

BIG IDEA

# Der Geschäftsnutzen von dynamischen Fähigkeiten

Ermitteln Sie, welche Fähigkeiten Sie benötigen, um in einem Zeitalter der Widerstandsfähigkeit zu überleben und erfolgreich zu sein.



R „Ray“ Wang  
Principal Analyst und Gründer

# INHALTSVERZEICHNIS

Kurzübersicht .....	3
Die postpandemische Welt erfordert ein neues Maß an Agilität und Widerstandsfähigkeit .....	4
Neun Arten von Fähigkeiten schaffen, die digitale Kompetenz fördern .....	5
Ein „Dynamic Skills“-Ansatz schafft zukunftssichere Mitarbeiter .....	8
Vorteile eines „Dynamic Skills“-Ansatzes .....	10
Das Endergebnis: Organisationen müssen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens schaffen .....	11
Die Parallaxe-Perspektive.....	14
Endnoten .....	18
Biografie des Analysten .....	19
Informationen über Constellation Research.....	20

# KURZÜBERSICHT

Die postpandemische Welt erfordert ein neues Maß an Agilität und Widerstandsfähigkeit. Organisationen müssen ihrem Personal eine digitale Kompetenz vermitteln. Um erfolgreich zu sein und eine zukunftssichere Belegschaft zu schaffen, müssen Führungskräfte einen dynamischen Qualifikationsansatz wählen. Folglich unterstreichen Gespräche mit führenden Chief People Officers und HR-Experten die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Lernansatzes im Rahmen ihrer Human Capital Management-Strategie. In vielen Fällen werden Automatisierung und künstliche Intelligenz (KI) die Werkzeuge bereitstellen, die erforderlich sind, um die Vorgänge zu beschleunigen.

## Geschäftsprinzipien



Neue C-Suite



Die Zukunft der Arbeit



Technische  
Optimierung

# DIE POSTPANDEMISCHE WELT ERFORDERT EIN NEUES MASS AN AGILITÄT UND WIDERSTANDSFÄHIGKEIT

Von unvorhergesehenen Krisen bis hin zu neuen Paradigmen im Arbeitsleben: Die Zukunft der Arbeit wird sich dramatisch verändern. Das Verständnis, wo wir arbeiten, wann wir arbeiten, wie wir arbeiten, woran wir arbeiten und sogar warum wir arbeiten, ist weiterhin massiven Veränderungen ausgesetzt. Organisationen müssen sich entweder anpassen, wenn sie nicht untergehen wollen. Organisationen und ihre Führungskräfte stehen daher vor den folgenden fünf Herausforderungen:

- 1. Neue hybride und Return-to-Work-Umgebungen.** Das Verständnis, wo und wann MitarbeiterInnen arbeiten, hat sich geändert. Nach 12 bis 18 Monaten Telearbeit während des Höhepunkts der COVID-19-Pandemie müssen Organisationen nun entscheiden, welche Rollen und Funktionen im Büro ausgeübt werden und wie häufig MitarbeiterInnen im Büro statt von zuhause arbeiten sollten. Diese Aspekte werden Learning & Development-Programme verändern.
- 2. Beschleunigung der Anforderungen durch die digitale Transformation.** Eine digitale Transformation erfordert neue Qualifikationen. Die Schaffung neuer digitaler Kanäle, die Anwendung neuer Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer Monetarisierungsmodelle erfordern neue Fähigkeiten. Der Bedarf an Datenkompetenz, maschinellem Lernen und KI, Design Thinking und neuen Programmiersprachen wächst weiterhin. Die Fähigkeit, Qualifikationen aus einem breiten Spektrum von horizontalen Funktionen und Branchenkenntnissen anzuwenden, verändert die Art und Weise, wie Unternehmen Personal anziehen, binden, umschulen und fördern.
- 3. Mehr Automatisierung am Arbeitsplatz.** Ein drohender Fachkräftemangel, eine erhöhte regulatorische Aufsicht und die hohen Arbeitskosten werden mehr Automatisierung am Arbeitsplatz mit sich bringen. MitarbeiterInnen, die an hoch definierten und repetitiven Aufgaben arbeiten, sind von der Automatisierung bedroht. Arbeitnehmer müssen Methoden finden, ihre Fähigkeiten im Einklang mit der Automatisierung zu erweitern.
- 4. Globaler Wettbewerb für Fachkräfte.** Führungskräfte erwarten sich, Fachkräfte aus einem globalen Talentpool zu gewinnen. Organisationen müssen interne Kapazitäten für Umschulungen und Weiterbildungen bereitstellen, um den Bedarf an internen Kompetenzen zu decken.

**5. Beschleunigte Umschulungs- und Weiterbildungszyklen.** Die Geschwindigkeit, mit der sich die Arbeitswelt verändert, hat zugenommen. Von der Datennutzung bis zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten bei komplexen Projekten müssen MitarbeiterInnen schnell neue Qualifikationen und Kompetenzen erwerben, um den Wandel zu bewältigen. Jährliche persönliche Weiterbildungen werden nicht ausreichen. Organisationen werden sich darauf einstellen müssen, dass MitarbeiterInnen häufiger neue Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben werden.

## NEUN ARTEN VON FÄHIGKEITEN SCHAFFEN, DIE DIGITALE KOMPETENZ FÖRDERN

Kontinuierliche Branchenveränderungen, die Notwendigkeit von Geschäftsagilität, steigende Arbeitskosten, sich wandelnde Mitarbeitererwartungen und der Fachkräftemangel treiben Unternehmen dazu, ihre Learning & Development-Strategien zu überdenken. Daher suchen Arbeitgeber nach MitarbeiterInnen, die eine digitale Kompetenz mitbringen. Viele Arbeitgeber haben bereits in eine breit gefächerte Palette von Learning & Development-Programmen investiert, um MitarbeiterInnen für den digitalen Erfolg umzuschulen.

Mit der Erweiterung dieser Rollen sollen digitale Kompetenzen entwickelt werden. Constellation hat neun Qualifikationen identifiziert, die spezifische erlernte Fähigkeiten darstellen, die zur Ausübung einer Tätigkeit erforderlich sind. Diese digitalen Fähigkeiten in Kombination mit Kenntnissen und Fähigkeiten aus dem Bereich der digitalen Technik und Prozesse, bilden das „Was“. Zusammengefasst bilden sie auch die Grundlage für digitale Kompetenzen, die das „Wie“ bereitstellen. Die Beherrschung dieser Schlüsselkompetenzen ermöglicht es den MitarbeiterInnen, sie in Verhaltensweisen einzubeziehen, die erforderlich sind, um in ihren Jobs erfolgreich zu sein.

Alle ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen sollten die folgenden neun Fähigkeiten erwerben:

### 1. Technische Expertise

Digitale Kompetenzen sind oft vom Einsatz technischer Hilfsmittel abhängig. Technische Expertise ist die Anwendung von technischen Kenntnissen, um Informationen zu organisieren, die Denkweise zu verbessern, zu kommunizieren und mit Stakeholdern zusammenzuarbeiten sowie

Produkte und Dienstleistungen zu produzieren. Zu den Kompetenzen gehören das Erlernen einer Programmiersprache, die Konfiguration von Anwendungen, die Entwicklung, das Testen und die Zertifizierung von Lösungen, die Bereitstellung eines Kundendienstes und die Nutzung von Technikangeboten, um die Arbeit voranzutreiben.

## 2. Datenkompetenz

Daten bilden die Grundlage für digitale Geschäftsprozesse. Datenkompetenz umfasst die Fähigkeit, Daten zu verstehen, zu analysieren, zu manipulieren, zu teilen, mit Daten zusammenzuarbeiten und mit ihnen zu kommunizieren. MitarbeiterInnen auf allen Ebenen sollten in der Lage sein, die richtigen Fragen an Daten und Maschinen zu stellen, Kenntnisse aufzubauen, Entscheidungen zu treffen und Kollegen, Partnern, Lieferanten und Kunden zu einen Sinn zu vermitteln.

## 3. Problemlösung und kritisches Denken

Problemlösung und kritisches Denken beschreiben den Vorgang, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen, um ein Problem oder ein Thema gründlich zu verstehen. Kritisches Denken beginnt mit Objektivität: die Disziplin, ein Problem zu analysieren, ohne Emotionen, persönliche Vorurteile oder vorgefasste Annahmen in diese Analyse einfließen zu lassen. Die Schlüsselkompetenzen beginnen mit der Identifizierung eines Problems, der Erforschung und dem Verständnis, warum es existiert, und werden mit der Entwicklung einer Hypothese fortgesetzt, der Datenerfassung, dem Ordnen der Ergebnisse, der Bewertung vorheriger Lösungen, der Erarbeitung neuer Lösungen und der Identifizierung von Verbesserungen für eine bestehende Lösung.

## 4. Kreativität und Innovation

Über den Tellerrand schauen und vorhandene Innovationen auf neue Probleme anwenden, um die Transformation zu ermöglichen, die erforderlich ist, um in der digitalen Welt zu wettbewerbsfähig zu sein. Obwohl Kreativität und Innovation oft als angeborene Fähigkeiten angesehen werden, können MitarbeiterInnen lernen, vertraute Konzepte aus neuen Perspektiven zu betrachten. Wenn Ihre MitarbeiterInnen verstehen, dass es unterschiedliche Techniken gibt, um ein Problem zu betrachten, können sie auch neue Lösungen für dieses Problem entdecken. Darüber hinaus können neue Ideen

und Innovation entstehen, wenn man unterschiedliche Sichtweisen zusammenführt und Disziplinen übergreifend denkt.

## **5. Über mehrere Medien kommunizieren**

Digitale Kompetenz erfordert die Beherrschung von Kommunikationsfähigkeiten auf mehreren digitalen Kanälen. Video, Audio, Text, Websites, Social Media, Augmented Reality und sogar persönliche Kommunikation erfordern unterschiedliche Techniken und Ansätze.

## **6. Kommerzielles Bewusstsein**

Nachdem sich nun jede Organisation auf einen digitalen Ansatz verlagert, müssen MitarbeiterInnen die Nuancen der Unterstützung digitaler Geschäftsmodelle verstehen. „Digital“ ist mehr als nur ein Kanal. Beim kommerziellen Bewusstsein geht es darum, zu wissen, wann man seinen Beitrag zur Unterstützung des Kundenerfolgs, der Umsatzsteigerung und der Förderung des Markenwerts zu leisten hat. Neben digitalen Geschäftsmodellen müssen Organisationen und ihre MitarbeiterInnen auch Monetarisierungsmodelle wie Anzeigen, Waren, Mitgliedschaften, Suchen, Dienstleistungen und Abonnements entwickeln.

## **7. Kollaboration und Teamarbeit**

Digitale Projekte erfordern oft Kompetenzen zur Unterstützung dezentraler Arbeitsumgebungen, externer Partner und Berater. Tools für die Zusammenarbeit gepaart mit Offenheit, langfristigen Denken, Anpassungsfähigkeit, Programmmanagement, Feedback und Regeln des Engagements können dazu beitragen, bessere Ideen und einen effizienten Output zu liefern. Das Teilen von Erfolgen und die Bewertung von Misserfolgen auf programmatische Weise können helfen, kontinuierlich Verbesserungen zu schaffen.

## **8. Dynamische Führung**

Die Fähigkeit, eine reaktionsschnelle und verantwortungsvolle Führung zu schaffen, ist ein Markenzeichen für den Erfolg in der digitalen Transformation und ein Wachstumsbeschleuniger

innerhalb von Organisationen. „Dynamische Führung“ beschreibt ein Modell, in dem Führungskräfte einer Reihe von unveränderlichen Merkmalen folgen und grundlegende Führungsmerkmale gleichmäßig einsetzen. Dieses Modell berücksichtigt einen mehrdimensionalen Ansatz und greift die Herausforderungen auf, die bestehende Führungsmodelle häufig vernachlässigen.

## 9. Karrieremanagement

Die richtigen Entscheidungen im Umgang mit Karrieren erfordern Selbstbewusstsein, Neugier, Widerstandsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit. ManagerInnen sollten MitarbeiterInnen proaktiv ansprechen, um mehr über ihre Karrierepläne zu erfahren. MitarbeiterInnen sollten die richtigen Fähigkeiten finden, um ein Interesse, eine Karriere oder ein Projekt zu fördern. Fähigkeiten zur Selbstständigkeit und ein Bewusstsein für den Arbeitsmarkt helfen, Karrierewege anzuleiten und einen kontinuierlichen oder lebenslangen Lernansatz zu fördern.

## EIN „DYNAMIC SKILLS“-ANSATZ SCHAFFT ZUKUNFTSSICHERE ARBEITSKRÄFTE

Da sich die Marktbedingungen rasch ändern, müssen Führungskräfte Methoden finden, um sicherzustellen, dass ihre MitarbeiterInnen über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen, um in ihren Jobs erfolgreich zu sein. Die jüngsten Gespräche und Umfragen von Constellation mit Personalleitern zeigen, dass die Anzahl der Fähigkeiten, die für den Abschluss einer Arbeit erforderlich sind, seit 2010 um 55 % zugenommen hat. Hinzu kommt, dass die Halbwertszeit des Werts der erworbenen beruflichen Fähigkeiten in den letzten zehn Jahren von 20 Jahren auf 10 Jahre und schließlich auf fünf Jahre zurückgegangen ist. Dieser rasche Wertverlust von Qualifikationen und der Rückgang der Relevanz führen zu einem Mangel an Agilität und Resilienz. Organisationen, die überleben und erfolgreich sein wollen, müssen daher Voraussetzungen für dynamische Fähigkeiten am Arbeitsplatz schaffen.

Als Teil dieses Ansatzes müssen Organisationen einen dynamischen Ansatz für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen schaffen. Für den Erfolg müssen HR-Funktionen die Nachfragesignale von neuen Fähigkeiten erkennen, diese Fähigkeiten in Echtzeit entwickeln, um veränderte Bedürfnisse zu unterstützen, MitarbeiterInnen ermutigen, sich schnell neue Fähigkeiten anzueignen, bestimmen,



welche Fähigkeiten und Kompetenzen aus dem Portfolio entfernt werden sollen, und den Prozess mit KI automatisieren. Im Folgenden werden die Schritte zum Aufbau eines Dynamic Skills-Ansatzes angeführt:

- **Führen Sie eine unternehmensweite Kompetenzbewertung durch.** Versuchen Sie zu verstehen, welche Fähigkeiten innerhalb Ihrer Organisation vorhanden sind. Stellen Sie Echtzeit-Updates bereit, und passen Sie diese an, wenn sich die Bedingungen in der Personal- und Geschäftsumgebung sowie die Geschäftsmodelle ändern.
- **Wenden Sie Kenntnisse zur Kompetenzbewertung in Talentprozessen an.** Organisationen sollten auf interne Arbeitskräfte setzen. Die frühzeitige Kenntnis der Schlüsselqualifikationen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlich sind, kann die Identifizierung interner Arbeitskräfte für neue Stellen beschleunigen und Qualifikationsdefizite innerhalb des Unternehmens aufdecken.
- **Erkennen Sie die Nachfragesignale von neuen Fähigkeiten.** Organisationen müssen Qualifikationsverschiebungen vorwegnehmen. Zu den Nachfragesignalen gehört die Überwachung der Top-Qualifikationen auf Lernmanagement-Plattformen wie LinkedIn Learning, Pluralsight, Udacity und Udemy. Weitere Nachfragesignale sind Recruiting-Tafeln und Gespräche mit Talentnetzwerken und Recruitern.
- **Ermotigen Sie Ihre MitarbeiterInnen, ihre Profile stets zu aktualisieren.** Führen Sie regelmäßig Programme durch, um Mitarbeiterprofile zu aktualisieren und neue Fähigkeiten hervorzuheben. Aktuelle, genaue Profile ermöglichen es MitarbeiterInnen, für neue Rollen in Betracht gezogen zu werden.
- **Erlernen Sie neue Fähigkeiten in Echtzeit, um wechselnde Anforderungen zu erfüllen.** Klassische Learning & Development-Ansätze und Unternehmensschulungen reichen nicht aus. Organisationen müssen Programme starten, die schnelle und häufigere Schulungen ermöglichen, und über Schulungsbibliotheken oder didaktische Schulungen hinausgehen. Neue erlebnisreiche Lern- und Trainer-Kurse können die Inhaltserstellung beschleunigen.

- **Ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen, sich schnell neue Fähigkeiten anzueignen.** Schaffen Sie eine Kultur, die schnelles Lernen unterstützt. Organisationen sollten diejenigen, die neue Fähigkeiten erlernen, mit anspruchsvolleren und lukrativeren Positionen belohnen.
- **Ermitteln Sie, welche Qualifikationen und Kompetenzen aus dem Portfolio entfernt werden sollen.** Ein Portfolioansatz, bei dem ermittelt wird, welche Qualifikationen und Kompetenzen wichtig sind und welche nicht, wird es Unternehmen ermöglichen, dynamisch Prioritäten zu setzen und die Umschulungsquoten zu verbessern.

## Automatisierung und KI zur Prozessbeschleunigung verwenden

Die oben beschriebenen Schritte zur Anwendung eines dynamischen Qualifikationsansatzes bilden einen Ausgangspunkt, können jedoch manuelle Bemühungen erfordern, die schwerfällig sind. Die Aufrechterhaltung eines grundlegenden Verständnisses der derzeitigen Qualifikationssituation einer Organisation ist die größte Hürde, da Arbeitskräfte, betriebliche Anforderungen und die Nomenklatur der Kompetenzen recht schnelllebig sind. Moderne Anwendungen können diese Ansätze nun mit KI automatisieren und erweitern, um die Geschwindigkeit und die Genauigkeit zu verbessern. Durch Inputs aus internen Tätigkeitsprofilen, Talentprofilen, Leistungsinteraktionen und Recruiting-Tools und die Verknüpfung dieser Datenpunkte mit Daten zu externen Stellen und Kompetenzen können Unternehmen ihre individuellen Kompetenzen in Echtzeit bewerten. Diese Erkenntnisse können dann automatisierte Empfehlungen über Talentprozesse hinweg ermöglichen, wie zum Beispiel relevante Weiterbildungen, um das Karrierewachstum eines Einzelnen zu unterstützen. Da wechselnde Qualifikationsanforderungen immer schwieriger zu bewältigen sind, werden technische Hilfsmittel zur Bewertung organisatorischer Qualifikationen und der daraus resultierenden Maßnahmen immer wichtiger.

## DIE VORTEILE EINES DYNAMISCHEN QUALIFIKATIONSANSATZES

Organisationen, die einen dynamischen Qualifikationsansatz implementiert haben, konnten allgemeine Vorteile durch eine verbesserte Mitarbeitererfahrung, erhöhte -bindung, größere -zufriedenheit, höhere -produktivität sowie durch einen wachsenden Wettbewerbsvorteil erkennen.

- **Verbesserte Mitarbeitererfahrung.** Intelligente Führungskräfte nutzen dynamische Fähigkeiten als Anreiz für das Recruiting von Talenten und bauen diese Angebote als Teil des gesamten Mitarbeitererfahrungsportfolios zusammen mit Sonderleistungen, Mentoring und anderen Vorteilen auf.
- **Bessere Mitarbeiterbindung.** Umsatz ist teuer. Organisationen verlieren zwischen 7 und 13 % an Produktivität, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin das Unternehmen verlässt. Die Schulungszeit und die Onboarding-Kosten verlangsamen die Produktivität eines Unternehmens. Ein „Dynamic Skills“-Ansatz engagiert die MitarbeiterInnen und hilft ihnen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.
- **Höheres Maß an Zufriedenheit.** Die Bereitstellung eines dynamischen Qualifikationsansatzes und einer Kultur des kontinuierlichen Lernens erhöht die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen insgesamt. MitarbeiterInnen wollen sich meistens ein breites Spektrum an Qualifikationen und Kompetenzen aneignen. Lernen wird zu einer Belohnung und zu einer Chance auf Fortschritt.
- **Mehr Produktivität.** Ein einheitlicher Ansatz und bessere Qualifikationen können die Mitarbeiterleistung verbessern. MitarbeiterInnen werden nicht nur selbst die Produktivität im Unternehmen vorantreiben, sondern auch neue Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung vorschlagen.
- **Wachsender Wettbewerbsvorteil.** Die Fähigkeit, einen dynamischen Qualifikationsansatz zu schaffen, bereitzustellen und anzuwenden, bietet Unternehmen die Agilität und Resilienz, die sie benötigen, um in der digitalen Welt wettbewerbsfähig zu sein.

## KURZ GESAGT: ORGANISATIONEN MÜSSEN EINE KULTUR DES KONTINUIERLICHEN LERNENS SCHAFFEN

Organisationen, die sich auf dynamische Qualifikationen vorbereiten, arbeiten oft nach einem Ansatz des kontinuierlichen oder „lebenslangen“ Lernens. Indem diese ihren MitarbeiterInnen helfen, sich regelmäßig weiterzubilden, neue Qualifikationen zu erwerben und ihnen neue Erfahrungen ermöglichen, können Organisationen die Voraussetzungen für Anpassung,

Qualifikationsaustausch, berufliche Erfüllung und verbesserte Mitarbeitererfahrung schaffen.

Constellation empfiehlt Organisationen, ein Programm mit den folgenden 10 Schritten zu implementieren, um die Bedingungen für die Ermächtigung der MitarbeiterInnen zu schaffen:

- 1. Beginnen Sie mit einem Lebensplan.** Zuerst sollte man sich die Zeit nehmen, um Schlüsselmaßnahmen basierend auf dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zustand in seinem Leben zu priorisieren und die Qualifikationen und Kompetenzen zu identifizieren, die für die Umsetzung des Lebensplans erforderlich sind. Eine Herangehensweise an den Lebensplan besteht darin, die MitarbeiterInnen damit beginnen zu lassen, ihren eigenen Nachruf zu verfassen und dann rückwärts mit einem Vision Statement zu arbeiten, das beschreibt, wie sie jede Priorität innerhalb einer bestimmten Zeitspanne erreichen wollen.
- 2. Verfolgen Sie einen ganzheitlichen Ansatz und stellen Sie sicher, dass Ihre MitarbeiterInnen Zeit für sich selbst haben.** Eine wichtige Voraussetzung, um den Lebensplan zu erreichen, ist, dass sich jeder Zeit für sich selbst nimmt. Unternehmen können ihre MitarbeiterInnen ermutigen bzw. ihnen bis zu zwei Stunden pro Woche zur Verfügung stellen, in denen sie sich auf die Umsetzung der Ziele ihres Lebensplans konzentrieren können. Finden Sie Kurse, Lehrpläne oder Mentoren, um diese Ziele zu erreichen.
- 3. Bleiben Sie neugierig.** Der ständige Wunsch, nach einem Grund zu fragen oder zu verstehen, wie etwas funktioniert, ist Teil des menschlichen Entdeckergeistes. Nur wer belehrbar bleibt, kann sich persönlich weiterentwickeln und akzeptieren, neue Erfahrungen auszuprobieren, neue Konzepte kennenzulernen und bestehende Ansätze zum Zweck der Verbesserung zu überarbeiten. Führungskräfte einer Organisation müssen sich die Zeit nehmen, um herauszufinden, welche Qualifikationen und Kompetenzen da draußen existieren.
- 4. Design für digitale Handwerker.** Die Programme sollten sowohl die linke als auch die rechte Gehirnhälfte beanspruchen. Organisationen mit den Schwerpunkten Wissenschaft, Technik, Entwicklung und Mathematik können auch von mehr Sozialwissenschaften, Kreativität, Kunst,

Philosophie und Ethnographie profitieren. Diese Balance schafft Katalysatoren für Innovation und Kreativität. Finden Sie heraus, welche Qualifikationen und Kompetenzen ein ausgewogeneres Repertoire schaffen.

5. **Mit gutem Beispiel vorangehen.** Unternehmensleiter sollten sich die Zeit nehmen, ihren kontinuierlichen Lernplan umzusetzen. Führungskräfte, die sich die Zeit nehmen, um ihren persönlichen Lebensplan mit anderen zu teilen, ihre persönliche Entwicklung priorisieren sowie andere dazu ermutigen, sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen, leisten einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Kultur des kontinuierlichen Lernens.
6. **Fördern Sie das Lernen in Gruppen.** Gruppenlernen verbessert die Zusammenarbeit und Kooperationsfähigkeit. Führungskräfte stärken die Kultur des kontinuierlichen Lernens, indem sie ihre Teams ermutigen, sich neue Fähigkeiten anzueignen, Probleme zu lösen, Produkte zu erstellen und Lösungen zu entwickeln. Unternehmen sollten ihren MitarbeiterInnen regelmäßig Zeit geben, um sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen.
7. **Ermitteln Sie die Basiskompetenzen und Fähigkeiten, die bereits in Ihrer Organisation vorhanden sind.** HR-Führungskräfte und Führungskräfte aus dem Bereich Learning & Development sollten herausfinden, welche Fähigkeiten gefragt sind und welche Fähigkeiten die Organisation zur Deckung dieser Nachfrage hat. Sie sollten einen Aktionsplan zur regelmäßigen Schließung von Lücken im Unternehmen erstellen.
8. **Suchen Sie neue Fähigkeiten und Kompetenzen basierend auf Interessen** Führungskräfte und ManagerInnen sollten mit ihren Teammitgliedern zusammenarbeiten, um die Nachfrage nach Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten zu ermitteln, die sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von der Organisation gefordert werden. Diese Kurse und Ausbildungsmöglichkeiten sollten nach ihrer Verfügbarkeit dynamisch priorisiert und regelmäßig aktualisiert werden.
9. **Ermutigen Sie andere, das Lernen zu lieben.** Feiern Sie den Erfolg, der aus den neuen Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer MitarbeiterInnen hervorgeht. Integrieren Sie die Liebe zum Lernen in Pläne für Mitarbeitererfahrungen, Anerkennungsprogramme und Beurteilungszyklen.

**10. Mobilität und Chancen in Ihrem Umfeld nutzen.** Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen neue Karrierechancen basierend auf den Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie sich angeeignet haben. Ermutigen Sie Ihre ManagerInnen, nach Personal zu suchen und diesem Umschulungsmöglichkeiten anzubieten, um die interne Entwicklung zu fördern.

## DIE PARALLAX-PERSPEKTIVE

### Holger Mueller, Vice President & Principal Analyst bei Constellation Research Der Geschäftsnutzen von dynamischen Fähigkeiten

Unternehmen wissen schon seit langem um den Wert von Fähigkeiten und verbinden deshalb mit jeder Stelle eine bestimmte Anzahl kritischer Fähigkeiten. Üblicherweise werden bei Neueinstellungen die notwendigen Fähigkeiten überprüft und in die Tätigkeitsbeschreibung implementiert. Leider bleibt es oft bei diesem statischen Ansatz. Dadurch sind die in Stellenbeschreibungen angegebenen Qualifikationen in der Regel veraltet und spiegeln die realen Qualifikationsanforderungen für eine Position nicht wider. Alle paar Jahre gehen Unternehmen auf einen „Skills Drive“, der mehrere Monate dauert, nur um dann nichts mit den gesammelten Daten zu tun, und der veraltete Ansatz bleibt weiter bestehen.

In einer idealen Welt würden Unternehmen einen Erfolgszyklus zwischen folgenden Talentmanagement-Funktionen betreiben:

- **Das Leistungsmanagement deckt alles auf.** Das Leistungsmanagement, in der Regel in regelmäßigen Abständen durchgeführt und idealerweise kontinuierlich praktiziert, bestimmt, wie gut ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin arbeitet. Gute ManagerInnen können so sehen, welche Fähigkeiten ihre MitarbeiterInnen eventuell nicht so gut beherrschen, welche Fähigkeiten sie noch erwerben müssen und welche Fähigkeiten sie möglicherweise bereits besitzen, die in ihrem aktuellen Job zum Erfolg führen könnten.
- **Übung macht den Meister.** Über Lernsysteme können MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten im Idealfall selbst erweitern. Obligatorische Lernkurse und Zertifizierungen sind jedoch ebenfalls verfügbar und effektiv. Nicht zuletzt können Organisationen

externe Weiterbildungen fördern, um den MitarbeiterInnen dabei zu helfen, ihre Fähigkeiten zu erweitern.

- **Die Vergütungsverwaltung versteht Fähigkeiten mit einem Preisschild.** Unternehmen müssen wissen, welche Vergütung für bestimmte Position angemessen ist. Diese Vergütung wird von den Personen bestimmt, die diese Stellen bereits erfolgreich besetzen. Die Kombination aus ihren Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften legt die Vergütung für die Position, und damit auch den Preis für die Fähigkeiten, fest.
- **Recruiting bietet eine neue Perspektive auf Fähigkeiten.** Unternehmen nutzen für die Personalsuche eine Tätigkeitsbeschreibung, die die Fähigkeiten enthält, die ein Kandidat benötigt, um in der jeweiligen Stelle erfolgreich zu sein.
- **Die Karriereplanung ermittelt den Qualifikationsbedarf.** MitarbeiterInnen wollen ihre Karriere planen und vorantreiben. Um sich für die nächste Karrierestufe qualifizieren zu können, müssen sie neue Fähigkeiten erwerben und vertiefen, aber auch Fähigkeiten verlernen, die nicht mehr benötigt werden.

Wenn also Fähigkeiten so gut verstanden werden, warum ist es dann so schwer, dafür zu sorgen, dass sie relevant bleiben? Wang ist hier auf dem richtigen Weg, indem er einen weniger starren und stattdessen dynamischeren Qualifikationsansatz fordert. Es geht nicht mehr darum, alle Fähigkeiten eines Unternehmens zu dokumentieren und zu katalogisieren, sondern vielmehr darum, zu erkennen, dass Fähigkeiten ein fließender Satz von menschlichen Kompetenzen sind, die kommen und gehen, sich im Laufe der Zeit verändern und eher als Datenstrom statt als Datensatz verstanden werden müssen.

Für ein dynamischeres Qualifikationsmanagement werden folgende zusätzliche Phasen erforderlich sein:

1. **Kurzfristig dreht sich alles um den WIIFM-Faktor.** Hoffentlich wird Software-Innovation den WIIFM(What Is In It For Me)-Faktor für MitarbeiterInnen greifbarer machen, damit diese direkt sehen können, dass die Aufrechterhaltung ihrer Fähigkeiten nicht nur erforderlich ist, um ein weiteres

Projekt abzuschließen, sondern auch, um ihnen zu helfen, bei ihrer Arbeit erfolgreicher zu sein (siehe Leistungsmanagement), sie besser zu bezahlen (siehe Vergütungsmanagement), ihnen zu ermöglichen, die verfügbaren Lernangebote zu beeinflussen (siehe Lernmanagement), sie für neue offene Stellen zu qualifizieren (siehe Recruiting/interne Arbeitsmärkte) und ihre Karriere voranzutreiben (siehe Karriereplanung).

**2. Langfristig geht es um die implizite Anerkennung von Fähigkeiten.** Langfristig, vor allem jetzt, wo Unternehmen zunehmend auf elektronische Arbeit umsteigen, schaffen MitarbeiterInnen mehr digitale Artefakte und „digitale Abgase“, und ihre Fähigkeiten werden implizit definiert, als ein Nebenprodukt der Arbeit. Zum Beispiel:

- **Ist der Umgang mit Microsoft PowerPoint eine kritische Voraussetzung für Vertriebsmitarbeiter?** Das Kompetenzmanagementsystem der Zukunft wird erkennen, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin viele PowerPoint-Folien erstellt. Aus Reisebelegen wird es erkennen, dass diese in Kundenpräsentationen verwendet werden. Es wird sehen können, welche Präsentationen zu erfolgreicheren Geschäftsabschlüssen geführt haben, und den Einfluss von PowerPoint-Kompetenzen auf den Vertriebs Erfolg ermitteln. Wenn eine klare Korrelation zwischen PowerPoint-Kompetenzen und dem Vertriebs Erfolg existiert, wird das System die PowerPoint-Kompetenzen im Leistungsmanagement-Gespräch höher einstufen, diese Kompetenzen in Karriereplanungsprozesse einbinden, sie in Stellenanforderungen für das Recruiting einfügen und PowerPoint-Kurse in Schulungssystemen vorschlagen.
- **Beeinträchtigen die Teamzusammensetzung und die vorhandenen Fähigkeiten die Produktionsqualität?** Eine Analyse der Produktionsqualität von Autos durch einen Automobilhersteller könnte die Ergebnisse auf die Fähigkeiten der für die einzelnen Fahrzeuge zuständigen MitarbeiterInnen zurückführen. Die Qualifikationsunterschiede zwischen den Teams könnten schnell ermittelt werden. Der Automobilhersteller kann die Teams in anstehenden Schichten basierend auf ihrer Kompetenzzusammensetzung durchmischen, um herauszufinden, welche Fähigkeiten relevant sind, um dann basierend auf den Ergebnissen diejenigen zu schulen, die diese Fähigkeiten nicht besitzen. Mit psychografischen Informationen über Teammitglieder sowie Produktivitäts- und



Qualitätsnachweisen kann der Automobilhersteller testen und validieren, welche Persönlichkeiten die erfolgreicher Teams bilden und Teams auf Basis dieser Profile zusammenstellen sowie ermitteln, ob die richtigen Persönlichkeitsprofile eingestellt werden.

- **Wie kann die Organisation die digitale Kompetenz und Produktivität am besten steigern?** Ein zukünftiges Kompetenzmanagementsystem wird sich mit dem E-Mail-Verhalten der MitarbeiterInnen befassen und erfolgreichere MitarbeiterInnen herausfiltern, indem es den E-Mail- und Gesamtkollaborationsstil mit dem Arbeitserfolg aus objektiven Leistungszahlen sowie Leistungsbeurteilungen vergleichen wird. Dadurch sollen etwaige Qualifikationsdefizite weniger erfolgreicher MitarbeiterInnen, der Bedarf an Schulungen, eventuell erforderliche Änderungen an Tools und Plattformen sowie die Produktivitätsprodukte, die MitarbeiterInnen nutzen sollten, identifiziert werden.

Letztendlich wird die Infinite Computing<sup>1</sup>-Realität kompetenzbasierte Systeme schnell verändern. Das reichlich vorhandene und günstige Computing aus der Cloud wird es Unternehmen ermöglichen, diese neuen, autonomen Kompetenzsysteme zu bauen, die die explizite Kompetenzsammlung ablösen werden. Im Laufe der Zeit werden die heutigen Modelle so altmodisch aussehen wie ein Faxgerät im Jahr 2021.

## ENDNOTEN

---

<sup>1</sup> Mueller verwendet den Begriff „Infinite Computing“, um zu beschreiben, wie Computing-Ressourcen praktisch unendlich für Unternehmenszwecke geworden sind, wodurch die Größe von Hardwareressourcen praktisch eliminiert wird. Weitere Informationen finden Sie unter Holger Mueller, „The Era of Infinite Computing Triggers Next-Generation Applications“, Constellation Research, 1. Juni 2018. <https://www.constellationr.com/research/era-infinite-computing-triggers-next-generation-applications>

## BIOGRAFIE DES ANALYSTEN

# R „Ray“ Wang

Gründer und Principal Analyst

R „Ray“ Wang ist Gründer, Vorsitzender und Principal Analyst von Constellation Research Inc. und Autor des beliebten Blogs zum Thema Unternehmenssoftware „A Software Insider's Point of View“. Vorher war er einer der Gründer und Forschungsanalyst für Unternehmensstrategien der Altimeter Group.

Sein Expertenwissen über aufstrebende Geschäfts- und Techniktrends, Strategien für Unternehmensanwendungen sowie über Technikoptionen und Vertragsverhandlungen macht Wang für Kunden und Leser zur idealen Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Technikeinsatz. Wang wurde vom renommierten Institute of Industry Analyst Relations (IIAR) zum Analyst of the Year gewählt, und 2009 war er einer der wichtigsten Analysten für Unternehmen, SMB und Software. Im Jahr 2010 schaffte es Wang auf die ARInsights Power 100 List of Industry Analysts und wurde bei den CRM Magazine Market Awards zu einer der einflussreichsten Führungskräfte ernannt.

Wang schloss sein Studium an der Johns Hopkins University mit einem B.A. in Naturwissenschaften und Public Health ab. Sein Graduate Training umfasste einen Master-Abschluss in Gesundheitspolitik und -management sowie in Gesundheitsfinanzierung und -management an der Johns Hopkins University.

---

 [@rwang0](https://twitter.com/rwang0)  [constellationr.com/users/r-ray-wang](https://constellationr.com/users/r-ray-wang)  [in linkedin.com/in/rwang0](https://in.linkedin.com/in/rwang0)

# ÜBER CONSTELLATION RESEARCH

Constellation Research ist ein preisgekröntes, im Silicon Valley ansässiges Forschungs- und Beratungsunternehmen, das Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen digitaler Veränderungen durch die Transformation von Geschäftsmodellen und die sachgerechte Nutzung disruptiver Technik unterstützt. Im Gegensatz zu den etablierten Analytischen Firmen verändert Constellation Research die Art und Weise, wie auf Forschung zugegriffen wird, welche Themen behandelt werden und wie Kunden mit einem Forschungsunternehmen zusammenarbeiten können, um Erfolge zu erzielen. Über 350 Kunden aus einem Ökosystem aus Einkäufern, Partnern, Lösungsanbietern, C-Suite, Verwaltungsräten und Vendor-Clients sind bereits dabei. Unsere Mission ist es, Erkenntnisse zu identifizieren, zu validieren und mit unseren Kunden zu teilen.

## Highlights der Organisation

- Institute of Industry Analyst Relations (IIAR) New Analyst Firm of the Year 2011 und #1 Independent Analyst Firm 2014 und 2015.
- Ein Forscherteam mit durchschnittlich 25 Jahren Praxis-, Management- und Branchenerfahrung.
- Organisatoren des Constellation Connected Enterprise, ein Innovationsgipfel und Treffen zum Teilen von Best Practices für Führungskräfte.
- Gründer von Constellation Executive Network, einer Organisation für digitale Führungskräfte, die von Marktführern und Schnelllernern lernen möchten.



[www.ConstellationR.com](http://www.ConstellationR.com)



[@ConstellationR](https://twitter.com/ConstellationR)



[info@ConstellationR.com](mailto:info@ConstellationR.com)



[sales@ConstellationR.com](mailto:sales@ConstellationR.com)

Unerlaubte Vervielfältigung oder Verbreitung im Ganzen oder in Teilen in jeglicher Form, einschließlich Kopieren, Faxen, Scannen von Bildern, Versenden per E-Mail, Digitalisieren oder Bereitstellen zum elektronischen Herunterladen ist ohne schriftliche Genehmigung von Constellation Research Inc. verboten. Vor dem Kopieren, Scannen und Digitalisieren von Artikeln für den internen oder persönlichen Gebrauch kontaktieren Sie bitte Constellation Research Inc. Alle Markennamen, Marken oder eingetragenen Marken sind Markennamen, Marken oder eingetragene Marken der jeweiligen Eigentümer.

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen wurden aus Quellen zusammengestellt, die als zuverlässig angesehen werden, aber die Richtigkeit dieser Informationen wird nicht gewährleistet. Constellation Research Inc. lehnt jegliche Gewährleistungen und Bedingungen hinsichtlich des Inhalts, ausdrücklich oder implizit, einschließlich Gewährleistungen der Handelsfähigkeit und Eignung für einen bestimmten Zweck, ab und übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Nützlichkeit der darin enthaltenen Informationen. Jeder Verweis auf ein kommerzielles Produkt, einen Prozess oder eine Dienstleistung bedeutet nicht, dass Constellation Research Inc. diese befürwortet oder unterstützt.

Diese Veröffentlichung soll genaue und maßgebliche Informationen über den behandelten Gegenstand liefern. Sie wird mit dem Verständnis verkauft oder vertrieben, dass Constellation Research Inc. nicht an der Erbringung rechtlicher, buchhalterischer oder anderer professioneller Dienstleistungen beteiligt ist. Wenn eine Rechtsberatung oder sonstige fachliche Unterstützung erforderlich ist, sollten die Dienste einer zuständigen Fachperson eingeholt werden. Constellation Research Inc. übernimmt keine Haftung für die Verwendung oder Anwendung dieser Informationen und übernimmt keine ausdrücklichen Garantien für die Ergebnisse. (Geändert aus der Declaration of Principles, die gemeinsam von der American Bar Association und einem Ausschuss von Verlagen und Verbänden übernommen wurde.)

Ihr Vertrauen ist uns wichtig, und genau deshalb legen wir Wert darauf, offen und transparent mit unseren finanziellen Beziehungen umzugehen. Mit der Zustimmung unserer Kunden veröffentlichen wir deren Namen auf unserer Website.

San Francisco Bay Area | Boston | Colorado Springs | Ft. Lauderdale | Los Angeles | New York Metro  
Northern Virginia | Portland | Pune | Sacramento | San Diego | Sydney | Toronto | Washington, D.C.