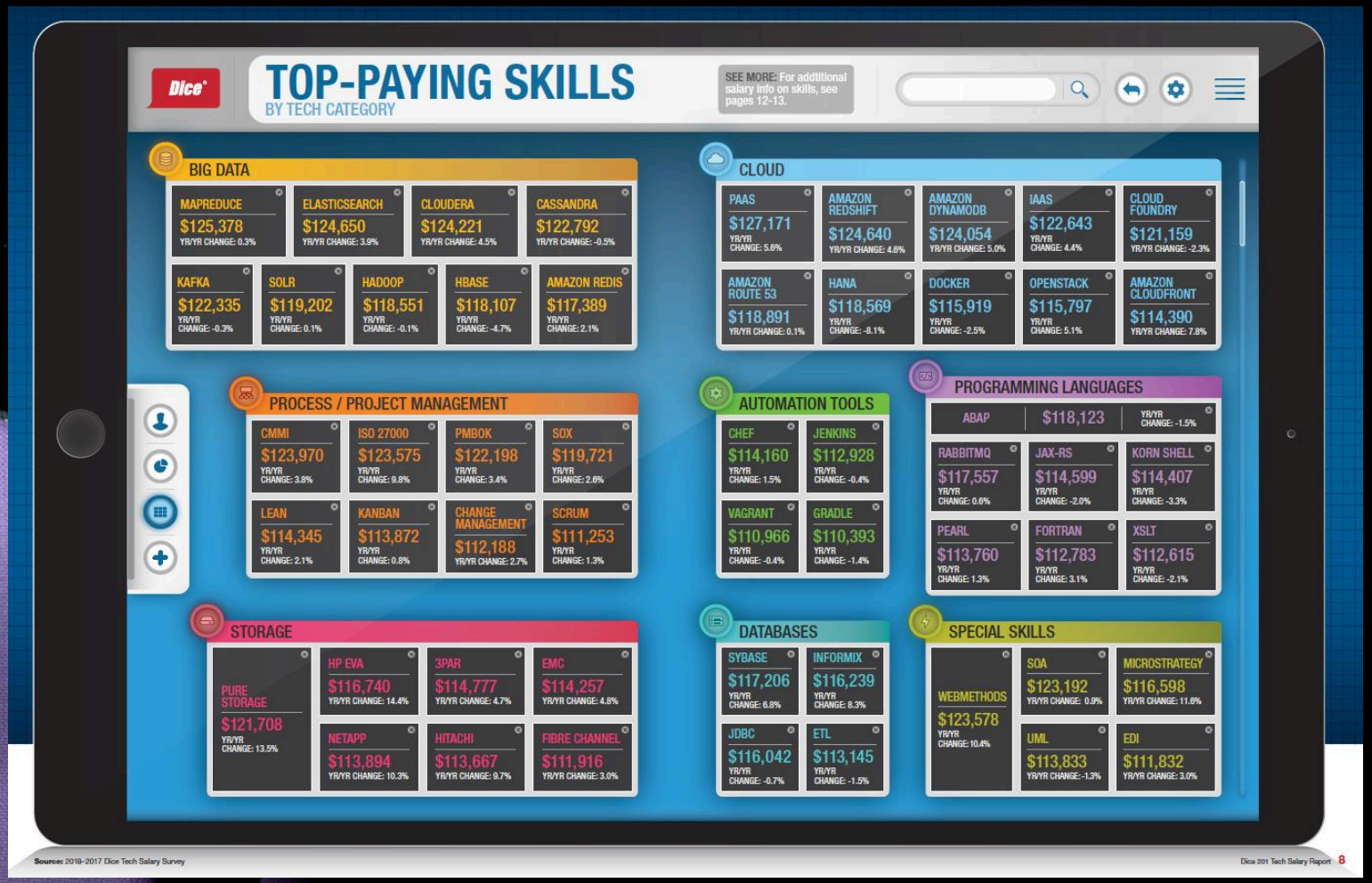
YOU HAVE GOT TO MOVE BEYOND THE ORDINARY. CAPABILITIES.

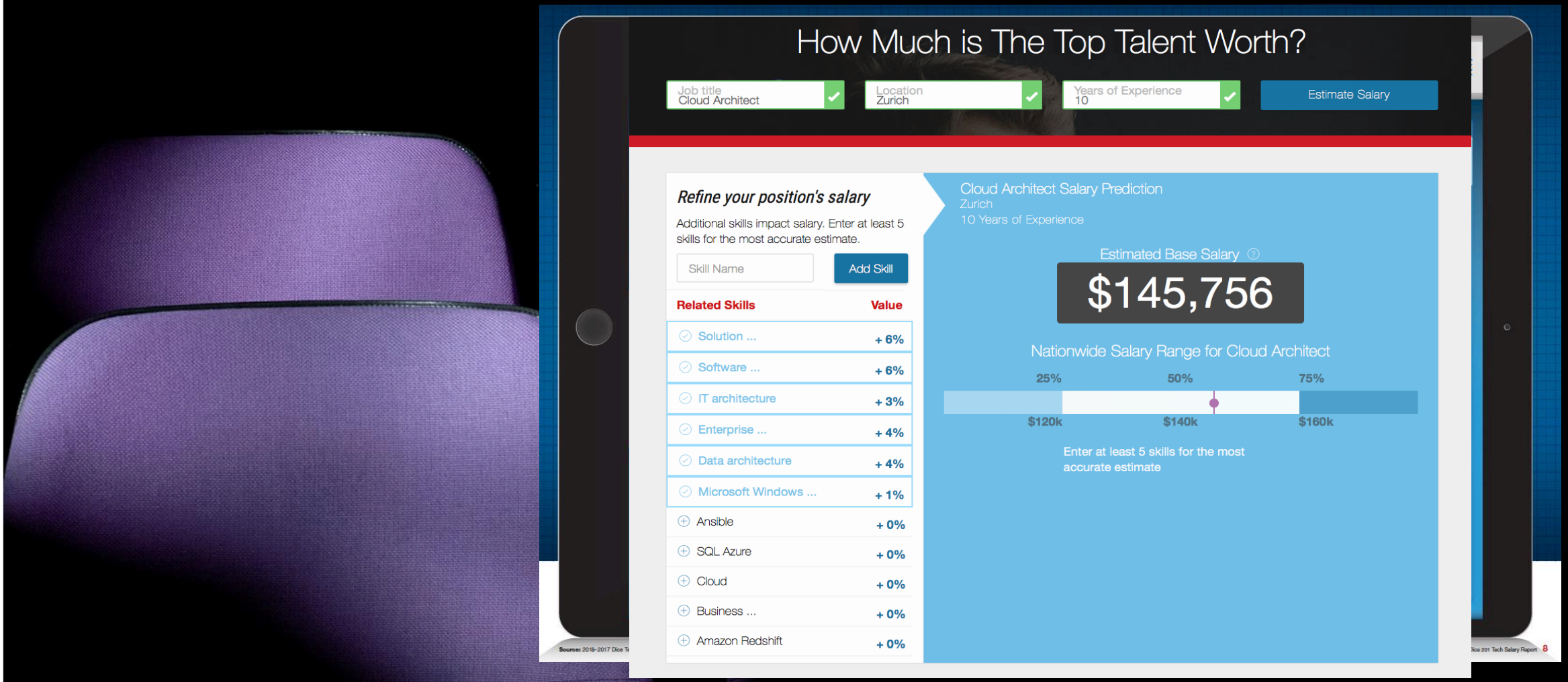
Wie Kompetenzmanagement dabei hilft, die Unternehmens-IT fit zu halten und Erfolge systematisch zu wiederholen

Im Zuge der Digitalisierung wird IT zum **Mitgestalter** des Geschäfts

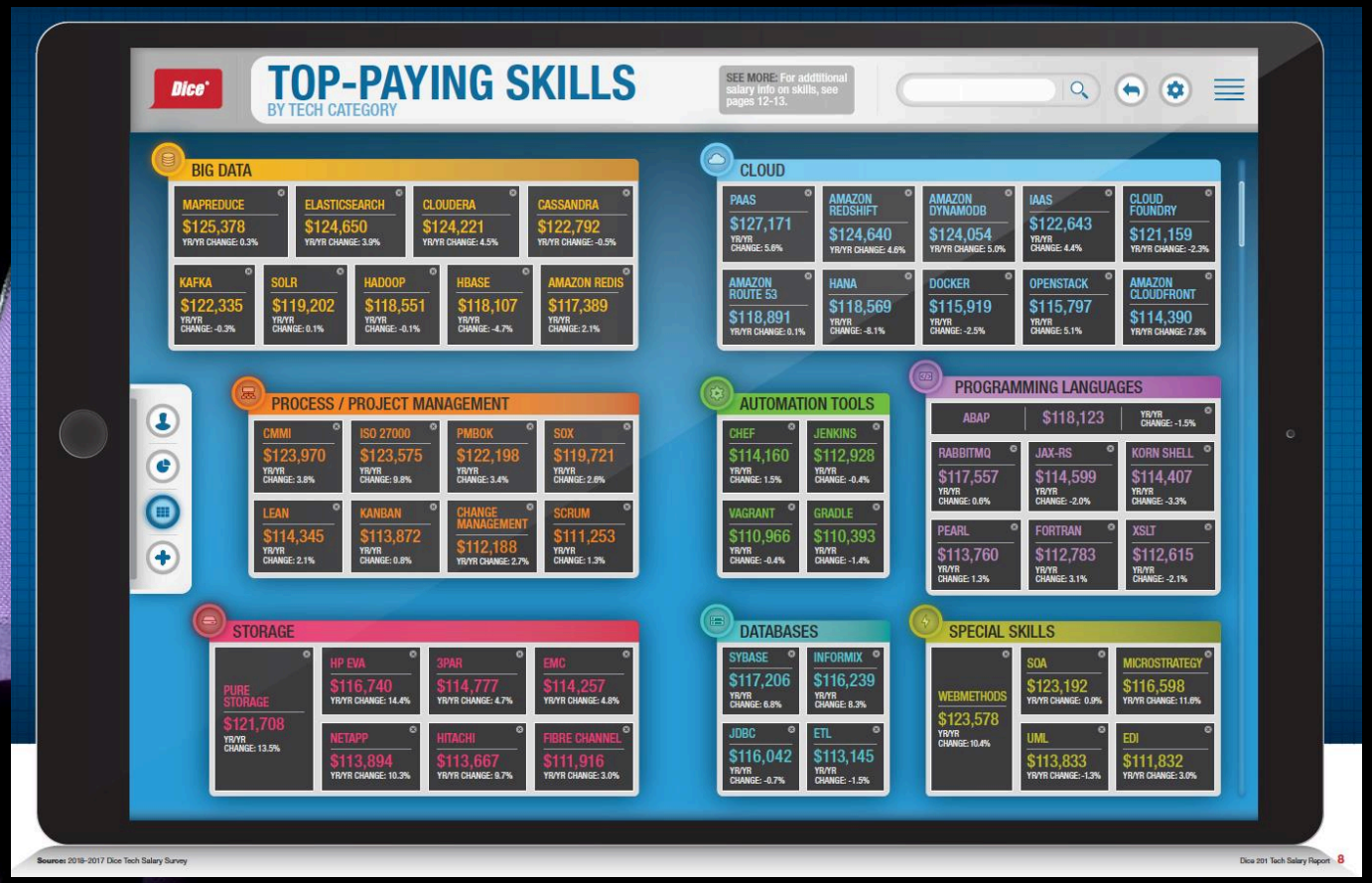
Im Zuge der Digitalisierung wird IT zum **Mitgestalter** des Geschäfts



Im Zuge der Digitalisierung wird IT zum **Mitgestalter** des Geschäfts



Im Zuge der Digitalisierung wird IT zum **Mitgestalter** des Geschäfts



zukünftige und relevante Businesstrends erkennen ....

Geschäftsmodelle

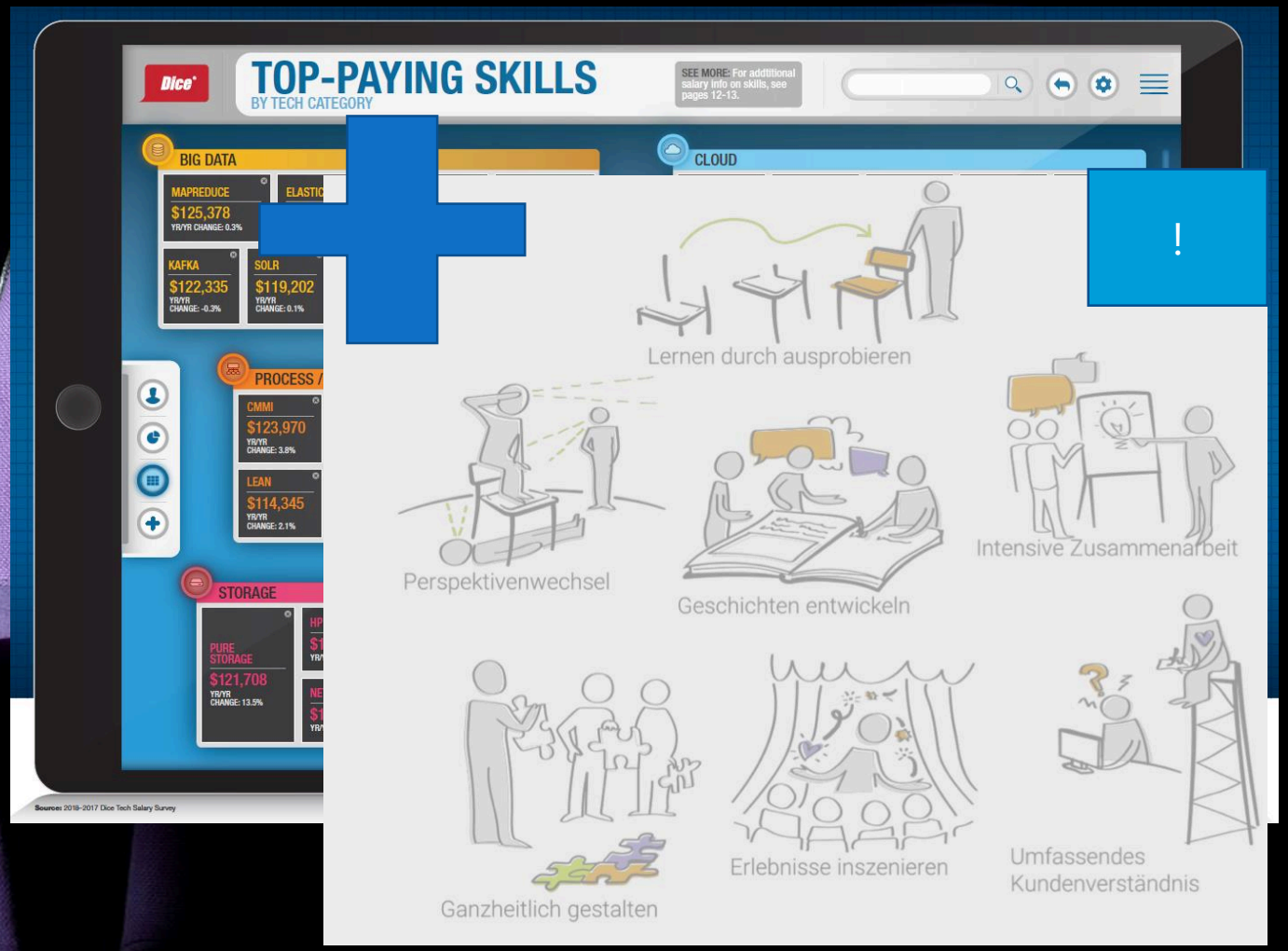
Unternehmens-IT

Cloud und Edge Computing Strategien

IT-Sicherheit in die Unternehmens-strategie integrieren

> Abbilden von Geschäftsprozessen

Im Zuge der Digitalisierung wird IT zum **Mitgestalter** des Geschäfts



zukünftige und relevante Businesstrends erkennen ....

Geschäftsmodelle

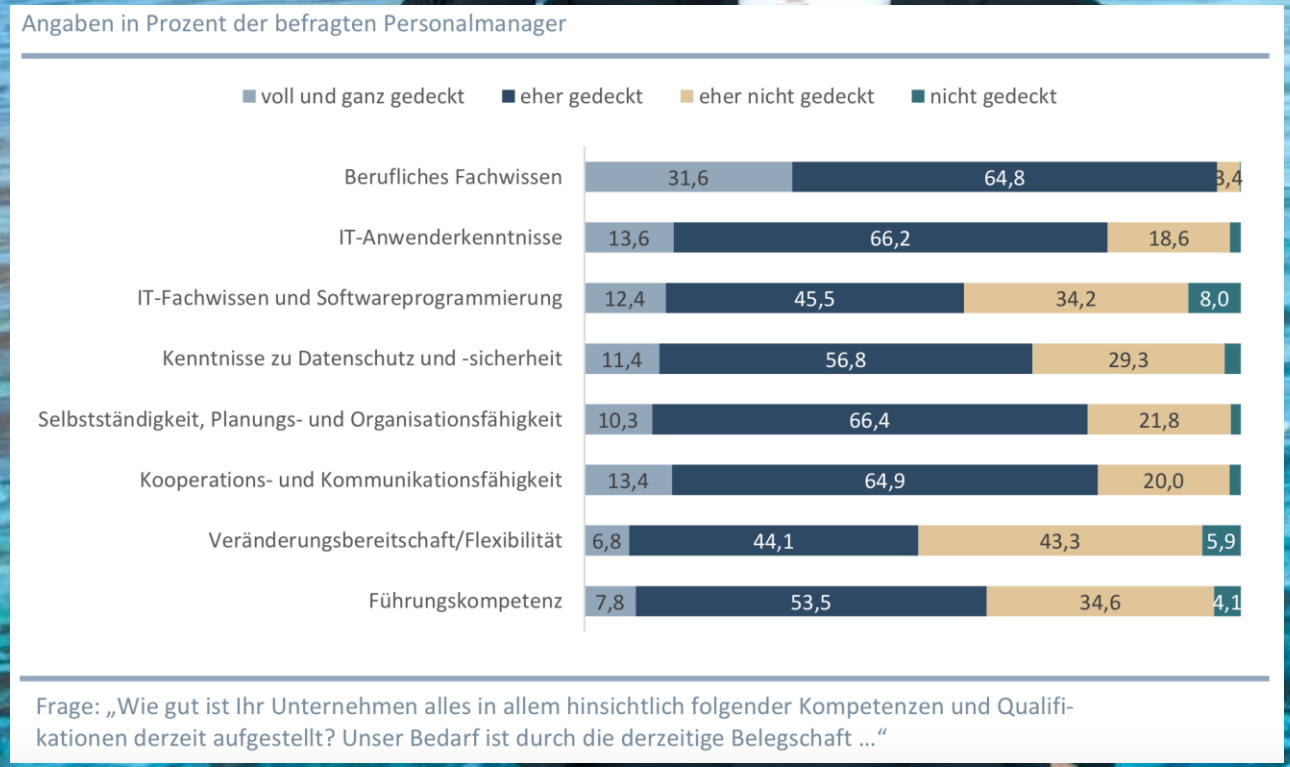
Unternehmens-IT

Cloud und Edge Computing Strategien

IT-Sicherheit in die Unternehmens-strategie integrieren

> Abbilden von Geschäftsprozessen

Wie können wir die Unternehmens-IT mit Kompetenzen ausstatten, obwohl wir wissen, dass diese Menschen Mangelware sind?



3 Methoden, um den Kompetenz-bedarf zu decken

	Ebene	Elemente	Steuerung	Definition
03	Netzwerk	Wissen & Erfahrung	Lateral	Aufgaben
02	Organisation	Wissen & Erfahrung	Bottom-up	Aufgaben & Rollen
01	Individuum	Wissen	Top-down	Rollen

Quelle: Wilkens, 2004; Lorino 2007; Anzengruber, 2013

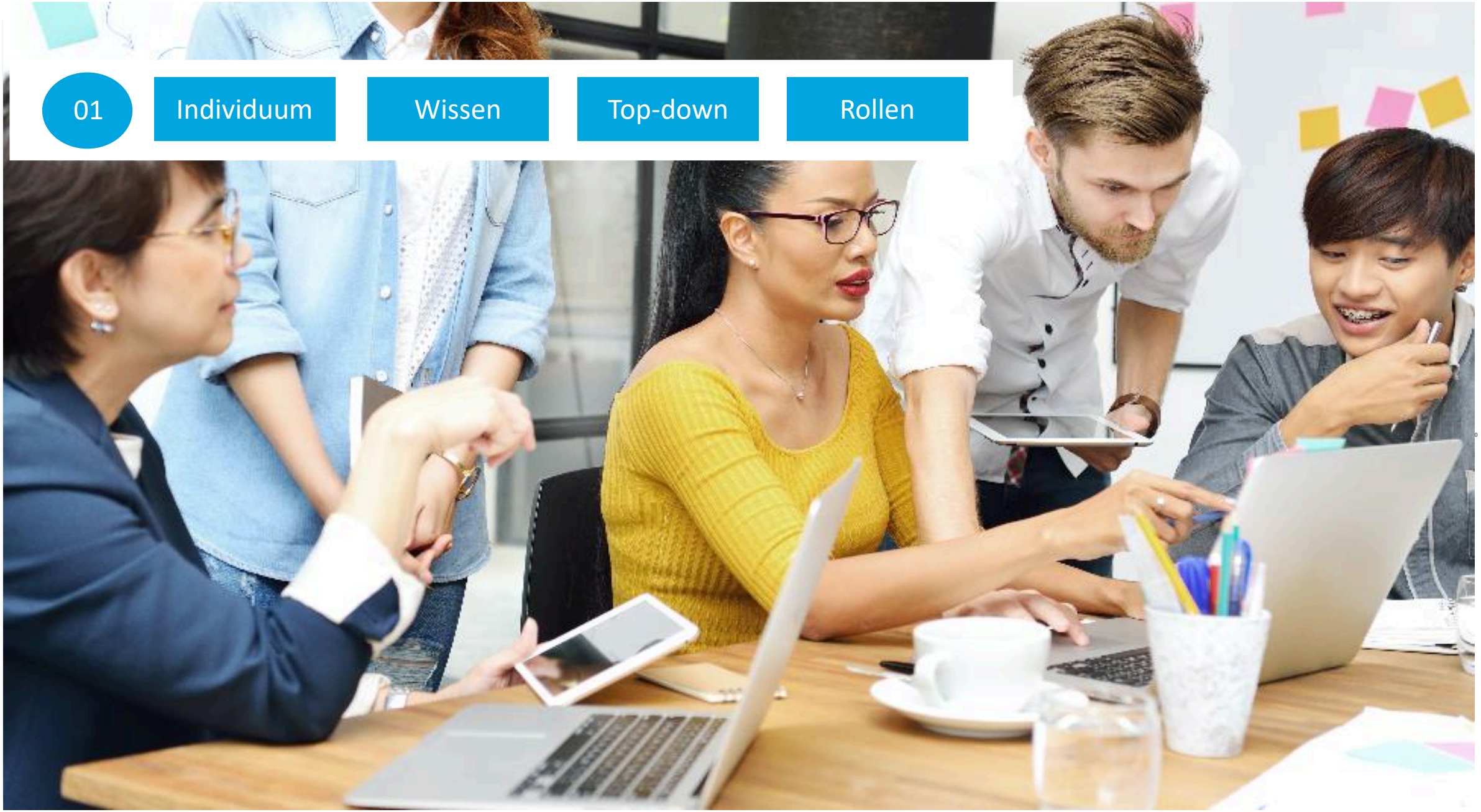
01

Individuum

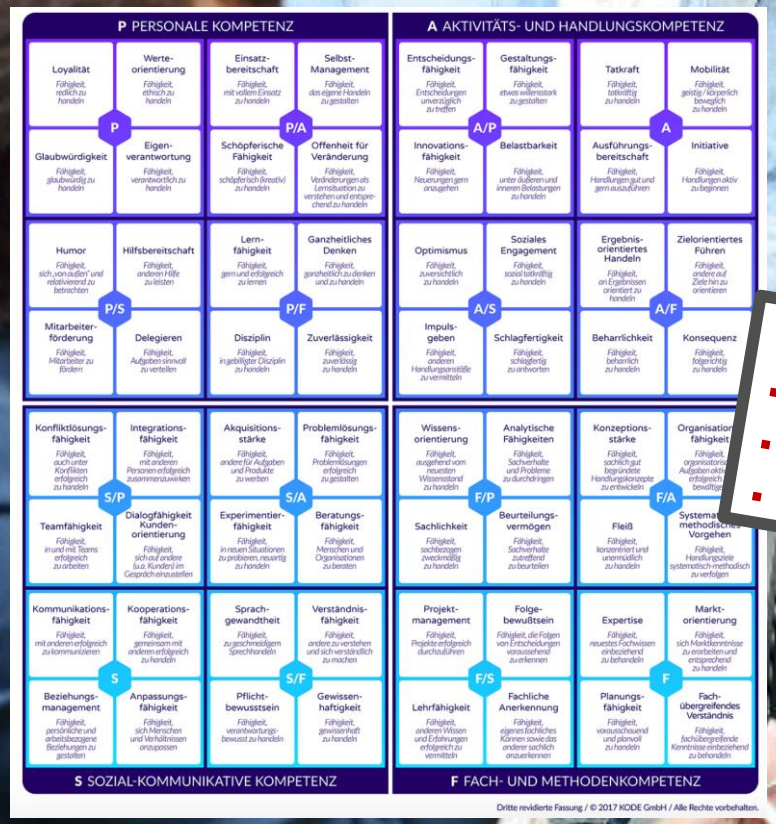
Wissen

Top-down

Rollen



01 | Individuum | Wissen | Top-down | Rollen



- Top–down gesteuert
- Klassisch
- Administrierend
- Prozessgesteuert

D Es reicht nicht, Wort „digitale Kompetenz“ auf einem Kompetenzatlas hinzufügen.

Unternehmen sammeln seit Jahren Kompetenzdaten ihrer Mitarbeiter in Jahresgesprächen.

Und was passiert mit den erhobenen Kompetenzdaten in Unternehmen zur Zeit?

ANTWORT
Außer Trainings.
NICHTS.

D.h. Sie werden nicht genutzt, um auf der institutionellen Ebene Entscheidungen zu treffen.

Dies wird möglich, wenn wir die Kompetenzdaten und andere Daten in Kombination automatisiert auswerten!

Damit entsteht ein Feld „Competence Analytics“

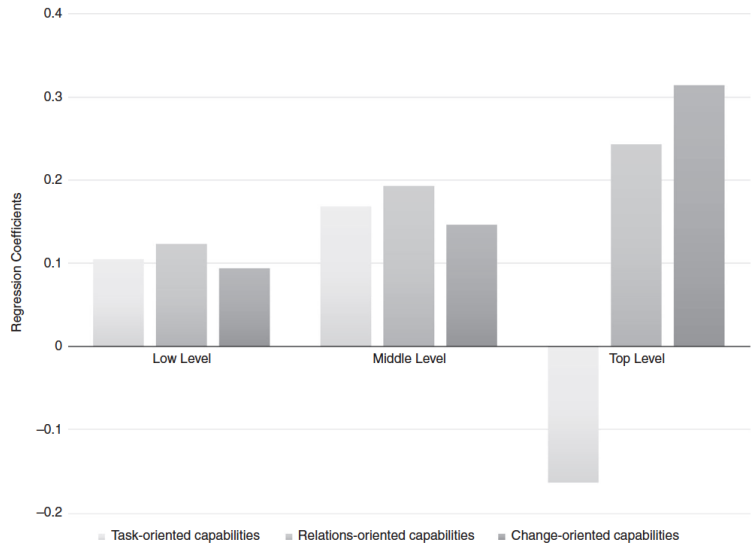
ZIEL: DATEN IN ENTSCHEIDUNGEN TRANSFORMIEREN

„Competence Analytics“ Studie

Anzengruber et al. 2017

mit Kompetenz- und Zielerreichungsdaten von 2307 Manager (1356 im unteren; 789 im mittleren, 162 oberen Management)

Studie: „Welchen Mix an Managementfähigkeiten benötigen unsere Manager im unteren, mittleren und oberen Management im ihre Ziele zu erreichen?“



WICHTIG: SKILL COMPOSITION

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

Die Digitalisierung verändert nicht nur was und wie Firmen etwas tun, sondern auch wie sie ihre Aufgaben zusammensetzen, staffen und abarbeiten.

In 2030 ...

wird Arbeit in kleine, spezifische Aufgaben unterteilt. Unternehmen werden Datenvisualisierung und Analytics dazu benutzen, um den besten Kandidaten für die jeweilige Aufgabe zu finden.

(Studie des Institute for the Future)

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

KONSEQUENZ:

Mitarbeitererfahrungen werden genauso wichtig wie Kundenerfahrungen.

Fokussierung auf Methoden und Touchpoints, bei der die Mitarbeitererfahrung die Produktivität steigern kann.

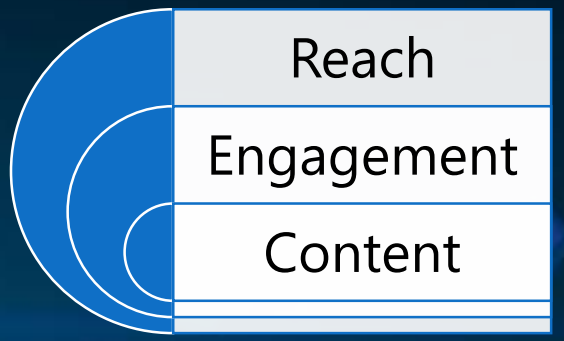
(Studie des Institute for the Future)

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

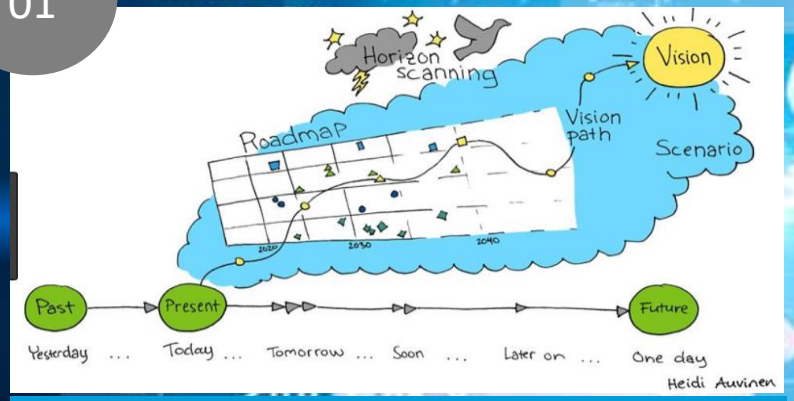
Dafür brauchen Unternehmen Kompetenzmanagementlösungen, mit der sie sich, individuell ihre «Rezepte» datengetrieben und situationsabhängig zusammenstellen können.

02

Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben



01



Aufgabenbasierte Kompetenzen entlang der Value Chain, Tech-Roadmaps, Customer Journeys definieren und mittels Kriterien einordnen

02

Analytics und Daten-visualisierung (ONLINE TOOL)

Aus Daten werden Entscheidungen

03

Smart Teams, die Aufgaben abarbeiten

"Continuous Design"

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

Durchgeführt in 10 KMUs und MNUs

1. Durch Analytics können Aufgaben schneller, entweder intern oder extern gematched werden.
2. Kompetenzmanagement entwickelt sich hinzu einem aufgabenbasierten KM.
3. Es entlastet die GF, die Fachabteilungen und die IT.
4. Auswertung auf Knopfdruck spart Zeit.
5. Die digitalen Kompetenzen werden besser eingesetzt.
6. Endlose Personal- und Staffingentscheidungen sind Geschichte.
7. Es wird zum Standard für RE- und Upskilling Aktivitäten.
8. Es schärft die Wahrnehmung, den Fokus, die Wahlfreiheit und bringt Vertrauen.

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

BEISPIEL

Siemens Healthineers

- **Gründung eines neuen Geschäftsfelds**
- **Zu Beginn: Keine Fach-Expertise für IVD**
- **Nur: Mechatronik-Expertise**
- **Auftrag für Entwicklung und Fertigung von IVD Geräten**

SIEMENS

Was ist In-Vitro-Diagnostik (IVD)?

IVD Verbrauchs-materialien

In-Vitro Diagnostik testet Blut und Gewebeproben außerhalb des menschlichen Körpers in einem Glas (in-vitro)

IVD Instrumente

IVD Instrumente ermöglichen die Durchführung der Tests

Seite 7 2014-07-03 © Siemens AG 2014 All rights reserved. Dipl.-Ing. Kristian Dencovski , Siemens AG

02 | Organisation | Wissen & Erfahrung | Bottom-up | Aufgaben

BEISPIEL

Q: Welche Fähigkeiten sind entscheidend für den Geschäftserfolg?

Ergebnisse

							Total Gap until 2018						Targets 2018				
Key	Name	Competence Type	Knowledge or Experience based	Importance for Core Business	Importance for Innovation	Strength	Beg	Bas	Int	Adv	Exp	Sum	Beg	Bas	Int	Adv	Exp
Competences																	
I33	Fluidics, optics, biotechnology: Fluidic systems																
I 33.1	Perform fluidic system design	Pace	Experience	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I 33.2	Apply fluid physics	Pace	Experience	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

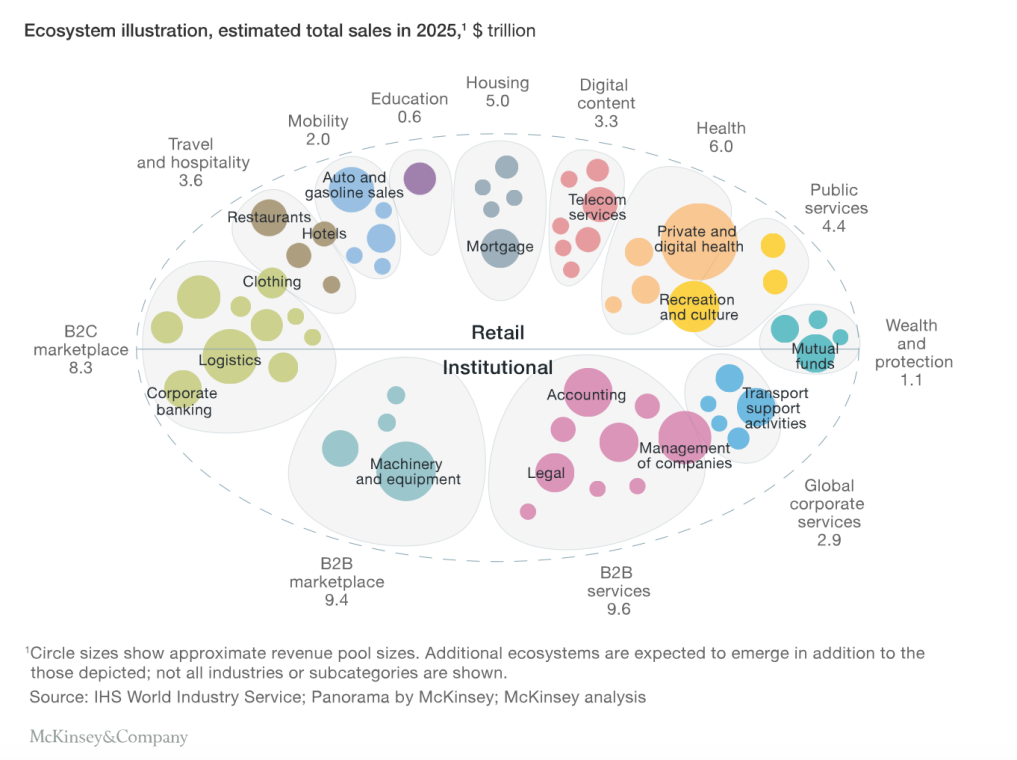
- **Neue Geräte marktfähig**
- **Umsatzsteigerung > 20%**
- **Neu erworbene IVD Erfahrungen genutzt, um großes Entwicklungs-Projekt zu gewinnen**
- **Strat. KM erfolgreich institutionalisiert**

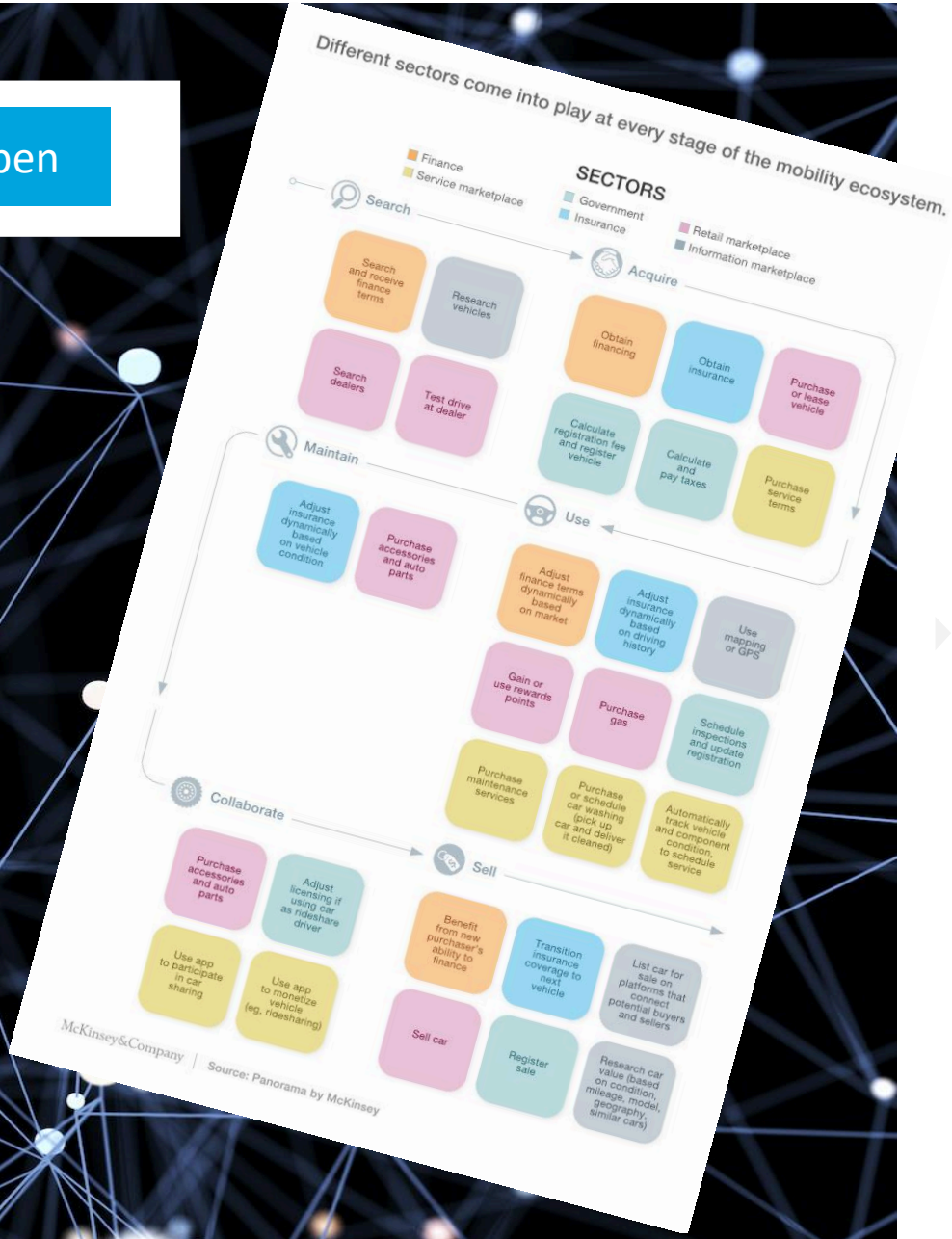
Beispiel: Fluidic Systems

- **Stark erfahrungsgetriebene Kompetenzen**
- Kompetenzen stellen neues Know-how für die Organisation dar (Pace)
  – bisher noch nicht ausgeprägt

03 | Netzwerk | Wissen & Erfahrung | Lateral | Aufgaben

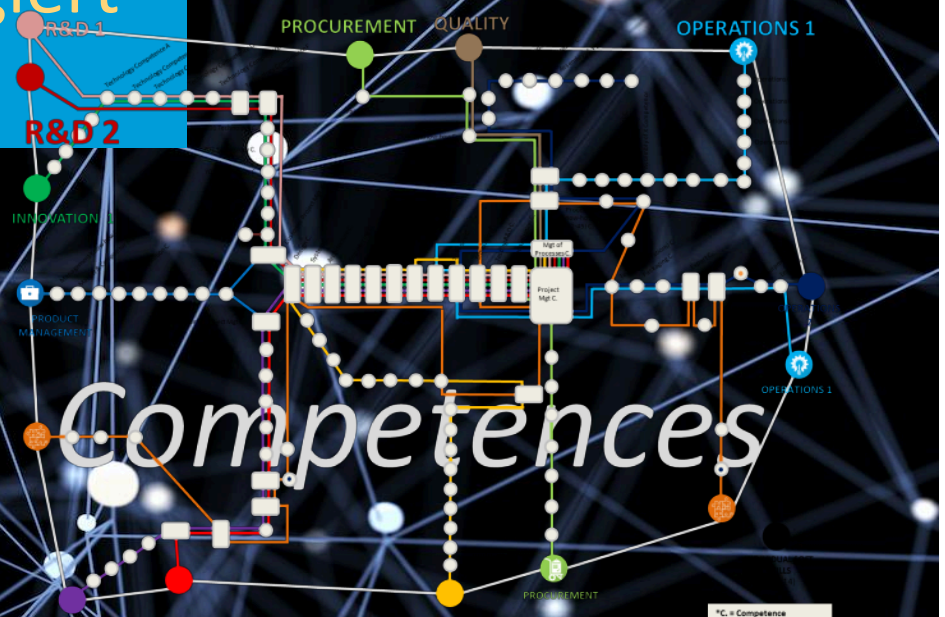
Bis 2025 entstehen neue Ökosysteme





03 | Netzwerk | Wissen & Erfahrung | Lateral | Aufgaben

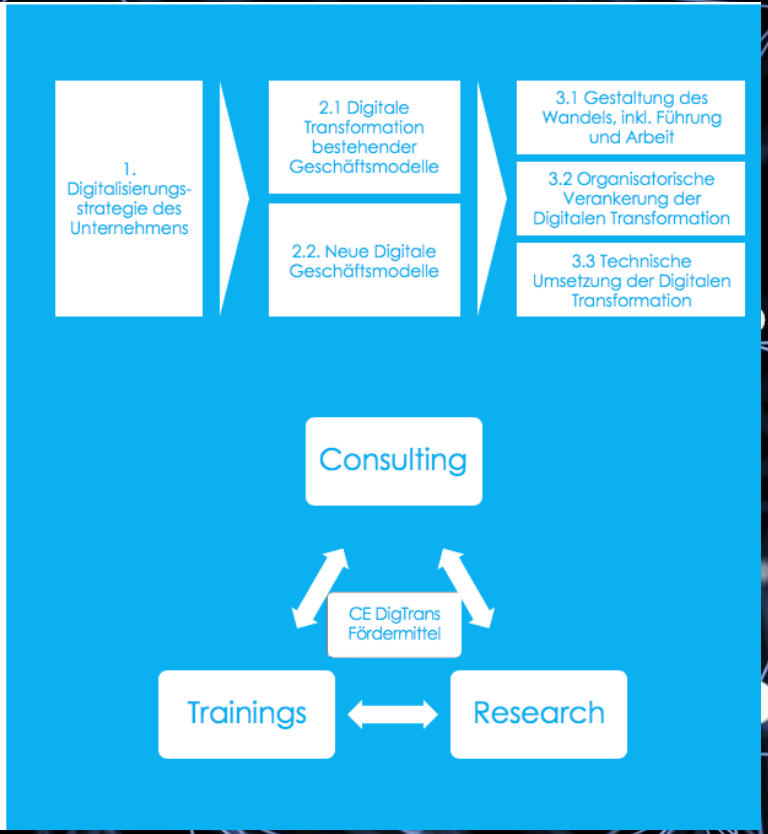
Kompetenzstrategien werden in Zusammenarbeit mit dem gesamten Ökosystem, in dem das Business agiert entwickelt.



03 | Netzwerk | Wissen & Erfahrung | Lateral | Aufgaben

Unkonventionelle Lösung formieren sich

DEG
Digital Excellence Group



«The fundamental shift we will need to master: Going from designing for people to designing with people at scale.» (Matthew Milan)

Spannungsfeld

Steuerung | **Befähigung**

	0	25	50	75	100	
	Extrinsisch				Intrinsisch	
Kontrolle						Selbstverantwortung
	Formal				Individuell	
Bürokratie						Selbstorganisation
	Ziele				Sinn	
Detaillierte Leistungsziele						Generelle Ausrichtung
	Anordnung				Fähigkeiten	
Standardisierung						Flexibilisierung
	Befehl				Delegation	
Macht und Hierarchie						Geteiltes Wissen

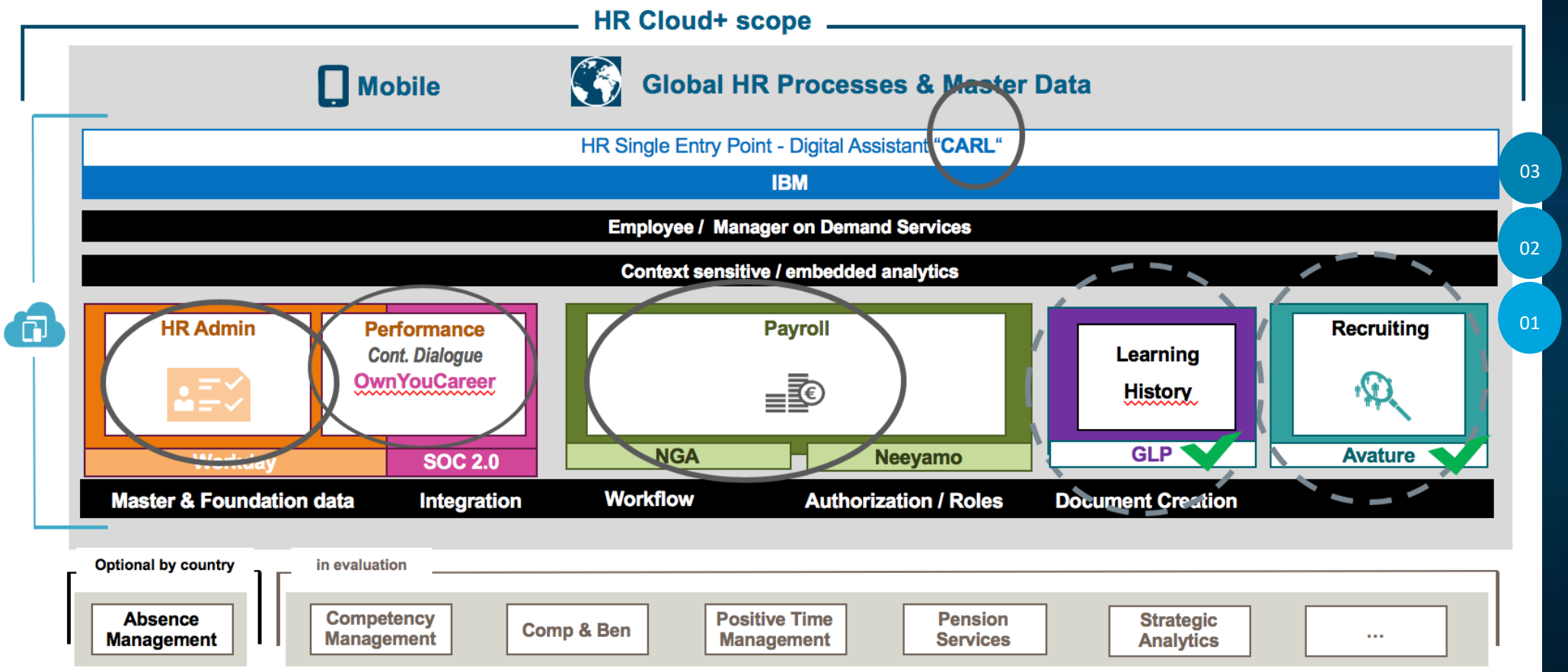
PEOPLE
ORGANISATION
STAKEHOLDERS
ENVIRONMENT
MANAGEMENT

Michel, 2014

BEISPIEL

HR Cloud+: The HR transformation entails several tool related projects including the HR Cloud@Siemens program

SIE
Ingenuity for life



03 Netzwerk

02 Organisation

01 Individuum

Unrestricted © Siemens AG 2018

powered by #makeTRANSFORMATIONwork | Anna, Tina, Sabine and Christian

Richtiges Kompetenzmanagement inklusive UP-Skilling und RE-Skilling Strategien werden zum Asset in Unternehmen.

WELCHER IST DER WEG IHRES UNTERNEHMENS?

	Ebene	Elemente	Steuerung	Definition
03	Netzwerk	Wissen & Erfahrung	Lateral	Aufgaben
02	Organisation	Wissen & Erfahrung	Bottom-up	Aufgaben & Rollen
01	Individuum	Wissen	Top-down	Rollen

Prof. Dr. Johanna Anzengruber

Professorin für Strategie und Innovation
Department für Gesundheits-, Sozial- und Public Management
FH Oberösterreich, Campus Linz
Johanna.anzengruber@fh-linz.at

Affiliated Research Scientist,
Center for Effective Organizations an der **University of Southern California**, USA

Partnerin
Digital Excellence Group

Learn More

Paradigmen-Shifterin.
Konnektivistin und Energiebündel.
Barista aus Leidenschaft.

Signature