



changeleaders

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Leitbildprozess und Kompetenzmanagement

Strategieprozess | Organisatorische Neuausrichtung | Leitbildprozess |
Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit | Kompetenzmodell

Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management



Unser High-Tech-Kunde hat sich im Rahmen eines Strategie- und Leitbildprozesses neu positioniert und organisatorisch neu aufgestellt.

Gemeinsam mit Baumgartner & Partner wurden neue Leitlinien und Kompetenzanforderungen für Führung und Zusammenarbeit entwickelt und in den Führungsprozessen der Organisation verankert.

Viele Leitbilder scheitern daran, dass zu viel auf einmal gewollt wird und sie nicht konsequent implementiert und gelebt werden. Die Autoren des vorliegenden Smart Practice Reports zeigen, wie Unternehmensstrategien, Personaler, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte Hand in Hand die Prozesse der Strategie- und Leitbildentwicklung effizient gestaltet und in die Prozesse des Talent & Performance Management effektiv überführt haben.

Die Ausgangssituation, Zielsetzung und Rahmenbedingungen solcher Projekte sind stets firmenspezifisch. Zahlreiche Erkenntnisse aus dem Prozess lassen sich jedoch auf viele Organisationen weitgehend unabhängig von Größe und Branche übertragen, so zum Beispiel: der enge Zeitrahmen, die Art der Einbindung der Stakeholder, die hierarchieübergreifend transparente, durchgängig und dennoch differenzierte Struktur des Kompetenzmodells und die konsequente Verankerung in den Steuerungs- und Führungssystemen.

Ich würde mich freuen, wenn unser Beitrag Ihr Interesse findet und wir auch Ihre Organisation bei der spezifischen Erarbeitung und Umsetzung Ihres Leitbildes für Führung und Zusammenarbeit unterstützen dürften.

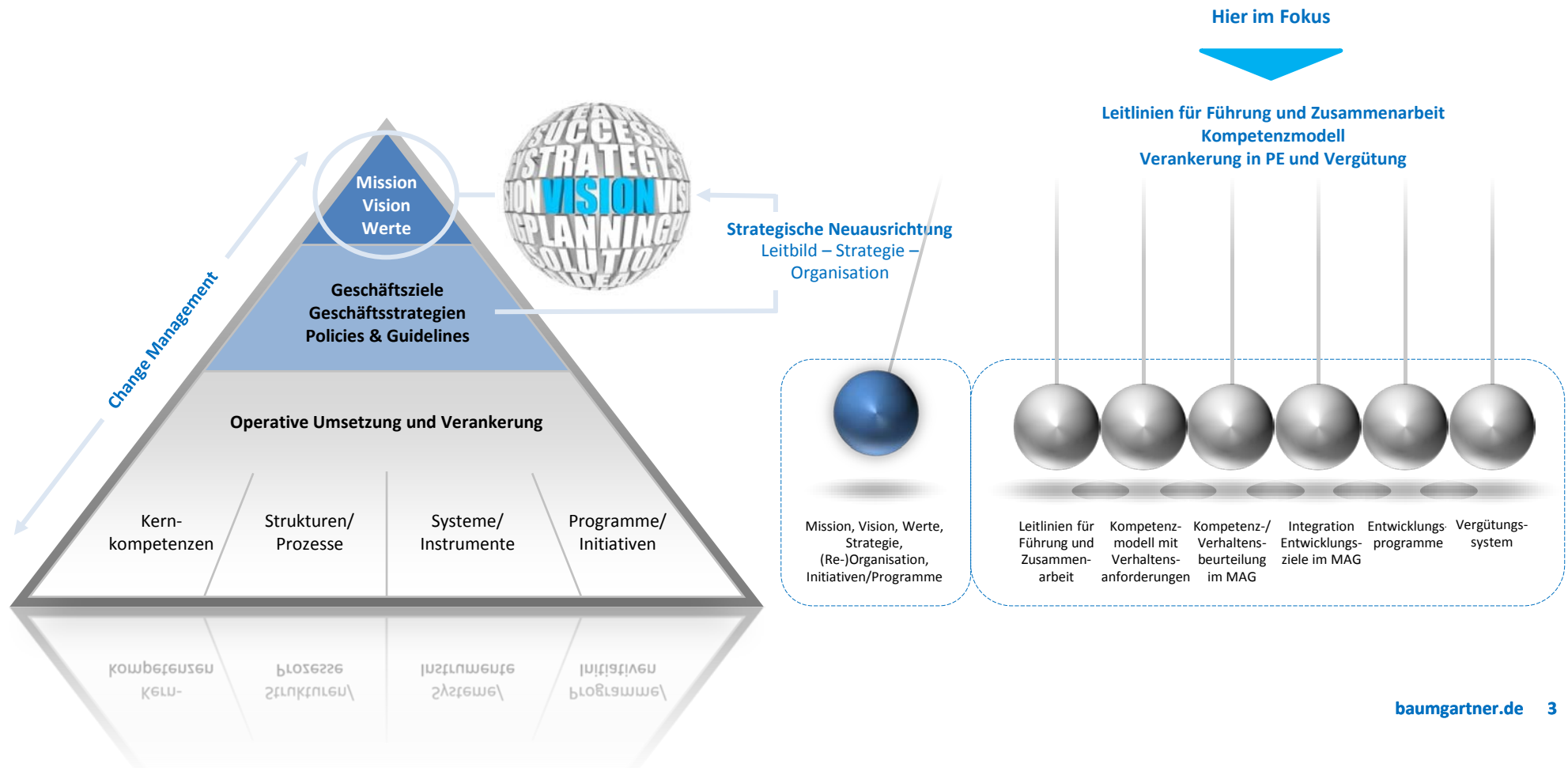
Ihr

Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner

Das Projekt

- ▶ High-Tech-Unternehmen
- ▶ über 20.000 Beschäftigte
- ▶ über 50 stark dezentralisierte Organisationseinheiten
- ▶ stark technologiegetrieben und hoch innovativ
- ▶ hoher Anteil an Spezialisten und Fachkräften
- ▶ Stärkung der Markt- und Kunden- ausrichtung durch Einführung einer Technologie-Markt-Matrixorganisation
- ▶ Besonderheiten und Übertrag- barkeit auf andere Unternehmen:
 - ▶ Zeitrahmen
 - ▶ Prozess
 - ▶ Stakeholdermanagement
 - ▶ Struktur Kompetenzmodell
 - ▶ Verankerung in Steuerungs- und Führungssystemen

Vor dem Hintergrund ständig neuer Herausforderungen und Veränderungen stiften Leitbild- und Strategieprozesse Orientierung und bieten Führungskräften und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich engagiert einzubringen und weiter zu entwickeln.



Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung

Unter dem provokanten Titel „Innovatives Technologieunternehmen mit alten Strukturen?“ wurde die bisherige Ausrichtung von Strategie und Organisation kritisch hinterfragt.

Das High-Tech-Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, in seinem Kerngeschäft eine Alleinstellung einzunehmen. Im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung steht die Frage »Wie können wir nachhaltig mit einem hohen Wertschöpfungsanteil in Deutschland für einen globalen Markt produzieren?«.

Vor diesem Hintergrund hat die Unternehmensleitung einen **Strategieprozess** initiiert, mit den Zielen

- » die Megatrends und technologischen Entwicklungen in den für die Firma Mustermann besonders relevanten Branchen zu analysieren,
- » die strategischen Erfolgspositionen in diesen Märkten zu identifizieren,
- » im Rahmen einer Stakeholder-Analyse einen Soll-Ist-Vergleich anzustellen sowie
- » daraufhin die strategische und organisatorische Ausrichtung des Unternehmens zu überprüfen.

Doch was trennt im Wettbewerb des Kerngeschäfts die Spreu vom Weizen? Welche Kompetenzen werden künftig benötigt, um im Vergleich zur Konkurrenz auch längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen?

Unter dem provokanten Titel „Innovatives Technologieunternehmen mit alten Strukturen?“ wurde die bisherige **Ausrichtung von Strategie und Organisation** kritisch hinterfragt:

- » Werden Synergieeffekte, interdisziplinäre Potenziale, Größenvorteile und Cross-Selling der technologisch ausgerichteten Fachabteilungen bestmöglich genutzt?
- » Ist die kritische Masse des technologisch qualifizierten Personals zur Weiterentwicklung der Kernkompetenzen in allen Fachabteilungen erreicht?
- » Sind auch die Unterstützungs- bzw. Servicefunktionen intern wie extern kundenorientiert ausgerichtet?
- » Wie können die Arbeitsabläufe und Schnittstellen, die Zusammenarbeit und Kommunikation weiter verbessert werden?

Die bisherige Organisation stellte die technologischen Fachabteilungen stark in den Vordergrund. Alle wesentlichen Kundenprozesse liefen über die einzelnen Fachabteilungen.

Die **strategischen Erfolgspositionen** in den Zielmärkten lassen sich künftig jedoch nur durch eine stärkere Integration der Markt- und Kundenorientierung in die Prozesse der technologieorientierten Fachabteilungen erreichen.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**



Denn die Kunden erwarten profunde Kenntnisse ihres Geschäfts (Endkunden, Wettbewerber, Geschäftsprozesse, Produkte, Technologien) sowie innovative, nachhaltige und systemische Lösungen.

Doch wie kann die **Ausgewogenheit von Kunden- und Technologiekompetenz** hergestellt werden? Im Rahmen einer Stakeholder-Analyse wurde die Sicht von ausgewählten Kunden, Führungskräften und Mitarbeitern eingeholt und ein Soll-Ist-Vergleich angestellt. Dazu wurden mit Kunden und Führungskräften Strategieworkshops durchgeführt und die Ergebnisse der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung genutzt.

Im Ergebnis resultierte der Strategieprozess in einer weitreichenden organisatorischen Neuausrichtung, weg von der vorherrschenden Silo-Organisation der Fachabteilungen mit ihren Technologiegebieten, hin zu einer ausgewogenen und agil vernetzten **Matrixorganisation**, in der die Technologieexzellenz der Fachabteilungen in den strategischen Zukunftsbranchen des Unternehmens jeweils markt- und kundenorientiert gebündelt wird. In der Matrixorganisation treffen die Fachabteilungen künftig auf neu etablierte branchenorientierte Geschäftsfelder. Mit der Leitung der Geschäftsfelder wurden weitgehend in Personalunion ausgewählte Fachabteilungsleiter beauftragt. Auch die stellvertretenden Geschäftsfeldleiter rekrutieren sich aus den Reihen der Fachabteilungsleiter. In der Regel handelt es sich dabei um Fachabteilungsleiter, die ohnehin bereits einen Schwerpunkt ihrer Arbeit in dem jeweiligen Geschäftsfeld haben.

Dieser Schachzug reduzierte das typische Konfliktpotenzial bei der Einführung einer Matrixorganisation zunächst deutlich. Denn die neue Geschäftsfeldverantwortung – mit zwei Hüten auf dem Kopf – führte zu einem völlig neuen und anspruchsvollen Rollenprofil der Geschäftsfeldleiter, aber eben auch zu einem deutlich veränderten Rollenprofil der Fachabteilungsleiter.

Matrixorganisationen sind hoch komplex. Und dennoch stehen sie für Flexibilität, Reaktionsfreudigkeit und dynamische Kraft, die sich allerdings nicht von alleine entfalten. Die Einführung von Matrixorganisationen erfordert Ausdauer, Geduld, Gemeinschaftsgeist und insbesondere Vertrauen in der Zusammenarbeit. An den Knoten der Technologie-Markt-Matrix, das heißt dort, wo die etablierten Fachabteilungen in den neuen Geschäftsfeldern zusammen arbeiten, gilt es künftig, Technologie-, Markt-, Kunden- und Vertriebsorientierung zu integrieren. Bei begrenzten Ressourcen, die eine komfortable, funktionale Arbeitsteilung an den Knotenpunkten der Matrix kaum erlauben, muss die geforderte Symbiose in jedem einzelnen Kopf der Führungskräfte und Spezialisten stattfinden.

Aber ist eine solche Technologie-Markt-Symbiose in den Köpfen einer stark technologiegetriebenen Organisation überhaupt sinnvoll? Und wenn ja, wie kann diese Symbiose herbeigeführt werden? Am Ende des Strategieprozesses war klar: Zur Erreichung der Alleinstellung braucht das Unternehmen ein ganzheitliches Verständnis der Märkte und Kundenbedarfe, auch und gerade in den Köpfen der einzelnen Spezialisten.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**



Inhalt

Die häufigsten Anlässe und Ziele für die Überarbeitung der Unternehmens- und Führungsleitbilder



- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Leitbildprozess

Ausgangspunkte des strategischen Veränderungsprozesses hin zur Matrixorganisation waren eine klare Vision sowie der Wunsch nach einem veränderten Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

Die gelungene Strategieumsetzung in komplexen Matrixorganisationen hängt ganz wesentlich von nicht wenigen **Erfolgsfaktoren** ab:

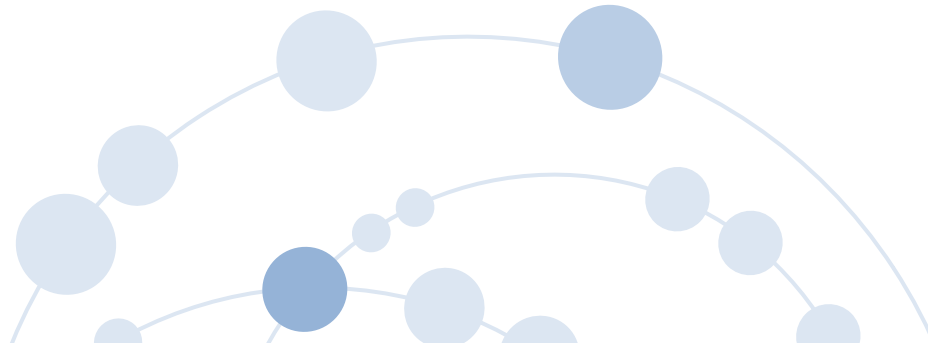
- » Klarheit der Vision und Ziele
- » Verändertes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit
- » Klarheit der Rollen und Verantwortung
- » Strategische Ressourcenausrichtung
- » Etablierung neuer Prozesse der Budgetierung und Planung
- » Neuausrichtung des Kundenmanagements
- » Etablierung neuer Prozesse der Information und Kommunikation
- » Definition der Prozesse und Leistungsstandards in Geschäftsfeldern, Fachabteilungen und zentralen Funktionen
- » Neuausrichtung des Wissensmanagements
- » Kooperations- und Netzwerkkompetenz
- » Matrixspezifische Führungskräfte- und Teamentwicklung
- » Anpassung des Zielvereinbarungs-, Leistungsbewertungs- und Vergütungssystems

Ausgangspunkte des strategischen Veränderungsprozesses hin zur Matrixorganisation waren eine klare Vision sowie der Wunsch nach einem veränderten Verständnis von Führung und Zusammenarbeit. Im Rahmen eines **Leitbildprozesses** wurden daher

- » Leitsatz, Mission und Vision des Unternehmens aus dem Strategieprozess zugrunde gelegt und teilweise aktualisiert,
- » darauf basierend neue Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit definiert,
- » ein daraus abgeleitetes Kompetenzmodell entwickelt und
- » in den Führungsprozess integriert.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**



Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen Visionen und Orientierung bei der Verfolgung von Zielen und Umsetzung von Strategien. Kompetenzmodelle und deren Verankerung liefern hier einen wesentlichen Beitrag.

Mission

Wer wir sind und was wir tun.

- » Wozu gibt es uns?
- » Womit verdienen wir unser Geld?
- » Was ist unsere Aufgabe?
- » Wie wollen wir am Markt gesehen werden?



Welche
Kernkompetenzen
brauchen wir?

Strategie

Wie kommen wir dahin?

- » Wie wollen wir die Ziele erreichen?
- » Welche Geschäfte wollen wir betreiben?
- » Welche Geschäftsfeldstrategien verfolgen wir?

Wie **lernen** wir?
Wie **entwickeln**
wir uns weiter?

Vision

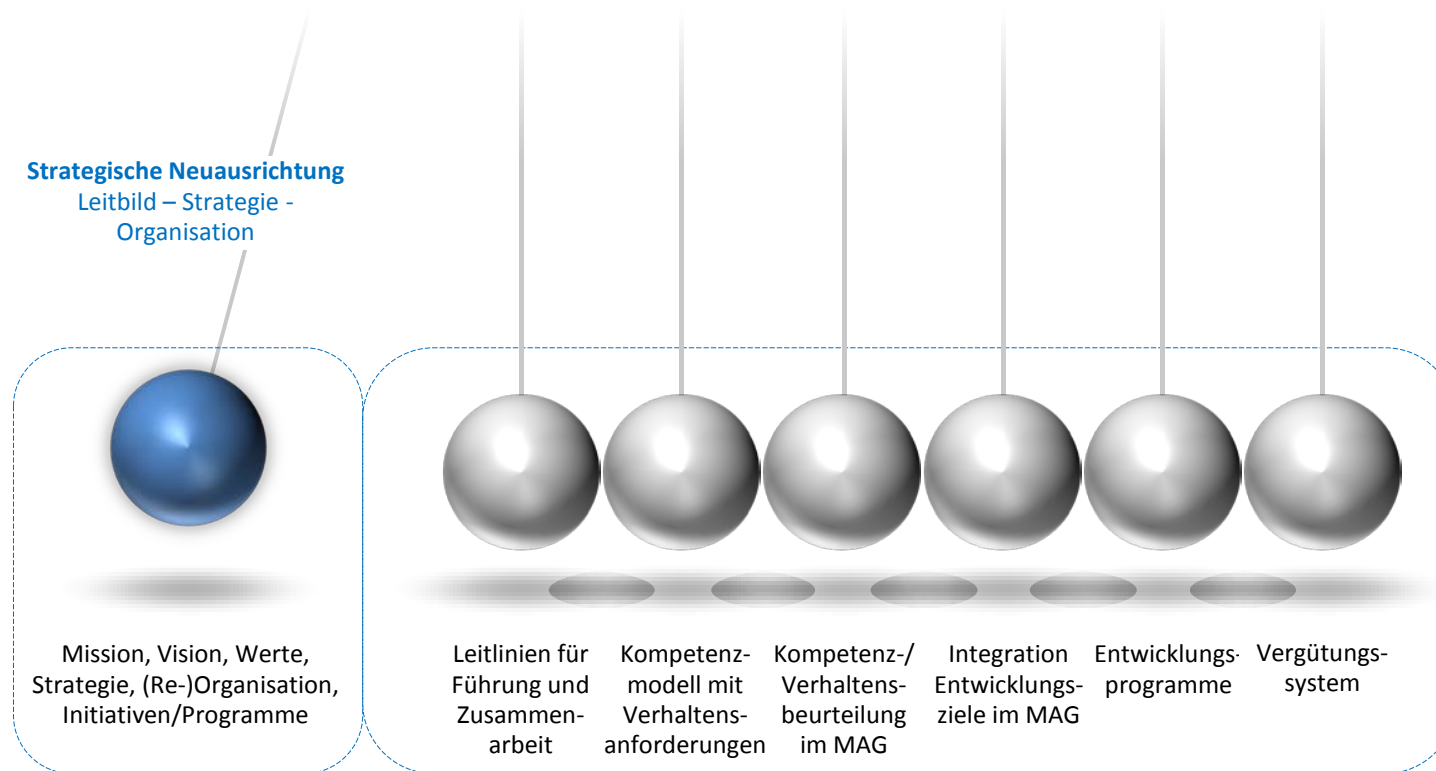
Wohin wollen wir gehen?

- » Wie sehen wir uns/
wo stehen wir in der Zukunft?
- » Was wollen wir erreichen?

Unternehmensleitbild und Werte
Wovon wollen wir uns auf unserem Weg leiten lassen?

- » Was prägt unser tägliches Handeln?
- » Auf welcher Grundlage gehen wir miteinander um?
- » Worauf können sich alle Partner/
Stakeholder verlassen?

Die strategisch-organisatorische Neuausrichtung löst vielfältigen Veränderungsbedarf bei den Steuerungs-, Führungs- und Personalsystemen aus.



Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Fragen im Leitbildprozess

Mission: Wer wir sind und was wir tun.

- » Wozu gibt es uns?
- » Was ist unsere Aufgabe?
- » Womit können wir in welchen Feldern Geld verdienen?
- » Wie wollen wir am Markt gesehen werden?

Vision: Wohin wollen wir gehen?

- » Wo stehen wir in der Zukunft?
- » Welche Ziele wollen wir erreichen?

Strategie: Wie kommen wir dahin?

- » Wie wollen wir die Ziele erreichen?
- » Welche Geschäfte wollen wir betreiben?
- » Welche Teilstrategien verfolgen wir dabei?

Werte und Leitlinien: Wovon wollen wir uns auf unserem Weg leiten lassen?

- » Was prägt unser tägliches Handeln als Führungskraft und Mitarbeiter?
- » Auf welcher Grundlage gehen wir miteinander um?
- » Worauf sollen sich alle Partner/Stakeholder verlassen können?

Nur die erfolgreichsten Unternehmen schaffen es, bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern wirkliche Begeisterung für ihre Produkte, Dienstleistungen, Arbeitsprozesse, Führungsautoritäten, Strategien, Visionen und Kultur zu wecken und damit wesentlich zum Leistungs-Umfeld und zur individuellen Leistungs-Motivation beizutragen.

Unternehmensleitbilder definieren das Selbstverständnis des Unternehmens, liefern eine Orientierungsfunktion für Führungskräfte und Mitarbeiter und unterstützen die Richtung der Unternehmensentwicklung. Im komplexen Wirtschaftsleben schaffen Unternehmensleitbilder intern Orientierung und Identität. Extern vermitteln sie Transparenz und signalisieren die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Früher legten viele Unternehmen sehr großen Wert auf die firmenspezifische Identifikation von einmaligen und unverwechselbaren Kulturelementen und Leitbildern, die häufig in sehr aufwendigen Bottom-up-Prozessen erhoben und in Hochglanzbroschüren kommuniziert wurden. Nicht selten verblasste die Euphorie schon nach kurzer Zeit und Kritik hinsichtlich des verfehlten wirtschaftlichen Nutzens machte sich breit. Heute sind sich die Unternehmen darüber einig, dass es nicht nur auf die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit des Leitbildes ankommt, sondern sich die erhofften Wettbewerbsvorteile und Leistungssteigerungen vielmehr erst durch die konsequente Umsetzung der Leitbilder in der täglichen Arbeit erreichen lassen.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Projektansatz: Entwicklung, Operationalisierung, Verankerung und Evaluierung von Unternehmensleitbildern und Führungsleitlinien

Herausforderungen

Gesagt ist noch nicht gehört

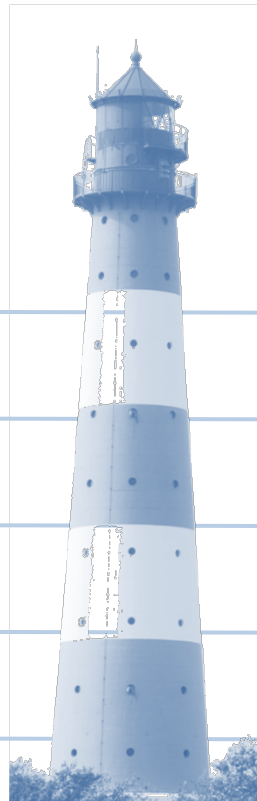
Gehört ist noch nicht verstanden

Verstanden ist noch nicht einverstanden

Einverstanden ist noch nicht getan

Getan ist noch nicht beibehalten

(Konrad Lorenz)



Lösungsansätze

Fokussierung der Zielgruppen, Themen und Kommunikationsstrategie

Zielgruppengerechte **Operationalisierung** und Redaktion

Validierung und Buy-in der Führungskräfte und Mitarbeiter

Nachhaltige **Verankerung** in Führungs-, Beurteilungs- und Entwicklungssystemen

Kontinuierliche **Beobachtung & Kommunikation**; nach 3 Jahren Evaluierung/Aktualisierung

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Mission, Vision, Strategische Initiativen, Leitlinien und Werte einer Organisation geben nur dann strategische Orientierung im Dschungel der Veränderungen, wenn sie auch gehört, verstanden und akzeptiert werden und Führungskräfte und Mitarbeiter in der täglichen Zusammenarbeit leiten.

Um die daraus resultierenden Herausforderungen hinsichtlich Kommunikation, Einbindung und Commitment zu meistern wurden die Leitbildelemente und -themen zielgruppenspezifisch fokussiert, operationalisiert und validiert sowie in den Führungs-, Beurteilungs- und Entwicklungssystemen der Organisation nachhaltig verankert.

Die konkrete **Vorgehensweise** bei der Entwicklung oder Modernisierung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit ist für die spätere Akzeptanz und somit für die Umsetzung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Wichtig ist vor allem die Einbeziehung aller Interessens- und Anspruchsgruppen, um eine spürbare Realitätsnähe des Leitbildes zu erreichen und gleichzeitig die Identifikation aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermöglichen.

Derartige Projekte dauern nicht selten bis zu einem Jahr. Wenn dann im Anschluss jedoch die Umsetzung der Leitlinien nicht konsequent verfolgt wird und die Leitlinien damit bedeutungslos bleiben, erstickt die anfängliche Euphorie rasch in Unmut. Die nachhaltige Akzeptanz und Wirkung solcher Leitlinien steht und fällt letztlich mit deren Bedeutung und konsequenter Umsetzung im Tagesgeschäft.

Aus dieser Erkenntnis lassen sich zwei grundsätzliche Alternativen für das Vorgehen in Leitbildprozessen ableiten:

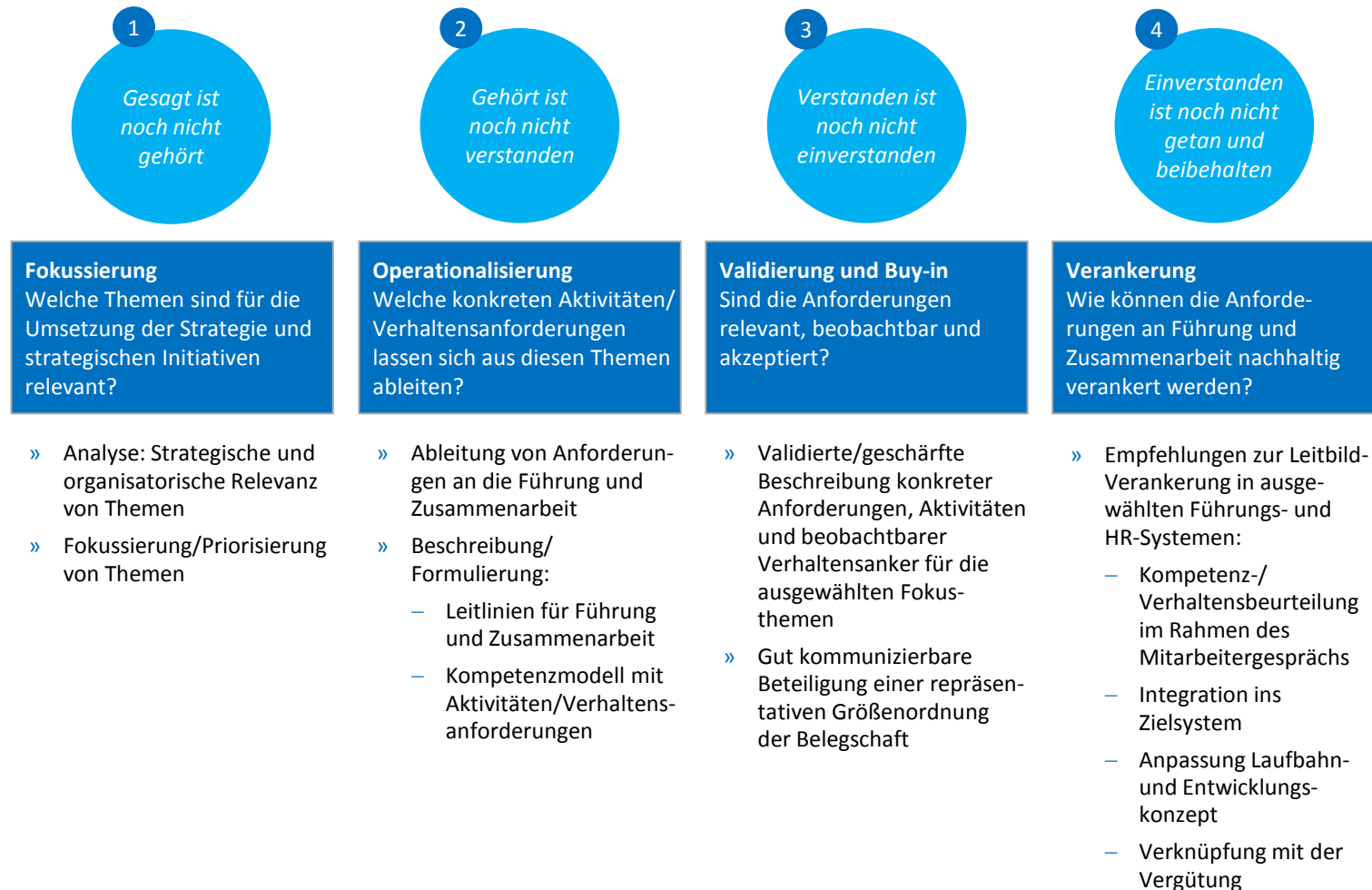
- » **Alternative I:** Gleichgewichtiges Bottom-up- und Top-down-Vorgehen bei der Entwicklung der Leitbildelemente. Der Prozess ist insbesondere aufgrund der „basisdemokratischen“ Erhebungsphase sehr aufwendig. Mit der anfänglichen Begeisterung sind besonders hohe Anforderungen an die Umsetzung im Tagesgeschäft verbunden.
- » **Alternative II:** Stärker Top-down-geprägtes Vorgehen bei Entwicklung der Leitbildelemente. Der effiziente Prozess lebt stärker von den strategischen Vorstellungen und Vorgaben des oberen Managements, bezieht die Mitarbeiter jedoch bei der sie betreffenden Operationalisierung der Leitbildelemente (bzw. bei der Validierung/Qualitätssicherung derselben) ein.

Die zweite Alternative ist sehr effizient, unterstützt den Führungsanspruch des Managements und bezieht dennoch die Führungskräfte und Mitarbeiter der nachgelagerten Ebenen mit ein. Daher wurde im Rahmen der strategisch-organisatorischen Neuausrichtung des Unternehmens der Strategie- und Leitbildprozess im Sinne der Alternative II tendenziell stärker top-down gestaltet und mit „basisdemokratischen“ Elementen der Alternative I verknüpft.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Herausforderungen und Prozess der Strategie- und Leitbildumsetzung



Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Um das Momentum der strategischen Erneuerung zu nutzen und die aus den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit abzuleitenden Anforderungen bereits in die nächste Runde der Zielvereinbarungsgespräche einfließen lassen zu können, wurde die konzeptionelle Entwicklung und Verankerung der Leitlinien und des Kompetenzmodells innerhalb von weniger als drei Monaten abgeschlossen. Im **Projektkernteam** waren die Leiter Unternehmensstrategie und Marketing, Verwaltung (einschließlich Personal), zwei Geschäftsfeld-/Fachabteilungsleiter, der Vorsitzende des Betriebsrats sowie zwei in der Unternehmensstrategie und -steuerung sowie im Talent Management erfahrene Berater von Baumgartner & Partner vertreten. Die Abstimmungen innerhalb des Betriebsrats fanden parallel statt, so dass es hier zu keinen zeitlichen Verschiebungen kam.

Fokussierung (Schritt 1): Die Fokussierung der Leitlinien auf die neuen strategisch-organisatorischen Herausforderungen wurde im Projektkernteam gemeinsam mit der Unternehmensleitung vorgenommen. Hierbei wurden die erfolgskritischen Ereignisse, besonderen Anforderungen und erwartbaren Problemfelder, die sich in der neu geschaffenen Matrixorganisation ergeben, analog der Critical Incident Technique identifiziert und besonders berücksichtigt.

Operationalisierung (Schritt 2): Die Operationalisierung dieser Anforderungen in konkrete Kompetenzen und Verhaltensanker erfolgte ebenfalls im kleinen Kreis. Die umfangreiche Skill-Datenbank der Berater lieferte vor allem Anregungen hinsichtlich der unterschiedlichen Dimensionen und Formulierungen, die dann unternehmensspezifisch angepasst wurden.

Dabei wurden die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen an die Unternehmens-, Geschäftsfeld-/Fachabteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter rollenspezifisch differenziert formuliert und aufeinander abgestimmt.

Validierung (Schritt 3): Schließlich wurden die Leitlinien und Kompetenzanforderungen in einem mehrstufigen Prozess validiert. Zunächst wurden die Modellstruktur sowie die inhaltliche Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, erfolgskritische Relevanz, Verständlichkeit und Beurteilbarkeit der Kompetenzanforderungen mit allen Geschäftsfeld- und Fachabteilungsleitern sowie mit ausgewählten Gruppenleitern in intensiven Einzelgesprächen diskutiert.

Nach Einarbeitung des Feedbacks wurde das Kompetenzmodell in vorläufige Beurteilungsbögen überführt und mit einem breiten Querschnitt an Mitarbeitern, Gruppenleitern und Betriebsräten in Fokusgruppen getestet und diskutiert. Hierbei wurden die Workshopteilnehmer gebeten, jeweils die Kompetenzanforderungen an die eigene Position und an die der nächsthöheren Ebene – auf Basis der einfachen Simulation einer Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung – kritisch zu prüfen.

Zudem wurde die geplante Integration der Kompetenzanforderungen in den kurz bevorstehenden Zielvereinbarungsprozess sowie in den spätestens im Folgejahr anstehenden Beurteilungs- und Vergütungsprozess mit allen Beteiligten diskutiert. Das Feedback aus den Fokusgruppen ergab ein eindeutiges Bild: durch die Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

konnte das Kompetenzmodell qualitativ bereichert und dessen Akzeptanz in der Breite abgesichert werden. Die im Kompetenzmodell definierten Anforderungen wurden von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen als relevant und anspruchsvoll betrachtet, so dass alle Beteiligten aus dem regelmäßigen Dialog darüber eine positive Entwicklung erwarten.

Verankerung (Schritt 4): Zur Verankerung wurden die Kompetenzanforderungen zunächst in ein Beurteilungssystem mit einer 5-stufigen Beurteilungsskala überführt und mit dem variablen Vergütungssystem verknüpft.

Die Diskussionen in den Fokusgruppen hatten ergeben, dass die Beurteilungen bereits im ersten Jahr moderat „scharf geschaltet“ werden sollten, um den Kompetenzthemen von Anfang an die gewünschte Aufmerksamkeit zu verleihen. Die Verknüpfung mit der Vergütung erfolgte in zweifacher Hinsicht:

- » Erstens, die auf einer 5er-Skala überwiegend positive Beurteilung der Kompetenzen soll zunächst mit 10% der individuellen variablen Vergütung honoriert werden.
- » Zweitens, ein besonders wichtiges und gesondert zu honorierendes Ziel, das sich aus dem Leitbild und Kompetenzmodell für Führung und Zusammenarbeit im Einzelfall ableiten lässt, kann zudem in die individuelle Zielvereinbarung aufgenommen werden.

In verwaltungsnahen Bereichen, in denen die jährlich neue Zielfindung schwierig ist, können auch zwei aus dem Kompetenzmodell abgeleitete Ziele im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs vereinbart werden.

Damit können die anspruchsvollen Kompetenzthemen in der Kompetenzbeurteilung und Zielvereinbarung bei Spezialisten bis zu 30% und bei Mitarbeitern in anderen Funktionsbereichen wie der Verwaltung über 50% der variablen Vergütung ausmachen.

Das im Rahmen des „top-down-bottom-up“-Prozesses erarbeitete Gesamtkonzept wurde schließlich in einer Strategietagung des obersten Führungskreises nochmals erörtert und final verabschiedet.

Um das Momentum zu nutzen, wurden die neuen Leitlinien und Kompetenzanforderungen bereits wenige Tage später in die unmittelbar anstehenden Strategie- und Zielvereinbarungsgespräche integriert, und zwar kaskadenförmig von der Unternehmensleitung bis zum Techniker in der Werkstatt.

Zuvor wurden die Geschäftsfeldleiter, Fachabteilungsleiter und Gruppenleiter im Rahmen eines Führungskräfte trainings durch Baumgartner auf die besonderen Anforderungen des Führens in der Matrix vorbereitet.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Effektive Einbindung der Stakeholder bei Neuausrichtung und Verankerung des Leitbildes und Kompetenzmodells

Vorgehensweise/Projektschritte	Beteiligte									
	Projektkernteam	Unternehmensleitung	Strategischer Stab	Verwaltungsleitung	Abteilungsleiter	Gruppenleiter	Projektleiter	Spezialisten	Techniker	Verwaltungs-MA
Fokussierung der Zielgruppen, Themen und Kommunikationsstrategie	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□
Operationalisierung der Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□
Validierung und Buy-in der Führungskräfte und Mitarbeiter	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nachhaltige Verankerung in Führungs- und HR-Systemen	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□
Kontinuierliche Beobachtung/Kommunikation ; Evaluierung/Aktualisierung	□	■	■	■	■	■	■	□	□	□

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

Der Gestaltungsrahmen des Führungsleitbildes wurde unternehmensspezifisch operationalisiert und um den Aspekt der Zusammenarbeit auch auf Mitarbeiterebene ergänzt.

Funktion: In den meisten Unternehmen existieren Führungsleitlinien *neben* den für alle Mitarbeiter geltenden Unternehmenswerten und Verhaltensgrundsätzen (Code of Conduct). Die Erarbeitung solcher Leitlinien und Grundsätze wird oft (zeitlich) unabhängig voneinander und nicht selten von unterschiedlichen Stellen in den Unternehmen initiiert und koordiniert. Hier waren sich jedoch alle Beteiligten von vornherein einig, dass die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter naturgemäß differenziert zu betrachten sind, die Leitlinien und Kompetenzanforderungen für Führung und Zusammenarbeit jedoch aus ganzheitlicher Sicht, quasi aus einem Guss und durchgängig formuliert werden sollten.

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit liefern daher Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung zur Umsetzung der Mission, Vision und Strategie und beschreiben, worauf es bei der Strategieumsetzung und Zusammenarbeit ankommt: Wie wir handeln ist genauso wichtig wie das, was wir tun. Die Leitlinien reflektieren, welcher Anspruch und welche Werte für das tagtägliche Streben nach Erfolg und Verbesserung motivieren. Sie helfen allen Mitarbeitern, die Kultur zu verstehen und zu leben – eine Kultur, die Orientierung gibt, den Zusammenhalt stärkt und Identifikation schafft. Die Leitlinien gelten unternehmensweit als Maßstab für individuelles Handeln

und bilden die Grundlage für die Bewertung und Entwicklung aller Führungskräfte und Mitarbeiter.

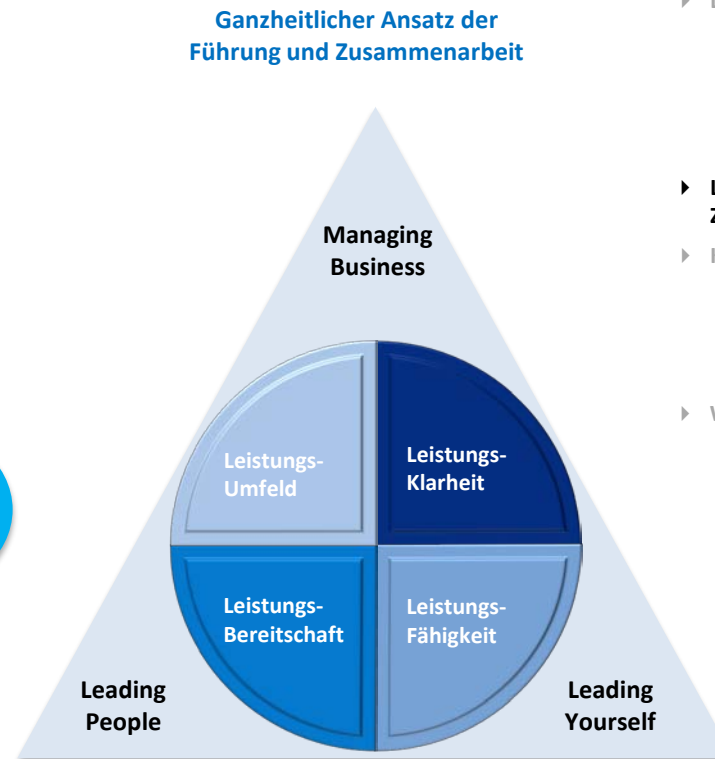
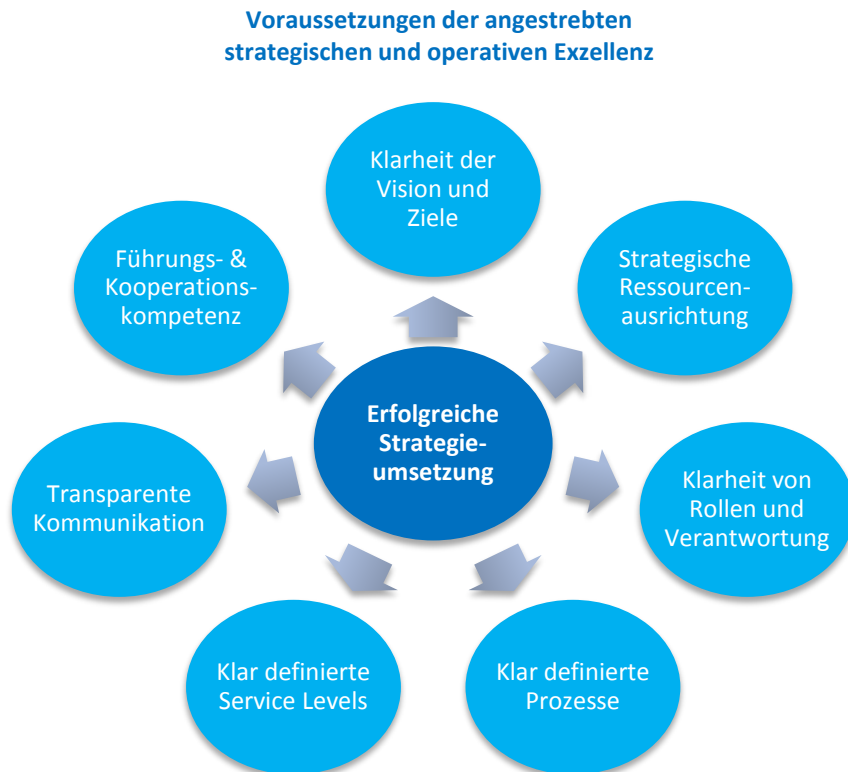
Struktur: Bei der Suche nach einer für das Unternehmen geeigneten Struktur der Leitlinien stand das Baumgartner-Modell der Leistungs-Partnerschaft als ganzheitlicher, transformationaler Ansatz der werte- und zielverändernden Führung und Zusammenarbeit Pate. Das kundenspezifisch ausgestaltete Modell fokussiert dabei mit seiner Grundstruktur auf die Themenfelder der Strategischen Orientierung, Führung und Zusammenarbeit und des Selbst-Management.

Bei der Konkretisierung dieser Themenfelder wurden die Treiber exzellenter Performance – Leistungs(anforderungs)-klarheit, Leistungsbefähigung, Leistungsmotivation und Leistungsumfeld – besonders untersucht. Zudem trägt die Betonung von persönlicher Ausstrahlung, Inspiration, geistiger Anregung und individueller Behandlung dem technologisch geprägten Umfeld des Unternehmens in besonderer Weise Rechnung.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Den Herausforderungen der erfolgreichen Strategieumsetzung mit einem ganzheitlicher Ansatz der Führung und Zusammenarbeit begegnen



Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Kompetenzfelder für Führung und Zusammenarbeit

Strategische Orientierung (Managing & Doing Business)	Führung und Zusammenarbeit (Leading People & Cooperation)	Selbst-Management (Leading Yourself)
Wie müssen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter zusammenarbeiten, um die Strategie konsequent und nachhaltig umzusetzen?	Welche Grundhaltungen und Verhaltensweisen in der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit unterstützen die Umsetzung der Strategie?	Welche persönlichen Herausforderungen müssen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter meistern, um in der Matrix erfolgreich zu sein?
Markt-, Kunden- und Serviceorientierung Markt- und kundenbedarfsorientiert ausrichten Serviceorientiert handeln	Leistung und Kompetenz Leistungsengagement fordern und fördern Stärken nutzen und Kompetenzen entwickeln	Selbstreflexion und -entwicklung Sich selbstkritisch reflektieren Sich anpassen und (weiter-)entwickeln
Systemische Innovations- und Verbesserungsorientierung Innovationen systemisch entwickeln Verbesserungen initiieren und vorantreiben	Information und Feedback Pro-aktiv und transparent informieren Konstruktiv-offenes Feedback einfordern und geben	Problemlösungs- und Veränderungskompetenz Zeit- und Prioritätsmanagement Komplexitäts- und Veränderungsmanagement
Ziel- und Umsetzungsorientierung Ziele vereinbaren und Handlungsprioritäten setzen Entscheidungen herbeiführen und konsequent umsetzen	Kooperation und Konfliktlösung Zusammenarbeit und Netzwerke entwickeln Konflikte konstruktiv lösen	Eigene Motivation und Interaktion Werteorientierung und Eigenmotivation Persönliche und soziale Kompetenz

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Das Kompetenzmodell

Die Verankerung der Leitlinien und Kompetenzanforderungen für Führung und Zusammenarbeit in den Führungs- und Personalsystemen wird die Organisation positiv bewegen.

Das Kompetenzmodell wird in drei Konkretisierungsebenen beschrieben.

Kompetenzbereiche:

Die Kompetenz- und Verhaltensanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter werden in neun Kompetenzbereichen zusammengefasst, die den Kompetenzrahmen zunächst abstrakt beschreiben.

Kompetenzfelder:

Jeder Kompetenzbereich wird durch zwei Kompetenzfelder näher bestimmt. Insgesamt werden 18 Kompetenzfelder auf mittlerem Konkretisierungsniveau beschrieben.

Aktivitäten/Verhaltensanker:

Jedes Kompetenzfeld wird durch Aktivitäten und Verhaltensanker konkretisiert. Die Beschreibungen umfassen häufig mehrere Aspekte eines Kompetenzfeldes. Sie sollen den „Geist“ der jeweiligen Anforderungen transportieren und erfordern die Interpretation und Konkretisierung im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Die Struktur des Kompetenzmodells weist folgende **Besonderheiten** auf:

Durchgängigkeit: Die Kompetenzanforderungen sind für alle Führungsebenen 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 auf den übergeordneten Ebenen berücksichtigt sind.

Transparenz: Die Kompetenzanforderungen sind vollkommen transparent kommuniziert. Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft kennt nicht nur die Anforderungen an die eigene Position, sondern auch die Anforderungen an die Führungskräfte der übergeordneten Führungsebene(n). Dadurch wird einerseits die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf das eigene Verhalten, andererseits aber auch das Verständnis der Mitarbeiter für die Führungskräfte deutlich erhöht. Zudem werden aufstiegsorientierten Mitarbeitern und Führungskräften die Anforderungen auf der nächsthöheren Ebene deutlich kommuniziert.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

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 sowie drittens auf besondere Entwicklungsbedarfe, die in die Zielvereinbarung aufgenommen werden sollen.

Dialogorientierung: Die Kompetenzanforderungen sind auf der Konkretisierungsebene der Aktivitäten und Verhaltensanker auch im Beurteilungssystem ganz bewusst nicht eindimensional beschrieben und nicht durch einfache Ja-/Nein-Antworten beurteilbar.

Auf Ebene der Aktivitäten und Verhaltensanker handelt es sich vielmehr um Aktivitäten- und Verhaltenscluster, die ein Zielbild beschreiben und so die individuelle positionsspezifische Interpretation und Diskussion anregen und unterstützen. Der Dialog- und Beurteilungsprozess folgt daher – anders als man dies für eine technisch geprägte Organisation vielleicht erwarten würde – nicht den Regeln der Mess- und Regelungstechnik. Vielmehr erfordert der Dialog individuelle Festlegungen, Priorisierungen und Einschätzungen, die nicht mit einem einfachen ja oder nein zu beantworten sind.

Die Rückmeldungen nach erstmaliger Diskussion der neuen Kompetenzanforderungen in den Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen waren äußerst positiv. Auch die Entscheidungen bezüglich Art und Höhe der variablen Vergütung fanden breite Zustimmung.

Was waren die Erfolgsfaktoren und Besonderheiten in dem Strategie- und Leitbildprozess des High-Tech-Unternehmens?

Die Fokussierung auf ein gemeinsames Zielbild und der Entwurf daraus abgeleiteter erfolgskritischer Leitlinien und Kompetenzanforderungen, die in der täglichen Arbeit praktische Orientierung und Diskussionsstoff bieten sollen, wurden in einem stärker top-down geprägten Prozess aus der strategisch-organisatorischen Neuausrichtung abgeleitet. Die Zusammensetzung des Projektteams erlaubte die zügige Erarbeitung von Entwürfen und zeitnahe Entscheidungen. Die anschließende Bottom-up-Validierung der operationalisierten Verhaltensanker lieferte wertvolle Hinweise für Konkretisierungen und spezifische Formulierungen. Zudem wurden die Anforderungsniveaus auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen hinsichtlich Erreichbarkeit und Stimmigkeit überprüft. Die Führungskräfte und Mitarbeiter waren sich einig: die Messlatte liegt recht hoch und sie liegt dort richtig. Die Erfüllung der Anforderungen bedarf zusätzlicher Anstrengungen auf allen Ebenen.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

Struktur des integrierten Kompetenzmodells für Führungskräfte und Mitarbeiter – Beispiel: Systemische Innovations- und Verbesserungsorientierung

Kompetenzbereiche		Kompetenzfelder	Aktivitäten/Verhaltensanker	MA	GL	AL/GFL	IL
Kompetenzbereich (insgesamt 9)	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 aus Netzwerken; fordert eine 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-/ Geschäftsfeldenebene					
		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 Vorlaufforschung")					
		Verschafft sich einen Überblick über den wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand des eigenen Forschungs-/ Fachgebiets; tauscht sich mit seinem Vorgesetzten über eigene Vorschläge ein, die zu					
	Verbesserungen initiieren und vorantreiben	Prägt und fördert eine Kultur institutionalisierten Verbesserungsmaßnahmen					
		Fordert in der eigenen Abteilung/ im eigenen Geschäftsfeld regelmäßige 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					
		Fordert in der eigenen Gruppe regelmäßige 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					
Kompetenzfelder (insgesamt 18)		Aktivitäten/ Verhaltensanker (insgesamt 18 je Ebene)					

Inhalt

- **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- **Leitbildprozess**
 - Erfolgsfaktoren
 - Veränderungsbedarf
 - Vorgehensweise und Projektorganisation
- **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- **Kompetenzmodell**
 - Ebenen
 - Struktur
 - Besonderheiten
- **Wir über uns**

Über Baumgartner & Partner

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



Baumgartner & Partner Management Consultants

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

Kontakt **changeleaders**:
ralf.kleb@baumgartner.de
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung
durch integriertes Talent &
Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und
organisatorische
Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und
Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und
Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**

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

AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France |

Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom



- **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- **Leitbildprozess**
 - Erfolgsfaktoren
 - Veränderungsbedarf
 - Vorgehensweise und Projektorganisation
- **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- **Kompetenzmodell**
 - Ebenen
 - Struktur
 - Besonderheiten
- **Wir über uns**



Dr. Kai Kohler (Fraunhofer) und Ralf Hendrik Kleb (Baumgartner) berichten über die Leitbildentwicklung am Fraunhofer IPA.

Mediathek

Download per Mausklick oder kostenlos anfordern bei: ralf.kleb@baumgartner.de

Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**



Unser Beratungsspektrum



Inhalt

- ▶ **Editorial**
Strategie- und Leitbildumsetzung durch integriertes Talent & Performance Management
- ▶ **Strategieprozess und organisatorische Neuausrichtung**
- ▶ **Leitbildprozess**
 - ▶ Erfolgsfaktoren
 - ▶ Veränderungsbedarf
 - ▶ Vorgehensweise und Projektorganisation
- ▶ **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- ▶ **Kompetenzmodell**
 - ▶ Ebenen
 - ▶ Struktur
 - ▶ Besonderheiten
- ▶ **Wir über uns**



Impressum

Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 01/2015

Autoren

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Kleb, Ralf Hendrik; Fabig-Grychtol, Nicole:
Leitbildprozess und Kompetenzmanagement;
in changeleaders 01/2015

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

