

# DER KNOWLEDGEWORKER

Das Instrument zur Einordnung, Steuerung  
und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen

---

März 2016

# DER KNOWLEDGEWORKER IM MITTELPUNKT DER DIGITALEN TRANSFORMATION

01  
Hintergrund  
&  
Herausfor-  
derungen

02  
Agile &  
strateg.  
Personal-  
planung

03  
Projektvor-  
gehensweise  
und  
Leitfaden

04  
Vorteile:  
Führungskräfte  
Mitarbeiter  
HR

05  
Optional  
Definition  
Gehälter

06  
Fazit

# 01 KNOWLEDGEWORKER

Hintergrund & Herausforderungen

---

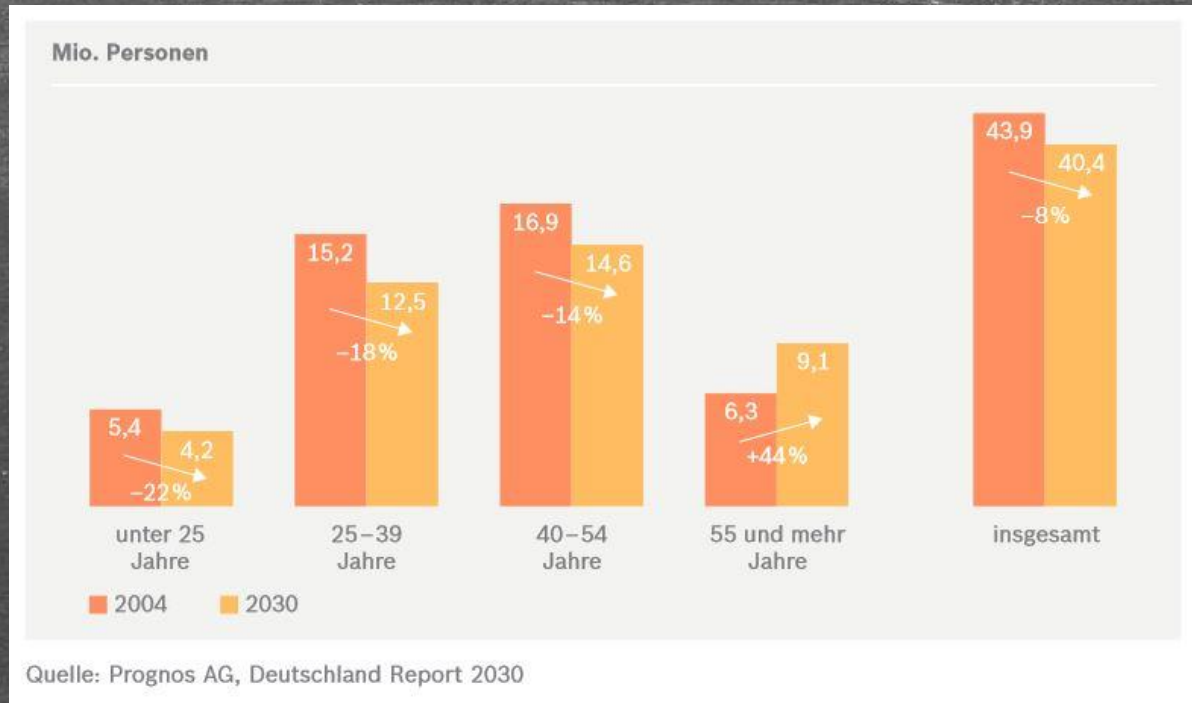
# Wir unterstützen Sie zu folgenden Herausforderungen:

---



- Wie können wir unsere Organisation, die Prozesse sowie die Aufgaben und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter den sich ständig ändernden Marktbedingungen und Unternehmensabläufen anpassen?
- Welche Funktionen, Qualifikationen und Kompetenzen sind für die Ausübung der einzelnen Rollen notwendig?
- Wie können wir als Arbeitgeber die notwendigen Kompetenzen unserer Mitarbeiter identifizieren und fördern?
- Welche Hilfsmittel haben wir zur Anforderungsanalyse und Personalbeschaffung zur Verfügung?
- Wie definieren wir ein einheitliches und transparentes Laufbahnmodell?
- Wie leite ich die Personalstrategie aus den Unternehmenszielen ab?

# Herausforderung Demographie: Entwicklung des Erwerbspotentials nach Altersgruppen 2004 – 2030



Arbeitgeber müssen sich in der Konsequenz darauf einstellen, dass die Gruppe der über 55-Jährigen künftig einen wesentlichen Teil der Belegschaften bildet. Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Behörden wird deutlich stärker als bisher von der Motivation und Arbeitsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängen. Gleichzeitig wird es künftig infolge des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels deutlich schwieriger, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren.

# 02 KNOWLEDGEWORKER

Warum strategische und agile Personalplanung?

---

# Warum ist eine strategische und agile Personalplanung sinnvoll?

---



- Rapide verändernde und wachsende Kundenanforderungen
- Dynamik und Digitalisierung der Märkte
- Demographischer Wandel und Fachkräftemangel
- Die Veränderung der Arbeitswelt (3is)

Die alten Modelle haben ihren Grenznutzen erreicht:

Durch die Dynamik der Märkte. Durch die distributiven Innovationen der Digitalisierung. Durch den Wandel der Arbeitswelt mit weniger Männern, mehr Frauen, mehr Teilzeit, mehr Älteren. Durch die Verdichtung von Arbeit, einer Effizienzoptimierung und dem Streben, mit minimalen Kosten höchstmöglichen Profit zu erzeugen. Durch die Explosion der Vernetzungsdichte durch interkulturelle, interdisziplinäre und internationale Projekte.

„Wenn der Markt sich schneller verändert als das Unternehmen, ist das Ende nah“  
(Jack Welch)

# Transformation der Unternehmensstrategie in Richtung HR

---

Mit der strategischen und agilen Personalplanung stellen Unternehmen sicher, dass Ihre Mitarbeiter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie richtig eingesetzt werden, das heißt:



- in der richtigen Anzahl
- mit den richtigen Fähigkeiten
- an der richtigen Stelle (funktional, geografisch)
- zum richtigen Zeitpunkt
- zu den richtigen Kosten



# 03 KNOWLEDGEWORKER

Projektvorgehensweise und Leitfaden

---

# Methode und Leitfaden

---

A

Jobfamilien  
Konzept (JFK)

Erstellung eines Jobfamilien Konzepts inklusive  
Funktion, Skill und Kompetenz Katalog

B

Personal-  
struktur-  
analyse (PSA)

Ermittlung der Personalstruktur bezogen auf die  
erstellten Jobfamilien

C

Trendanalyse  
(TA)

Erstellung der Trends die Einfluss auf die  
Personalstruktur haben

# Jobfamilien Konzept

1

Erstellung der relevanten Jobfamilien. Diese fassen Berufsgruppen mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen.

2

Aufbau der Jobfamilien mit den relevanten Skill- und Kompetenz-Katalogen: Gliederung in Kompetenzcluster, die beliebig erweitert werden können.

3

Abgrenzung in Niveaustufen: Das Ergebnis beschreibt die Funktionen und die Kompetenzen der definierten Rollen in klar abgegrenzten Niveaustufen und optional die Zuordnung zu den relevanten Entgeltgruppen.

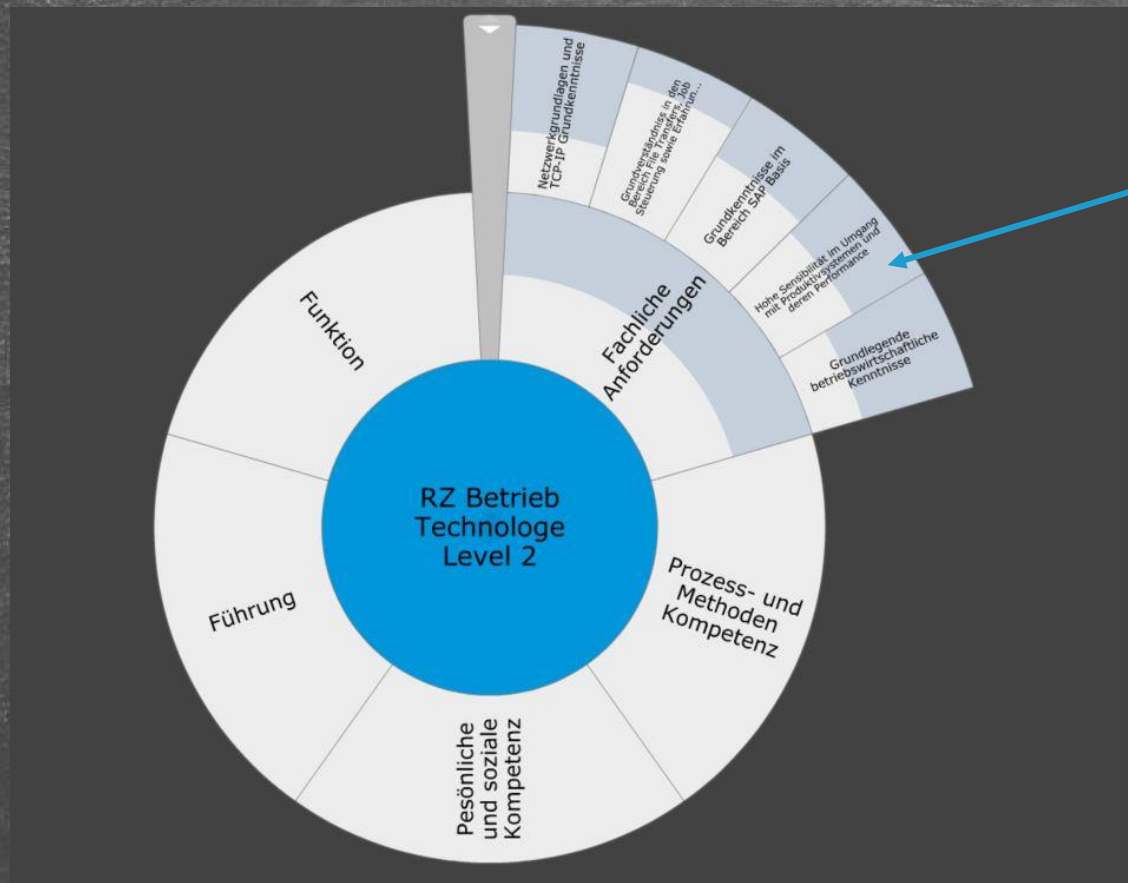
4

Priorisierung der Jobfamilien (strategische Betroffenheit).  
Erstellung der Risikoprofile der Jobfamilien (Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiko).

# Beispiel Jobfamilie mit Katalog



# Beispiel Darstellung Jobfamilie mit Katalog



Zielerreichung der Anforderungen wird prozentual ermittelt und farblich markiert.

Intuitive Darstellung der Jobfamilien und dem Kompetenz Katalog, alle Anforderungen und die jeweilige Erreichung auf einem Blick!

# Quantitative und qualitative Personalstruktur Analyse

---

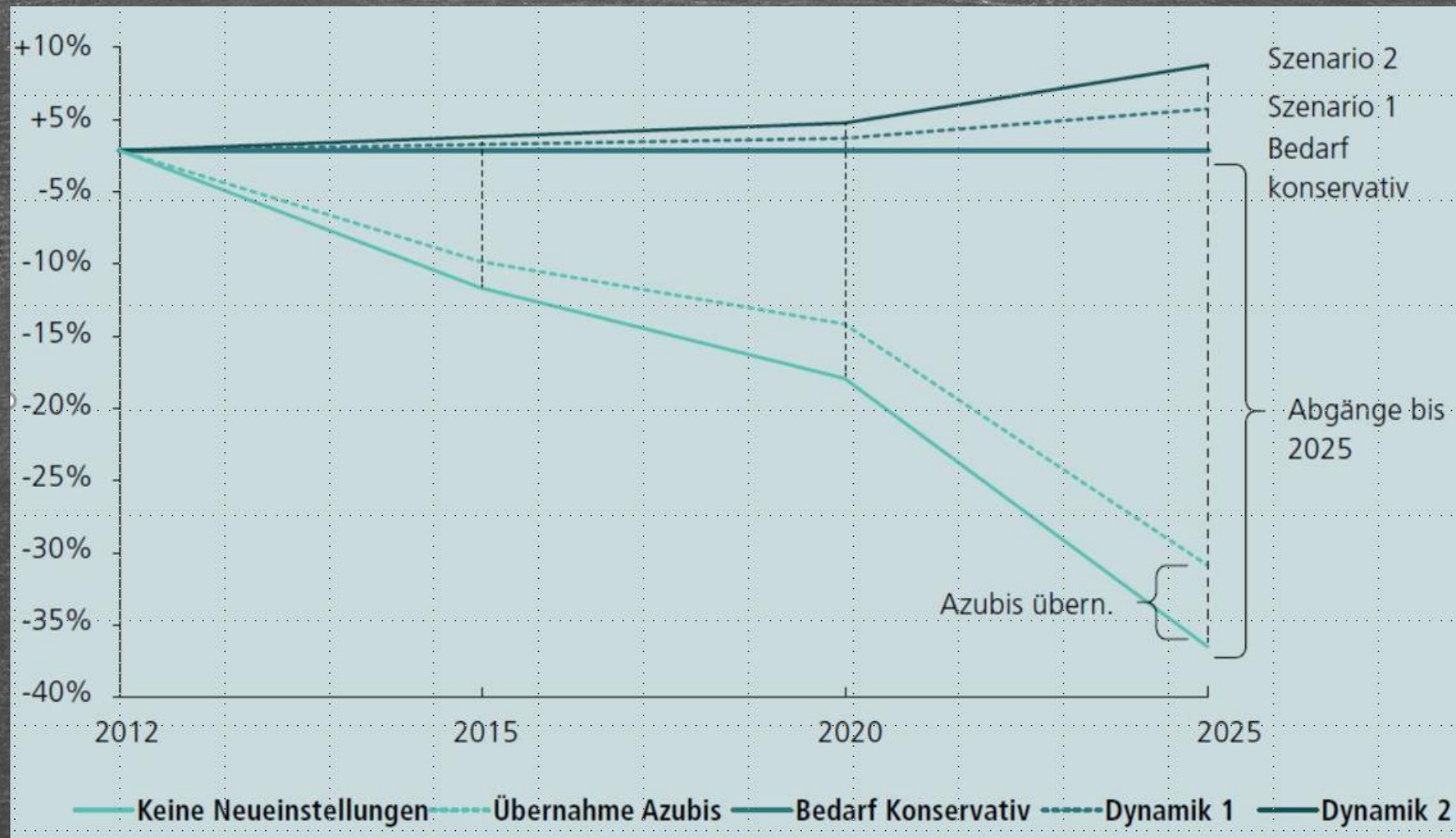
1 Ermittlung der Personalstruktur, insbesondere der Altersstrukturanalyse.

2 Die verschiedenen Merkmale der JFK werden in Beziehung zu Demographie, relevanten Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit, Migrationshintergrund etc. gesetzt.

3 Mit Hilfe von Szenario-Berechnungen, werden zukünftige Abgangsprognosen und der Personalbedarf in den Jobfamilien errechnet.

4 Als Ergebnis dieses Schrittes liegt zu jeder Jobfamilie eine Personalstruktur-analyse vor, die sowohl den Ist-Zustand als auch eine Abgangsprognose umfasst. Es wird ein Vergleich erstellt zwischen vorhandenen, erwarteten und zukünftig benötigten Personalressourcen sowie Kompetenzanforderungen.

# Beispiel Personalstruktur Analyse



# Trend Analyse

---

1

Durchführung eines Trendworkshops. Als Ergebnis entsteht für jede Jobfamilie eine Liste von Trends (z.B. durch die Digitalisierung), von denen die Überzeugung vorherrscht, dass sie in den betreffenden Unternehmen wirksam werden und Auswirkungen auf das Personalmanagement haben.

2

Die Jobfamilien werden um zukunftsrelevante Kompetenzen ergänzt.



# 04 KNOWLEDGEWORKER

Vorteile für Unternehmen, Führungskräfte und  
Mitarbeiter

---

# Vorteile für die Unternehmen und das Personalwesen

---

1

Zügige und zielgenaue Umsetzung der Strategie.

Orientierung der Organisation an den Prozessen und den Kernkompetenzen.

Instrument zur zielgerichteten Steuerung und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen für die einzelnen Bereiche.

Identifikation des Weiterbildungsbedarfs durch den Abgleich der Soll- und Ist-Kompetenzprofile.

Klare Beschreibung der Rollen und deren Anforderungen für interne Qualifizierungsmaßnahmen und Stellenanzeigen.

„Geben Sie Ihren Mitarbeiter nicht nur Aufgaben und Verantwortung, sondern auch die Kompetenz diese auszuführen“

# Vorteile für Führungskräfte

2

Bewertung der Mitarbeiter aufgrund objektiver Einordnung in den relevanten Kompetenz- und Skill-Katalogen.

Hilfsmittel im Beurteilungs- und Fördergespräch.

Höhere Transparenz der Anforderungen von Mitarbeitern und deren Rollen.

Zukunft- und kompetenzorientierte Entwicklung der Mitarbeiter und verbesserte Nutzung der vorhandenen Potentiale.

Karriereplanung: Mit Hilfe der Jobfamilien können Karrieren über Bereiche hinweg geplant werden.

„Kompetenz umfasst, was ein Mensch wirklich kann und weiß, das heißt alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethoden, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt und zur Verfügung hat.“

# Vorteile für Mitarbeiter

---

Transformation vom ausführenden Mitarbeiter zum hochqualifizierten Wissensarbeiter.

Stärkung der Eigenverantwortung durch individuelle Standortbestimmung.

3

Gezielter, individueller Aufbau und Entwicklung der geforderten Kompetenzen.

Einheitliches und transparentes Entwicklungs- und Laufbahnmodell.

Einrichtung von Fachkarrieren über Bereichsgrenzen hinweg.

„Effektivität: Die richtigen Dinge tun! Effizienz: Die Dinge richtig tun!“

# Wie können wir unsere Kunden unterstützen?

---



- Durch die Anpassung unserer Methode an die Bedürfnisse unserer Kunden.
- Durch die erprobte und schlanke Vorgehensweise.
- Durch die vordefinierten Jobfamilien und Kompetenzprofile wird der Aufwand, insbesondere ihr interner Aufwand, auf ein Minimum beschränkt.
- Durch unser langjähriges Knowhow als Führungskräfte und Berater.

„Der simple Fakt ist, dass noch nie jemand irgendetwas gelernt hat, indem er sich selbst beim Reden zuhörte.“

Richard Branson (Selfmade-Milliardär und Abenteurer)

# 05 KNOWLEDGEWORKER

Option: Definition marktfähiger und leistungsbezogener Gehälter auf Basis der erstellten Jobfamilien

---

# Wie können wir marktfähige und leistungsbezogene Gehälter definieren?

---



- Zahlen wir marktfähige Gehälter?
- Unsere Fluktuation ist hoch, zahlen wir im Vergleich zum Wettbewerber zu wenig?
- Die interne Vergleichbarkeit unserer Gehälter und die unklaren Prozesse geben Anlass zur Kritik, welche Gehaltshöhen sind für welche Funktionen angemessen?
- Wie können wir die knapper werdenden Budgets den ‚richtigen Mitarbeitern‘ zukommen lassen?

Das Ziel ist die Schaffung eines marktfähigen Gehaltssystems, welches es erlaubt als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu bestehen und die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Dies zu Arbeitskosten, die im Geschäftsmodell langfristig tragbar sind.

# Vorgehensweise

1

Erstellung der relevanten Jobfamilien. Aufbau eines Skill-, Funktion- und Kompetenz-Kataloges. Abgrenzung in Niveaustufen.

2

Recherche marktüblicher Gehälter auf Basis der erstellten Jobfamilien: Die Recherche der marktüblichen Gehälter erfolgt nach 3 Prinzipien: Branchen-, Regional- und Funktionalprinzip. Das Ergebnis ist eine Analyse aller relevanten Vergleichsfunktionen hinsichtlich Aufgabenumfangs und Verantwortung über die erstellten Jobfamilien.

3

Die marktgerechten Gehaltsbandbreiten werden im nächsten Schritt mit den bestehenden, internen Gehaltsstrukturen verglichen. Es finden ein externer sowie ein interner Vergleich der Gehälter mit den gleichen Funktionen statt.

4

Erstellung marktgerechter und transparenter Gehaltsskalen, dabei ist die Definition marktgerechter Gehälter ebenso elementar wie die Vergleichbarkeit und Homogenität der internen Gehälter.



# 06 KNOWLEDGEWORKER

Ergebnis & Fazit

---

# FAZIT

Durch den Aufbau der Jobfamilien mit den Skill-, Funktion- und Kompetenz-Katalogen besitzen die Unternehmen ein Instrument zur zielgerechten Einordnung, Steuerung und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen. Dies zu Arbeitskosten, die im Geschäftsmodell langfristig tragbar und wettbewerbsfähig sind.

„Durch die Methodik und das Projekt von Herrn Claudio Toscani haben wir ein hervorragendes Instrument zur zielgerichteten Einordnung, Steuerung und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen für unseren Geschäftsbereich gewonnen.“



Stefan Fischl  
Geschäftsbereichsleiter IT  
Edeka Handelsgesellschaft Südbayern mbH

# Profil Claudio Toscani

Telefon: +49 89 33988978 – Email: [claudio@toscani.net](mailto:claudio@toscani.net)

- *Geschäftsoptimierung*
- *Aufbau von Management Systemen*
- *Analyse und Beurteilung der Aufbau- und Ablauforganisation von Fachbereichen und IT-Organisationen*
- *Beratung und Coaching von Personalleitung und HR-Methodik*
- *Aufbau von Kompetenz-, Skill- und Gehaltsstrukturen*
- *Konzeption und Durchführung von Audits mit Umsetzungssupport*
- *Change Consulting/Vorbereitung und Begleitung von Veränderungsprozessen*



*20 Jahre Berufserfahrung, davon 15 Jahre bei der IDS Scheer AG  
als MD & VP in München, Hamburg und Rom*