

Buzz WORDS

DURCHLEUCHTET



Prof. Dr. Anne Jansen

unterrichtet und forscht im Bereich Human Resource Management am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz und hat sich in einem aktuellen Forschungsprojekt mit digitalen Skillmanagement-Lösungen auseinandergesetzt.



Dr. Michael Krebs

ist nach mehr als 20-jähriger Praxiserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und Funktionen seit 2019 Dozent für Organizational Behaviour und Human Resource Management am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz sowie Extended Faculty Member der Edinburgh Business School. Digitales Skillmanagement ist einer seiner Forschungsbereiche.

Digitales Skillmanagement

Sind die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden einer Organisation bekannt, lässt sich damit über Stellenbesetzungen, Mitarbeiterentwicklung oder Teamzusammensetzungen entscheiden. Digitale Lösungen können hierbei gezielt Unterstützung bieten. Doch dabei sind einige Herausforderungen zu überwinden.

Führungskräfte, die einen guten Überblick über die vorhandenen und fehlenden Skills ihrer Mitarbeitenden haben, können mit diesen gemeinsam überlegen, welche Skills entwickelt und welche Entwicklungsmaßnahmen priorisiert werden sollen. Insbesondere wenn sich Arbeitsaufgaben verändern oder neue Technologien eingeführt werden, kann so ein gezieltes Up- und Reskilling erfolgen. Mitarbeitende werden dann für die neuen Tätigkeiten und Rollen fit gemacht. Bei der Neubesetzung von Stellen kann die HR-Abteilung außerdem gezielt extern nach Personen mit Skills und Kompetenzen suchen, die dem Unternehmen fehlen. Dasselbe gilt für interne Stellenausschreibungen oder die Nachfolgeplanung: Aufgrund der Transparenz über die Skills im Unternehmen können die Verantwortlichen geeignete Mitarbeitende identifizieren, unabhängig davon, wie bislang deren Jobtitel lautete. Schließlich können Projektteams entstehen, in denen sich die Mitglieder ideal ergänzen. Fallen Mitarbeitende aus, kann systematisch und unkompliziert nach Personen gesucht werden, die die entsprechenden Aufgaben übernehmen können.

Verschiedene digitale Skillmanagement-Lösungen

Es gibt eine breite Palette von Skillmanagement-Angeboten auf dem Markt. Sie umfasst Best-of-Breed-Lösungen, die spezifische Problemstellungen adressieren. Mit ihnen lässt sich beispielsweise mit

» **Auf der Grundlage von Sprachmodellen und einer Transformertechnologie (analog ChatGPT) können semantische Analysen durchgeführt und mithilfe einer Skillontologie gezielte Skillprofile und Matching-Logiken aufgebaut werden.**

«

einem Klick eine Übersicht über alle Mitarbeitenden mit ausgewählten Skills erstellen. Zusätzlich können freie Kapazitäten für Projekteinsätze oder Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden für die nächsten Tätigkeiten einfließen. Auch ganzheitliche HR-Systeme (beispielsweise SAP, Workday, Abacus) haben mittlerweile mehr oder weniger ausgereifte Skillmanagement-Lösungen integriert, die jedoch nicht für alle Anwendungszwecke (Staffing, Skill-Gap-Analyse etc.) überzeugende Lösungen bieten.

Wesentlich unterscheiden sich die Angebote hinsichtlich der Art und Weise, wie die Skilldaten gewonnen und weiterverarbeitet werden. Im Unterschied

zu häufig in Unternehmen verwendeten statischen Kompetenzmodellen (Taxonomien) und Dateneingaben durch die Nutzenden bieten KI-basierte Systeme deutliche Vorteile. Sie können große Datenmengen aus vielfältigen Quellen, etwa Stellenausschreibungen von Hunderten von Stellenbörsen oder Unternehmenswebseiten, Kompetenzdatenbanken, Weiterbildungsangeboten etc. täglich einlesen und verarbeiten. Dies ergibt eine laufend aktualisierte Übersicht über nachgefragte Jobprofile und Skills in verschiedenen Regionen und Märkten. Auf der Grundlage von Sprachmodellen und einer Transformertechnologie (analog ChatGPT) können semantische Analysen durchgeführt und mithilfe einer Skilontology gezielte Skillprofile und Matching-Logiken (Skill-Job/Job-Skill) aufgebaut werden. Es ergibt sich ein umfangreiches Spektrum an generischen Skills mit Bemühungen um eine einheitliche Sprache und Zuordnung – etwa fachlich/technisch, Soft Skills und Sprachskills. So umfasst beispielsweise die Datenbank von Learning Pool etwa 21.000 einzigartige Skills (40.000 mit Synonymen) und 2.500 einzigartige Jobs (100.000 mit Synonymen). Mithilfe von Kontextparametern (wie Branchen, MINT) können diese zusätzlich eingegrenzt werden.

Damit die digitalen Skillmanagement-Angebote ihren Beitrag leisten können, Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, gilt es, Lösungen für verschiedene Herausforderungen zu finden.

”
Es braucht einen Anreiz und Nutzen damit Mitarbeitende regelmäßig eigenverantwortlich ihre Skillprofile updaten. Eine rein administrative Übung gemäß Vorschrift ist nicht hilfreich.
“

Skills erfassen und aktuell halten

Es braucht einen Anreiz und Nutzen, damit Mitarbeitende regelmäßig eigenverantwortlich ihre Skillprofile updaten. Eine rein administrative Übung gemäß Vorschrift ist nicht hilfreich. Erst wenn Skillprofile bei Staffing-Entscheidungen eine Rolle spielen oder sich durch Talentpools neue Chancen auf internen (oder externen) Arbeitsmärkten ergeben, macht es für die Mitarbeitenden Sinn, ihre Skillprofile zu pflegen. Wenn sie aufgrund ihrer eingegebenen Skills auf relevante Projekte gebucht werden oder passende Lernangebote erhalten, erleben sie den Mehrwert der Skillmanagement-Lösungen. Im Verhältnis zum Nutzen ist der Aufwand mit den neuen Technologien, insbesondere den KI-basierten Lösungen, minimiert. Mithilfe von Elementen des Machine Learnings können beispielsweise Skillinformationen aus Lebenslaufdaten eingelesen oder Skillbezeichnungen automatisiert vorgeschlagen werden. Auch das Matching von Jobs und Skills erfolgt automatisch.

Skills validieren

Neben Abschlüssen und regelmäßigen Zertifikatsprüfungen tragen die Mitarbeitenden in der Regel eine Selbsteinschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ein. Ein gemeinsames Verständnis und einfache Unterscheidungen etwa zwischen technischen/fachlichen Skills, Soft Skills und Sprachskills auf drei Stufen, beispielsweise für Neulinge, Fortgeschrittene und Fachleute, können den Rahmen bilden. Die reine Selbsteinschätzung hat aber bekanntlich ihre Tücken. Für Mitarbeitende stellen sich etwa folgende Fragen: Wie ehrlich darf oder soll ich sein? Welche Implikationen hat das für mich? Wie bringe ich Interessen ein, was ist diesbezüglich noch akzeptabel? Werte wie Offenheit und Ehrlichkeit bei der Selbsteinschätzung sowie psychologische Sicherheit im Umgang mit Bewertungen sind wichtige kulturelle Voraussetzungen, aber nicht leicht zu schaffen. Feedback durch Peers, Führungskräfte und Assessments können bei der Objektivierung helfen. Ein regelmäßiger Dialog zur Skillbeurteilung und -entwicklung bei Bedarf oder alle zwölf Monate ist essenziell insbesondere in technologienahen und sich dynamisch entwickelnden Geschäftsfeldern.

Transparenz schaffen und persönliche Daten sensibel handhaben

Skillmanagement-Lösungen schaffen Transparenz über vorhandene und gewünschte Skills. Das Management sollte entscheiden, inwiefern die Skillprofile der Einzelnen für alle in der Organisation sichtbar sind. Dabei gibt es verschiedene Varianten. So können zunächst nur die geschäftsrelevanten technischen/fachlichen Skills pro Person verfügbar gemacht werden, weil sie für Staffing-Entscheidungen wichtig sind. Alternativ können auch alle Skillbereiche transparent gemacht werden. Dann könnte jede Person in der Organisation sehen, dass zum Beispiel eine technische Expertin seit Jahren bei sozialer Kompetenz eine „Anfängerin“ ist. Schließlich können auch Entwicklungswünsche abgebildet werden, damit diese bei Staffing-Entscheidungen einfließen können. Hier gilt es zu klären, ob etwa die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz und die Bestimmungen der EU-Datenschutzgrundverordnung eingehalten werden. Oder ob und wie der Betriebsrat einzubeziehen ist. Grundsätzlich sollten die Mitarbeitenden zustimmen und auf einer bekannten Rechtsgrundlage ihre Interessen an den persönlichen Daten wahren können.

Skillmanagement dynamisch gestalten: Aus Organisationssicht ist es mehr als relevant zu erkennen, welche Funktionen und Skills es in den jeweiligen Geschäftsfeldern in Zukunft braucht. Wie verändern sich beispielsweise die Funktionen des Controllers oder der Vertriebsingenieurin? Insbesondere wenn der Arbeitsmarkt wenig Mitarbeitende mit den gewünschten Skills bietet, braucht die Organisation eigene Entwicklungsstrategien. KI-basierte Skillmanagement-Lösungen können derartige Fragestellungen „noch“ nicht wirklich vorausschauend modellieren. Generische Future Skills wie etwa die vielen Facetten digitaler Kompetenz können zwar einen Startpunkt bieten; die Unternehmensrelevanz muss aber jeweils in der Organisation herausgearbeitet werden. Dazu kann das Management in ausgewählten Skill- oder Kompetenzbereichen Expertenteams nominieren, die mithilfe von Innovation Labs oder Beratungen die zukünftig relevanten Skills qualitativ beurteilen.

Up- und Reskilling, die Lernagenda steuern: In vielen Organisationen stehen arbeiten und Neues

»

KI-basierte Skillmanagement-Lösungen können firmenspezifische Future Skills „noch“ nicht wirklich vorhersagen.

«

lernen in einem zeitlichen Konflikt; die Verantwortung fürs Lernen trägt jeder und jede für sich. Deshalb braucht es Arbeitszeitmodelle, die Lernzeiten unterstützen, sowie vielfältige physische oder digitale Räume fürs Lernen. Außerdem muss priorisiert werden, welche Lücken unter bestimmten Rahmenbedingungen (Tage, Budget) geschlossen werden sollen. Die digitalen Lösungen bieten hier Unterstützung, etwa auf das individuelle Skillprofil abgestimmte Übersichten und Links zu täglich upgedateten Weiterbildungsangeboten. Hier können intern oder extern in unterschiedlichen Formaten, Regionen und Preisklassen Angebote ausgewählt werden. So können Mitarbeitende die vom Unternehmen gewünschte und ihre eigene Lernagenda digital steuern und in die Arbeitszeit für alle sichtbar integrieren. Wertschätzung für Lernaktivitäten, regelmäßige „Check-ins“ mit Führungskräften zur Skillentwicklung und Staffing-Möglichkeiten wirken unterstützend.

Die Pflege von Skill- und Kompetenzdaten war in der Vergangenheit häufig sehr aufwendig. Dies hat oft dazu geführt, dass das Kompetenzmanagement nach der Initialisierung nicht weitergeführt wurde. Durch die neuen Technologien mit geeigneten Funktionalitäten kann der Aufwand enorm reduziert werden. Mit Technologie allein ist es jedoch nicht getan. Digitales Skillmanagement hat einen transformationalen Charakter. Es braucht ein systematisches Vorgehen, um die aktuellen und auch die zukünftig bedeutsamen Skills zu erfassen, zu validieren und sensibel transparent zu machen. Kulturelle Voraussetzungen müssen passen, damit auch die Entwicklung der Mitarbeitenden zielführend gesteuert werden kann. ■■■■