



# changeleaders

Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten für  
Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte

Enterprise 2.0 | Industrie 4.0 | Leadership 4.0 | Neue Personalstrategien |  
News aus den Practice Groups | Aktuelle Studien

# Inhalt

---

## Editorial

- ⊕ Neue Visionen der Personalarbeit benötigt

## Fokus: Neue Arbeitswelten

- ⊕ Enterprise 2.0 meets HR
- ⊕ Industrie 4.0

## Experteninterview

- ⊕ Leadership 4.0

## Strategic Change

- ⊕ Personalstrategien jetzt neu ausrichten

## News aus den Practice Groups

- ⊕ Regulatorik in der Financial Services Industrie
- ⊕ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- und Technologieorganisationen

## Aktuelle Studien

- ⊕ Gender Pay Gap
- ⊕ Zeitwertkonten

## Wir über uns



# Neue Visionen der Personalarbeit benötigt



In den letzten Jahren standen die Personalabteilungen unter enormem Effizienz- und Kostendruck. Getrieben von Prozess- und Kostenbenchmarks wurden HR Transformationsprojekte etabliert, in denen oft zähneknirschend neue Service Delivery Modelle und HR Business Partner Konzepte eingeführt wurden.

Viele Beobachter kritisieren, dass sich die Personalbereiche zu sehr mit sich selbst beschäftigen, in den Projekten zu sehr die HR-Sicht dominieren und es den Personalern an Visionen und Begeisterung fehle.

Während viele Personalere noch damit beschäftigt sind, sich in den neuen Prozessen und Systemen zurecht zu finden und in ihre Business Partner Rollen hineinzuwachsen, bauen sich bereits neue Wellen der Veränderung auf. Der digitalen Revolution wird das Potenzial zugesprochen, unsere Arbeitswelt grundlegend zu verändern. Da das durchgängig virtualisierte und digitalisierte Unternehmen nicht über Nacht entstehen wird, bietet sich Personalern und Führungskräften die Chance, sich in ihrer Rolle des Change Leaders als Vordenker, Aufklärer und Wegbereiter frühzeitig und hoffentlich mit Kreativität und Begeisterung wirkungsvoll zu engagieren.

Jetzt gilt es, die Visionen, Leitbilder und die Effektivität der Personalarbeit zu überprüfen. Der Personalbereich muss sich dazu intensiv mit den künftigen Megatrends auseinandersetzen, Zukunftsszenarien entwickeln, die mittel- und langfristigen Geschäftsbedarfe aufnehmen, in Personalstrategien übersetzen und mit den Führungskräften Hand in Hand umsetzen. Dies ist nur dann erfolgversprechend, wenn die Führungskräfte und Mitarbeitervertreter frühzeitig in den Prozess eingebunden werden.

Ihr

Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Fokus: Neue Arbeitswelten

## Enterprise 2.0 meets HR

Die Gestaltung einer virtualisierten Arbeitswelt stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen.

Die bedeutenden Megatrends unserer Zeit sind neben der Globalisierung und demographischen Entwicklung vor allem die **zunehmende Bedeutung von Wissen und Kreativität als neue Produktionsfaktoren sowie die Flexibilisierung der Arbeit**.

80% aller Innovationen entstehen in der persönlichen Kommunikation (Tom Allen, MIT). Den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren ist daher eine der größten Herausforderungen unserer Zeit.

Die **Internet- und Web-2.0-Technologien** ermöglichen die globale Vernetzung von Organisationen und Personen und eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten des Wissensmanagements und der Arbeitsorganisation. Der als Enterprise 2.0 bezeichnete interne und externe Einsatz von Social-Networking-Plattformen, zu denen unter anderem Wikis, Blogs, Foren und soziale Netzwerke zählen, ist Folge und gleichermaßen Treiber dieser Entwicklung.

Der **Wandel zum Enterprise 2.0** vollzieht sich evolutionär und bedingt mehr als nur die Integration der Web 2.0-Technologien in die technische Infrastruktur des Unternehmens. Vielmehr ist Enterprise 2.0 eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

Die dabei entstehenden **virtualisierten und digitalisierten Organisationsformen** erfordern die Veränderung zentraler Planungs- und Steuerungsprozesse. Unternehmenslenker sind in diesem Umfeld noch stärker als bisher als Impulsgeber und Vorbilder gefordert. Sie definieren den Rahmen, in dem intern und extern kommuniziert wird, Wissen und Information geteilt wird, Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und die neuen Freiräume selbstorganisierter Arbeit nutzen können.

Vor der Entscheidung, das Unternehmen zum Enterprise 2.0 entwickeln zu wollen, müssen alle bisher gesetzten Ziele auf den Prüfstand. Vision, Mission und Leitbild müssen neu formuliert und strategisch verankert werden.

Zwar haben viele Unternehmen die Bedeutung des neuen Produktionsfaktors Wissen erkannt und das Teilen von Wissen in ihren Leitbildern aufgenommen, doch ist die Realität in den meisten Unternehmen noch weit von der Vision entfernt.

Das Erfahrungswissen verbleibt trotz aller Bemühungen um den persönlichen, direkten Wissensaustausch und dem vielfältigen Angebot an Web 2.0-Tools noch zu oft in den Köpfen der Mitarbeiter.

## Inhalt

---

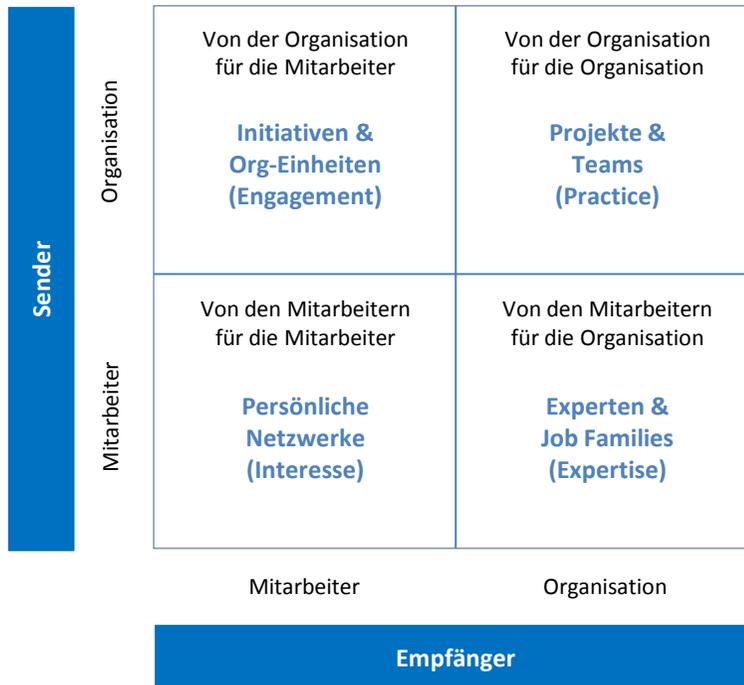
- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



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

**Fokus:**  
Interne Kommunikation  
**Ziele:**  
Feedback,  
Transparenz

**Fokus:**  
Netzwerken  
**Ziele:**  
Stärkung von Verbindungen,  
Aufbau von Vertrauen



**Fokus:**  
Zusammenarbeit  
**Ziele:**  
Geschäftsziele,  
Prozessintegration

**Fokus:**  
Wissensaustausch  
**Ziele:**  
Problemlösung,  
Anerkennung als Experte

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Quelle: Social Business Case Study: BASF – connect.BASF – Creating Chemistry with an Online Business Network



**Voraussetzung** für den effektiven Austausch des intern vorhandenen Erfahrungswissens ist die rasche und einfache Identifikation von Experten und die Möglichkeit der Vernetzung zwischen Mitarbeitern.

Die **Institutionalisierung und Förderung des Wissenstransfers** bedarf eines ganzheitlichen Changeprozesses mit strategischer Aufmerksamkeit und Ressourcenbindung, einer langfristig ausgerichteten Kommunikationsstrategie sowie wirksamen Anreizsystemen. Der organisatorisch-kulturelle Wandel kann nicht im Rahmen eines isolierten Projektes gelingen.

Mit der Zunahme an Wissensarbeit und der Entwicklung der Web 2.0-Technologien geht die **Flexibilisierung der Arbeitswelt** einher. Die Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeitmodelle werden flexibler und die Mobilität nimmt zu. Für Wissensarbeiter ist die anwesenheitsgebundene und am persönlichen Schreibtisch orientierte Tätigkeit nicht mehr zeitgemäß.

Atmende Arbeitslandschaften entstehen, die für unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich Kommunikation, Interaktion und Konzentration multiple Office-Lösungen bieten.

**Enterprise 2.0 und Flexible-Office-Konzepte** erfordern die ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsgestaltung sowie eine umfassende Change Management Begleitung, insbesondere auch unter Berücksichtigung der emotionalen/psychologischen Hintergründe, die Veränderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern auslösen.

### Die Gestaltung der virtualisierten Arbeitswelt stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen:

- » Arbeitsprozesse, Teamarbeit, Projektmanagement, Erfahrungsaustausch und Regelkommunikation;
- » Aufgaben- und Anforderungsprofile;
- » Stellenplanung und -bewertung;
- » Arbeitszeitsysteme, Personalplanung und Workforce Analytics;
- » Performance Management: Definition, Steuerung, Messung, Beurteilung, Anerkennung und Vergütung von Leistung;
- » Talent Management: Karrierearchitekturen (Führungs- und Expertenlaufbahn), Job-/Expertenfamilien, Management Development, Bildungs- und Entwicklungsprogramme;
- » Grundlagen der Führung und Zusammenarbeit: Motivation, Commitment, Loyalität, Vertrauen, Wir-Gefühl, Bindung;
- » Arbeitsausstattung: mobile IT und Telefonie, Firmenwagen;
- » Multispace-Office: gemischte Raumstrukturen für Einzelarbeit, Teamarbeit und Conferencing, standardisiertes mobiles Mobiliar;
- » Dienstleistungen: Gastronomie, Gesundheit, Services und Angehörigen-Betreuung.

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

### Literaturempfehlungen zu Enterprise 2.0 / Web 2.0

BITKOM; Weber M.: Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0 – Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen (2008)

BITKOM; Leibhammer J., Weber M.: Enterprise 2.0 – Analyse zu Stand und Perspektiven in der deutschen Wirtschaft (2008)

BVDW: Enterprise 2.0 – Social Software in Unternehmen (2013)

Fraunhofer IAO; Hofmann, J.: Smarter Working für mehr Lebensqualität – Grenzenlose Arbeitswelten 2025, Präsentation (2013)

gfw: Wissensmanagement und Enterprise 2.0 – Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (2011)

Huy C., Fettke P., Loos P.: Einsatzpotentiale von Enterprise-2.0-Anwendungen – Darstellung des State-of-the-Art auf Basis eines Literaturreviews (2010)

McAfee A.: Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges (2009)

McKinsey: How companies are benefiting from Web 2.0 – Global Survey results (2009)

### Videothek zu Enterprise 2.0 / Web 2.0



**Andrew McAfee - What is Web/Enterprise 2.0**



**Prof. Manfred Leisenberg: Enterprise 2.0 – Leistungsschub für Unternehmen**



**Best of "Enterprise 2.0 meets HR" – Prof. Peter Kruse im Gespräch mit Thomas Sattelberger**

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Industrie 4.0

Die Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter wachsen weiter zusammen – der Arbeitsbegriff muss neu definiert werden.

Die Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Bereiche der Produktionsarbeit bislang lediglich gestreift. Dies soll sich ändern.

Um die Produktionsarbeit am Standort Deutschland nachhaltig wettbewerbsfähig zu gestalten, hat die Bundesregierung das Zukunftsprojekt „Industrie 4.0“ seit 2011 zur Chefsache erklärt:

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Durch das Internet getrieben, wachsen reale und virtuelle Welt immer weiter zu einem Internet der Dinge zusammen. Die künftige Industrieproduktion wird gekennzeichnet sein durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexiblen (Großserien-)Produktion, die Integration von Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verknüpfung von Produktion und hochwertigen Dienstleistungen, die in so genannten hybriden Produkten mündet.

**Die Vision:** Durch intelligente internetgestützte Vernetzung von Objekten, Maschinen und Menschen mit Informations- und Kommunikationssystemen steuern sich Aufträge selbständig durch ganze Wertschöpfungsketten, buchen ihre Bearbeitungsmaschinen und ihr Material und organisieren ihre Auslieferung zum Kunden.

Als wesentliche **Eckpfeiler der Strategie** werden von der Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft genannt:

- » Aufbau von Wertschöpfungsketten und -netzwerken über Unternehmensgrenzen hinweg auf Basis einer horizontalen Integration;
- » Digital durchgängiges Engineering über die gesamte Wertschöpfungskette eines Produktes und des zugehörigen Produktionssystems;
- » Aufbau und Realisierung flexibler und rekonfigurierbarer Produktionssysteme innerhalb eines Unternehmens und deren vertikale Integration.

Dabei kommt es insbesondere auf das Zusammenwirken von Maschinenbau und Mechanik, Elektrotechnik und Elektronik, Informatik und Software für Entwicklung und Produktion an.

Einer Gemeinschaftsstudie von BITKOM und Fraunhofer IAO zufolge wird bis zum Jahr 2025 für Deutschland allein durch die Industrie 4.0-Potenziale in den untersuchten Branchen Automobilbau, Maschinen- und Anlagenbau, Elektrische Ausrüster, Chemische Industrie, Informations- und Kommunikationstechnik und Landwirtschaft mit einem kumulierten Wertschöpfungspotenzial von bis zu 78 Mrd. € gerechnet.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Die **Erwartungshaltungen der Industrie** lassen sich gemäß einer Studie des Fraunhofer IAO zur „Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0“ wie folgt zusammenfassen:

- » Automatisierung wird für immer kleinere Serien möglich.
- » Flexibilität ist nach wie vor der Schlüsselfaktor für die Produktionsarbeit in Deutschland.
- » Flexibilität muss in Zukunft noch kurzfristiger als heute, zielgerichtet und systematisch organisiert werden.
- » Industrie 4.0 heißt mehr als die Vernetzung cyber-physischer Produktionssysteme(CPPS). Die Zukunft umfasst intelligente Datenaufnahme, -speicherung und -verteilung durch Objekte und Menschen. Dezentrale Steuerungsmechanismen nehmen zu. Vollständige Autonomie dezentraler, sich selbst steuernder Objekte gibt es aber auf absehbare Zeit nicht. Sicherheitsaspekte (Safety und Security) müssen schon beim Design intelligenter Produktionsanlagen berücksichtigt werden.
- » Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter wachsen weiter zusammen. Produktionsarbeiter übernehmen vermehrt Aufgaben für die Produktionsentwicklung.
- » Mitarbeiter müssen für kurzfristigere, weniger planbare Arbeitstätigkeiten On-the-Job qualifiziert werden.

**Auch in einer durchgängig virtualisierten und informatisierten Smart Factory der Industrie 4.0 werden qualifizierte Mitarbeiter als Erfahrungs- und Entscheidungsträger unverzichtbar sein.**

### Der Mensch als Sensor

- » Sensorische Lücken bestehen trotz Sensorik in der Produktion auch zukünftig.
- » Menschliche Fähigkeiten bleiben erforderlich zur Bewältigung komplexer zu erfassender Situationen.

### Der Mensch als Entscheider

- » Abstimmungen der vernetzten Objekte untereinander erzeugen Konflikte (z.B. gegenläufige Prioritäten, knappe Ressourcen).
- » Eingriffe in einem laufenden, selbststeuernden System sind zeitkritisch.
- » Hilfsmittel erforderlich für schnelle, qualifizierte Entscheidungen.

### Der Mensch als Akteur

- » Arbeitsinhalte bleiben geprägt von hoher Komplexität, Kundenindividualität und unregelmäßiger Wiederholbarkeit.
- » Die Anforderungen an die zeitliche, inhaltliche und räumliche Flexibilität der Mitarbeiter werden signifikant steigen.
- » Der Einsatz von Mobilgeräten unterstützt Menschen in der Industrie 4.0 Produktion z.B. für die Zuweisung von Kundenaufträgen an Mitarbeitergruppen in Echtzeit, Abstimmung von Arbeitszeiten.

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

**Die sozio-technische Gestaltung der Smart Factory stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen:**

- » Neudefinition des Arbeitsbegriffs und resultierende gesellschaftliche Veränderungen;
- » Arbeitsinhalte, -prozesse und -umgebungen;
- » Aufgaben- und Kompetenzprofile;
- » Partizipative Arbeitsgestaltung mit stärkerer Eigenverantwortung und Selbstentfaltung;
- » Qualifizierungsstrategien, lernförderliche Arbeitsorganisation, arbeitsplatznahe Weiterbildung (z. B. Good-Practice-Netzwerke, digitale Lerntechniken);
- » Performance Management: Definition, Steuerung, Messung, Beurteilung, Anerkennung und Vergütung von Leistung;
- » Stellenplanung und -bewertung;
- » Arbeitszeitsysteme, Personalplanung und Workforce Analytics.

Stehle Industrie 4.0  
aus der aktuellen Ausstellung  
„Ideen 2020“ der  
Helmholtz Gemeinschaft  
<http://www.ideen2020.de/>



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

## Literaturempfehlungen zu Industrie 4.0

BITKOM; Fraunhofer IAO: Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Studie (2014)

Forschungsunion; acatech: Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0 (2013)

Fraunhofer IAO: Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0; Studie (2013)

Fraunhofer IAO; Schlund, S.: Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Ziele und Kontext, Grenzenlose Arbeitswelten 2025, Präsentation (2013)

Fraunhofer: Virtual Fort Knox  
<https://www.virtualfortknox.de>

Industrie 4.0 in der High-Tech-Strategie der Bundesregierung:  
<http://www.hightech-strategie.de/de/59.php>

## Videothek zu Industrie 4.0



**Prof. Wolfgang Wahlster (Vorsitzender GF DFKI):**  
"Mit der vierten industriellen Revolution streben wir einen Wechsel des Produktionsparadigmas an."



**Prof. Dieter Spath (ehem. Leiter des Fraunhofer IAO):**  
Fünf Fragen zur Industrie 4.0



**Prof. Thomas Bauernhansl (Leiter des Fraunhofer IPA):**  
Industrie 4.0

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Leadership 4.0

Haben die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden bald ausgedient? Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

**cl: Werden die künftigen Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 ein neues Führungsverständnis erfordern?**

**Ralf Kleb:** Ja, absolut. Wir haben es mit disruptiven Technologien zu tun, die zu einer virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelt mit völlig veränderten Wertschöpfungsprozessen und neuen Geschäftsmodellen führen. In dieser Welt zu führen und zusammen zu arbeiten, wird sich grundlegend von den heutigen Praktiken unterscheiden.

**cl: Manche reden sogar von „Disruptive Leadership“. Was ist damit gemeint?**

**Kleb:** Künftig reicht es nicht mehr aus, auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld möglichst schnell zu reagieren. Am erfolgreichsten werden diejenigen Führungskräfte sein, die Innovations- und Veränderungsprozesse aktiv gestalten und so das Umfeld selbst beeinflussen.

**cl: Was ist daran wirklich neu?**

**Kleb:** Unternehmen müssen sich zu einer agilen, lernenden Organisation mit einer ausgeprägten Innovations- und Veränderungskultur entwickeln. Das ist etwas völlig anderes als das Management von Change Projekten.

Und diese Innovations- und Veränderungskultur wird getragen von dem Einsatz und der Vernetzung völlig neuer Technologien, mit denen sich viele von uns heute noch gar nicht auseinandergesetzt haben. Führung und Zusammenarbeit setzen daher künftig stärker als bislang auch Technikkompetenz voraus.

**cl: Werden sich Leadership-Konzepte gegenüber den Management-Konzepten durchsetzen?**

**Kleb:** Nein, Leader sind nicht besser als Manager. Unternehmen brauchen auch in Zeiten des Wandels immer beide Typen.

Leader setzen sich vorausschauend mit neuen Technologien, internationalem Wettbewerb, Deregulierung von Märkten, Überkapazitäten in kapitalintensiven Industrien und demographischem Wandel auseinander. Sie inspirieren und motivieren mit Visionen, schaffen Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel.

Manager verstehen es, mit Komplexität umzugehen, sie planen, organisieren und steuern Prozesse nach KPI, passen Kapazitäten an und sorgen dafür, dass das System Unternehmen auch in Zeiten des Wandels stabil und rund läuft.

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

**cl: Kotter sagt: „Most organizations today are overmanaged and underled“.**

**Kleb:** Leader nehmen eine andere Rolle wahr als Manager. Und mal wird in einer Position eher ein Leader und mal eher ein Manager benötigt. In Zeiten des Wandels sind natürlich besonders die visionären Leader gefragt. Aber Achtung: Manager sind zu keiner Zeit verzichtbar.

**cl: Kann man Manager und Leader zugleich sein?**

**Kleb:** Beide Rollen sind durchaus erlernbar. Aber auch wenn sich die Führungskräfteentwicklung immer auf beide Rollen bezieht, wird die Vermischung beider Rollen in einer Position weniger erfolgreich sein als ein klar differenziertes Rollenprofil.

**cl: Welche Erwartungen werden denn an einen perfekten Leader gestellt?**

**Kleb:** Leader müssen die Relevanz von Megatrends erkennen und die Komplexität von Themen in sinnvolle Zusammenhänge übersetzen. Sie müssen Visionäre sein und mit ihrer Überzeugungskraft für diese Vision begeistern können. Sie müssen aus den Visionen Strategien ableiten und in konkrete Handlungspläne übersetzen. Und schließlich müssen sie mit hoher sozialer Intelligenz zwischenmenschliche Beziehungen gestalten können. Ein guter Leader reflektiert seine eigenen Fähigkeiten und erkennt seine Stärken und Defizite.

**cl: Gibt es Erkenntnisse aus der Leadership-Forschung, die helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen?**

**Kleb:** Ja und nein. Ja, weil es eine Vielzahl an Führungsansätzen gibt, die empirisch gewonnen oder überprüft wurden und jeweils unterschiedliche Aspekte von Führung beleuchten. Untersucht wurden insbesondere die Fähigkeiten, Eigenschaften und situativen Verhaltensweisen guter Leader sowie die Motivation der Mitarbeiter und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Und nein, weil sich die Führungsmodelle auf eine Arbeitswelt beziehen, die von der globalen, virtuellen und digitalisierten Arbeitswelt der Zukunft weit entfernt ist. Niemand weiß, ob das, was heute funktioniert, in der künftigen Arbeitswelt noch funktionieren wird.

**cl: Gibt es keine neueren, auf Veränderung und Zukunft gerichtete Leadership-Ansätze?**

**Kleb:** Derzeit wird vor allem der „Transformational Leadership“ Ansatz als der wohl umfassendste Ansatz diskutiert. Der Ansatz beschreibt die Elemente einer werte- und zielverändernden Führung und verspricht, die Weiterentwicklung und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Die vier charakterisierenden Elemente – auch als die 4L bezeichnet – sind: Persönliche Ausstrahlung/Charisma, Inspiration/Motivation, Intellektuelle Stimulierung und Individualisierte Behandlung.

## Inhalt

---

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



**cl: Gewinnen demnach die emotionalen Elemente des Führungsprozesses künftig die Oberhand?**

**Kleb:** In Zeiten permanenten Wandels sind solche emotionalen Elemente besonders wichtig. Bei dem Ansatz der transformationalen Führung geht es aber nicht nur darum, eine fesselnde Vision zu vermitteln und emotional zu begeistern. Es geht auch um das Entwickeln geschäftlicher Zielvorgaben, um die Vermittlung von Aufgaben und Zielen, um Komplexitätsreduktion und systemisches/kybernetisches Denken, also auch um nüchterne, strategische Arbeit.

Neben der „transformationalen Führung“ wird zudem der Ansatz der „transaktionalen Führung“ diskutiert, der die überwiegend formal geregelten, auf Leistung und Belohnung sowie Leistungskontrolle basierenden Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschreibt.

Inzwischen hat sich wohl die Ansicht durchgesetzt, dass die Kombination beider Ansätze zur effektivsten Art von Leadership führt.

**cl: Wem gelingt es denn in Zeiten permanenten Wandels eher, die Mitarbeiter auf die Reise in die Zukunft mitzunehmen – der charismatischen oder der visionären Führungskraft?**

**Kleb:** Frühere Studien haben gezeigt, dass die Formulierung und Kommunikation der Vision durch den Leader und seine eigenes Commitment bedeutender sind als sein Charisma oder seine

persönliche Ausstrahlung. Das Commitment der Mitarbeiter ist um so größer, je häufiger und höherwertiger der Austausch zwischen Leader und Follower ist.

**cl: Sind wir mit diesen Führungskonzepten und wissenschaftlichen Erkenntnissen ausreichend für die Zukunft gewappnet?**

**Kleb:** Ich glaube nicht. Die Elemente der transformationalen und transaktionalen Führung sind absolut wichtig, keine Frage. Die Ansätze sind jedoch in einer Zeit entstanden, in der es kein Web 2.0 oder Enterprise 2.0 und keine Industrie 4.0 gab. Zwar wird sich nicht alles über Nacht verändern, aber wir haben es künftig mit Umbrüchen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zu tun.

**cl: Was bedeutet dies konkret für Leadership 4.0?**

**Kleb:** Die genannten Entwicklungen wirken sich auf alle drei Dimensionen der Führung aus: Managing Business, Leading People und Leading Yourself.

**cl: Was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Managing Business“?**

**Kleb:** Wir werden einen Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung erleben: Stakeholder-Value wird dem Shareholder-Value den Rang ablaufen, es entstehen Wertschöpfungsketten und -netzwerke über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg; wir werden eine Fülle von Systeminnovationen und

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



Geschäftsinnovationen erleben, die Bedeutung von nachhaltigen Innovationen wird weiter steigen, das Management von Ambiguität und Komplexität wird klassische Planungsprozesse ablösen – und dies alles in einer globalen, virtuellen und digitalen Welt mit neuen Mitarbeiter- und Kunden-Typologien, einer demographisch veränderten Workforce und Kundschaft.

Vor diesem Hintergrund heißt „Managing Business“ vor allem: Aufbau einer agilen, lernenden und auf Innovation ausgerichteten Organisation, die es versteht, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen, statt sie beherrschen zu wollen.

**cl: Was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Leading People“?**

**Kleb:** Wir haben es zum ersten Mal in der Geschichte mit einer Vier-Generationen-Belegschaft zu tun: Baby Boomer, X, Y und die Millennials. Diesen Mitarbeiter-Mix, mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Einstellungen zu führen, fordert den Führungskräften besondere Fähigkeiten und Flexibilität ab.

Zudem ist der Kampf um Talente in vollem Gang und die Talentierten haben längst erkannt, dass die Unternehmen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten benötigen. Mit klangvollen Positionsbezeichnungen und neuen Verantwortlichkeiten alleine lassen sie sich nicht mehr locken. Viele fühlen sich bereits als Teil einer externen Experten-Community, die die Organisationsstrukturen des Unternehmens nahezu bedeutungslos werden lassen. Sie wollen eigentlich gar nicht geführt

werden, treiben ihre Karrieren durch Netzwerken voran und erhalten Anerkennung auch über ihre externen Kontakte. Diese Mitarbeiter zu gewinnen, ihre Interessen mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, ihnen ein Umfeld zu bereiten, das ihnen Höchstleistungen und persönliche Entfaltung ermöglicht, bedarf der grundlegenden Neuausrichtung des Talent und Performance Management.

Die Visionen Enterprise 2.0 und Industrie 4.0 beschreiben schließlich eine völlig neue Art der Kommunikation und Zusammenarbeit in einer virtualisierten kollaborativen Arbeitswelt, die unser traditionelles Verständnis von Führung und Zusammenarbeit ziemlich auf den Kopf stellen dürfte.

**cl: Und abschließend, was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Leading Yourself“?**

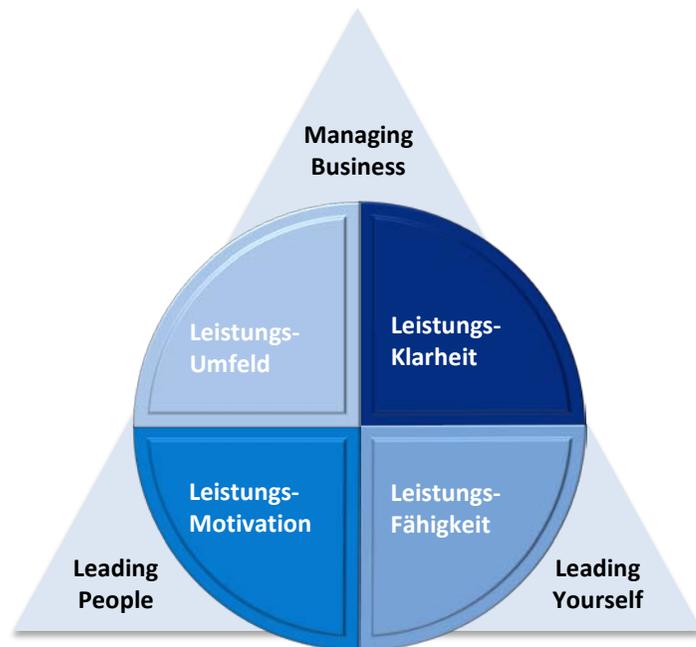
**Kleb:** Voraussetzung für erfolgreiche Führung in den künftigen Arbeitswelten sind Selbstreflexion, Authentizität aber auch Flexibilität. Die Bedeutung der Fähigkeit, intern wie extern vertrauensvolle Beziehungen, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen, wird enorm zunehmen. Möglicherweise wird auch die Erkenntnis reifen, dass eine einzelne Führungskraft mit den vielfältigen Anforderungen künftig überfordert sein wird, und der Einsatz von komplementären Leadership Teams, die alle Anforderungen an gute Führung vereinen, zunehmen wird. Gutes Self-Management bedeutet künftig auch, sich vermehrt mit seinen Stärken in Netzwerke einzubringen und seine Defizite über Netzwerke und Teams auszugleichen.

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Die neuen Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 wirken sich auf alle Dimensionen der Führung und des Performance Managements aus.

### Baumgartner-Modell der „Führung in Leistungspartnerschaft“



### Literaturempfehlungen zu Leadership 4.0

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

Deloitte: Talent Edge 2020. Building the recovery together— What talent expects and how leaders are responding (2007)

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)

### Kontakt:

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

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Personalstrategien neu ausrichten

Die Gestaltung der virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelt stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen. Die Personalstrategien sollten jetzt überprüft und auf die zukünftigen Arbeitswelten und Bedarfe des Geschäfts ausgerichtet werden.

In den letzten Jahren standen die Personalabteilungen unter enormem Effizienz- und Kostendruck. In den HR-Transformationsprojekten dominierte zumeist die HR-Sicht.

## Dominanz der HR-Sicht

**HR Operational Excellence** wird erreicht durch:

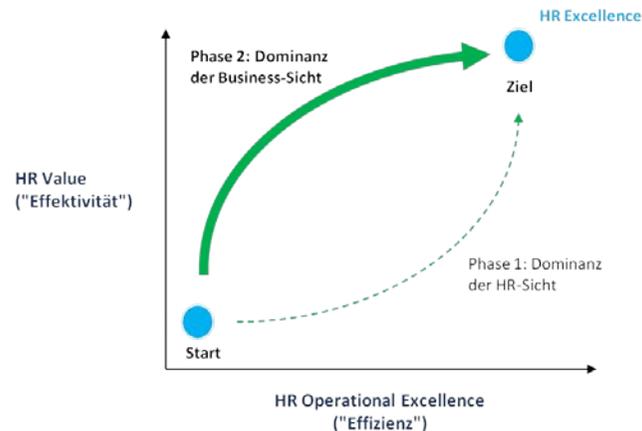
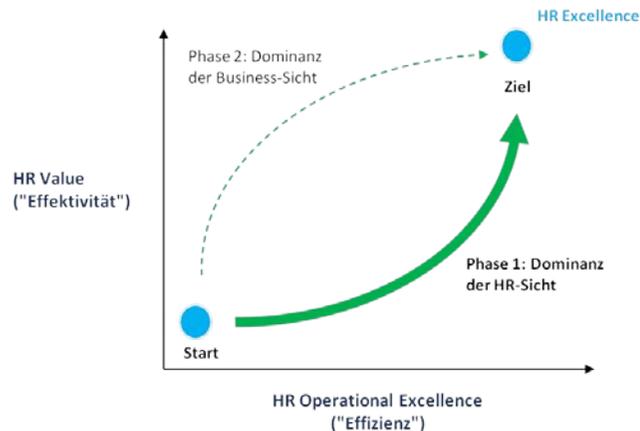
- » Prozessqualitätssteigerung
- » Performancesteigerung
- » Standardisierung
- » Harmonisierung
- » Automatisierung

Jetzt gilt es, die Effektivität der Personalarbeit zu überprüfen und wo möglich zu steigern. Der Personalbereich muss sich dazu mit den künftigen Arbeitswelten frühzeitig auseinandersetzen, die resultierenden Geschäftsbedarfe aufnehmen, in Personalstrategien übersetzen und mit den Führungskräften Hand in Hand umsetzen.

## Dominanz der Business-Sicht

**HR Value** wird erreicht insbesondere durch:

- » Stakeholdersegmentierung und -differenzierung
- » Ausrichtung der Personalstrategie auf veränderte Geschäftsbedarfe der künftig virtualisierten, digitalisierten und kollaborativen Arbeitswelten
- » Evidenzbasiertes Personalmanagement & -controlling



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Die Geschwindigkeit, mit der sich die virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 entwickeln werden, sind nicht exakt bestimmbar. Experten sprechen von einer evolutionären Entwicklung, die jedoch unseren heutigen Arbeitsbegriff und unsere Arbeitswelt radikal verändern wird.

Haben Sie die erwartbaren künftigen Arbeitswelten und Handlungsfelder bereits in Ihre Unternehmens- und Personalstrategie integriert?

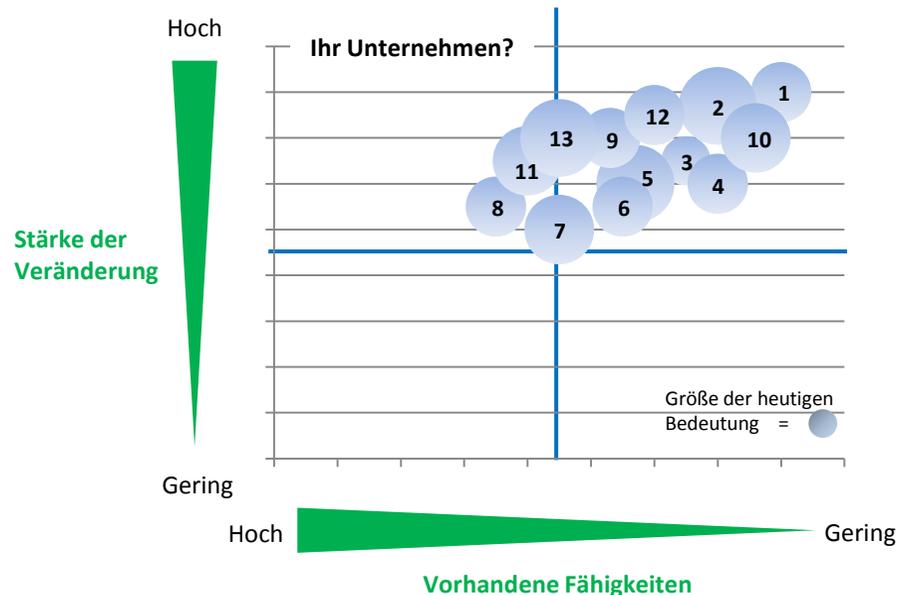
### Strategische Handlungsfelder (Beispiele)

1. Definition des Arbeitsbegriffs
2. Arbeitsinhalte, -prozesse, und -umgebungen
3. Kollaborative Arbeitsgestaltung
4. Wissens- & Kompetenzmanagement
5. Karrierearchitekturen
6. Expertennetzwerke
7. Qualifizierungsstrategien
8. Arbeitszeitsysteme/Personalplanung
9. Workforce Analytics
10. Führung und Zusammenarbeit
11. Performance Management
12. Mitarbeiterbindung
13. Leading Change

### Wichtige Fragen bei der Überprüfung der Personalstrategie

- » Welche Bedeutung messen Sie den einzelnen Handlungsfeldern heute zu?
- » Wie radikal werden die Veränderungen in den Handlungsfeldern für Ihr Unternehmen und Umfeld sein?
- » Wie steht es um die Fähigkeiten Ihrer Organisation, die enormen Herausforderungen zu meistern?

**Grafik: Beurteilung der strategischen Handlungsfelder vor dem Hintergrund sich radikal verändernder Arbeitswelten**



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

**Vor dem Hintergrund der erwarteten radikalen Veränderungen unserer Arbeitswelt muss sich der Personalbereich jetzt als Strategischer Business Partner und Change Leader beweisen.**

Diese Rolle kann der Personalbereich nur dann effektiv wahrnehmen, wenn er sich vorausschauend mit den künftigen Arbeitswelten auseinandersetzt und seine Personalstrategien überprüft und neu ausrichtet:

- ❶ Kenntnis der Megatrends und zukünftig erwarteten Arbeitswelten (Globalisierung, Demografie, Enterprise 2.0, Flexible Office, Industrie 4.0, ...)
- ❷ Identifikation der zukünftigen Geschäftsbedarfe und strategischen Handlungsfelder für die Personalarbeit
- ❸ Übersetzung der Geschäftsstrategien und -bedarfe in Personalstrategien
- ❹ Bewertung der strategischen Herausforderungen für Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte
- ❺ Entwicklung einer Roadmap zur Umsetzung der Personalstrategien – Hand in Hand mit den Führungskräften

## Kontakt:

**Nicole Fabig-Grychtol**

Associate Partner  
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

**Ralf Hendrik Kleb**

Managing Partner  
ralf.kleb@baumgartner.de

# Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# News aus den Practice Groups

## Regulatorik in der Financial Services Industrie: Institutsvergütungsverordnung – Gestaltungsspielräume, Umsetzungserfahrungen, Tools

Mit der aktuellen Institutsvergütungsverordnung sowie dem ergänzenden Regulatory Technical Standard der EBA zur Identifizierung von Risk Takern kommt erneuter Änderungsbedarf auf die Banken zu, insbesondere bezüglich Governance (Gremien, Offenlegung, gruppenweite Regelungen), Vergütungsbudgetierungs- und -verteilungsprozess, Vergütungskomponenten und Auszahlungsbedingungen für Geschäftsleitung und Risk Taker.

### Kontakt:

**Dr. Viktor Beyfuß**

Associate Partner  
viktor.beyfuss@baumgartner.de

**Nicole Fabig-Grychtol**

Associate Partner  
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

**Nicole Fischer**

Associate Partner  
nicole.fischer@baumgartner.de

### Expertenrunde zur Umsetzung der Institutsvergütungsverordnung – Gestaltungsspielräume und Umsetzungserfahrungen



### Tool-gestützter Prozess zur Identifikation von Risk Takern



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

## Organisation & Management des Technologietransfers/ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen

Innovation ist heute der entscheidende Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. Der Umsetzung neuer Technologien, Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in Markterfolge kommt daher besondere Bedeutung zu. Die Erwartungen an die Transfer- und Translationsarbeit der deutschen Forschungslandschaft sind deutlich gestiegen.

Baumgartner & Matrix bieten privaten und öffentlichen Forschungs- und Forschungstransferinstitutionen systemische Unterstützung bei Aufbau, Entwicklung und strategischer Neuausrichtung des Technologietransfers an.

### Kontakt:

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

**Guido Lohnherr**  
Managing Partner  
guido.lohnherr@matrix-gmbh.de

### Organisation & Management des Technologietransfers



### Expertenrunde zur Strategie- und Kompetenzentwicklung



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Aktuelle Studien

## Gender Pay Gap – Entgeltlücke von Frauen auf dem Prüfstand

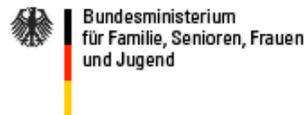
Mit „Logib-D“ stellt das Bundesministerium für Familien, Frauen Senioren und Jugend (BMFSJF) Unternehmen ein Tool zur Verfügung, um mit Unterstützung von Baumgartner & Partner Gehaltsunterschiede von Frauen auf betrieblicher Ebene zu analysieren.

Logib-D steht für "Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland".

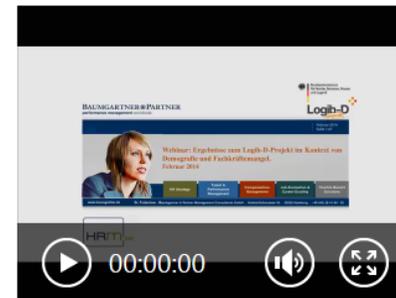
Interessierte Unternehmen können schnell und anonym ihre Entgeltstruktur analysieren lassen und verschiedene typische Einflussfaktoren und Ursachen des möglichen Entgeltunterschiedes – wie Alter, Ausbildung, Führung, Teilzeit, Stellenwert – identifizieren.

Aus den bisherigen Analysen kann man Ergebnis festhalten: Wenn es eine Entgeltlücke gibt, dann ist diese als "bereinigte Entgeltlücke" oft geringer als im HR-Bereich befürchtet.

Wenn auch Sie an einer solch umfassenden Vergütungsstruktur-analyse für Ihr Unternehmen partizipieren und das Logo "Logib-D geprüft" für Ihre Personalarbeit nutzen wollen, senden Sie ein Email an: [logib-D@baumgartner.de](mailto:logib-D@baumgartner.de)



**WEBINAR:**  
**Ergebnisse aus Gender-Pay-Gap-/Logib-D-Projekten im Kontext von Demografie und Fachkräftemangel**



### Kontakt:

**Dr. Friedrich A. Fratschner**  
Managing Partner  
[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



## Zeitwertkontenstudie in DAX- und MDAX-Unternehmen

Baumgartner und Deloitte veröffentlichen aktuelle ZWK-Studie, an der zahlreiche DAX- und MDAX-Unternehmen sowie wesentliche Produktanbieter von Zeitwertkontenmodellen teilgenommen haben.

Wie verbreitet sind Zeitwertkontenmodelle in diesen Unternehmen heute, wie sind sie ausgestaltet und wie werden sie von den Mitarbeitern angenommen? Welche ZWK-Lösungen werden am Markt angeboten? Wie passen die Modelle/Wünsche der Arbeitgeber und die Produkte/Lösungen der Anbieter zusammen?

Ihr Ansprechpartner für Zeitwertkonten-, Lebensarbeitszeitmodelle, Altersteilzeitlösungen, Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung, Betriebliche Altersversorgung mit Vorruhestandsbaustein:

### Kontakt:

**Nicole Fabig-Grychtol**

Associate Partner

[nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de](mailto:nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de)



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

# Über Baumgartner & Partner

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



## Baumgartner & Partner Management Consultants

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

Kontakt **changeleaders**:  
ralf.kleb@baumgartner.de

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

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

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

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Neue Visionen der  
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
  - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
  - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**  
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**  
Personalstrategien jetzt  
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
  - ▶ Regulatorik in der Financial  
Services Industrie
  - ▶ Strategie- und Kompetenz-  
entwicklung in Forschungs- &  
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
  - ▶ Gender Pay Gap
  - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

