

Wer löst die Herausforderungen von morgen?

Schlüsselfähigkeiten in der KI-Ära
Alejandra Armendáriz ●





Der neueste **Bericht des Weltwirtschaftsforums zur Zukunft der Arbeitsplätze** ergab, dass Arbeitnehmer im Durchschnitt damit rechnen müssen, dass sich **(39 %) ihrer vorhandenen Fähigkeiten bis 2030 verändern oder veralten werden**. Fachkräfte und Unternehmen überall auf der Welt müssen sich darauf vorbereiten, aber es ist schwer zu wissen, wo man anfangen soll. 14.März 2025

Der Trend zur künstlichen Intelligenz und sein Einfluss



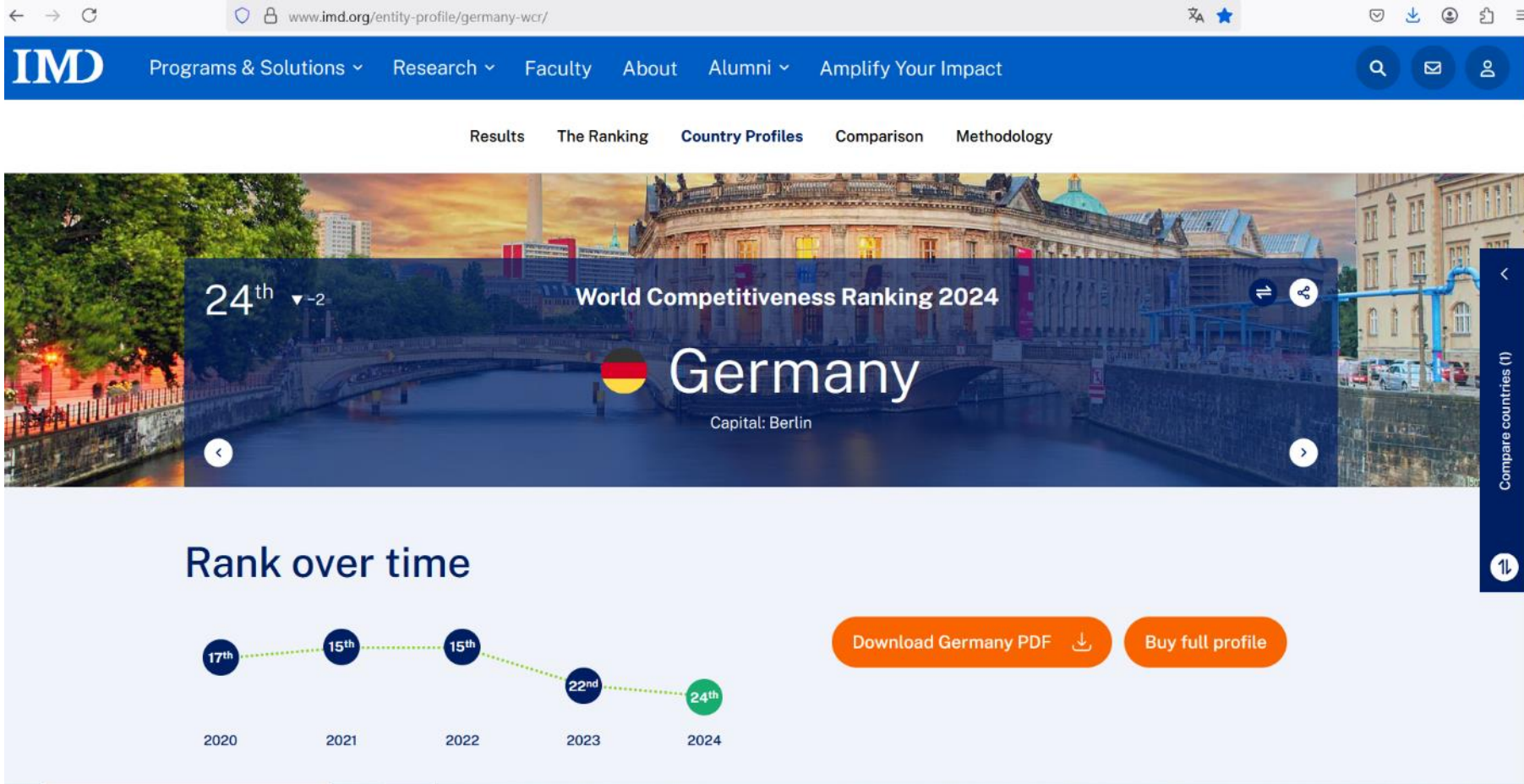
- KI kann Freiraum für Kreativität ermöglichen
- Je komplexer und sicherheitskritischer die Systeme, desto mehr Mensch Hand benötigt
- Es werden wieder mehr physische Dinge gebaut
- Roboter: müssen gebaut, trainiert und gewartet werden (Robotics Tele Operation)
- Gebraucht werden Ingenieure, die sowohl Software als auch Hardware sprechen können. Suche nach fließender Beherrschung in verschiedenen Bereichen (Fluency across domains)



Quelle: IMD WCR Link: <https://www.youtube.com/watch?v=HAoYzOHyDww>

Alejandra Armendáriz





<https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/>

Alejandra Armendáriz

DE- Geschäftseffizienz



▲ ▼ Change from previous year

No arrow indicates no change

Productivity & Efficiency	25 th ▼ -7
Labor Market	36 th ▼ -8
Finance	18 th ▼ -3
Management Practices	39 th ▼ -9
Attitudes & Values	60 th ▼ -16

Quelle: IMD WCR

Alejandra Armendáriz

Was beeinflusst die Geschäftseffizienz

3.4 Management Practices

3.4.01 [S] Agility of companies	 Companies are agile
3.4.02 [S] Changing market conditions	Companies are generally extremely aware of changing market conditions
3.4.03 [S] Opportunities and threats	 Companies are very good at responding quickly to opportunities and threats
3.4.04 [S] Credibility of managers	Credibility of managers in society is strong
3.4.05 [S] Corporate boards	Corporate boards do supervise the management of companies effectively
3.4.06 [S] Auditing and accounting practices	Auditing and accounting practices are adequately implemented in business
3.4.07 [S] Use of big data and analytics	Companies are very good at using big data and analytics to support decision-making
3.4.08 [S] Customer satisfaction	Customer satisfaction is emphasized in companies
3.4.09 [S] Entrepreneurship	 Entrepreneurship of managers is widespread in business
3.4.10 [S] Social responsibility	Social responsibility of business leaders is high
3.4.11 Women in management	Female share of senior and middle management (% of management)
3.4.12 Women on boards (%)	Boardmembers of all companies analyzed by MSCI
3.4.13 Entrepreneurial fear of failure (%)	% indicating that fear of failure would prevent them from setting up a business
3.4.14 Total early-stage Entrepreneurial Activity (%)	who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business

Quelle: IMD WCR

Was beeinflusst die Geschäftseffizienz

3.5 Attitudes and Values

3.5.01 [S] Attitudes toward globalization		Attitudes toward globalization are generally positive
3.5.02 [S] Image abroad or branding		The image abroad of your country encourages business development
3.5.03 [S] National culture		The national culture is open to foreign ideas
3.5.04 [S] Flexibility and adaptability		Flexibility and adaptability of people are high when faced with new challenges
3.5.05 [S] Need for economic and social reforms		The need for economic and social reforms is generally well understood
3.5.06 [S] Digital transformation in companies		Digital transformation in companies is generally well understood
3.5.07 [S] Value system		The value system in your society supports competitiveness

Quelle: IMD WCR

Was beeinflusst die Geschäftseffizienz

3.1 Productivity and Efficiency

3.1.01 Overall productivity (PPP)		Estimates: GDP (PPP) per person employed, US\$
3.1.02 Overall productivity (PPP) -real growth		Estimates: Percentage change of real GDP per person employed
3.1.03 Labor productivity (PPP)		Estimates: GDP (PPP) per person employed per hour, US\$
3.1.04 [B] Agricultural productivity (PPP)		Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in agriculture, US\$
3.1.05 [B] Productivity in industry (PPP)		Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in industry, US\$
3.1.06 [B] Productivity in services (PPP)		Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in services, US\$
3.1.07 [S] Workforce productivity	■	Workforce productivity is competitive by international standards
3.1.08 [S] Large corporations		Large corporations are efficient by international standards
3.1.09 [S] Small and medium-size enterprises		Small and medium-size enterprises are efficient by international standards
3.1.10 [S] Use of digital tools and technologies	■	Companies are very good at using digital tools and technology to improve their performance

Quelle: IMD WCR



**Wer kann sich vorstellen für eine Firma zu arbeiten,
die keine Jobbeschreibungen nutzt ?**



FOKUS AUF SKILLS STATT STARRER ROLLEN

Mitarbeitende bringen ihre Fähigkeiten flexibel dort ein, wo sie den größten Wert schaffen. Rollen sind dynamisch, Talente zentral.

107%

MORE LIKELY TO

place talent effectively

79%

MORE LIKELY TO HAVE

**a positive workforce
experience**

49%

MORE LIKELY TO

**improve processes to
maximize efficiency**

98%

MORE LIKELY TO HAVE

**a reputation as a great
place to grow and
develop**

57%

MORE LIKELY TO

**anticipate change and
respond effectively
and efficiently**

47%

MORE LIKELY TO

**provide an inclusive
environment**

98%

MORE LIKELY TO

retain high performers

52%

MORE LIKELY TO

innovate

* Skills-based organizations ratio reflects the combined weighted ratios of the HR executive survey item "Our organization's business and HR executives are aligned on the importance of skills in making decisions about work," and the worker survey items "My employer treats workers as whole, unique individuals who can each offer unique contributions and a portfolio of skills to the organization," "My organization supports me in pursuing opportunities to create value through activities that are outside of the direct scope of my job," and "My organization makes it easy to apply my skills where they are most needed."

** Results are defined as 11 business and workforce outcomes: meeting or exceeding financial targets; anticipating change and responding effectively and efficiently; innovating; achieving high levels of customer satisfaction; positively impacting society and communities served; improving processes to maximize efficiency; being a great place to grow and develop; placing talent effectively; providing workers with a positive workforce experience; providing an inclusive environment; and retaining high performers.

Source: Deloitte analysis of Deloitte Skills-Based Organization Survey, May–June 2022.

Quelle: Deloitte Insights



Wer kann das
schon:
Unilever
Australien &
Neuseeland

Alejandra Armendáriz

„Der Übergang zu einem völlig neuen Arbeits- und Belegschaftsmodell, das Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellt. Ein Vorreiter dieser Entwicklung ist Unilever:

„Wir beginnen, jede Rolle bei Unilever als eine Ansammlung von Fähigkeiten zu betrachten und nicht nur als bloße Berufsbezeichnung“

- Anish Singh, Personalleiter von Unilever in Australien und Neuseeland



Wer kann das
schon?
Beispiel:
Test-Gorilla

Alejandra Armendáriz

„Durch die kompetenzbasierte Vorgehensweise können wir interne Veränderungen – beispielsweise von der Personalabteilung zum Produktbereich oder vom Vertrieb zum Kundenerfolg – selbstbewusst genehmigen, da wir wissen, dass diese Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich zu sein. Dadurch konnten wir auch Mitarbeiter mit unterschiedlichen, nicht-traditionellen Hintergründen einstellen – unser Social-Media-Spezialist war beispielsweise früher Feuerwehrmann.“

-Wouter Durville
Chief Executive Officer and Co-Founder



KLARE PRINZIPIEN

Entscheidungen werden auf Basis gemeinsamer Leitprinzipien getroffen-
ermöglicht dezentrale Steuerung und schnelle Reaktion

Fallstudie: Deutsche Pharma-Industrie

„Wir bauen eine höchstproduktive Organisation, mit der wir uns voll auf die Mission fokussieren und jedem Mitarbeiter mehr Mitbestimmung geben.“

-B. Anderson

Alejandra Armendáriz



POSSIBLE





Substraktives Denken

1

Zielfokus:
Hohe Klarheit in
Bezug auf Ziele
und Strategie

2

Regelmäßig
Praktiken,
Produkte, Werte
näher anschauen
und
gegebenenfalls
aufgeben

3

Nutzung von
einer guten
Datenbasis zur
Entscheidungsfin-
dung

4

Kultur des Abschieds
etablieren:
1Durch Wiederholung
2Durch Routine

TRIZ-METHODE

1

Worst Case
Scenarios gegen
unser Ziel
aufstellen

2

Wie können wir
Worst Case
Scenario X
zuverlässig
erzeugen

3

Aktivitäten
auflisten

4

Welche
aufgelisteten
Aktivitäten sind
schon gegeben?

Entscheidung:
Was stoppen?

5

Entscheidung:
Wie stoppen?



KULTUR DES MITEINANDERS STATT EINZELKÄMPFERTUM.

Gemeinsame Verantwortung, aufnahmefähiges Miteinander und eine starke Vertrauenskultur fördern Zusammenarbeit.

Alejandra Armendáriz



Wir-Orientierte Organisation



Konfliktfähigkeit

Vertrauen

Ergebnisorientierung

Verantwortung

Was macht ein Team funktional?

Alejandra Armendáriz



Methode Five-to-fold

"Five-to-Fold wurde von mir aus meinen Erfahrungen mit traditionellen, **indigenen Methoden für Leadership** und Governance geboren, kombiniert mit meinem eigenen Bedürfnis nach einer klaren, effizienten und fazilitierten Methode zur Entscheidungsfindung, die sich auf den Zweck oder den Sinn einer Organisation bezieht und gleichzeitig den Zusammenhalt einer Gruppe ehrt und stärkt."

-Chris Weaver



**Ich gehe in
den Lead**



**Ich bin
dafür**



Ich bin neutral



**Ich habe Bedenken,
die gehört werden
sollen**



**Ich habe Einwände,
die integriert
werden sollen**



**Ich kann so nicht
mitgehen**



Alejandra Armendáriz

Individuelle Schlüsselfähigkeiten



Folgende individuelle Fähigkeiten werden von den organisationalen Fähigkeiten gefördert:

Emergentes Denken und Antwortfähigkeit

Denken in Möglichkeiten- und
handlungsfähig bleiben

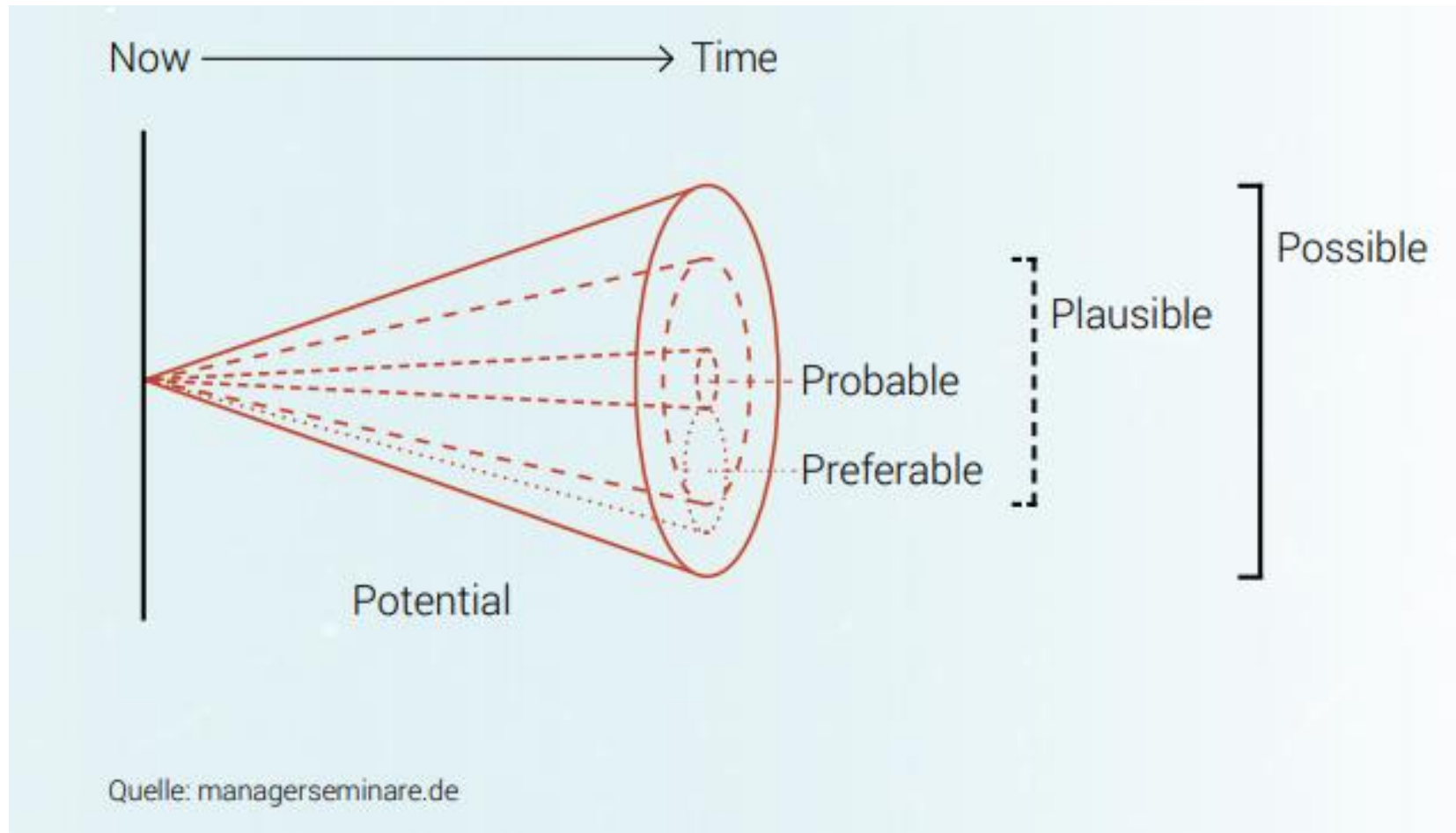
Neugiergetrieben und exnovativ

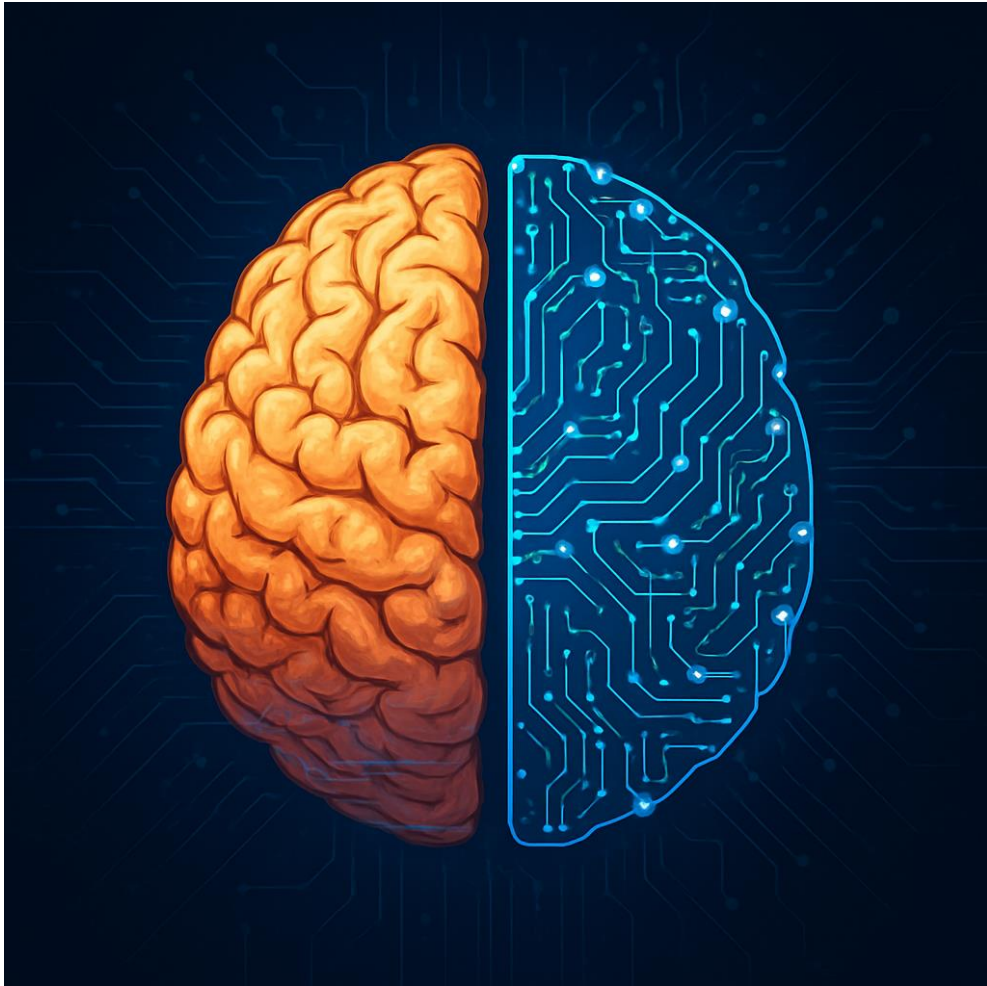
Wissbegierig lernen und altes
loslassen

Aufnahmefähig und kooperativ

Impulse annehmen- und
Gemeinsam wirken

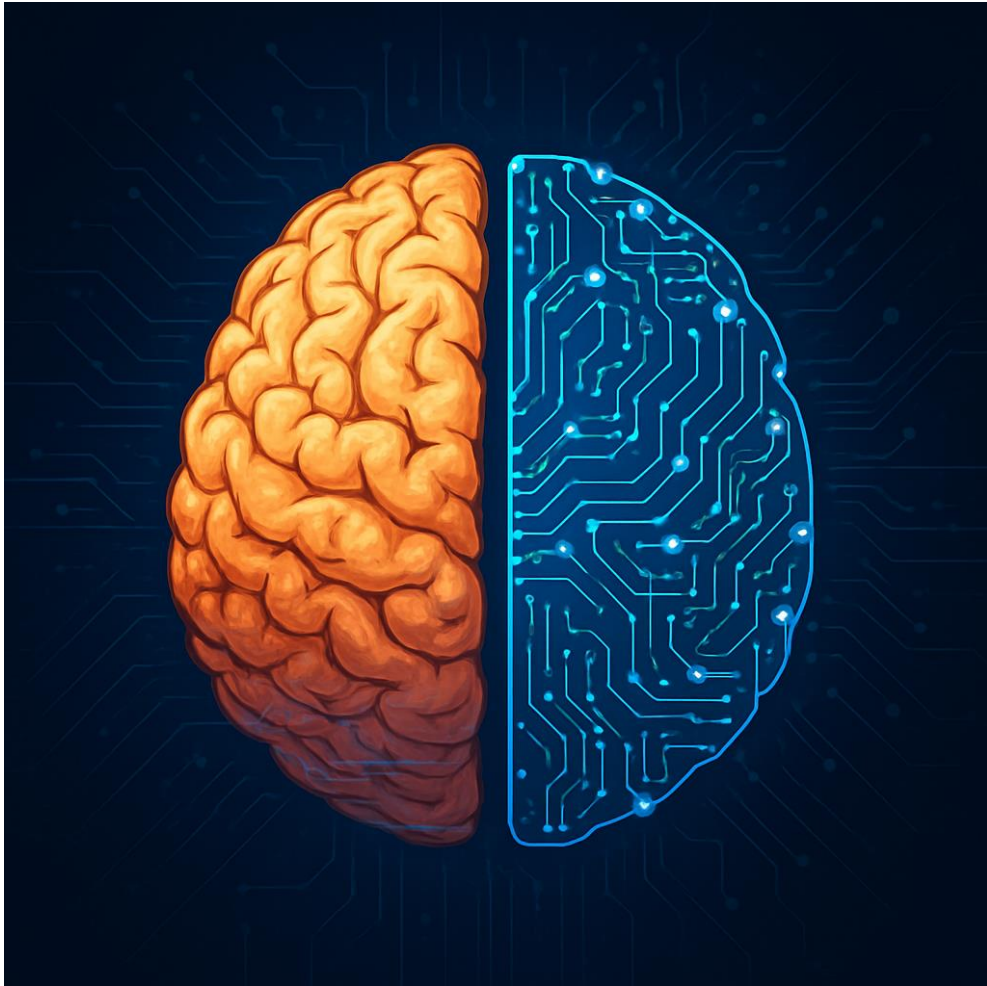
Die Zukunft als Möglichkeitsraum- Zukunft in Plural denken





Alejandra Armendáriz

Wann ist es unserem Gehirn am
unangenehmsten?



Alejandra Armendáriz

Angst und Fehler

Wie erreicht man mehr Plastizität des Gehirns?

Fehler-> Gefahr-> unser Nervensystem ändert sich

Die Chance liegt dabei:

neurochemische Produktion von Epinephrin, Acetylcholin und Dopamin

FAZIT

„Bei Organisationen, die erfolgreich Wert
schaffen wollen,
haben Menschen die ResponseAbility.
Auf dasWofür
statt auf das Wogegen fokussieren“

Alejandra Armendáriz

Dynamikrobuste Organisationen & Teams

Dynamikrobuste Organisationen und High Performing Teams sind in der Lage, sich effektiv an Veränderungen anzupassen und unter unsicheren Bedingungen erfolgreich zu agieren.



Gerade im Kontext von Produktentwicklung, Systems Engineering und anderen technischen Disziplinen ist es entscheidend, Flexibilität, Widerstandsfähigkeit und Leistungsstärke zu fördern. Schnelle technologische Entwicklungen, globale Marktveränderungen und zunehmende Komplexität erfordern Organisationen und Teams, die anpassungsfähig und innovativ auf Herausforderungen reagieren können. Der Weg zu dynamikrobusten Organisationen erfordert daher eine systemische Betrachtung und die gezielte Entwicklung von Teams und Einzelpersonen. Dabei stehen drei zentrale Bereiche im Fokus: **die Dynamik innerhalb von Teams, die Anpassungsfähigkeit und Struktur von Organisationen sowie die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen.**



Alejandra Armendáriz
Organisationen & Teams
Alejandra.armendariz@hood-group.com



SCAN ME

Vielen Dank!