Job Leveling und Skill Management

Strategische und operative Beiträge im Vergleich

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Primäre Zielsetzung | Kernkompetenzen auf Unternehmens- und Organisationsebene | Skills auf Organisations- & Stellenebene | Strategie-/Kommunikationskreise und Communities | Organisationsmanagement und Stellenplanung | Karrierelandschaften | Learning & Development | Total Rewards

CHANGE LEADERS

Primäre Zielsetzung

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Schaffung eines transparenten, nachvollziehbaren Rasters an Stellenwertigkeiten für die unterschiedlichen Geschäfts- & Organisationseinheiten sowie für das Gesamtunternehmen.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Sicherung/Entwicklung der künftig erfolgskritischen Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Teilbereiche.

Kernkompetenzen auf Unternehmens- und Organisationsebene

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Spiegelung der IST-Situation gemäß aktuellem Stellenplan.

Fokussierung auf einzelne Stellen und auf die generische Beschreibung aktueller Anforderungsniveaus.

Kein unmittelbarer Beitrag zur Sicherung/Entwicklung zukünftig relevanter Kernkompetenzen und organisationaler Fähigkeiten des Unternehmens.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Entwicklung von Szenarien zur zukünftigen Entwicklung der Geschäftsmodelle.

Entwicklung von Technologie-szenarien für das Gesamt-unternehmen, seine Segmente und Fachbereiche.

Ableitung/Identifikation der künftig erfolgskritischen Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Gesamtunternehmens, seiner Segmente und Fachbereiche.

Skills auf Organisations- und Stellenebene

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Job Evaluation: Bewertung der Wertigkeits- und Anforderungs-niveaus von Stellen anhand generischer, d.h. allgemeiner, funktionsübergreifend anwendbarer Kriterien.

Keine Beschreibung konkreter, funktions- und stellenspezifischer Skillanforderungen/-profile.

Betrachtungshorizont beschränkt auf aktuellen Stellenplan.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Ableitung/Identifikation der künftig benötigten Hard & Soft Skills in den Organisations-einheiten sowie auf Ebene von Stellen, Assignments und Projekten.

Beschreibung konkreter, funktions- und stellenspezifischer Skillanforderungen/-profile.

Strategie-/Kommunikationskreise und Communities

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Festlegung von Kommunikations- und Einladungskreisen unter Berücksichtigung von Berichtslinien und Job Leveln (Grades).

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Festlegung von strategisch-inhaltlich relevanten Kommunikationskreisen und Communities auch unabhängig von Berichtslinien und Job Leveln.

Organisationsmanagement und Stellenplanung

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Planung und Kontingentierung von Stellen nach Job Leveln.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Identifikation von künftig erfolgs-kritischen Schlüsselfunktionen.

Ansonsten stärkere Fokussierung auf Aufgaben/Assignments statt auf Stellen.

Karrierelandschaften

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Etablierung von klassischen, hierarchie- und rangbezogenen Laufbahnmodellen.

Job Leveling/Grading: Ranking der Stellen auf Basis der ermittelten Stellenwertigkeiten.

Über Organisationseinheiten hinweg einheitlich gültiges Rangsystem z.T. unabhängig von den bestehenden hierarchischen Berichtslinien.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Etablierung eines neuen Karriereverständnisses: „Kompetenzkarriere statt Aufstiegskarriere".

Etablierung von Talent-Marktplätzen sowie Learning & Development Programmen zur Deckung des künftigen Skillbedarfs.

Learning & Development (1/2)

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

„Entwicklung“ eines Mitarbeiters primär durch Beförderung/Wechsel auf eine höher bewertete Stelle („Aufstiegskarriere“).

Voraussetzung für den Zugang zur Führungs-, Projekt- oder Fachlaufbahn sowie zu einer bestimmten Laufbahnstufe ist üblicherweise das erfolgreiche Absolvieren eines spezifischen Zugangsverfahrens und Assessments.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Total Capability-Ansatz: funktionsspezifisch konkrete Beschreibung fachlicher und überfachlicher Skills.

Abgleich von heutigen und künftigen Job-Skill-Anforderungen und vorhandenen Mitarbeiter-Skills (Gap-Analyse).

Definition von Lernpfaden und personalisierten Lernumgebungen.

Learning & Development (2/2)

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Überfachliche Management Development und Personal-entwicklungsprogramme werden insbesondere Laufbahn- und Ebenen-spezifisch angeboten.

Fachliche Qualifizierung funktions-spezifisch weitgehend unabhängig von Hierarchieebene und Job Level (Grade).

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Fachliche und überfachliche, analoge und digitale, interne und externe L&D-Empfehlungen.

On-Demand-Zugang zu umfangreichen fachlichen und überfachlichen Lernangeboten.

Total Rewards

STELLENBEWERTUNG & JOB LEVELING

Systematisierung interner und externer Vergütungsanalysen und -benchmarks.

Grundlage zur Gestaltung und Überprüfung der Gesamt-vergütungsstruktur und -systematik.

Grundlage zur Festlegung des Titulatursystems.

KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

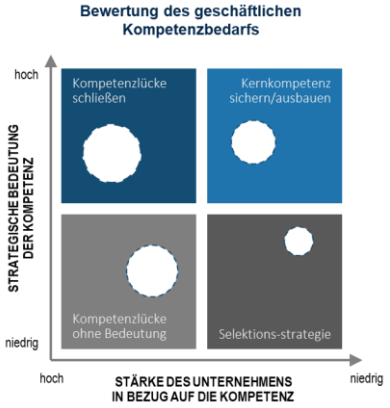
Skill-basierte Vergütungs-benchmarks befinden sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium.

Wie sich das Pricing von Skills auf den internen und externen Talent-Marktplätzen entwickeln wird, ist derzeit noch nicht absehbar.

CHANGELEADERS: strategy & organization development

ENERGIZING TRANSFORMATION & CHANGE

Wir entwickeln Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien & Organisationen zukunftsfähig aus. Wir begleiten unsere Kunden in dynamischen Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen.



Unsere Kunden sind Global Player, große Multinationals und Hidden Champions ebenso wie Mittelständler, IT-Dienstleister, Organisationen des öffentlichen Sektors und NGOs.

HERAUSRAGENDE KOMPETENZ UND MACHER-MENTALITÄT MIT GROSSER LEIDENSCHAFT FÜR INNOVATION UND ZUKUNFT.

Als Berater, Brückenbauer, Co-Creation-Gestalter, Coach und Interim Manager bringen wir ein breites Spektrum an nationalen und internationalen Linien- und Projekterfahrungen ein.

Dabei setzen wir stets auf einen intelligenten Mix an analogen & digitalen Lösungen.

AGILE STEUERUNG & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

OKR ist das agile Betriebssystem für moderne Organisationen. Der Prozess integriert agile Elemente und Schwarmintelligenz in die Unternehmensentwicklung.

Wir kombinieren das Beste aus Ansätzen wie MbO, 4DX und S.M.A.R.T. Goals und bieten mit der Einführung von OKR einen ganzheitlichen Ansatz, um alle wesentlichen Elemente eines zukunftsfähigen Performance Managements zu verbinden.

Die Planungs-, Review- und Feedbackprozesse unterstützen wir mit digitalen Tools.

DECODIERUNG KÜNFTIGER KARRIERELANDSCHAFTEN

Die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen und Skills entscheidet über den künftigen Erfolg der Unternehmen ebenso wie über die Beschäftigungsfähigkeit und Karriere ihrer Mitarbeiter.

Wir unterstützen bei der Ermittlung künftig erfolgskritischer Unternehmenskompetenzen und operativen Umsetzung des Skill-Managements bis zur Entwicklung von Talent Marktplätzen & Karrierelandschaften.

Wir denken Karriere neu:
Wir entwickeln hybride Karrierelandschaften und Lernpfade und legen die Karriereentwicklung in die Hände der Mitarbeiter.

DIGITALE TALENT SOLUTIONS MIT INTEGRIERTER KOGNITIVER UND KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Unser Team vereint ausgewiesene Expertise in Business Strategies, Organization & Talent Management und Workforce Analytics.

Wir unterstützen bei Auswahl und Implementierung von innovativen Tools und KI-gestützten Lösungen für OKR und Talent Management.

CHANGE LEADERS

CHANGELEADERS: Entwicklung neuer Arbeits- und Karrierewelten

Technologieunterstützung für das **Kompetenz- & Skill-Management**

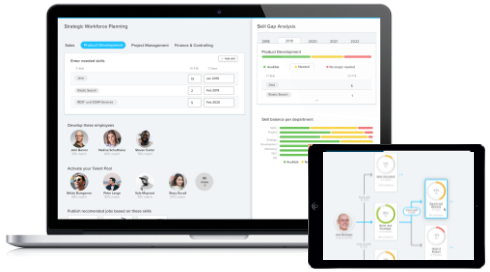
/ Recruiting Suite
Externe Karrierewelten

Optimale Candidate & Recruiter Experience

SMASH: Search, Match, Apply, Select & Hire – Intuitives Jobmatching trifft moderne Jobsuche. Employer Brand, intuitives Jobmatching und schnelle Bewerbungsmöglichkeiten werden eins.

- ***Search:* Jobfinder**
  Karriere-Lotse liefert intelligente Job-Matchings (Stellenmarkt).
- ***Match:* Contentfinder**
  Personalisierte Karriereseite für Bewerber mit individuell relevantem Inhalt.
- ***Apply:* Fast Application**
  Der zeitgemäße und mobile Weg zu mehr Bewerbern (Bewerbungsformular).
- ***Select:* Talent Pool & Candidate Cockpit**
  Aufbau einer Kandidaten-Datenbank für Active Sourcing. Wertschätzende Interaktion und digitaler Kandidatendialog auf Augenhöhe.
- ***Hire:* Recruiter Cockpit**
  Bewerbermanagement mit schneller Interaktion und persönlichem Austausch.

/ Development Suite
Interne Karrierewelten

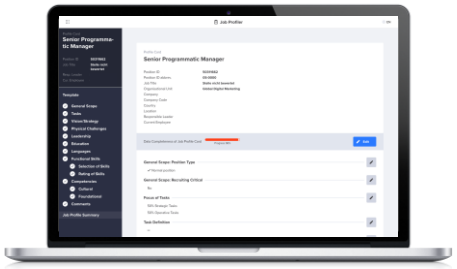


Entwicklung in den Händen der Mitarbeiter

Das Karriereverständnis der Mehr-Generationen-Belegschaft ist divers – geprägt durch individuelle Werte, Einstellungen und Lebensphasen sowie durch unterschiedliche Auswirkungen der Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung auf die individuelle Arbeitssituation. Wir schaffen interne Marktplätze, legen die Karriereentwicklung in die Hände der Mitarbeiter und bereichern Bauchgefühl durch datengestützte Entscheidungen.

- **Career Planer**
  Eigenes Skill-Profil, mögliche Karriereoptionen mit Entwicklungsempfehlungen.
- **Skill Assessment**
  Feedback zu fachlichen und überfachlichen Skills.
- **Internal Rotation**
  Skill-basierter Marktplatz zur Unterstützung von Job Mobility & Rotation.
- **Project Assignment**
  Skill-basierter Marktplatz für cross-funktionale Projekte.
- **Mentoring**
  Skill-basierter Marktplatz für Mentoren und Mentees.

/ Strategy Suite
Lösungen für Führungskräfte und HR Experten



Kompetenz- & Skill Management

Wir unterstützen die Identifikation künftiger Schlüsselkompetenzen und Skillentwicklungsbedarfe in Geschäftsbereichen und Job Families. Dazu nutzen wir interne Job Profile Cards und Skill-Datenbanken, gleichen die künftigen Skillanforderungen mit den vorhandenen Skillprofilen ab und empfehlen geeignete Maßnahmen.

- **Jobfamilien**
  Mit Kompetenzgemeinschaften starre Organisationsstrukturen überwinden.
- **Job Profiler**
  Job Profile Cards zur Beschreibung aktueller und künftiger Skill-Anforderungen.
- **Skill-Datenbank**
  Internationale Datenbank mit Fähigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Jobs/Berufen; Bibliothek mit 13.500 fachlichen Kompetenzen.
- **People Development Dashboard „MyTeam“**
  Analyse der aktuellen und künftigen Skill-Gaps und Entwicklungsbedarfe.
- **Nachfolgeplanung**
  Empfehlung passender Kandidaten für Talent Pools, Besetzungsketten und offene Vakanzen.

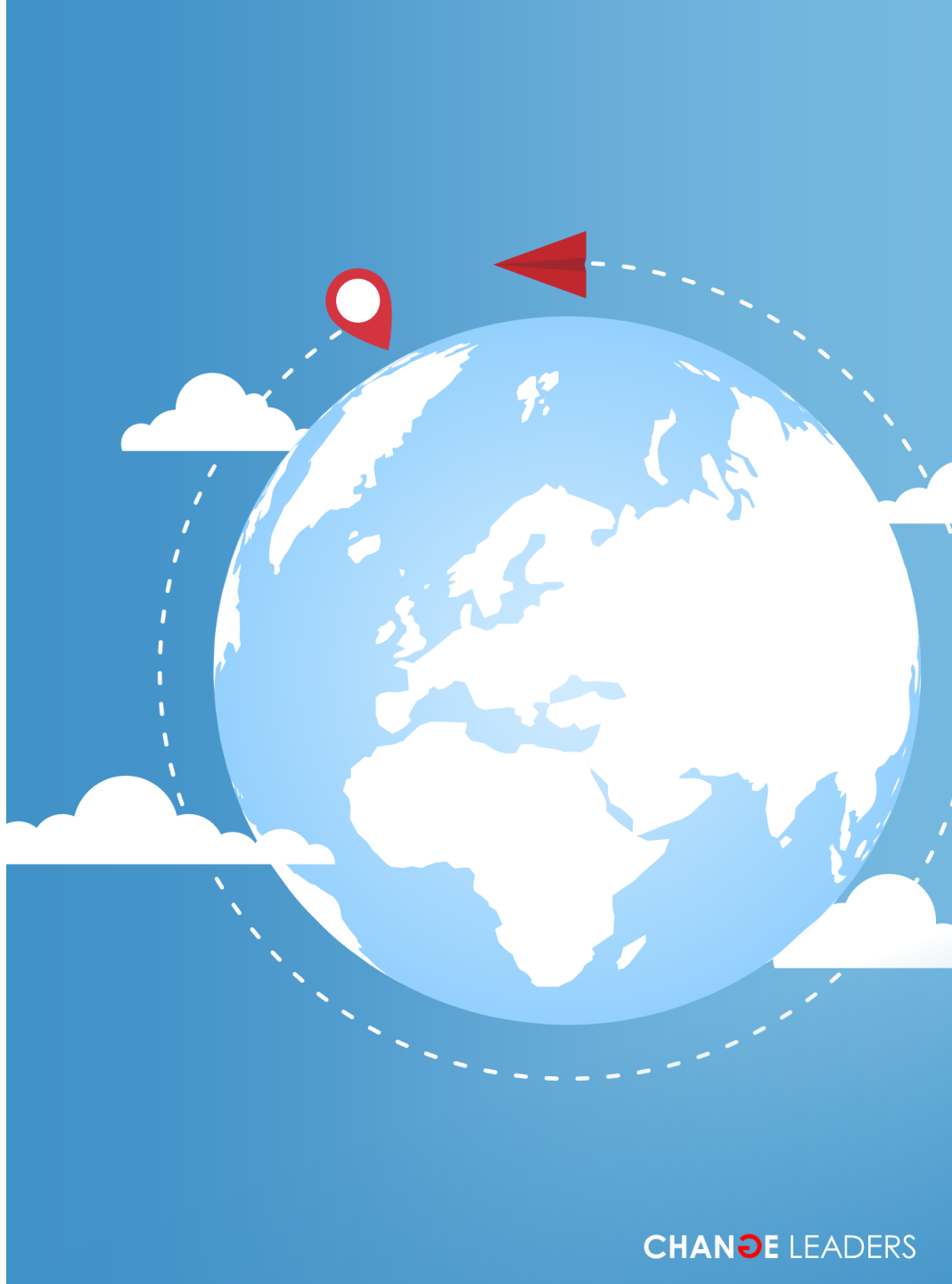
CHANGELEADERS Kontakte

Ort und Datum
Stuttgart/Frankfurt, 04/2020

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Berater
Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf Hendrik Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Disclaimer
This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of this information is at your own risk, and you should not use this document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using this document. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of the document or the provision of the document.

© changeleaders 2020