

**Up- und Reskilling**

# Digitales Skillmanagement: Anwendungsoptionen im Überblick

Digitale Lösungen unterstützen Unternehmen dabei, gezielt die Skills ihrer Mitarbeitenden zu managen. Doch welche Anforderungen stellen Unternehmen an eine Skillmanagement-Lösung? Auf dem Markt existieren verschiedene Lösungen, die sich hinsichtlich ihrer Anwendungsoptionen unterscheiden lassen.

Von Prof. Dr. Anne Jansen und Dr. Michael Krebs

Technologische Entwicklungen und die fortschreitende digitale Transformation führen dazu, dass sich berufliche Aufgaben und Tätigkeiten verändern und den Fokus auf Skills verlagern. Auch der in der ICT-Branche ausgeprägte Fachkräftemangel trägt dazu bei, dass Arbeitgeber vermehrt die Skills ihrer Belegschaft managen müssen. Denn wenn Organisationen einen Überblick über die vorhandenen und fehlenden Skills ihrer Mitarbeitenden haben, können sie beispielsweise bei Umstrukturierungen oder bei Einführungen neuer Technologien gezielt Up- und Reskilling der Mitarbeitenden steuern. So lassen sich mit Skillmanagement Entwicklungsmassnahmen priorisieren und so Mitarbeitende für veränderte Aufgaben oder neue Rollen vorbereiten. Bei der Neubesetzung von Stellen lassen sich gezielt Personen mit den Skills suchen, die dem Unternehmen fehlen. Teamszusammensetzungen können ebenfalls auf Basis von Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgen und so durch einen bewussten Skillmix zum Projekterfolg beitragen.

## Anforderungen an digitale Lösungen

Um einen Einblick in die Skillmanagement-Praxis der ICT-Branche zu erhalten und zu verstehen, welche Anforderungen an eine Skillmanagement-Lösung gestellt werden, haben wir Interviews mit den CEOs bzw. der CHRO von drei mittelständischen IT-Dienstleistern (200 bis 700 Mitarbeitende in der Schweiz) geführt. Skillmanagement betrachten die Befragten als Kernbestandteil ihres Business, «wir verkaufen Skills». Zwei von drei haben



*Skillmanagement-Lösungen erleichtern Unternehmen den Überblick über die bereits vorhandenen sowie die noch zu erlangenden Skills ihrer Belegschaft.*

eine eigene Skillmanagement-Lösung entwickelt, denn «Skillmanagement ist das wichtigste Werkzeug, das wir überhaupt haben». Beide Unternehmen äussern sich sehr zufrieden über ihre selbst entwickelte Lösung, da ihnen diese eine schnelle Entscheidungsgrundlage für das Staffing von ihren Projekten bietet und sie ihren Kund\*innen kurzfristig mitteilen können, wann und mit wem Projekte realisiert werden können. So können sie mit wenigen Klicks erkennen, welche Mitarbeitenden über welche Skills in welcher Ausprägung verfügen und welche wann freie Projektkapazitäten haben. Als Voraussetzung dafür haben die Mitarbeitenden die Verantwortung, ihre Skills und Verfügbarkeiten im System zu dokumentieren und regelmässig zu aktualisieren.

In beiden Organisationen nutzen die Mitarbeitenden die Skillmanagement-Lösung aktiv und halten diese à jour. Dies funktioniert, da es für die Mitarbeitenden einen bedeutsamen Anreiz darstellt, so ihre konkreten Arbeitseinsätze in den Projekten und ihre Entwicklung steuern zu können. Im dritten Fallunternehmen werden die Mitarbeitenden nicht zentral auf Projekte gebucht, sondern das Staffing auf Projekte wird in den selbst organisierten Teams vorgenommen, und der Fokus liegt mehr auf den Skills der gesamten Organisation anstatt der einzelnen Mitarbeitenden. In diesem Unternehmen ist Skillmanagement mehrfach am Pflegeaufwand gescheitert, da ein konkreter Anreiz fehlt, die Skill-Informationen regelmässig zu aktualisieren.

Alle drei befragten Unternehmen haben die Veränderungen im Blick, die sich zukünftig aufgrund der Technologien und Kundenbedürfnisse in den Skills und Tätigkeiten ergeben werden. Dafür wurden jeweils verantwortliche Personen(gruppen) bestimmt, die die Entwicklungen beobachten und in die Organisation zurückspielen. Dies wird allerdings nicht automatisiert in die Lösungen eingepflegt. Skillentwicklung geschieht in den drei Fallunternehmen auf Eigeninitiative und wird durch eine ausgeprägte Lernkultur und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten unterstützt. Das jeweilige System zeigt jedoch (noch) nicht auf, welche Skill-Gaps geschlossen werden sollten, indem es entsprechende Lernangebote dafür vorschlägt.

Aus den Interviews lassen sich verschiedene Anforderungen an eine Skillmanagement-Lösung ableiten. So soll eine technische Lösung einfache Schnittstellen zu bestehenden Systemen haben und sich gut mit vorhandenen internen Daten wie z.B. Mitarbeitendenprofilen oder dem Performance-Management-System verknüpfen lassen. Sie sollte dynamisch sein, d.h. nicht nur den Status quo, sondern auch die sich wandelnde Skill-Landschaft abbilden können. Auch ist es relevant, dass die Lösung flexibel ist und die unterschiedlichen Anforderungen der Tätigkeiten (nicht nur Jobs) feingliedrig abbildet. Gleichzeitig empfehlen beide Unternehmen, die über mehrere Jahre für ihre Bedürfnisse ihre eigene Lösung entwickelt haben, dass diese möglichst schlank und von den Mitarbeitenden mit wenig Aufwand administrierbar sein sollte.

### Verschiedene Anwendungsoptionen

Aus der Sicht potenzieller Nutzer\*innen von Skillmanagement-Lösungen lassen sich die Angebote anhand verschiedener Merkmale unterscheiden und vereinfacht gegenüberstellen. Grundlegend gibt es die Unterteilung in Einzellösungen und integrierte Lösungen. Weitere Differenzierungen lassen sich darauf aufbauen. Von Unternehmen selbst entwickelte Eigenlösungen können dabei unterschieden werden von Produkten von Anbietern mit oder ohne Datenangeboten. Bei Datenangeboten finden sich unterschiedliche For-

men der Datenermittlung und einfache bis sophisticatede Datenverarbeitungsmodelle (KI) mit vielfältigen Funktionalitäten und Verknüpfungen zu weiteren HR-Modulen/Funktionen. Die Angebote sind entweder auf die organisationinterne Nutzung ausgerichtet oder gehen darüber hinaus.

Usability, technische Anforderungen und weitere Dienstleistungen von Anbietern, z.B. Schulung und Support, könnten als zusätzliche Auswahlkriterien einbezogen werden. Grundsätzlich bieten sich aus Organisationssicht verschiedene Optionen. Die Abbildung beschreibt die zentralen Fragen, die sich Nutzer\*innen zur Auswahlentscheidung stellen sollten.

Ausgehend von Eigenentwicklungen im Sinne von selbst entwickelter Software verknüpft mit bestehender IT-Infrastruktur oder Endproduktangeboten können hinsichtlich der Verwendung von Daten weitere Merkmale und Beispiele angeführt werden. Entweder können eigene Daten mit Dateneingabe durch Nutzer\*innen, eigene Datenmodelle und -verknüpfungen, z.B. eigene statische Kompetenzmodelle (Taxonomien) verwendet werden. Oder

alternativ werden verschiedene externe Datenangebote genutzt. Diese basieren z.B. auf umfangreichen Kompetenzdatenbanken und erlauben eine Verknüpfung mit internen Daten. So können etwa eigene Skill-Taxonomien eingebunden werden und weitere Daten (z.B. Personaldaten) einfließen. «Einfache» Verarbeitungsmodelle etwa via Machine Learning, z.B. zum Einlesen von CVs, sind möglich. Eine Konfiguration und Pflege der Datenmodelle und Daten ist nötig. Beispiele für integrierte Lösungen sind Workday, SAP Success Factors, Abacus, REXX Systems und für Einzellösungen Skilltree, Skillhub, AG5, Bluequist und Pluralsight.

### KI hilft mit

Im Unterschied zu statischen Kompetenzmodellen (Taxonomien) und Dateneingaben durch die Nutzer\*innen bieten KI-basierte Systeme eine weiterführende Datenermittlung und Verarbeitung. Grosse Datenmengen aus vielfältigen Quellen wie z.B. Stellenausschreibungen von Hunderten von Stellenbörsen oder Unternehmenswebseiten, Kompetenzdatenbanken oder Weiterbildungsange-

OPTIONEN UND FRAGEN AUS NUTZER*INNENSICHT	
Anwendungsoptionen	Fragen aus Sicht Nutzer*innen zur Auswahlentscheidung
1) Einzellösung (best of breed) vs. integrierte Lösung HRIS (Human Resources Information System)	Gibt es ein bestehendes HRIS, und möchte man für bestimmte Bedürfnisse eine Einzellösung kostengünstig integrieren, oder reicht das integrierte Skillmodul?
2) Eigenentwicklung vs. Endprodukt	Sind Kompetenz und Ressourcen für eine Eigenentwicklung und Pflege vorhanden, oder braucht es ein Endprodukt? Ist eine Portallösung (inkl. Cloud) mit geringen Investitionskosten auf Lizenzbasis mit (Cyber-)Security und «Verknüpfung» via API sinnvoll?
3) Eigene Daten vs. Datenangebote und flexible Integration	Reichen eigene Kompetenzmodelle (Taxonomien) und Daten, oder braucht es zusätzliche Daten, Logiken und erweiterte Verarbeitungsmodelle?
4) Sophisticatede Datenverarbeitung (KI) und erweiterte Funktionalitäten	Bieten Ontologien und weitere KI-basierte Algorithmen zum Skillmanagement einen zusätzlichen Nutzen? Können die unternehmensspezifischen Bedürfnisse (z.B. Qualitätssicherung, Kuratieren, Future Skills) abgebildet werden?
5) Organisationsinterne Lösung vs. offenes Netzwerk (Ökosystem)	Möchte man Skillmanagement für eigene Mitarbeitende (Gewinnung, Bindung, Entwicklung) oder sich als Organisation öffnen und Teil eines Netzwerks werden? Welche Chancen und Risiken beinhaltet eine Öffnung der Organisationsgrenzen?

**SEMINARTIPP**

**Future Skills Lab**

**Entscheidende Zukunftskompetenzen managen und entwickeln**

Praxis-Workshop, 1 Tag

Nächster Termin:

Mittwoch, 22. November 2023

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

**Mehr Informationen und Anmeldung unter [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)**

boten können täglich eingesehen und verarbeitet werden. Dies ergibt eine laufend aktualisierte Übersicht über nachgefragte Jobprofile und Skills in verschiedenen Regionen und Märkten.

Auf der Grundlage von Sprachmodellen und einer Transformer-Technologie (analog Chat GPT) können semantische Analysen durchgeführt und mithilfe einer Skill-Ontologie gezielte Skillprofile und Matching-Logiken (Skill-Job/Job-Skill/Skill-Weiterbildungsangebot) aufgebaut werden. Es ergibt sich ein umfangreiches Spektrum an generischen Skills mit Bemühungen zu einer einheitlichen Sprache und Zuordnung, etwa fachlich/technisch, Soft Skills und Sprachskills. So umfasst beispielsweise die Datenbank von Learning

Pool ca. 21 000 einzigartige Skills (40 000 mit Synonymen) und 2500 Jobs (100 000 mit Synonymen). Mithilfe von Kontextparametern (z.B. Branchen, MINT) können diese zusätzlich eingegrenzt werden. Zusätzlich können flexible Verbindungen zu anderen Modulen wie etwa Rekrutierung oder Mitarbeitendenentwicklung hergestellt werden. Eine Herausforderung für Unternehmen bleiben die Qualitätssicherung und das Kuratieren der Skills sowie der Einbezug von unternehmensrelevanten Future Skills. Beispiele für Lösungen, die KI nutzen, sind Learning Pool, Fuel 50, Gloat oder IBM Skills Build.

Die Anwendungen können entweder organisationsintern als geschlossene Lösungen verwendet werden oder in Verbänden. So sind organisationsübergreifende offene Lösungen möglich, die Individuen, Unternehmen, Verbänden und weiteren Stakeholdern Zugang ermöglichen (Ökosysteme). Beispiele hierfür sind das Sotech Netzwerk und It Rocks, welche auf Learning Pool als Technologiepartner basieren.

**Was es sonst noch braucht**

Mit einer Systemlösung lässt sich Skillmanagement erheblich vereinfachen. Nutzer\*innen können zwischen ver-

schiedenen Optionen wählen und sollten sich daher ihre Anforderungen an eine digitale Skillmanagement-Lösung bewusst machen. Mit einem Tool ist es allerdings noch nicht getan. Organisationen und ihre Mitarbeitenden müssen die Business-Relevanz von Skillmanagement und den Mehrwert, den ihnen eine Skillmanagement-Lösung bietet, erkennen. Es braucht eine Kultur und einen regelmässigen Dialog, die dafür sorgen, dass Mitarbeitende sowohl Verantwortung für die Pflege ihrer Skill-Daten als auch für ihre eigene Skillentwicklung übernehmen.



**Prof. Dr. Anne Jansen** unterrichtet und forscht im Bereich HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der FHNW und hat sich in einem aktuellen Forschungsprojekt mit digitalen Skillmanagement-Lösungen auseinandergesetzt.



**Dr. Michael Krebs** ist Dozent für Organizational Behaviour und HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der FHNW sowie extended faculty member der Edinburgh Business School. Digitales Skillmanagement ist sein Forschungsbereich.

 **Diana Roths HR-Welt**

**Ruhe dich nicht auf deinen Lorbeeren aus!** (Oma Käthe)

Sicher kennst du schon den Lorbeer-Effekt aus der Rekrutierung. Beispiel gefällig?

Der Vorgesetzte und Leiter der Bauabteilung, Max Muster, wird von den weit zurückliegenden, guten Leistungen des Bewerbenden Sebastian Steiner beeinflusst. Steiner hat 2002 einen Artikel im führenden Fachmagazin dieser Branche veröffentlicht. Sein Arbeitszeugnis von der Firma Hauser AG von 2003 war überragend, und seine eingereichten Bauprojekte aus den Jahren 2004–2010 sind erstaunlich.

Max Muster ist bereits beim Lesen der Unterlagen begeistert. Die beiden anschliessenden Bewerbungsgespräche, die er führt, wurden von Fachdialogen und Sätzen wie diesem geprägt: «Ja, Herr Steiner. Da kennen Sie sicher auch Herrn Ryser aus der Gemeinde. Er ist für die Bewilligungen zuständig und unser wichtigster Ansprechpartner. Ja, wenn Sie den überzeugen, dann überzeugen Sie jeden.»

**Subjektive Beurteilungen entscheiden**

Max beurteilt Sebastian sehr subjektiv und voller Prägnanzen aus eben diesen zurückliegenden Leistungen, die er als grossartig beurteilt.

Eigenartig, die im Anforderungsprofil von ihm so essenziell dargestellten Musskriterien sind plötzlich nicht mehr so wichtig. Weder Teamfähigkeit noch Durchsetzungsfähigkeit kommen zur Sprache, denn beides bringt Sebastian Steiner tatsächlich nicht mit.

Trotzdem: Die Entscheidung von Max steht. Der neue Mitarbeiter im Team heisst Sebastian Steiner. Angesichts der vielen Lorbeeren, die er schon geholt hat, erübrigen sich weitere Frage, findet er.

Angesprochen auf die Musskriterien, die der Neue in keiner Weise zeigen konnte, meint Max: «Diese Kriterien sind nun nicht mehr wichtig.»

Auch 2023 gibt es ihn noch: den Lorbeer-Effekt.

*Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalsCHWEIZ.*



**Diana Roth** ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). [www.dianarothcoaching.com](http://www.dianarothcoaching.com)