KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Entwicklung von Business Szenarien in den Geschäfts- & Fachbereichen | Festlegung der heutigen und künftigen Funktions- und Funktions-Profil-Struktur | Definition der Skill-Anforderungen | Erfassung der Mitarbeiter-Skill-Profile | Analyse der Skill-Gaps und Festlegung der L&D-Angebote | Career Planner – Personalisierte L&D-Empfehlungen

CHANGE LEADERS

WOZU KOMPETENZ- & SKILL MANAGEMENT ?

Die Entwicklung von **Talent-Marktplätzen** ist aktuell wichtiger denn je.

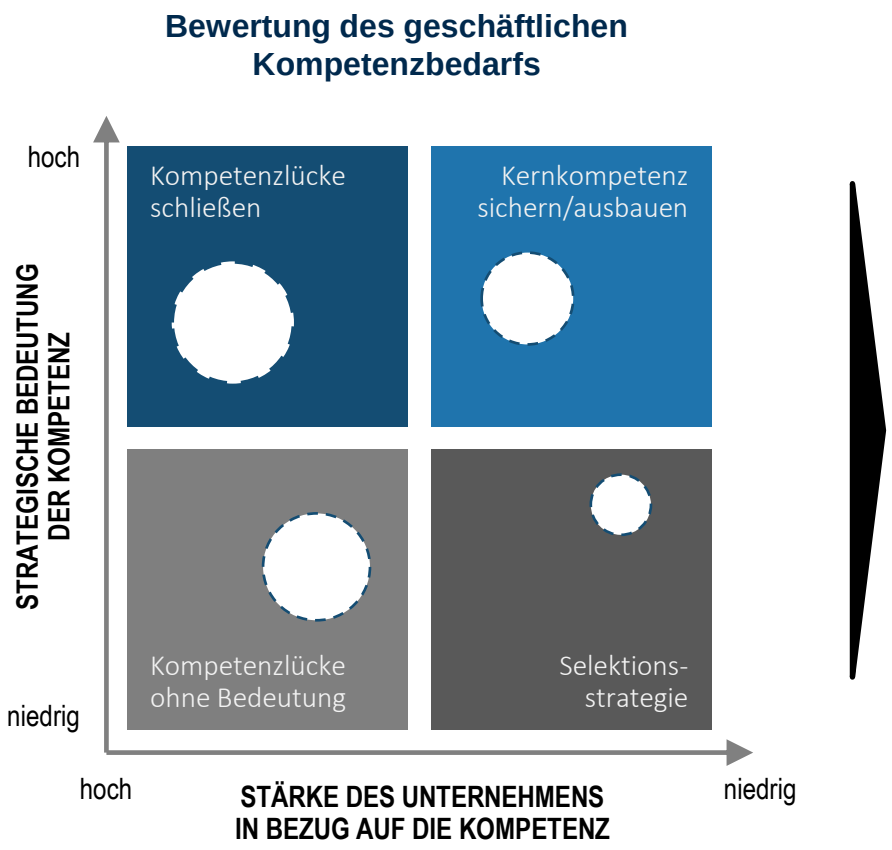
STRATEGISCH
Sicherung und Entwicklung der zukünftig erfolgskritischen **Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens** und seiner Teilbereiche.

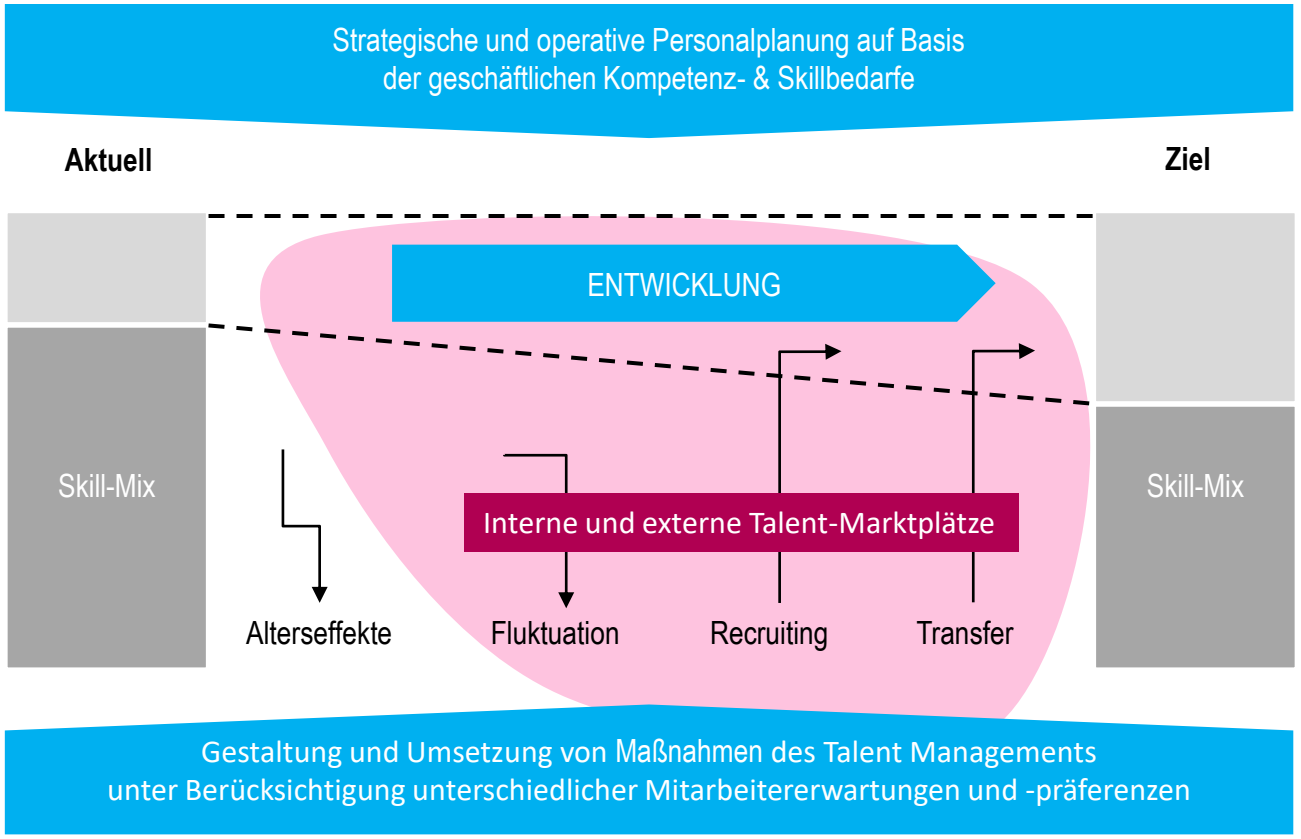
TAKTISCH/OPERATIV
Deckung kurz- und mittelfristiger, ggf. auch zeitlich begrenzter Skill-Bedarfe, z.B. bei notwendigen Ressourcen-verschiebungen. Gleichzeitig Angebot attraktiver Job Rotation und Entwicklungsmöglichkeiten.

STRATEGISCH
Sicherung und Entwicklung der zukünftigen **Beschäftigungs-fähigkeit und Lernagilität der Mitarbeiter**.

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Strategische Bedeutung des Kompetenz- & Skill-Management





KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Ebenen des Kompetenz- & Skill-Management

STRATEGISCH
Unternehmensebene

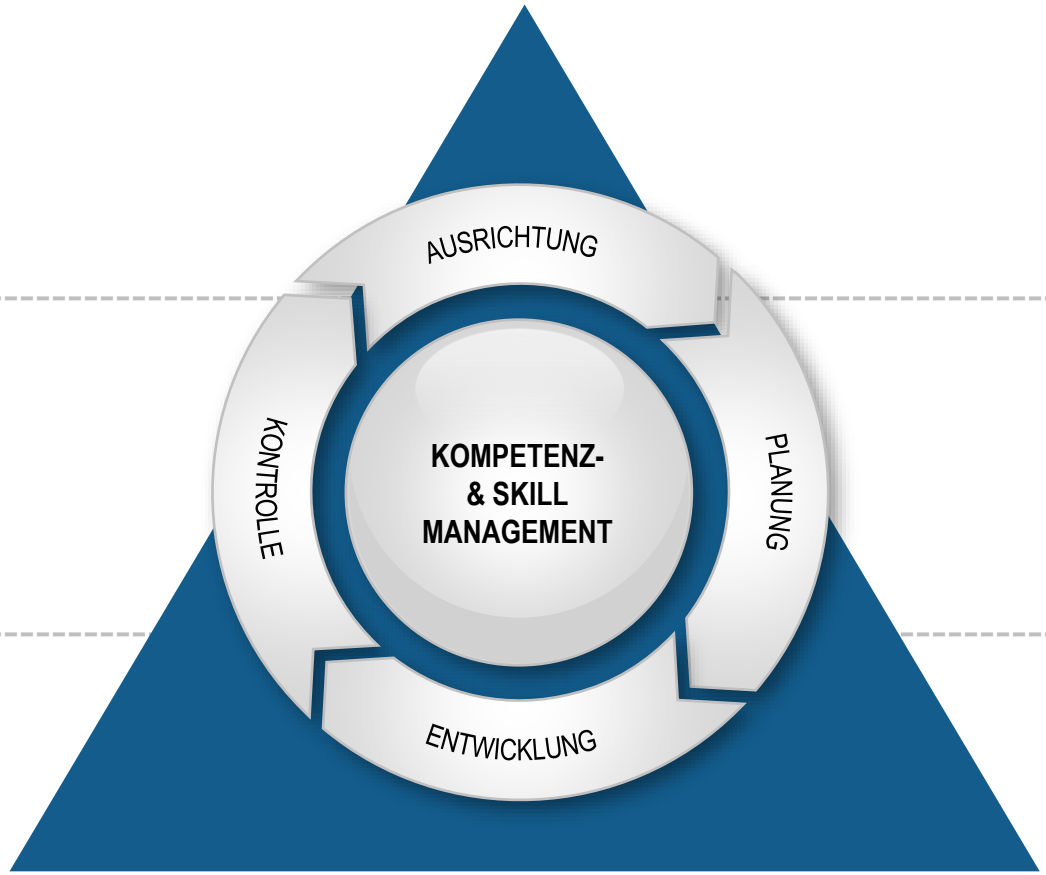
Geschäftsspezifisch erforderliche Kernkompetenzen und organisationale Fähigkeiten zum Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen.

TAKTISCH
Organisationsebene

Geschäftsprozessspezifische und geschäftsprozessübergreifende Kompetenzanforderungen an Job Families, Teams, einzelne Positionen, Rollen oder Ebenen.

OPERATIV
Mitarbeiterebene

Individuell notwendige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen („hard & soft skills“) sowie Mitarbeitererwartungen und -präferenzen.



Kompetenz-Management

Skill Management

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Schlüsselfragen für das strategische und operative Kompetenz- und Skill-Management

Geschäftsstrategie

Was sind die – aus den Konzern- und Spartenstrategien abgeleiteten – wesentlichen Treiber des Personalbedarfs?

Strategische Initiativen

Welche strategischen Initiativen und Projekte bestimmen die zukünftige Ausrichtung unseres Unternehmens?

Erfolgskritische Kompetenz-bedarfe

Welche Kompetenzen sind für die zukünftige Entwicklung der Geschäftsfelder erfolgskritisch?

Relevante Job Families und Schlüsselpositionen

Wie wird sich die Funktions-architektur künftig entwickeln? Welche Funktionsbereiche, Funktionsfamilien, Rollen und Schlüsselpositionen sind für die zukünftige Entwicklung der Geschäftsfelder von besonderer Bedeutung?

Attraktivität & Bindung

Warum entscheiden sich Kandidaten und Mitarbeiter für unser Unternehmen? Aus welchen Erfahrungen können wir lernen?

Entwicklungsperspektiven

Welche Entwicklungsangebote existieren? Was erwarten die Talente und was benötigt unser Unternehmen?

Talent Pipeline & Career Management

Welche internen und externen Beschaffungsmärkte sind relevant und wie können diese erschlossen werden? Wie kann die erforderliche Kernkompetenz in Schlüsselpositionen gesichert und entwickelt werden?

Kostenstruktur & Aufwandstreiber

Mit welchem Aufwand sind die heutigen Talent Management Aktivitäten verbunden? Was sind die wesentlichen Aufwandstreiber?
Welche Verrechnungsmodelle werden angewendet? Welche Budget- und Steuerungssystematik ist künftig zielführend?

Erfolgsgrößen & Pipeline Monitoring

Wie erkennen wir, ob die Talent & Career Management Aktivitäten erfolgreich sind? Welche Stakeholdergruppe hat welche Erfolgsgrößen (KPI) und wie wollen wir diese messen?

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Kompetenz- & Skill-Management im **Kontext** künftiger Karrierelandschaften

Digitalisierung

- Robotik, künstliche Intelligenz und Technologie-Konvergenz sorgen für anhaltende Disruptionen & VUCA.
- Alle Arbeits- und Lebensbereiche sind betroffen. Ausmaß und Geschwindigkeit werden vielfach noch völlig unterschätzt.
- Viele Jobs werden verschwinden. Aber weit über 50% der zukünftigen Jobs/ Berufe sind heute noch nicht erfunden.
- Arbeit ist heute schon mobil und multi-lokal, morgen ist sie virtuell und findet im Metaversum (dem kollektiven virtuellen Raum) statt.
- Technologische Kompetenzen sind zukünftig dringend zu vermittelnde Basis-Kompetenzen. Dazu treten sogenannte Meta-Kompetenzen, die das Navigieren in volatilen Arbeitsmärkten und in wechselnden Umfeldern ermöglichen.

New Work

- Unternehmen werden ihre Hierarchien zu einem Netzwerk von Netzwerken (Wierarchies) entwickeln.
- Planungs- und Steuerungsprozesse werden agiler gestaltet. Der OKR-Ansatz löst das klassische MBO ab.
- Die Definition von Arbeit wird sich grundlegend verändern: Fokussierung auf Aufgaben/Aufträge (Assignments), statt auf Stellen und Rollen.
- Die Zahl der Vollzeitbeschäftigten in der Bilanz nimmt ab und verlagert sich in Richtung Teilzeit, Gigarbeiter, Auftragnehmer und Crowdarbeiter.
- Transparente, offene und adaptive Enterprise Talent-Marktplätze werden die Arbeitsaufgaben, die zur Umsetzung der Geschäftsstrategie erforderlich sind, mit den geeignetsten Menschen verbinden – intern und extern.

Talent Solutions

- Die heutigen administrativen HCM-Systeme (z.B. SAP/SF, Workday) bilden klassische Organisations- und Stellen-strukturen ab.
- Tools der strategischen Personalplanung zur quantitativen Simulation der Entwicklung von Personalbestand und -bedarf stoßen in der disruptiven VUCA-Welt an ihre Grenzen.
- KI-basierte Talent Lösungen für HR-Manager, Mitarbeiter und Bewerber bilden die Grundlage für die aufgaben-basierten Talent-Marktplätze.
- Lernagilität sichert Beschäftigungs-fähigkeit. Virtuelle Online- und On-Demand-Lösungen unterstützen die Demokratisierung und Personalisierung des Lernens.
- Virtuelle Karriere-Coaches und Crowd-sourcing unterstützen die selbstbe-stimmte Entwicklungsplanung.

Karriereverständnis

- Die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Entwicklung sind individuell und vielfältig.
- Die Definition von Karriere wird sich grundlegend ändern: Die entwicklungs-orientierte Kompetenzkarriere löst die statusorientierte Aufstiegskarriere ab.
- Der einzelne Mitarbeiter wird an seiner beruflichen/fachlichen Reputation und seiner Sichtbarkeit in internen und externen Netzwerken arbeiten, um seine Entwicklung nach seinen Vorstellungen und zu seinen Bedingungen zu gestalten.
- Die Bindung an ein Unternehmen nimmt ab, Zweckorientierung, Individualität und Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft nehmen zu.
- Die Allgegenwart von Informationen prägt die Erwartungen an den bedarfs-gerechten Zugang zu Lern-Informationen am Arbeitsplatz.

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Übersicht **Einführungsprozess**

BUSINESS-SZENARIOS	JOB-/PROFILE-ARCHTEKTUR	JOB-PROFILE	MITARBEITER-PROFILE	SKILL-GAP ANALYSE UND L&D-DESIGN	CAREER PLANNER
Moderate Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Integration heutiger und künftiger Job-/Profil-Architekturen	Einlesen vorhandener Job-Profile	Einlesen vorhandener Mitarbeiter-Profile/ Beurteilungen	Skill-Gap-Analyse (Abgleich der Job- und Mitarbeiter-Profile)	Jobs/“Aufträge“ (Assignments) und Projekte
Deutliche Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Übernahme/Import vorhandener Jobs	Bei Bedarf Aktualisierung einzelner Job-Profile	Erhebung/Sammlung neuer Mitarbeiter-Profile über Use Cases	Aufnahme vorhandener analoger und digitaler L&D-Angebote	Lernpfade & personalisierte Lernumgebungen
Disruptive Entwicklung der Geschäftsmodelle/ -prozesse	Anlegen künftig veränderter und völlig neuer Jobs	Aufnahme neuer, künftig relevanter Job-Profile		Ergänzung neuer analoger und digitaler L&D-Angebote	Analoge und digitale interne und externe L&D-Empfehlungen
Zukünftige Skill-Bedarfe	**Künftige JOB-/ PROFIL-Architektur**	**SOLL-Skill-Profile**	**IST-Skill-Profile/ Skill-Marktplätze**	**GAP-Analyse/ L&D-Plattform**	**Personalisierte L&D-Empfehlungen**

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Übersicht Einführungsprozess – Fokus: **Moderate Veränderung des Skill- & Ressourcenbedarfs**

BUSINESS-SZENARIOS	JOB-/PROFILE-ARCHTEKTUR	JOB-PROFILE	MITARBEITER-PROFILE	SKILL-GAP ANALYSE UND L&D-DESIGN	CAREER PLANNER
Moderate Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Integration heutiger und künftiger Job-/Profil-Architekturen	Einlesen **vorhandener** Job-Profile	Einlesen **vorhandener** Mitarbeiter-Profile/ Beurteilungen	Skill-Gap-Analyse (Abgleich der Job- und Mitarbeiter-Profile)	Jobs/“Aufträge“ (Assignments) und Projekte
Deutliche Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Übernahme/Import **vorhandener** Jobs	Bei Bedarf **Aktualisierung** einzelner Job-Profile	Erhebung/Sammlung neuer Mitarbeiter-Profile über Use Cases	Aufnahme vorhandener analoger und digitaler L&D-Angebote	Lernpfade & personalisierte Lernumgebungen
Disruptive Entwicklung der Geschäftsmodelle/ -prozesse	Anlegen künftig veränderter und völlig neuer Jobs	Aufnahme neuer, künftig relevanter Job-Profile		Ergänzung neuer analoger und digitaler L&D-Angebote	Analoge und digitale interne und externe L&D-Empfehlungen
Zukünftige Skill-Bedarfe	**Künftige JOB-/ PROFIL-Architektur**	**SOLL-Skill-Profile**	**IST-Skill-Profile/ Skill-Marktplätze**	**GAP-Analyse/ L&D-Plattform**	**Personalisierte L&D-Empfehlungen**

KOMPETENZ- & SKILL-MANAGEMENT

Übersicht Einführungsprozess – Fokus: **Künftige deutlich veränderte Bedarfsszenarios**

BUSINESS-SZENARIOS	JOB-/PROFILE-ARCHTEKTUR	JOB-PROFILE	MITARBEITER-PROFILE	SKILL-GAP ANALYSE UND L&D-DESIGN	CAREER PLANNER
Moderate Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Integration heutiger und künftiger Job-/Profil-Architekturen	Einlesen vorhandener Job-Profile	Einlesen **vorhandener** Mitarbeiter-Profile/ Beurteilungen	Skill-Gap-Analyse (Abgleich der Job- und Mitarbeiter-Profile)	Jobs/“Aufträge“ (Assignments) und Projekte
Deutliche Veränderung der Geschäftsprozesse und Skill-Anforderungen	Übernahme/Import vorhandener Jobs	Bei Bedarf **Aktualisierung** einzelner Job-Profile	Erhebung/Sammlung **neuer** Mitarbeiter-Profile über Use Cases	Aufnahme vorhandener analoger und digitaler L&D-Angebote	Lernpfade & personalisierte Lernumgebungen
Disruptive Entwicklung der Geschäftsmodelle/ -prozesse	Anlegen künftig **veränderter** und völlig **neuer** Jobs	Aufnahme **neuer**, künftig relevanter Job-Profile		Ergänzung neuer analoger und digitaler L&D-Angebote	Analoge und digitale interne und externe L&D-Empfehlungen
Zukünftige Skill-Bedarfe	**Künftige JOB-/ PROFIL-Architektur**	**SOLL-Skill-Profile**	**IST-Skill-Profile/ Skill-Marktplätze**	**GAP-Analyse/ L&D-Plattform**	**Personalisierte L&D-Empfehlungen**

BUSINESS SCENARIOS

01

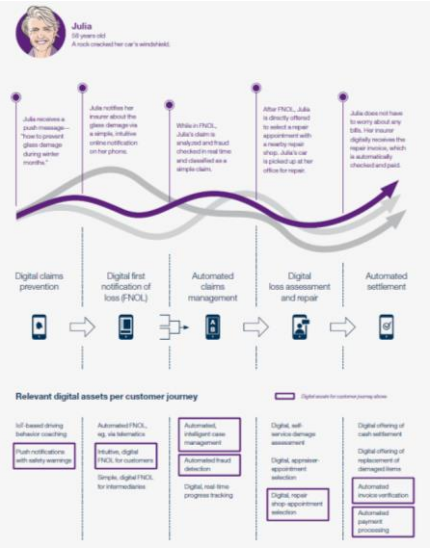
Schritt 1-1: Entwicklung von Business Szenarien in den Geschäfts- & Fachbereichen

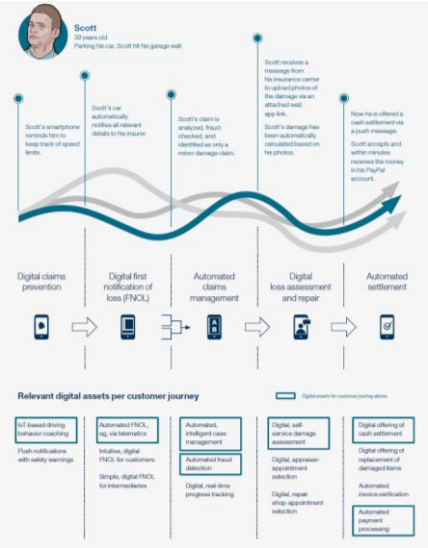
CUSTOMER JOURNEY
Verbesserung der Kundenerfahrung (intern/extern)

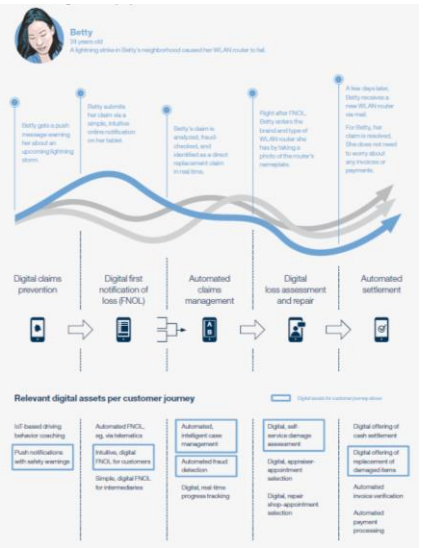
Effizientes
PROZESSMANAGEMENT

Einsatz/Impact digitaler
TECHNOLOGIEN/ANALYTICS
entlang der Customer Journey

PERSONALBEDARF
Anzahl Mitarbeiter
Fachliche Skills
Außerfachliche Skills







Customer Journey vgl.: McKinsey; Digital Insurance in 2018: Driving real impact with digital and analytics (2018)

Künftiger Skill-Bedarf?

Künftiger Skill-Bedarf?

Künftiger Skill-Bedarf?

Analyse der Einflussfaktoren des künftigen Skillbedarfs und Ableitung der Auswirkungen auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf.

- Projektinformation
- Projektorganisation
- Workshopdesign
- Prozess-/Touchpointanalysen
- Einsatz/Impact digitaler Technologien/Analytics
- Auswirkungen auf den Personal-bedarf (Anzahl Mitarbeiter, Hard & Soft Skills)
- Beschreibung von künftigen Fachbereichs-Personas

BUSINESS SCENARIOS

Schritt 1-2: Beschreibung künftiger Fachbereichs-Personas

01

Persona-Fokus

Auswirkungen auf die Beleg-schaft des Fachbereichs

2030 Fachbereich Szenario 1

Hoch — Kundenfokussierung

Hoch — Technologieeinsatz

Szenario 1:
Der Fachbereich konzentriert sich auf den Kunden und hat in die kontinuierliche Verbesserung durch Technologie investiert.

Auswirkungen auf die Belegschaft

- Es besteht Bedarf an einem Hybriden aus persönlichem Service, der hochwertige Interaktionen bietet, und dem Datenanalyse-Team sowie einem kleinen, technischen Fachbereichsteam.
- Senior Manager und Führungskräfte im Fachbereich entwickeln sich aufgrund ihrer starken zwischenmenschlichen Beziehungen und analytischen Fähigkeiten eher weiter als diejenigen mit einem rein abwicklungsorientierten Hintergrund.
- Die datenreiche Umgebung ermöglicht eine differenziertere Segmentierung der Arbeit und stärkere fachliche Spezialisierung. Die besten Fachbereiche nutzen die Kundendaten in Echtzeit, um die Preisstrategie ständig neu zu bewerten.
- Technologien ermöglichen und befähigen Mitarbeiter, sich auf höherwertige Aktivitäten zu fokussieren. Geschäftsverständnis und Innovation gedeihen.
- Reduzierte Mitarbeiterzahl der Stammbelegschaft, aber höhere Qualifikation; bei Bedarf ergänzt durch eine Mischung aus Heimarbeitern, Offshore- und Crowdsourced-Mitarbeitern. Mehr technische Supportfunktionen in der Zentrale.

Fragen, die sich aus diesem Szenario ergeben

- Wissen Sie, welche technologischen Entscheidungen heute getroffen werden, die den Fachbereich betreffen? Sind Sie mit aktuellen Technologieentscheidungen vertraut und werden Sie dies auch in Zukunft sein?
- Wie können Sie die besten technischen Mitarbeiter dauerhaft halten, insbesondere wenn höhere Positionen von Mitarbeitern mit einem stärker kundenorientierten und datenbezogenen Hintergrund besetzt sind/werden?
- Wer sind die Personen, die dem Fachbereich auf Junior-Ebene beitreten, was sind ihre Hintergründe und wie gewinnen Sie die besten Talente? Haben Sie in Ihren Talent Management Strategien geeignete Policies für den Wissenstransfer definiert?
- Wie schulen und trainieren Sie die Mitarbeiter der aktuellen Belegschaft, damit sie die Fähigkeiten und Erfahrungen erhalten, die Sie für die Zukunft benötigen?

	Mitarbeiterengagement	*Kundenzufriedenheit*	*Umsatzentwicklung*
Mögliche Ergebnisse	↑	↑	↑

Bedeutung von Kunden-zentriertheit und Technologie-implementierung

Herausforderungen für die Rekrutierung und Entwicklung der benötigten Skills

Potentielle Wirkung auf Mitarbeiter-engagement, Kundenzufriedenheit, Umsatzentwicklung usw.

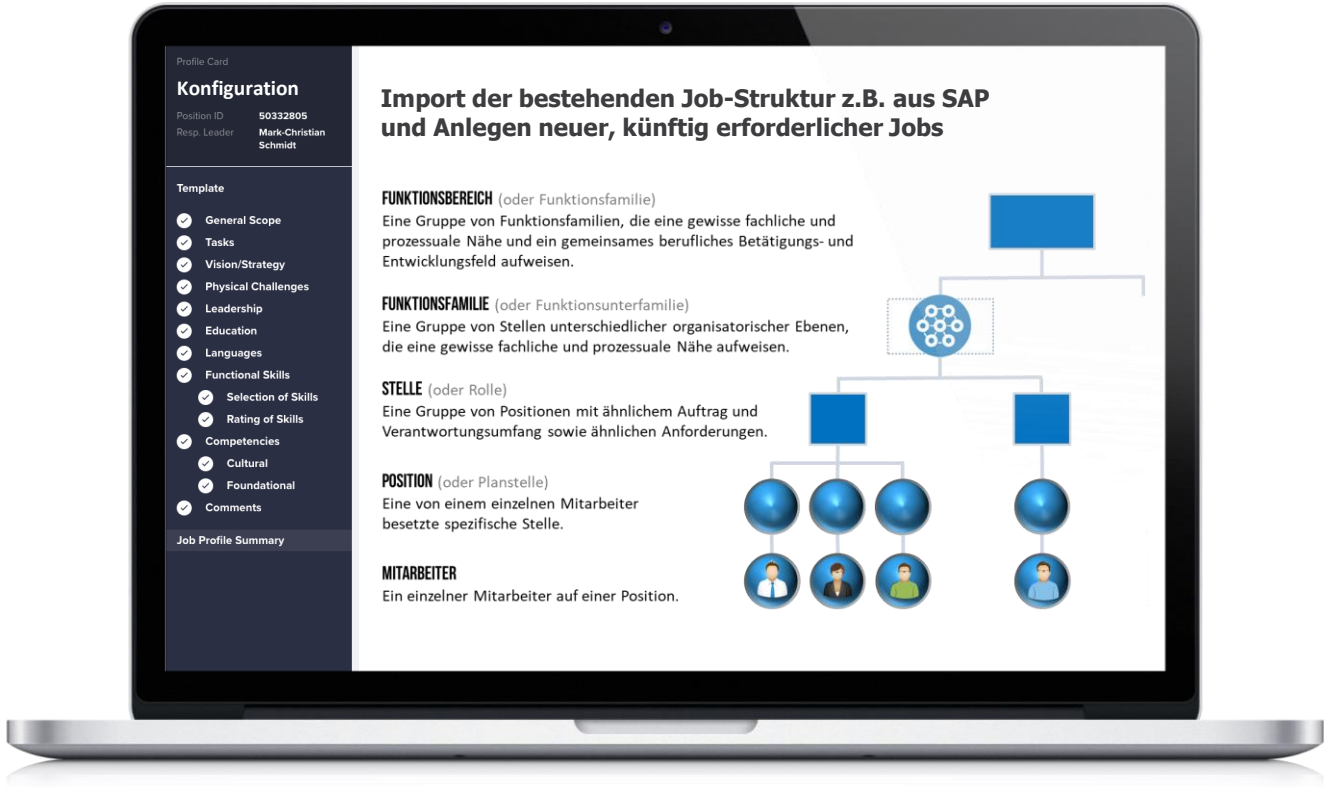
Analyse der Einflussfaktoren des künftigen Skillbedarfs und Ableitung der Auswirkungen auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf.

- Projektinformation
- Projektorganisation
- Workshopdesign
- Prozess-/Touchpointanalysen
- Einsatz/Impact digitaler Technologien/Analytics
- Auswirkungen auf den Personal-bedarf (Anzahl Mitarbeiter, Hard & Soft Skills)
- Beschreibung von künftigen Fachbereichs-Personas

JOB-/PROFIL-ARCHITEKTUR

Schritt 2-1: Anlegen der heutigen und künftig erwarteten Job-Struktur

02



Festlegung der heutigen Job-Struktur – ergänzt um die künftig erwarteten Jobs.

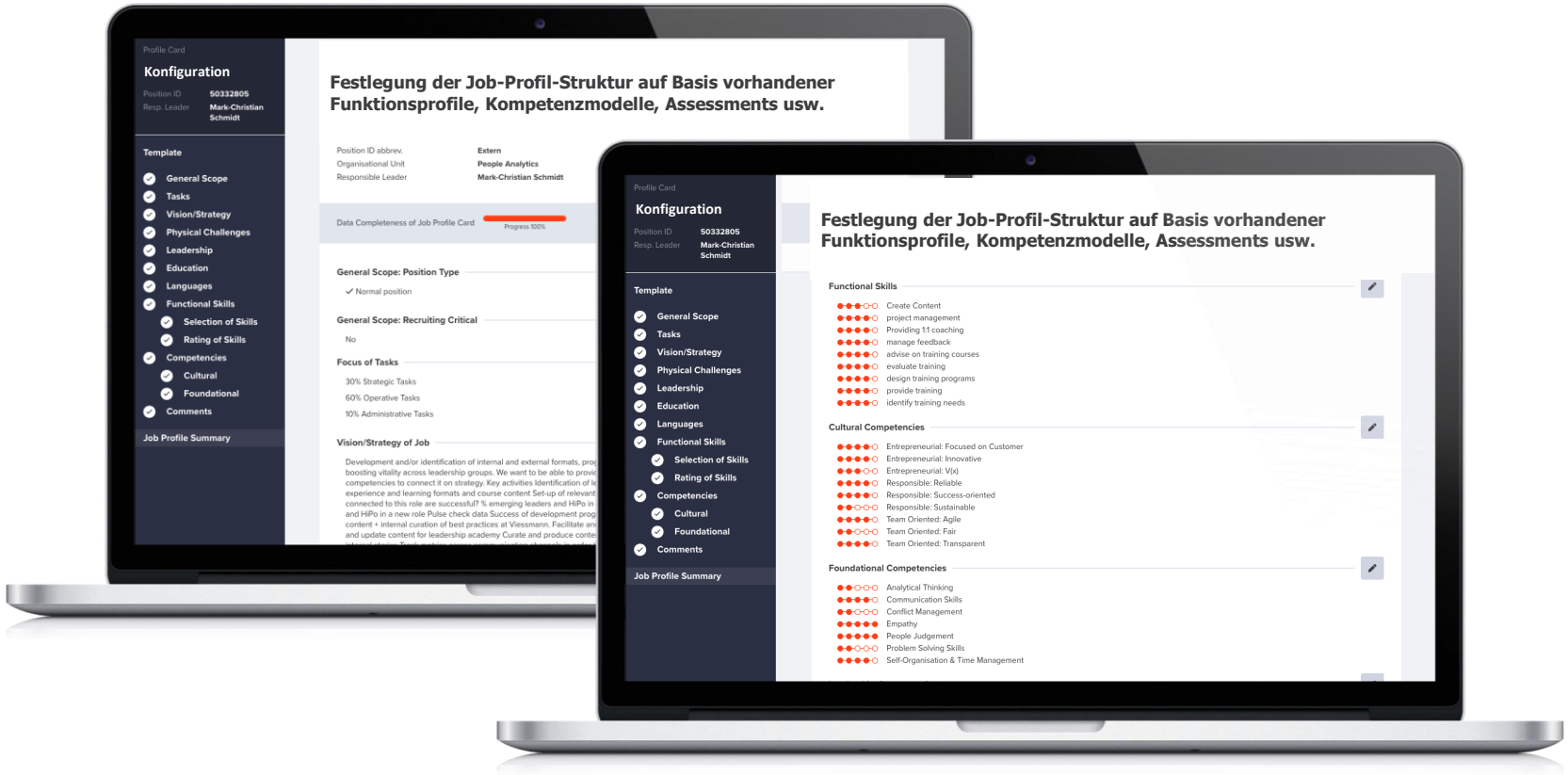
- Import der bestehenden Job-Struktur, z.B. aus SAP
- Ergänzung neuer/künftig erforderlicher Jobs

Weitere Informationen:
Global Job Architecture
Global Job Catalogue

JOB-/PROFIL-ARCHITEKTUR

Schritt 2-2: Strukturierung der Job-Profil-Elemente/Dimensionen

02



Festlegung der Dimensionen zur Beschreibung der Job-Anforderungen auf Basis vorhandener Funktionsprofile, Kompetenzmodelle und Assessments.

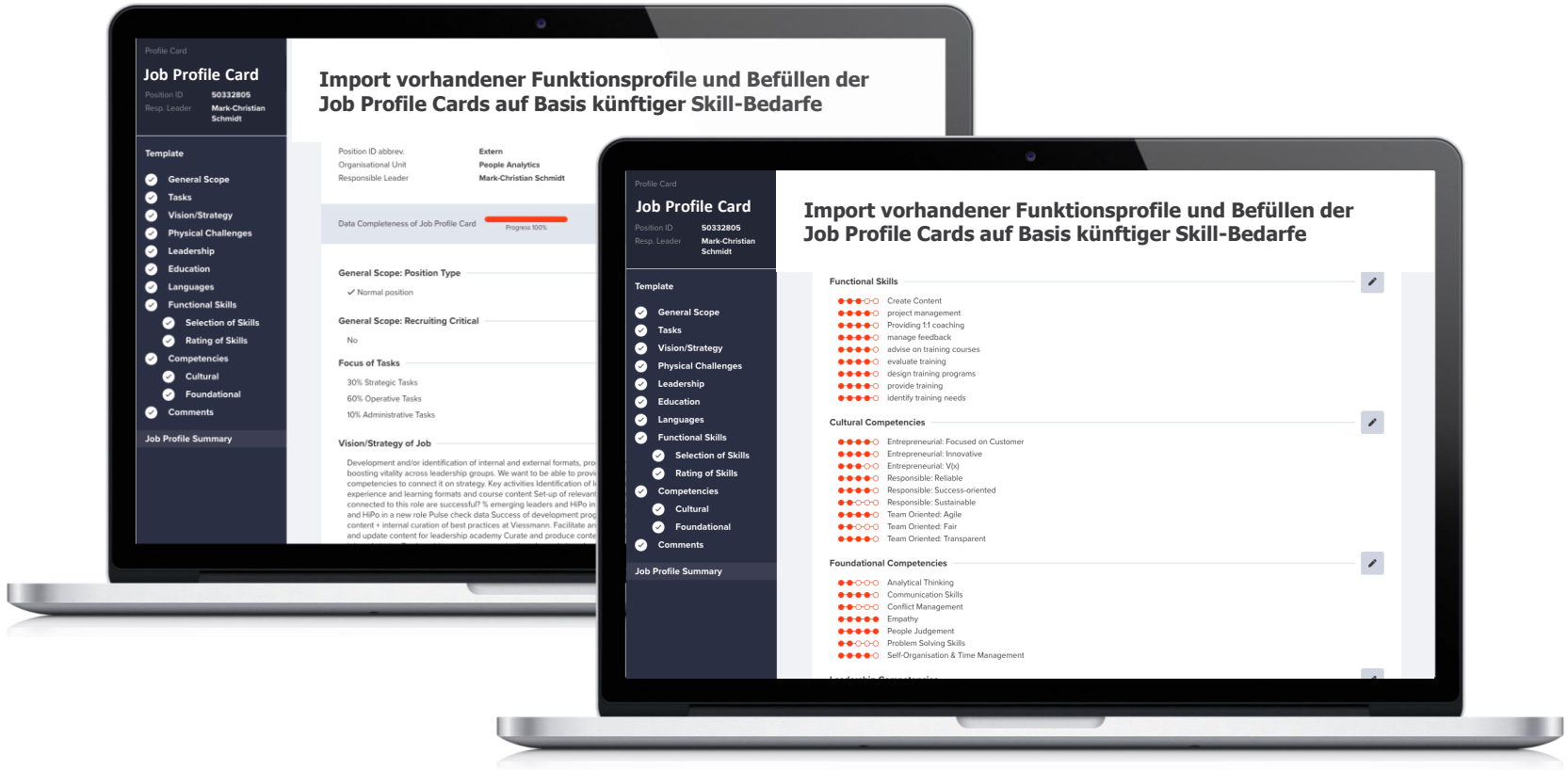
- Zweck/Mission
- Hauptaufgaben
- Fachliche Skills
- Überfachliche Skills

Anschließend: Systemkonfiguration und -bereitstellung.

JOB PROFILE CARDS

Schritt 3: Aufnahme/Definition der Job-Profile

03



Befüllen der Job Profile Cards
Prozess der systemunterstützten Aufnahme und Qualitätssicherung der heutigen und künftigen Job Profile in den einzelnen Fachbereichen.

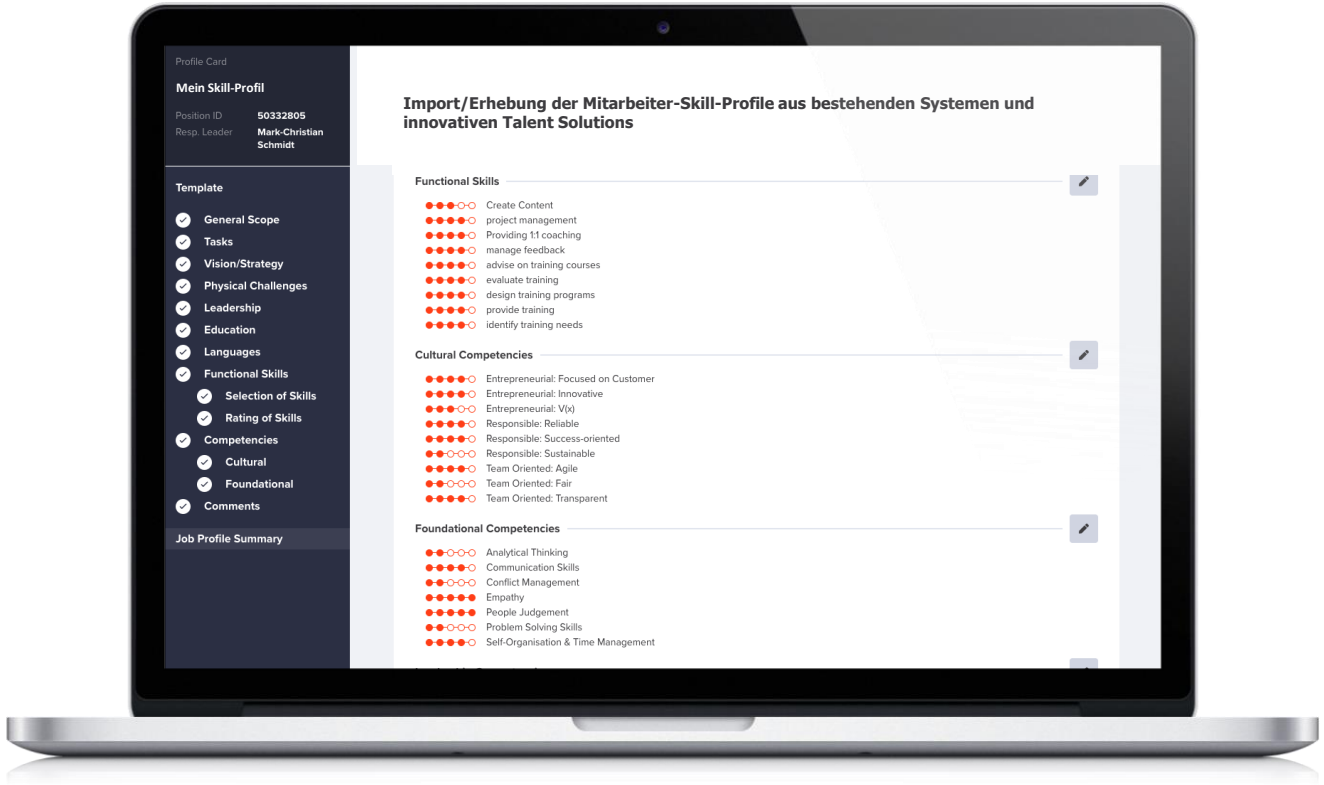
Existierende Funktionsprofile können eingelesen werden. Bei Bedarf kann auf eine umfangreiche Bibliothek mit Fähigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Berufen in über 25 Sprachen zurückgegriffen werden.

- Festlegung der Vorgehensweise und Verantwortlichkeiten für die Definition der Anforderungsprofile
- Roadshow & Training zur Erhebung/ Befüllung der Job Profile Cards
- Befüllen der Job Profile Cards in den Bereichen (bestehende und neue Profile)
- Prozessbegleitung und Qualitätssicherung der Job Profile

MITARBEITER-PROFILE

04

Schritt 4-1: Import vorhandener/zugänglicher Mitarbeiter-Profile



Zunächst werden die im Unternehmen bereits vorhandenen Mitarbeiterprofile in das System „importiert".

Zudem: Die Zahl der Mitarbeiter, die ihre „Skill-Profile" in LinkedIn und XING veröffentlichen, nimmt ständig zu. In manchen Unternehmen beträgt der Durchdringungsgrad inzwischen 80%.

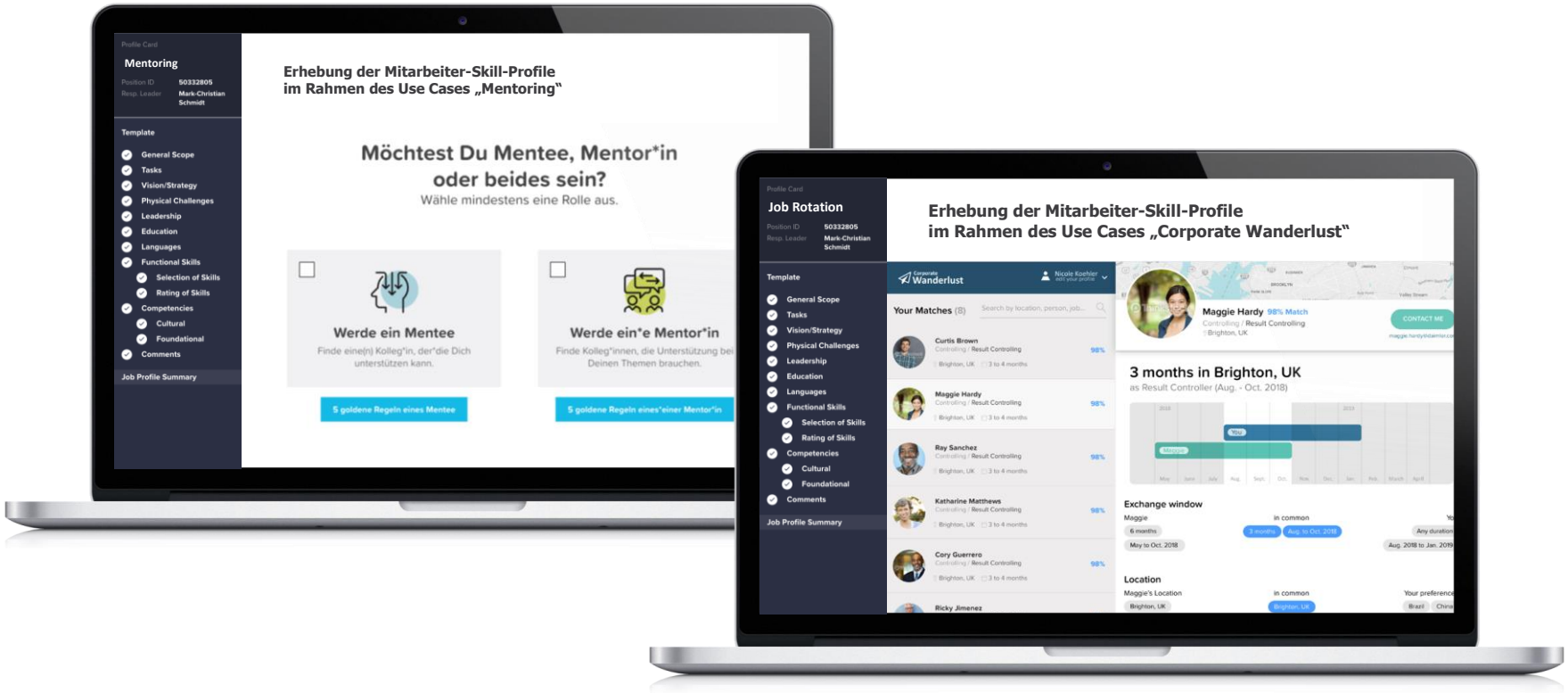
Dabei gilt es, die intern vorhandenen und extern zugänglichen Informationen z.B. aus Lebensläufen (CV), Assessments usw. in die neu definierte Profil-Struktur zu bringen, um ein späteres Matching mit den Job-Profilen zu ermöglichen.

Um **die unterschiedlich strukturierten Informationen aus unterschiedlichen internen und externen Quellen nutzen** zu können, setzen wir semantische Technologien und CV Parsing-Software ein.

MITARBEITER-PROFILE

04

Schritt 4-2: Festlegung der Vorgehensweise und Use Cases zur Aktualisierung und Aufnahme neuer Mitarbeiter-Profile



Statt das Feld externen Plattformen zu überlassen, sollten die Unternehmen attraktive Use Cases für die interne Mitarbeiterentwicklung anbieten und in diesem Kontext **die systematische Erfassung und Aktualisierung von Skill-Profilen fördern**.

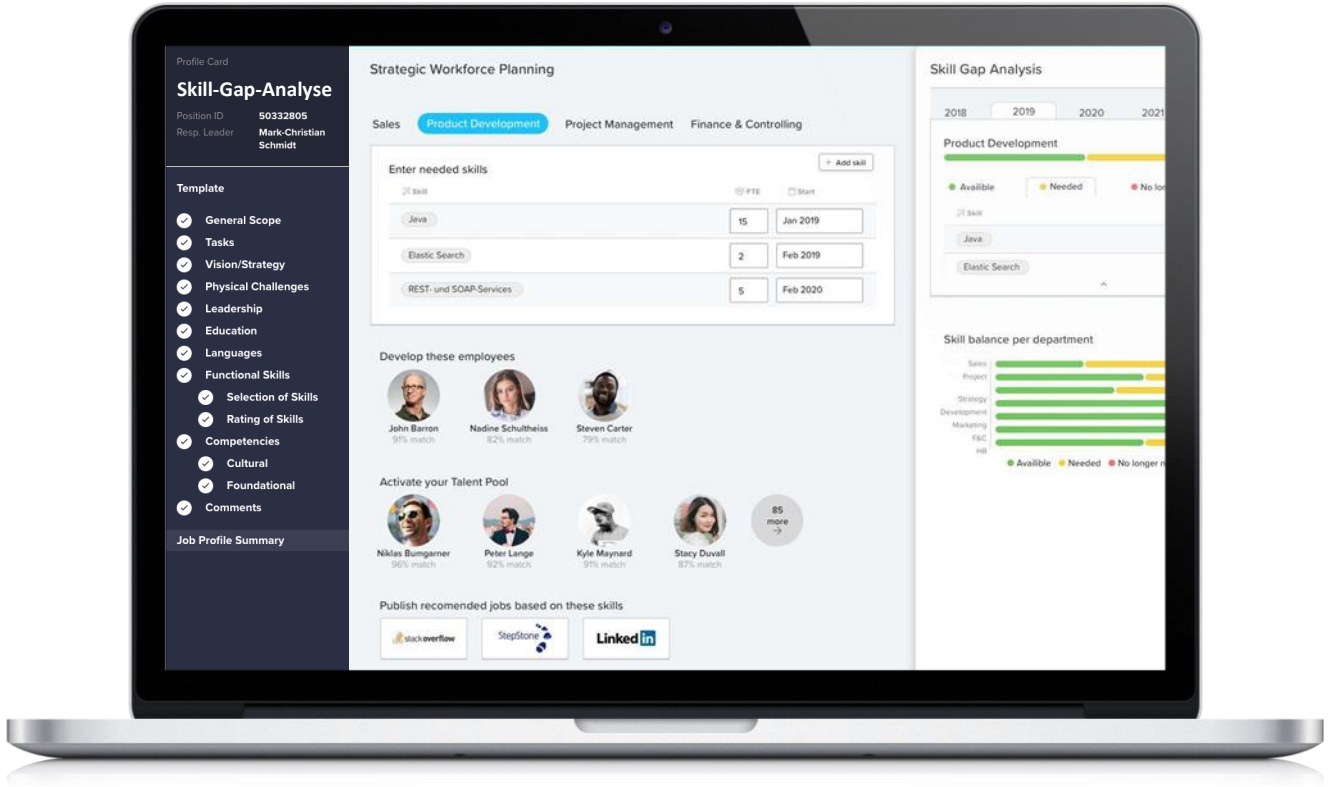
Festlegung der Use Cases zur Aktualisierung und Aufnahme neuer Mitarbeiter-Skill-Profile, z.B.:

- Mentoring
- Job Rotation
- Projekte
- Learning & Development
- Mitarbeiterbeurteilung/Feedback
- Career Planner

SKILL-GAP-ANALYSE & L&D-DESIGN

05

Schritt 5-1: Analyse und Kategorisierung der Skill-Gaps



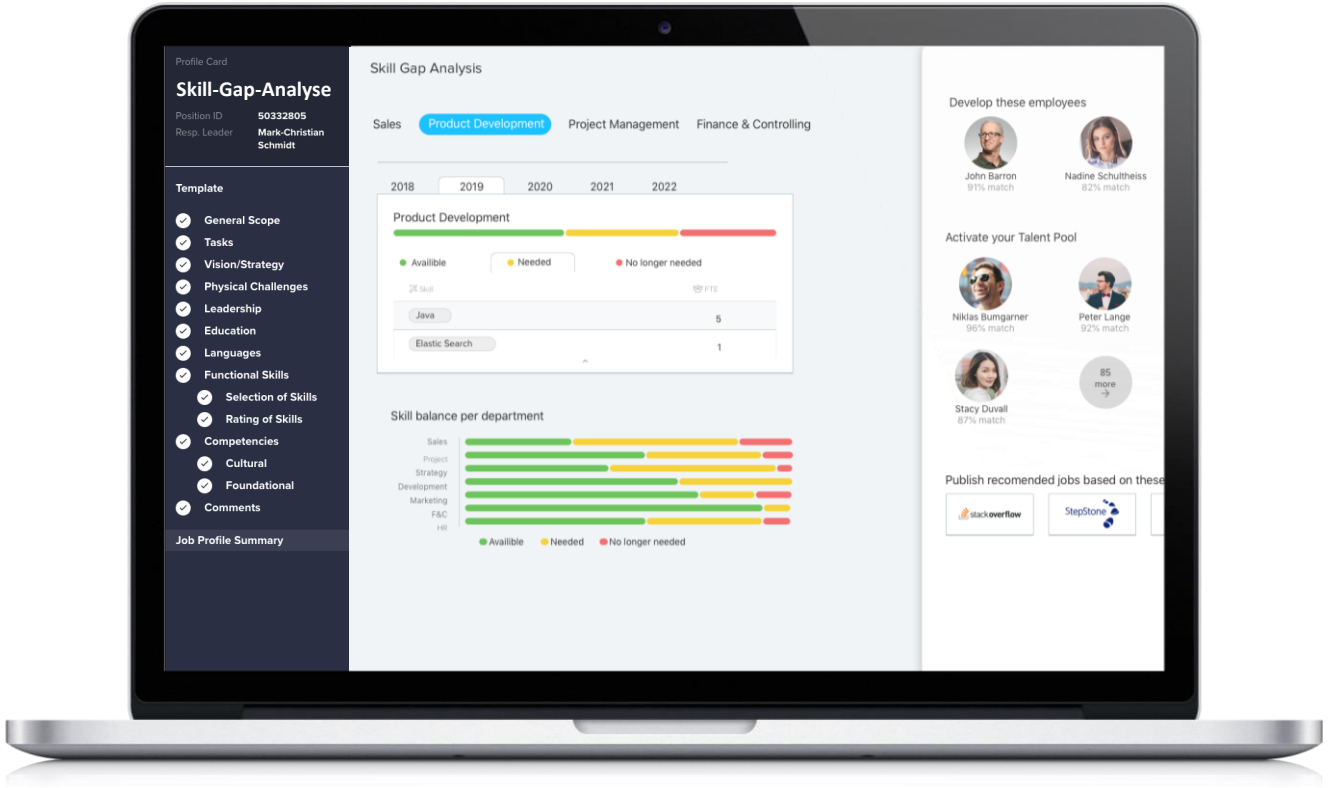
Der Soll-Ist-Vergleich von Job-Profilen und Mitarbeiter-Profilen ermöglicht die **Analyse und Kategorisierung der Skill-Gaps** auf Fachbereichs- und Unternehmensebene:

- Analyse der Skill-Gaps (Soll-Ist-Vergleiche)
- Kategorisierung der identifizierten Skill-Gaps

SKILL-GAP-ANALYSE & L&D-DESIGN

05

Schritt 5-2: Skill-Gap-Analyse einer Organisationseinheit



Für die identifizierten Skill-Gap-Kategorien werden geeignete analoge und digitale Learning & Development-Angebote definiert.

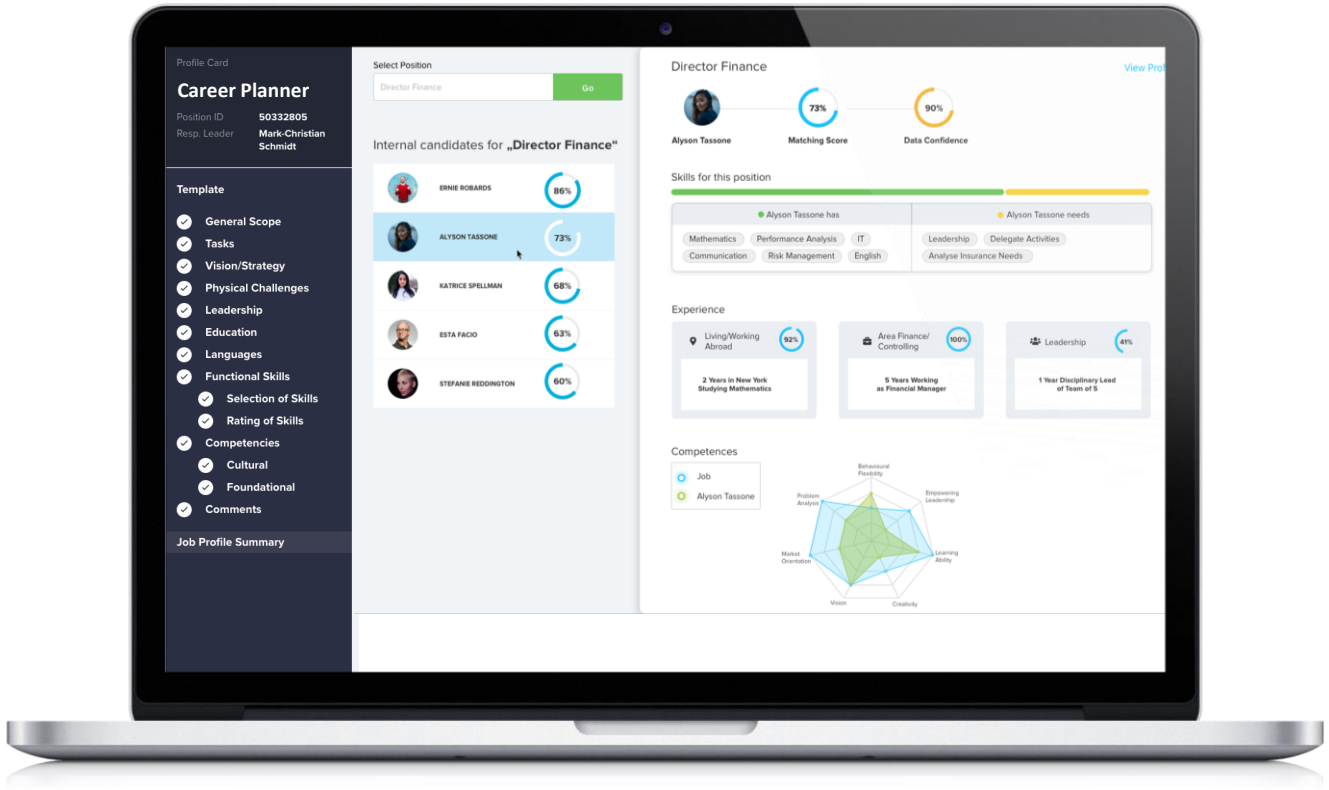
Zur Ergänzung des bereits intern vorhandenen Angebots, stehen umfangreiche On-Demand-Lösungen in zahlreichen Sprachen zur Verfügung.

- Identifikation und Auswahl geeigneter analoger und digitaler Learning & Development Angebote zur Deckung der Skill Gaps
- Integration interner und externer L&D-Angebote auf einer Lern-plattform
- Systemkonfiguration

CAREER PLANNER

06

Schritt 6-1: Kombination von Skill-Gaps und Entwicklungsempfehlungen



Der personalisierte Career Planner verknüpft ein Skill-Profil mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungs-empfehlungen.

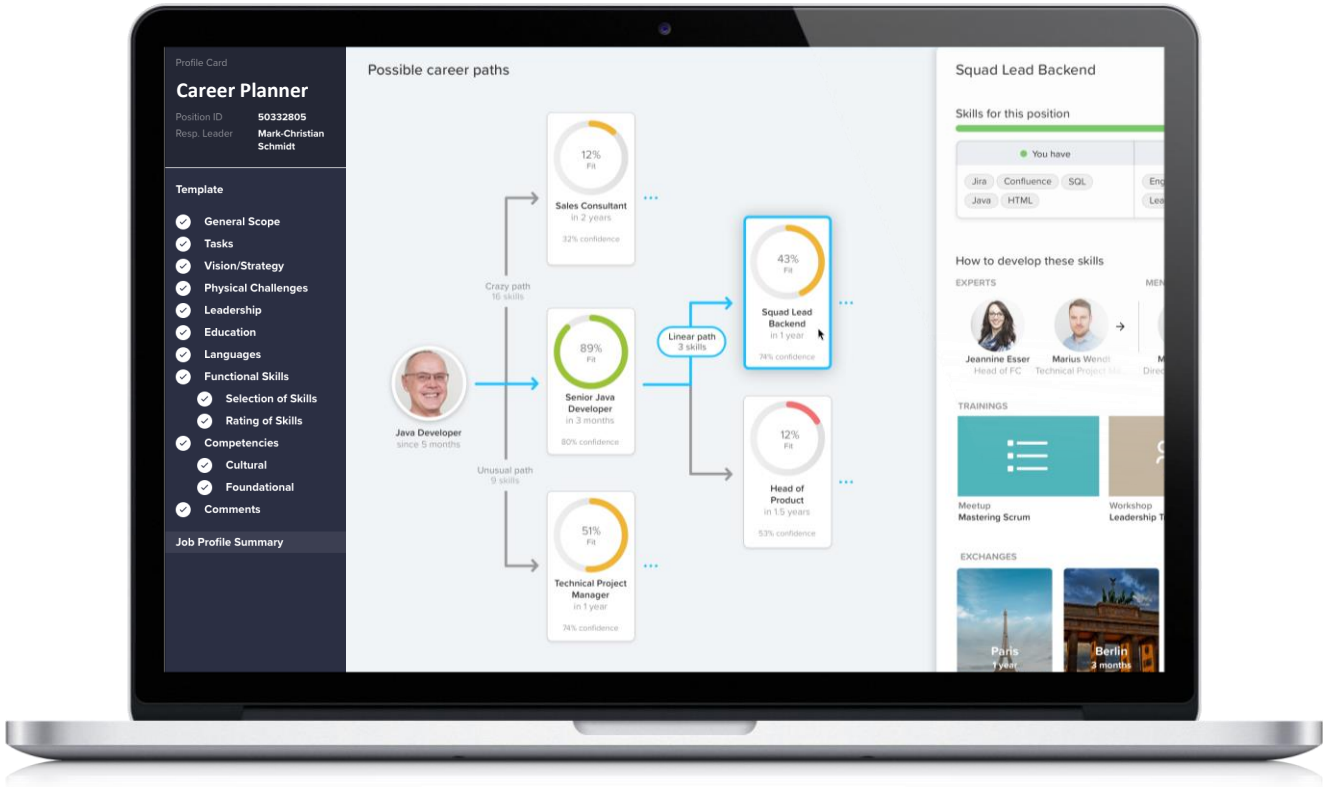
Wir bieten personalisierte Lernum-gebungen und legen die Karriere-entwicklung in die Hände der Mitarbeiter:

- Entwicklung von Lernpfaden & personalisierten Lernumgebungen
- Systemkonfiguration des Career Planners: Verknüpfung eines Skill-Profils mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungsempfehlungen
- Systemtests
- Kick-off/Live-Schaltung (inkl. Information/ Training)

CAREER PLANNER

06

Schritt 6-2: Aufzeigen von Karriereoptionen und Entwicklungsempfehlungen



Der personalisierte Career Planner verknüpft ein Skill-Profil mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungs-empfehlungen.

Wir bieten personalisierte Lernum-gebungen und legen die Karriere-entwicklung in die Hände der Mitarbeiter:

- Entwicklung von Lernpfaden & personalisierten Lernumgebungen
- Systemkonfiguration des Career Planners: Verknüpfung eines Skill-Profils mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungsempfehlungen
- Systemtests
- Kick-off/Live-Schaltung (inkl. Information/ Training)

CAREER PLANNER

06

Schritt 6-3: On-Demand-Zugang zu beliebigen Lerninhalten und -aktivitäten auf einer Plattform

Der personalisierte Career Planner verknüpft ein Skill-Profil mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungs-empfehlungen.

Wir bieten personalisierte Lernum-gebungen und legen die Karriere-entwicklung in die Hände der Mitarbeiter:

- Entwicklung von Lernpfaden & personalisierten Lernumgebungen
- Systemkonfiguration des Career Planners: Verknüpfung eines Skill-Profils mit möglichen Karriereoptionen und Entwicklungsempfehlungen
- Systemtests
- Kick-off/Live-Schaltung (inkl. Information/ Training)

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.

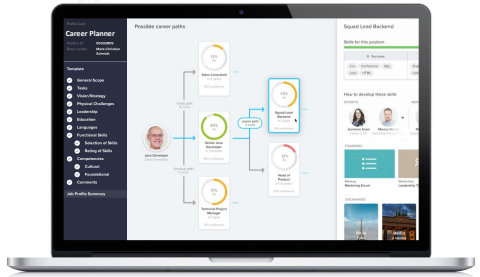
Dabei setzen wir stets auf einen intelligenten Mix an analogen & digitalen Lösungen.

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.

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.

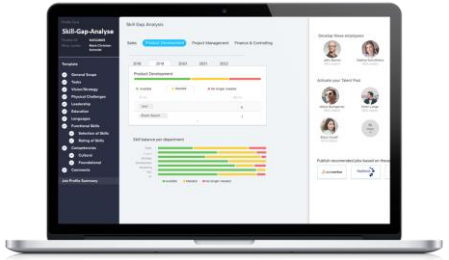
/ Development Suite
Interne Karrierewelten

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