

CONTRACT

menschlich wirksam

DIE SKILLBASIERTE ORGANISATION

STATE OF THE PRACTICE

BIRGIT NAWRATH, DR. SIMON PFERSDORF

CHANGE

TECHNOLOGIE

AGILITÄT

TRANS-
FORMATION

KULTUR

DIGITALISIERUNG

- 1 Einführung
- 2 Elemente des Zielbildes
- 3 Was unsere Kunden sagen
- 4 Wege zu mehr Skill-Orientierung

1

EINFÜHRUNG





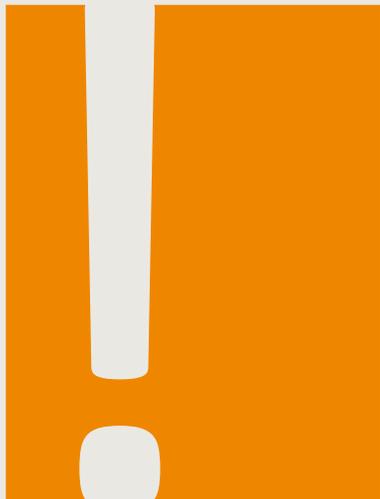
Wie erreichen wir wieder eine höhere Identifikation mit der Organisation?

Wie erhöhen wir die Bindung der Menschen mit der Organisation?

Wie sichern wir ab, dass wir auch künftig die richtigen Mitarbeitenden haben?

Wie werden wir zukunftsfähig?

Wie gehen wir mit disruptiven Veränderungen in der Arbeitswelt um?



... indem wir schnell und genau die Fähigkeiten der MA in der Organisation verfügbar haben.

... indem wir die gesamte Organisation auf Kompetenzen und Skills ausrichten.

... indem wir Diversität als kulturellen Enabler für eine kompetente Organisation nutzen.

... indem wir neue / andere Parameter zur Einschätzung der Mitarbeitenden nutzen.

... indem wir miteinander und voneinander lernen!

SKILLS – EIN BREITER BEGRIFF



WISSEN



WACHSTUM



LERNEN



WEITERBILDUNG



TRAINING



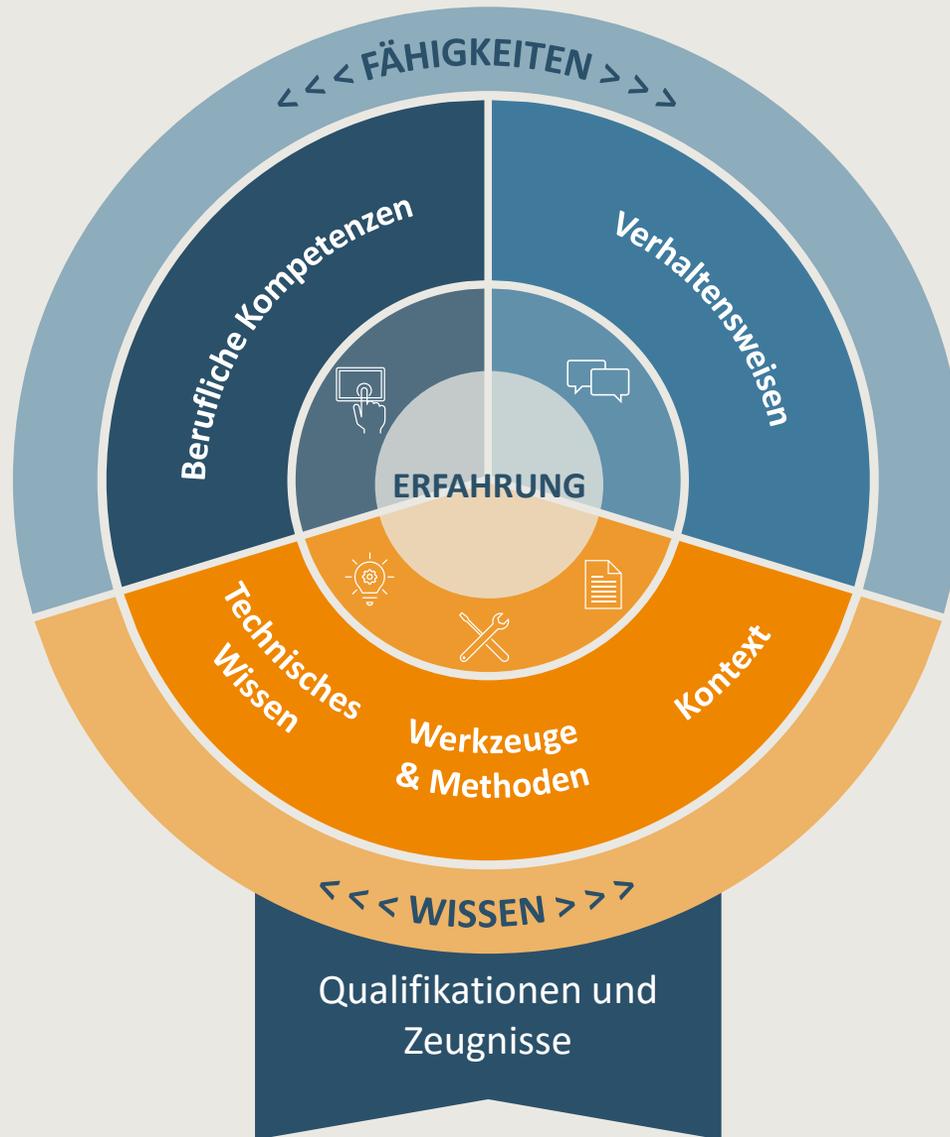
KOMPETENZ



FÄHIGKEIT



ERFAHRUNG



FÄHIGKEIT

Angeborenes, erlerntes oder erworbenes menschliches Potenzial, z. B. kritisches Denken, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit

KOMPETENZ

Gesamtheit der Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die es einer Person ermöglichen, spezifische Anforderungen zu bewältigen

FERTIGKEIT

Im weitesten Sinne als "harte" oder praktische Fertigkeiten, die durch Übung und Training erlernt werden können. (z.B. Codierung, Datenanalyse und Buchhaltung)

2

ELEMENTE DES ZIELBILDES

SIEBEN ELEMENTE, DIE DEN UNTERSCHIED MACHEN

CONTRACT
menschlich wirksam



DAS HERKÖMMLICHE ARBEITSSYSTEM

Arbeit als intakte und meist **stabile** Arbeitsplätze

Arbeitsautomatisierung als Ersatz von Beschäftigten an Arbeitsplätzen

Vollbeschäftigte innerhalb **fester Organisationsgrenzen**

Arbeitnehmer als **Stelleninhaber** mit der Fähigkeit, „**Arbeitsanforderungen**“ zu erfüllen

Stabiles **System von Stellenbeschreibungen**

Management und Arbeitskoordination durch Hierarchie, Struktur und **stabile Berichtsbeziehungen**

Soziale Werte und Strategien, die sich auf **traditionelle Arbeitsplätze und Beschäftigung** beziehen, um Nachhaltigkeit, Mitspracherecht und Gleichberechtigung zu erwarten (Fixed Mindset)

DAS NEUE ARBEITSSYSTEM

Arbeit als **dekonstruierte** Arbeitselemente (Aufgaben)

Arbeitsautomatisierung als Optimierung von **Kombinationen** aus **menschlicher und automatisierter** Arbeit

Arbeitsarrangements als **grenzenlose** und demokratisierte **Arbeitsökosysteme**

Arbeitnehmer als **ganze Person** mit einer Reihe von **dekonstruierten Fähigkeiten**

Ständig **neu erfundene** Aufgaben/Projekte / **Projektkombinationen** / Arbeitsarrangements über die traditionelle Beschäftigung hinaus

Management und Arbeitskoordination als **kollaborative Knotenpunkte**, verbunden durch abgestimmte Ziele und integriert durch Human/AI-Plattformen und HR-Systeme

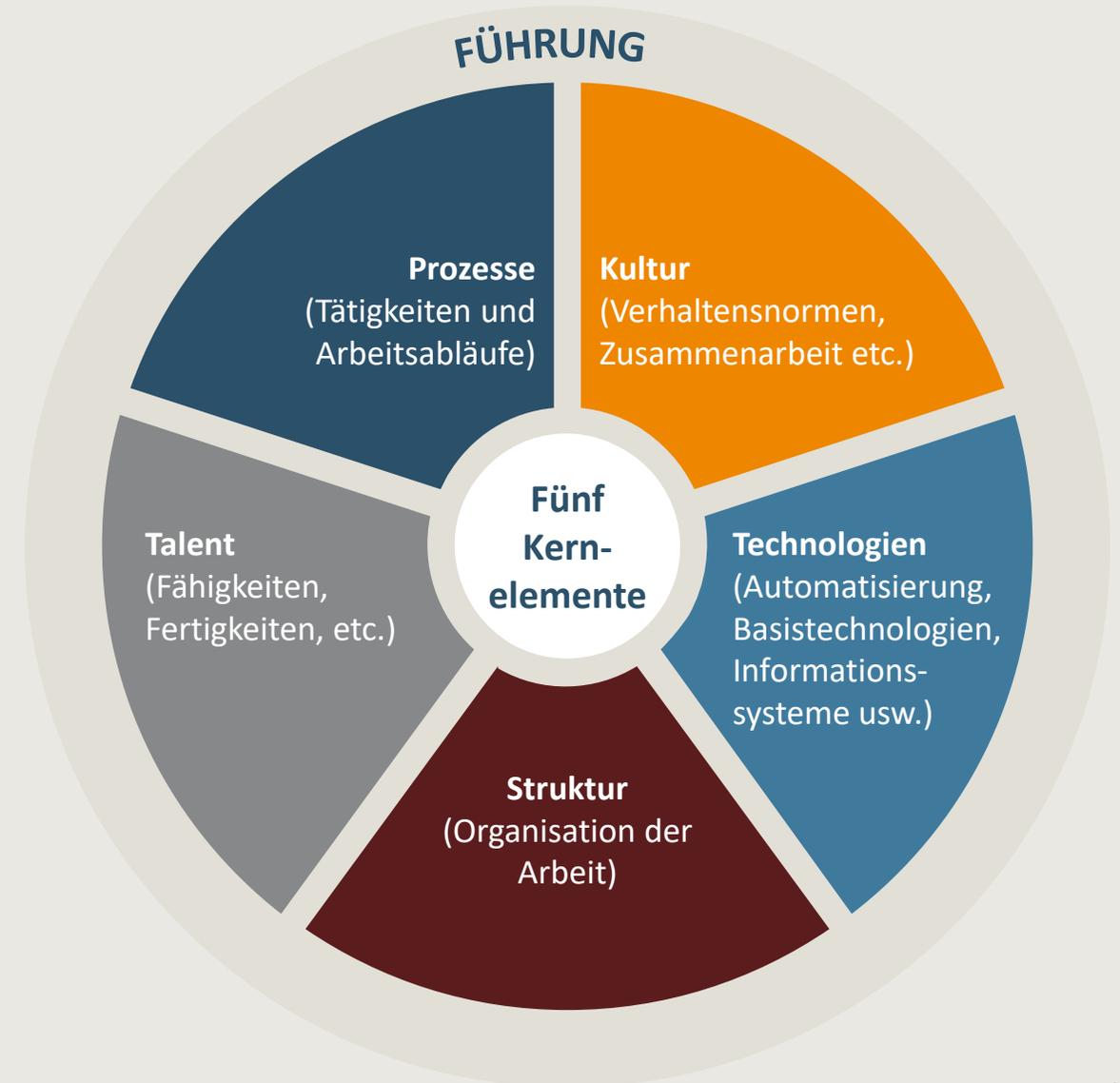
Soziale Werte und Strategien, die **fließende Arbeitsarrangements** ermöglichen. Damit wird gemeinsam an sozialer Nachhaltigkeit, Mitsprache und Inklusion gearbeitet. (Growth Mindset)

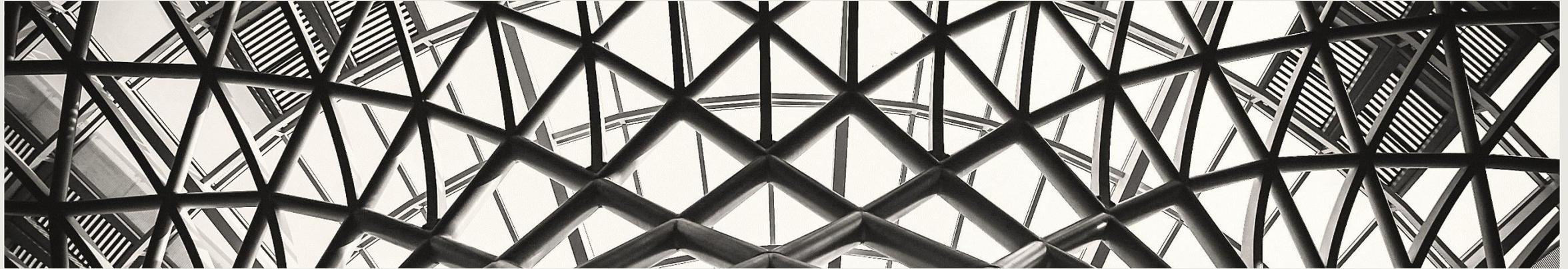


Da sich die Arbeitswelt ständig weiterentwickelt, müssen alle relevanten Elemente aus der Arbeitswelt im Rahmen des neuen Arbeitssystems ständig **neu angeordnet und angepasst** werden, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden.



Neben diesen fünf Kernelementen ist **Führung der wichtigste Bestandteil** von allen: Eine zielgerichtete, visionäre und kooperative Führung, die eine **Vielzahl von Arbeitsoptionen aufeinander abstimmt**, ist der **Motor** des neuen Arbeitssystems.





Lösen der Arbeit (und der Arbeitnehmer*innen) aus den Grenzen einer Arbeitsplatzbeschreibung

Reorganisation der Arbeit als ein Portfolio von fluiden Strukturen, innerhalb und außerhalb des Jobs

Entwickeln von Ein-Mann-Workforces

Umdenken: weg von Arbeitnehmer*innen als Angestellte mit formalen Arbeitsplätzen hin zu einer „Workforce of One“ - jede*r mit einem einzigartigen Portfolio an Fähigkeiten und Fertigkeiten

Einsatz von Skills und Kompetenzen bei Entscheidungen über die Arbeit und die Belegschaft

Neudefinition und Neugestaltung aller Personalpraktiken - vom Leistungsmanagement über die Belohnung bis hin zur Einstellung -, die stärker auf Fähigkeiten und weniger auf Arbeitsplätzen basieren

Aufbau eines Zentrums als Motor der skillbasierten Organisation

Aufbau eines internen Kompetenzzentrums, eines Motors für Kompetenzdaten, Technologie, Governance und mehr, um diese Entscheidungen zu untermauern

TOP-ZIELE VON UNTERNEHMENS- UND PERSONALLEITERN MIT SKILL- UND KOMPETENZBASIERTEN VERFAHREN (TOP 8 VON 13)

Die richtigen Talente für die Organisationsanforderungen finden und halten 66%	Die Leistung und Produktivität der Mitarbeitenden verbessern 60%	Leistungsstarke Teams 59%	Unternehmenswachstum fördern 59%
<p>... durch die Auswahl von Arbeitnehmenden auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten und nicht auf der Grundlage ihrer Berufserfahrung</p> <p>... durch Aus- und Weiterbildungen sowie Umschulungen, um Qualifikationslücken zu schließen</p>	<p>... durch die Nutzung aller Fähigkeiten der Arbeitskräfte</p> <p>... durch den Ausbau gefragter Fähigkeiten und die Verlagerung von Fähigkeiten dorthin, wo sie am meisten benötigt werden</p>	<p>... durch die richtige Mischung ähnlicher und unterschiedlicher Fähigkeiten in der Teamzusammensetzung</p>	<p>... durch den effektiven Aufbau neuer Marken oder Produkte</p> <p>... durch den schnellen Zugriff auf oder die Verlagerung von Fähigkeiten in Wachstumsbereiche</p>
Verbesserte Innovationen 57%	Eine geschäftliche oder digitale Transformation erreichen 56%	Organisatorische Agilität 55%	Verbessertes DEI werden 53%
<p>... durch die einfache Zusammenstellung von Teams mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die sich an geschäftlichen Herausforderungen orientieren</p>	<p>... durch Einsatz derjenigen Fähigkeiten, die für die Umsetzung der Transformationsziele erforderlich sind</p>	<p>... durch schnellen Zugriff auf Fähigkeiten und deren Umsetzung in geschäftliche Prioritäten</p> <p>... durch Flexibilität der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte</p>	<p>... indem gerechtere Entscheidungen auf Grundlage der Fähigkeiten der Menschen und nicht auf Grundlage ihrer Berufserfahrung getroffen werden</p> <p>... indem sie als einzigartige Personen mit einer Reihe von Fähigkeiten, die über ihre Stellenbeschreibung hinausgehen, gesehen werden</p>

3

WAS UNSERE KUNDEN SAGEN



TELEKOMMUNIKATION

VERSICHERUNGEN



ENERGIEWIRTSCHAFT

ÖFFENTLICHER SEKTOR



LUFTFAHRT

PRÜF- UND ZERTIFIZIERUNGSBRANCHE



LEBENSMITTELEINZELHANDEL

KOMMUNALE VERSORGER



ÜBERSICHT UND KERNHERAUSFORDERUNG

- Skillorientierung als nötige Voraussetzung für leistungsfähige Organisation ist in der Breite der befragten Unternehmen angekommen
- Organisationseinheiten/Abteilungen sind oft Initiatoren für eine skillorientierte Ausrichtung ihrer Rollen
- große Herausforderung und Verunsicherung: Vorhandene Stellenbeschreibungen werden obsolet
- grundlegende Fragen der Tariforientierung haben bereits einige Veränderungsprozesse zum Erliegen gebracht
- Kreative Lösungen werden gebraucht, um dieses Spannungsfeld aufzulösen

Ca. die Hälfte der von uns befragten Unternehmen hat in den letzten 18 Monaten erste Erfahrungen mit Skillorientierung in der Personalarbeit gemacht



Voraussetzung und erster Schritt auf dem Weg zu mehr Skill-Orientierung: **CHANGE INNERHALB DES PERSONALBEREICHS**

Branchenunabhängig ergaben unsere Interviews zwei typische Vorgehensweisen, die global für das Unternehmen IST- und SOLL-Profile berücksichtigt haben. Jeweils dominant war dabei eine agile Vorgehensweise.

Variante 1: Bottom-up

In internen iterativen Prozessen werden Skills und deren Ausprägungen erfasst und beschrieben.

So entsteht ein Katalog an Rollen- oder Aufgabenbeschreibungen.

Dieser wird dann generischen Jobfamilien zugeordnet, die weitere Orientierung bieten sollen.

Variante 2: Skill-Taxonomien nutzen

Es werden vorhandene Skill-Taxonomien (SFIA, Openskills, Lightcast etc.) genutzt und auf das eigene Unternehmen übertragen.

In der weiteren Konkretisierung werden Branchen-Benchmarks sowie oftmals IT/Software-Benchmarks hinzugenommen, um Rollenprofile zu schärfen.

Change-Vorgehen in den Organisationseinheiten

Einige HR-Bereiche, haben den Weg zur Übernahme der Skillorientierung in den Fachabteilungen beschrieben. Ein typisches Vorgehen dazu folgt bspw. folgenden Schritten:

1

Voraussetzung für den skillbasierten Shift in der Personalarbeit ist die Entwicklung individueller Zukunfts- und Zielbilder.

2

Aus diesen Zielbildern wird das notwendige Rollensetup für die Zukunft der Organisationseinheit abgeleitet.

3

Diese bildet den Hintergrund, um eine IST/SOLL- bzw. Gap-Analyse durchzuführen.

4

Entsprechend dem Zielbild und den Analyseergebnissen können realistische Einschätzungen über die mögliche Skillentwicklung der vorhandenen Belegschaft sowie weitere Maßnahmen durch Recruiting etc. abgeleitet werden.

5

Es folgt ein iterativer Prozess der Implementierung und Anpassung der anvisierten Veränderungen.

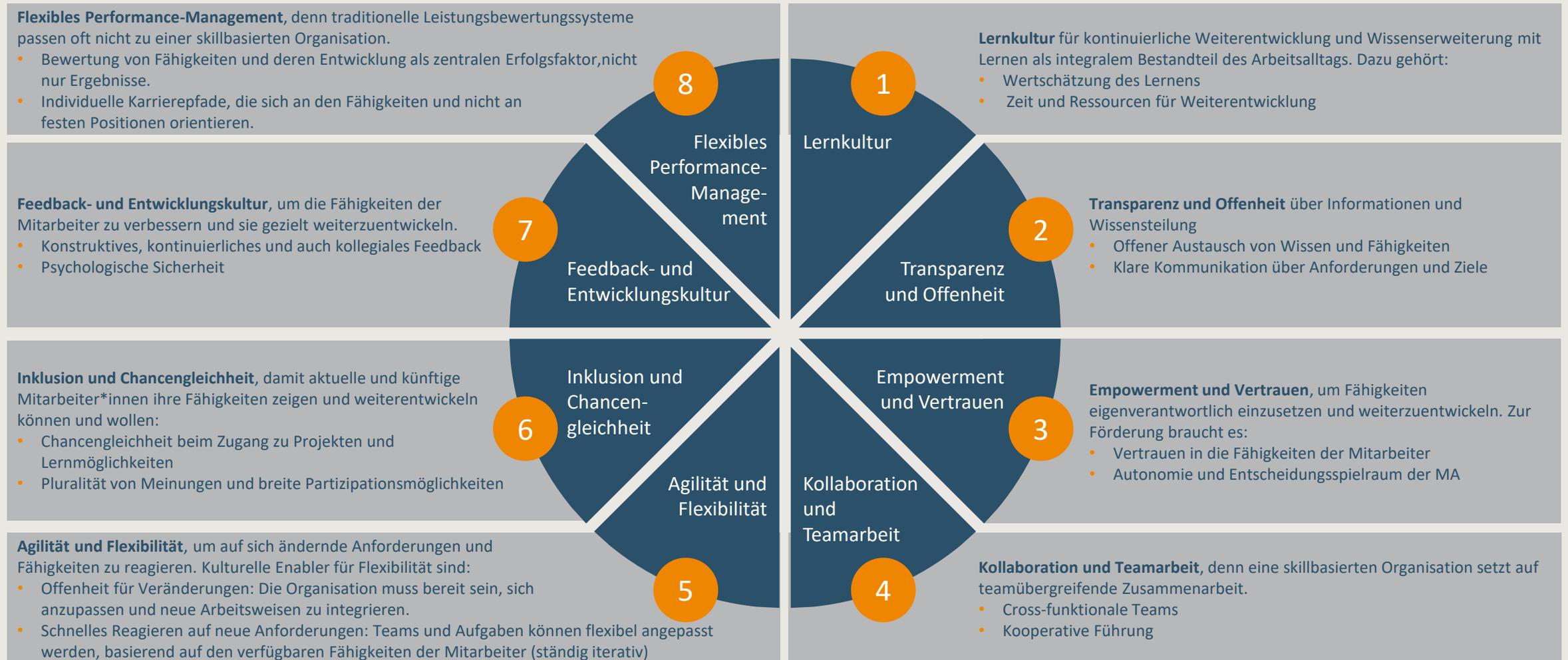
6

Fähige und qualifizierte Führungskräfte sind der Schlüssel, um die nötigen Veränderungen zu treiben und Reskilling und Upskilling-Maßnahmen mit den Teammitgliedern auszuhandeln.

7

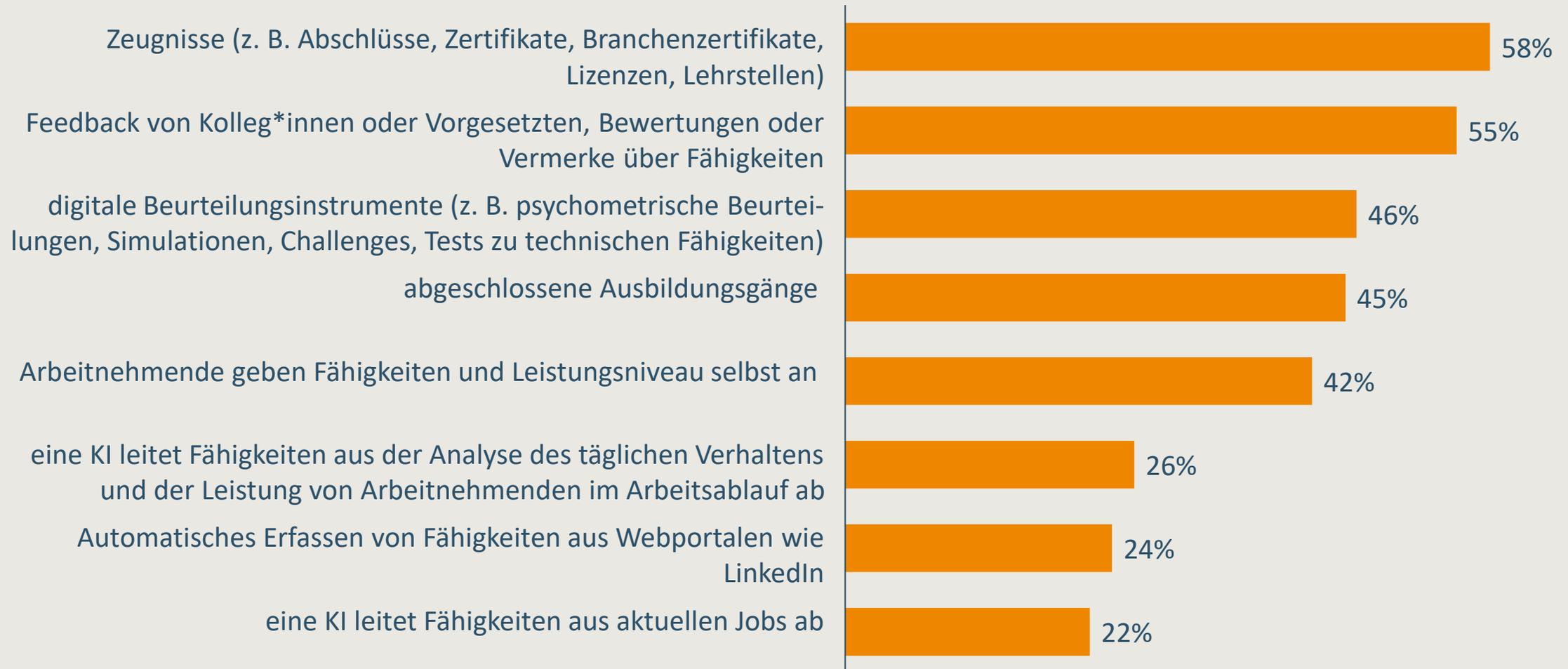
Skill-basierte Organisation bedeutet auch die iterative Neuaufstellung von Teams innerhalb einer Organisation und damit einhergehend die regelmäßige fluide Neugestaltung des Organisations-Designs .

ZENTRALE ENABLER FÜR DIE WIRKSAMKEIT DER SKILLBASierten ORGANISATION: Wir haben Enabler identifiziert, die die Implementierung eines skillbasierten Ansatzes in der Personal- und Organisationsentwicklung erleichtern:

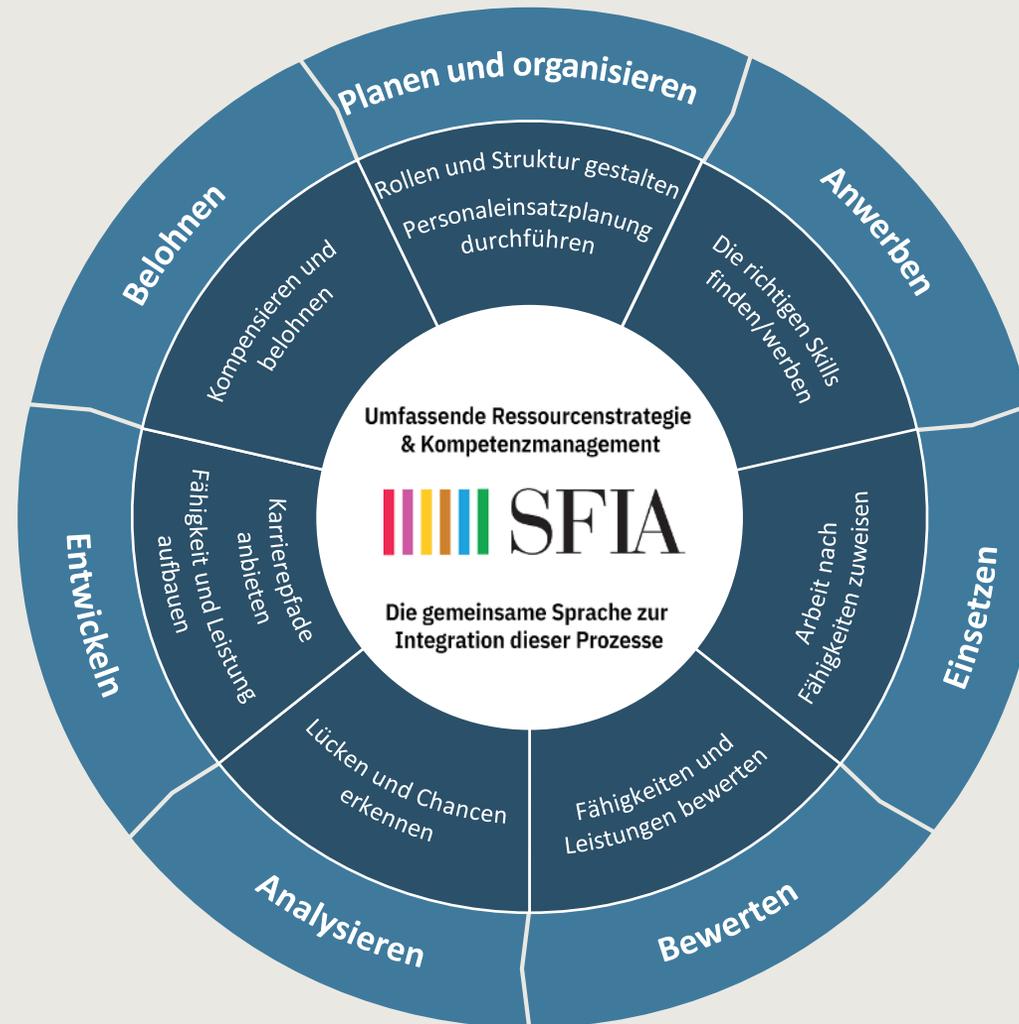


4

WEGE ZU MEHR SKILL-ORIENTIERUNG



UMFASSENDE NUTZUNGSMÖGLICHKEIT VON SKILL MANAGEMENT IN DER SKILLBASIERTEN ORGANIZATION AM BEISPIEL DES SFIA FRAMEWORKS



Data and analytics role family

Data science practitioners

Roles responsible for using scientific methods, processes, algorithms and systems to extract knowledge and insights from structured and unstructured data.

Example job titles...

- Data scientist
- Lead data scientist
- Quantitative analyst
- Data analyst

Look at these SFIA skills first...

- [Data science DATS](#)
- [Data management DATM](#)
- [Data visualisation VISL](#)
- [Programming/software development PROG](#)
- [Data modelling and design DTAN](#)
- [Machine learning MLNG](#)

Other SFIA skills to consider....

- [Data engineering DENG](#)
- [Innovation INOV](#)
- [Methods and tools METL](#)
- [Research RSCH](#)
- [Emerging technology monitoring EMRG](#)
- [Measurement MEAS](#)
- [Information systems coordination ISCO](#)

Data engineering practitioners

Roles responsible for designing, building, testing and operationalising software and infrastructure components for data pipelines and data stores.

Example job titles...

- Data engineer
- Cloud Data engineer
- Cloud Data Architect

Look at these SFIA skills first...

- [Data engineering DENG](#)
- [Data management DATM](#)
- [Requirements definition and management REQM](#)
- [Programming/software development PROG](#)
- [Data modelling and design DTAN](#)
- [Database design DBDS](#)
- [Systems integration and build SINT](#)
- [Testing TEST](#)

Other SFIA skills to consider....

- [Software design SWDN](#)
- [Solution architecture ARCH](#)

Data operations practitioners

Roles responsible for data and machine learning models in production. Automation of data extraction and data quality. Managing production performance and resolving production issues.

Example job titles...

- Data operations engineer

Look at these SFIA skills first...

- [IT infrastructure ITOP](#)

Other SFIA skills to consider....

- [Incident management USUP](#)

SFIA-Ansicht: Ansicht für die digitale Transformation

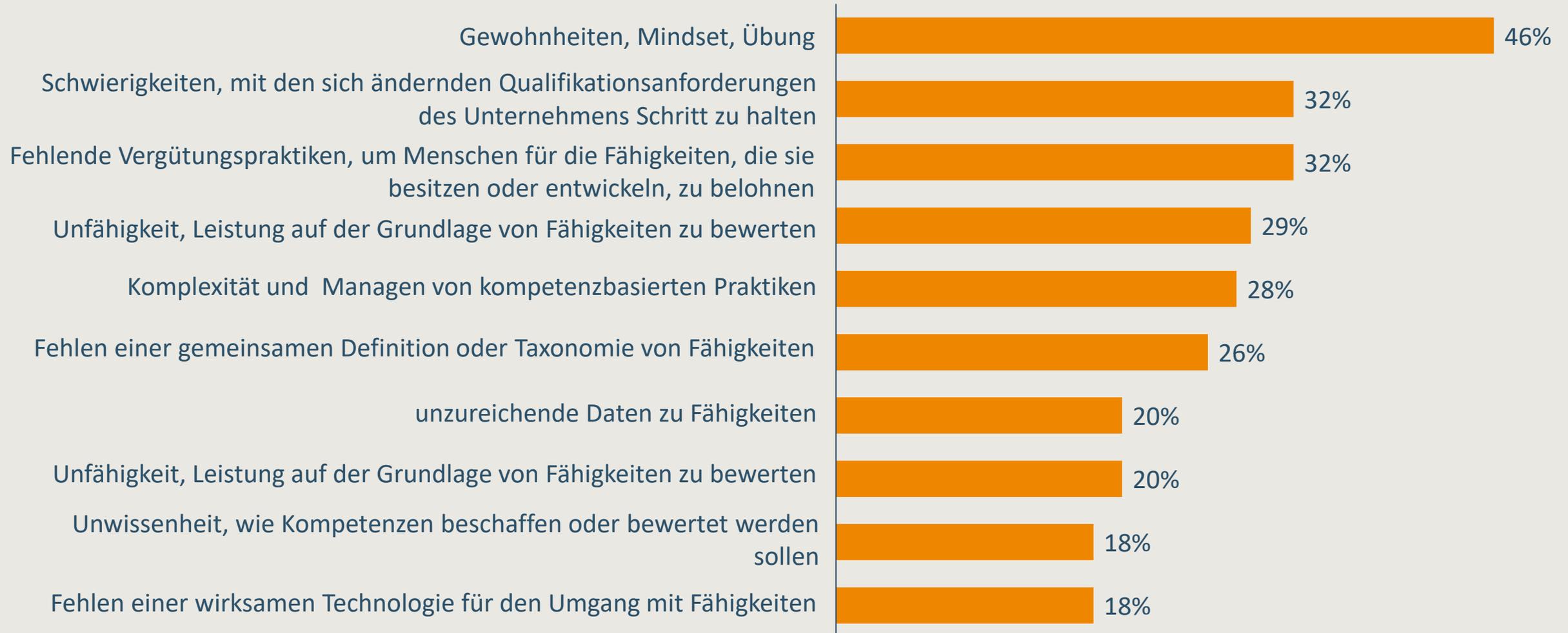
Fähigkeiten auf einen Blick

Fähigkeiten nach Kategorie

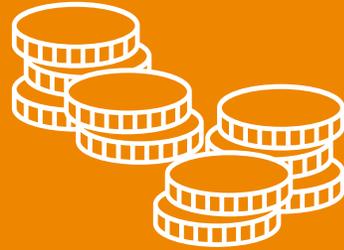
Kategorie	Kompetenzen	Ebenen
Digitale Strategie, Innovation und Investitionen	Strategische Planung ITSP	5 6 7
	Innovation INOV	5 6 7
	Überwachung aufstrebender Technologien EMRG	4 5 6
	Nutzerforschung URCH	3 4 5 6
	Entwurf der Nutzererfahrung HCEV	3 4 5 6
	Optimierung von Geschäftsprozessen BPPE	5 6 7
	Analyse der Geschäftssituation BUSA	3 4 5 6
Digitale Kultur, Kompetenzen und Fähigkeiten	Bedarfsmanagement DEMM	5 6
	Portfoliomanagement POMG	5 6 7
	Machbarkeitsbewertung FEAS	3 4 5 6
	Investitionsrechnung INVA	4 5 6
	Unternehmens- und Geschäftsarchitektur STPL	5 6 7
	Produktmanagement PROD	3 4 5 6
	Marketing MKTG	2 3 4 5 6
Digitale Kultur, Kompetenzen und Fähigkeiten	Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten OCVD	5 6 7
	Lieferantensuche SORC	2 3 4 5 6 7
	Unternehmensdesign und -implementierung ORDI	4 5 6 7

Ebene 7	Strategie festlegen, inspirieren, mobilisieren
Ebene 6	Anregungen geben, Einfluss nehmen
Ebene 5	Absichern, beraten
Ebene 4	Möglich machen
Ebene 3	Anwenden
Ebene 2	Mitwirken
Ebene 1	Begleiten

Von Unternehmens- und Personalleitern angeführte Hindernisse für kompetenzbasierte Modelle



Währung auf dem Arbeitsmarkt
bisher: Diplome und Zertifikate
etzt: Skills und Kompetenzen



Mitarbeiter*innen binden
Talentmobilität fördern
Bestmögliche Weiterbildung anbieten

Interne Herausforderungen für die Unternehmen

Verstehen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind (einschl. derer, die aktuell nicht benötigt werden)

Prognostische Identifizierung notwendiger Skills bei einer beachtlichen Zahl von Variablen

Ermittlung des Marktwertes bestimmter Skills



Traditionelle Vergütungssysteme sind nicht auf die neuen Anforderungen an Agilität und Flexibilität der Mitarbeiter*innen abgestimmt.

Die meisten Unternehmen haben nur wenig **transparente Vergütungssysteme** – das Vertrauen der Mitarbeiter*innen, angemessen und gerecht behandelt zu werden, ist eher gering.

Es gibt wenig Klarheit, **welche Skills am wertvollsten** sind – Sorge bei MA und FK, dass die falschen Skills über- oder unterbezahlt werden.

Wie lässt sich das Ende einer **Sondervergütung** begründen, wenn ein Skill seinen Wert verloren hat? Benefit ↔ Drawback?

Wie bleibt ein Unternehmen mit einem Basisgehalt und skillabhängigen Sonderzahlungen auf dem Mitarbeitermarkt **wettbewerbsfähig**?

Was sind die **passenden Weiterbildungsangebote** und -formate?

WEGE ZU MEHR SKILLSORIENTIERUNG – GESTALTUNG VON SPANNUNGSFELDERN



Die Marktvergütungsdaten verändern sich und sind nicht einfach zu verstehen. Manche Unternehmen führen Skillprämien ein, andere zahlen Halteboni oder Long-Term-Incentives. Traditionelle Vergütungsstudien können die Diversität von Skills kaum fassen.





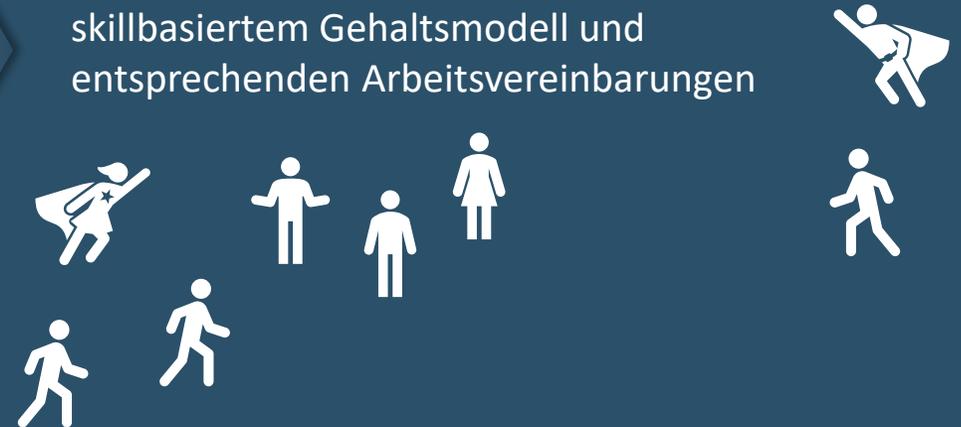
Etabliertes Unternehmen mit tradierten Strukturen,
alten Verträgen stabilen Betriebsvereinbarungen



gründet aus



Start-up/ neues Unternehmen mit
skillbasiertem Gehaltsmodell und
entsprechenden Arbeitsvereinbarungen



Mitarbeiter*innen können, müssen aber nicht wechseln

HERKÖMMLICHE ↔ SKILLBASIERTE VERGÜTUNG

TRADITIONELLE VERGÜTUNG

Gehalt 100.000	Kurzfristiger Anreiz 10.000	weitere Differenzierungen wie Gefahrenzulagen, geografische Anpassungen etc. 5.000
	Langfristiger Anreiz 5.000	
Gesamtgehalt 120.000		

Die Berufsbezeichnung des/der Mitarbeiter*in ist ausschlaggebend für die Entlohnung.

Voraussetzung für eine höhere Entlohnung ist die Erfüllung von Aufgaben-, Qualifikations- und Kompetenzkriterien für die nächsthöhere Stelle in ihrer/seiner Laufbahn

SKILLBASIERTE VERGÜTUNG

Grundgehalt Basis für alle MA auf diesem Level 40.000	Skills-Gehalt 60.000 z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Python: 10.000 • SQL: 10.000 • Visualisierung: 25.000 • Kommunikation: 12.000 • Projektmanagement: 3000 	Kurzfristiger Anreiz 10.000 für den erfolgreichen Einsatz von Fähigkeiten	Weitere Differenzierung en wie Gefahrenzulage ngeografische Anpassungen etc. 5000
		Langfristiger Anreiz 5.000	
Gesamtgehalt: 120.000			

Entlohnung auf der Grundlage der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter*innen.

MA*in übt verschiedene Funktionen innerhalb des Unternehmens aufgrund seiner/ihrer Fähigkeiten aus.

Konkret:

Skills werden zu Beginn des Leistungsjahres festgelegt, Werte werden durch die Unternehmensbewertung festgelegt.

Weitere Vergütungen:

- Genehmigte Bildungszeiten
- Qualifizierungs-Mentoring-Programm
- Externe Entwicklungsmöglichkeiten
- Kosten des Kurses
- Projektbezogene Arbeit

- Ravin Jesuthsan, John W. Boudrau, Work without Jobs
- Deloitte, Skills-Based Organization Survey, May-June 2022
- Willis Towers Watson 2019, Artificial Intelligence and Digital
- Skill based pay (mercer.com)
- Willis Towers Watson, zu einer Skillbasierten Vergütungsstrategie wechseln. www.wtwco.com/de-de/insights/2023/07/zu-einer-skill-basierten-verguetungsstrategie-wechseln#employers
- Breaking Tradition with Skill Based Reward | Deloitte US, 2022

KONTAKT

BÜRO KARLSRUHE



- 🏠 Erbprinzenstr. 4-12
D-76133 Karlsruhe
- ☎ +49 721 - 920 670
- ✉ karlsruhe@contract-gmbh.com

BÜRO KÖLN



- 🏠 Lichtstraße 25
D-50825 Köln
- ☎ +49 221 - 9681 940
- ✉ koeln@contract-gmbh.com
- 🌐 www.contract-gmbh.com

Cnr Grayston Drive / Rivonia Road 🏠
Sandton Johannesburg 2146
South Africa

T +27 21 -4182 102 ☎

info@contract-sa-group.co.za ✉

www.contract-sa.co.za 🌐

70 Rosmead Avenue 🏠
Kenilworth Cape Town 7708
South Africa

T +27 21 -4182 102 ☎

info@contract-sa-group.co.za ✉

BÜRO JOHANNESBURG



BÜRO KAPSTADT

