	Ort
14. April	München
15. April	Stuttgart/Ehningen
21. April	Mannheim
22. April	Freiburg
28. April	Frankfurt
29. April	Köln/Bonn
5. Mai	Berlin
6. Mai	Hamburg
12. Mai	Leipzig
2. Juni	Kassel
9. Juni	Ulm
10. Juni	Nürnberg

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

## Gartner's Magic Quadrant for Sales Performance Management



### Why IBM?

Analyst: Tad Travis

- » “IBM maintains its leadership based on the quality of product improvements, innovation and strength in the marketplace.”
- » “IBM has a comprehensive SPM solution, covering ICM, quota management, territory management, SPM analytics and talent management.”
- » “ability to model plans, handle large compensation data volumes and manage complex crediting requirements”

### Why Baumgartner?

- » One of the top consulting brands
- » One of the leaders in performance management and sales compensation
- » Mix of HR generalists and specialists with sales experience
- » Combination of strategy and implementation
- » Internationally experienced consultants

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

Predictive Analytics befindet sich im Vertrieb und Marketing, aber auch im HR-Bereich im Vormarsch.

### Predictive Sales & Marketing

Wie können Sie die Zukunft voraussagen, proaktiv Chancen und Trends nutzen sowie Risiken minimieren?

Predictive hilft Ihnen aufgrund von historischen Daten die Zukunft mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorauszusagen. Sie erkennen wie Predictive Technologie Ihnen hilft, die zukünftigen Wünsche Ihrer Kunden zu verstehen und maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Wir geben Einblick in zahlreiche reale Projekte und realisierte Business Benefits:

- **Cross-Sell + Up-Sell:**  
Welche Kunden haben das größte Potenzial andere Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens zu kaufen?
- **Churn / Kundenzufriedenheit / -abwanderung:**  
Welche Kunden sind abwanderungsgefährdet und warum? Mit welchen zielgerichteten Angeboten binden Sie diese weiterhin an das Unternehmen?
- **Marketing-Effizienz / New Business Development:**  
Wie erhöhen Sie den Return on Investment Ihrer Marketingkampagnen? Welches Angebot sollten Sie zu welchem Zeitpunkt an welche Kundengruppe und über welchen Kommunikationskanal senden?
- **Account- und Territory Planung:**  
Mit welchen Kunden haben Sie zukünftig das größte Potenzial? Was ist der ideale Territory Mix? Sind Ziele gerecht nach Territory-Potenzial verteilt?

### Predictive Workforce Analytics

- **Mitarbeiterzufriedenheit & Talent Management:**  
Welche Mitarbeiter sind High-Potentials und warum?  
Welche Mitarbeiter werden das Unternehmen verlassen?  
Wie können Sie Mitarbeiter an das Unternehmen binden?
- **Anreizsysteme:**  
Bringen Anreizsysteme den gewünschten Erfolg oder mindern diese nur den Unternehmensgewinn? Wie müssen Sie Anreizsysteme gestalten? Ab wann haben Incentives keinen Einfluss mehr?

### Trends in der variablen Vergütung

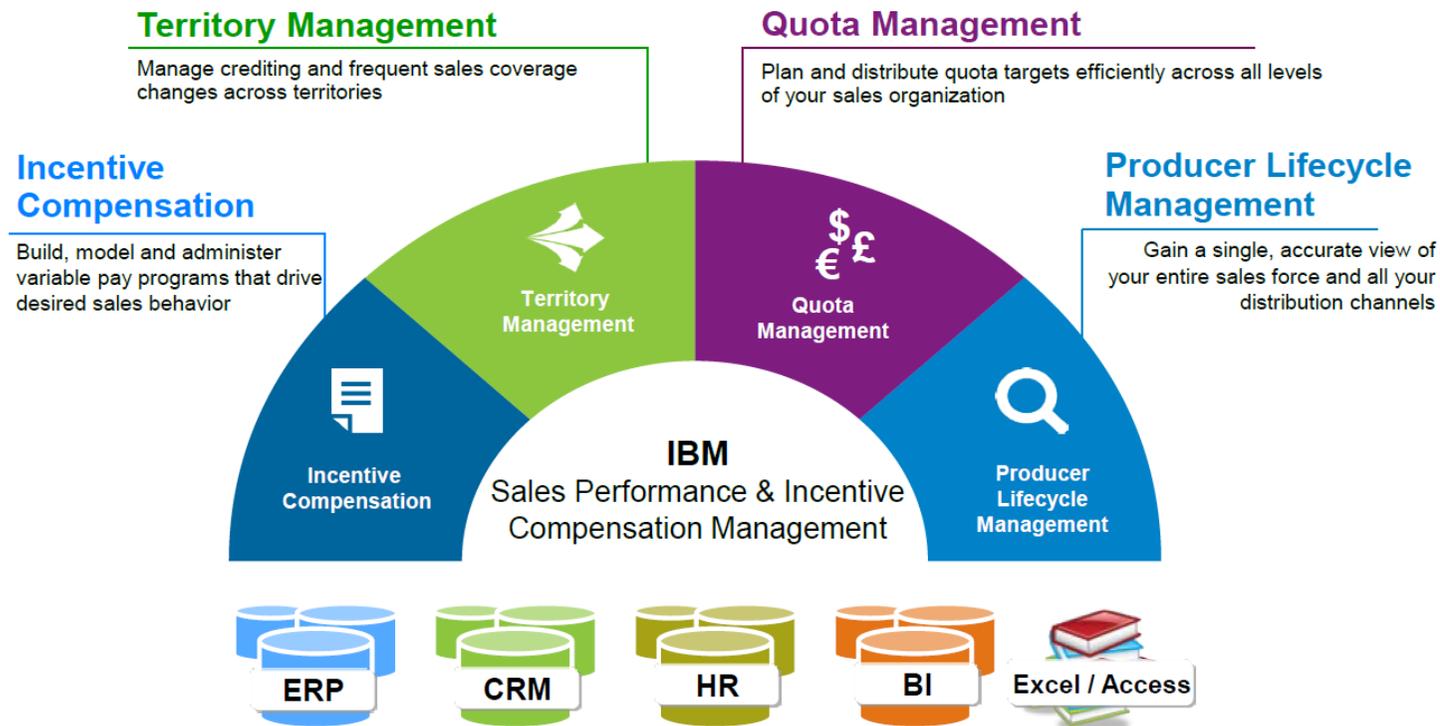
Die Vertriebs- und Vergütungsexperten von **Baumgartner & Partner** geben einen kurzen Einblick in aktuelle Vergütungssysteme, welche den heutigen Marktanforderungen entsprechen.

- Gesamtvergütung - Zusammenspiel der Komponenten
- Anforderungen an zukunftsfähige Anreiz und Vergütungssysteme
- Vertriebsstrategische Gestaltungsoptionen von Vergütungssystemen
- Entwicklungstrends in der Vertriebsvergütung
- Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

## Sales Performance and Incentive Compensation Management



Source: IBM Corporation 2015

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

## Overview on Sales Performance Management Business Process



Source: IBM Corporation 2015

# Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse
  - Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0
  - Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters
  - Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles
  - Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe
  - Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ Wir über uns

## Effiziente Strategieumsetzung durch Incentive Compensation Management

„Eine Vision ohne Umsetzung ist reine Halluzination!“  
(Thomas Edison)

Anreizsysteme helfen die Strategie Ihres Unternehmens auf operativer Ebene täglich umzusetzen. Agiles Incentive Compensation Management überträgt „die Pferdestärken der Strategie auf den Boden“.

Am Beispiel von über 500 Firmen zeigen wir Ihnen, wie Sales-, Marketing oder HR/Compensation Verantwortliche ohne IT-Abhängigkeit Anreizsysteme flexibel der Unternehmensstrategie ausrichten.

Steuern Sie gezielt die für Ihr Unternehmen wichtigen KPIs und realisieren Sie konkrete Benefits wie z.B.:

- Höhere EBIT-Gewinnmarge durch ~50% weniger Kosten für Sales Operations
- Verbessertes Cross-sell-/Up-sell Ratio, höhere Kundenqualität und -zufriedenheit, längere Vertragslaufzeiten und strategische Kundenbindung
- Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation durch 100%ige Transparenz frühzeitig im Prozess von Anreizsystemen
- Schnellere Speed-to-Market: Business Flexibilität ohne IT-Abhängigkeit in der Administration von Anreizsystemen, What-if-Simulation von Incentive-Plänen, welches Szenario garantiert Win-Win?

- Häufigere, schnellere und genauere Payroll-Prozesse mit weniger Aufwand
- Deferred Compensation – weniger Risiko durch zeitverzögerte Auszahlung, an nachhaltigen Kennzahlen ausgerichtet
- Höhere Akzeptanz und bessere Datenqualität in bestehenden CRM/ERP-Systemen durch konkreten Mehrwert für die internen Kunden

### Kontakt:

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

**Gaston Russi**  
Sales Performance & Incentive Compensation Management  
Sales Manager

**Alexandra Hartung**  
Solution Sales Representative

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Transformationale Changeprozesse  
Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen
- ▶ Hybride Karriereoptionen des Enterprise 2.0  
Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektablaufbahnen
- ▶ Sustainable Value Creation: Culture Matters  
Health drives performance, but performance doesn't drive health
- ▶ Renewal of Values & Leadership Principles  
Effective implementation of transformational leadership principles
- ▶ IBM und Baumgartner Veranstaltungsreihe  
Predictive Sales, Marketing, HR & Incentive Compensation Management
- ▶ 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 GmbH

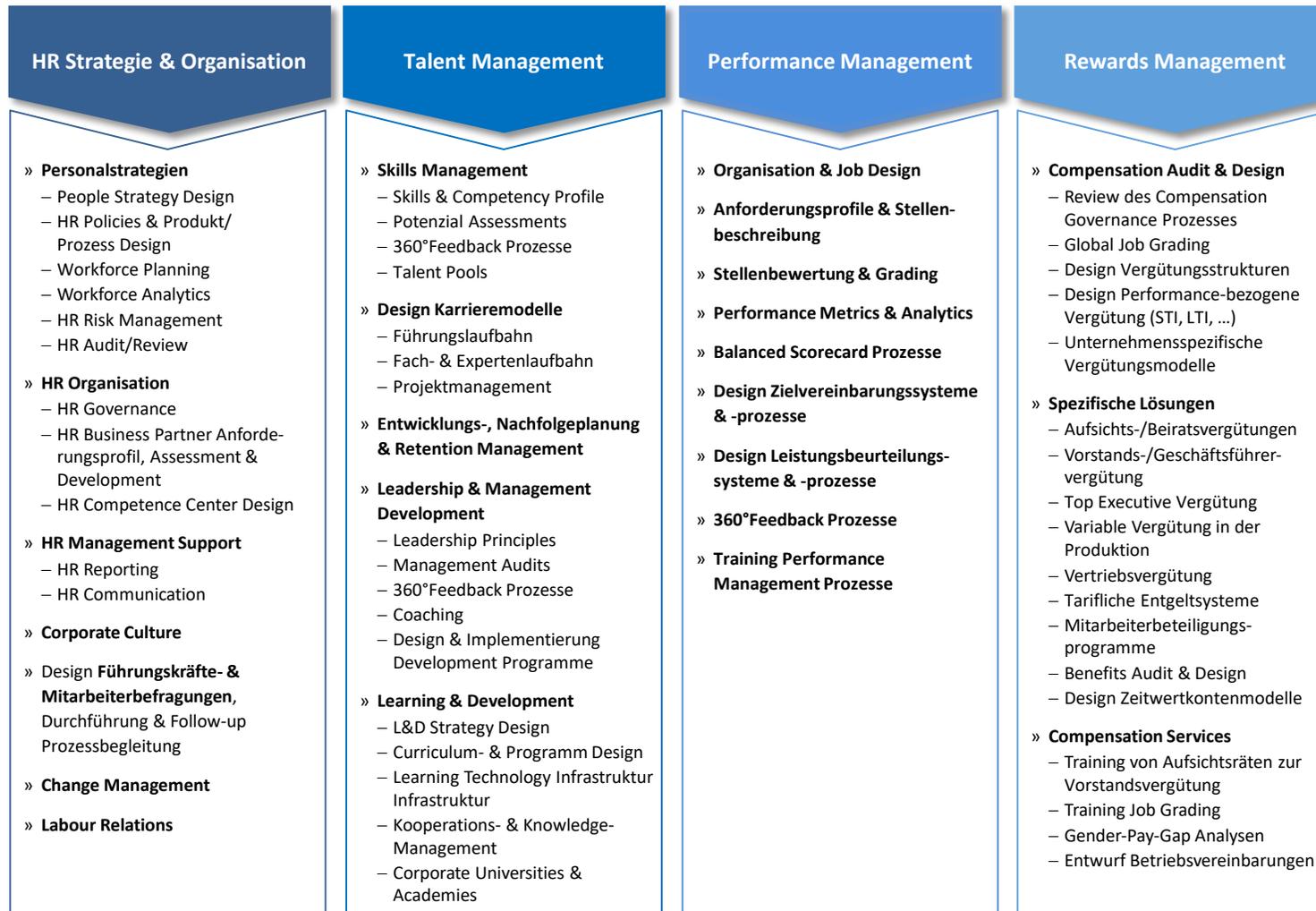
Sie erreichen alle Berater zentral über  
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt **change**leaders:  
ralf.kleb@baumgartner.de

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)



# Baumgartner steht für HR Strategie & Umsetzung



# Impressum

## Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 3/2015

## Autoren

Ralf Hendrik Kleb

Kleb, Ralf Hendrik: Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen; in changeleaders 3/2015

## Herausgeber

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH  
Hoheluftchaussee 18  
20253 Hamburg  
www.baumgartner.de

## Kontakt

ralf.kleb@baumgartner.de  
Phone: +49 (40) 28 41 64-0

## Rechtshinweis

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

© Baumgartner & Partner 2015

