

Neues Betriebsmodell

Die skillbasierte Organisation

Preview

► Person statt Position:

Warum fest definierte Jobprofile und -rollen Unternehmen die Beweglichkeit nehmen

► Fachkräftemangel & Co.:

Welche Herausforderungen skillbasierte Organisationen adressieren

► Lern- und Anpassungsfähigkeit:

Was der Fokus auf Skills für Unternehmen und Mitarbeitende bringt

► Erfassen, sichtbar machen:

Was auf Teamebene den Fokus in Richtung Skills verschiebt

► Transformation ohne

Blaupause: Wie eine skillbasierte Organisation entsteht

Die Smartwatch weckt dich, passend zu deinem optimalen Schlafzyklus. Während du dich für den Tag fertig machst, präsentiert das Smart-Home-System bereits die wichtigsten Nachrichten und erinnert dich auf Basis des Wetterberichts daran, vorsorglich die Allergiemedikamente einzupacken. Sobald du wach genug bist, folgen die beruflichen Updates: Heute steht als Erstes ein Online-Meeting mit einem Kunden an, organisiert und facilitiert von deinem KI-Assistenten, der die Tagesordnung dynamisch anpasst, die Diskussion leitet, wichtige Punkte hervorhebt und alles dokumentiert ...

Schon bald könnte so oder so ähnlich ein gewöhnlicher Morgen vor der Arbeit aussehen. Personalisierte KI-Assistenten sind knapp zwei Jahre nach dem Markteintritt von ChatGPT längst keine abwegige Vorstellung mehr, viele der beispielhaft beschriebenen Funktionen sind bereits im Einsatz oder zumindest technisch möglich. Auch die Unterstützung in beruflichen Dingen, etwa bei der Planung und Durchführung von Meetings, ist wahrscheinlich bald schon ganz normal.

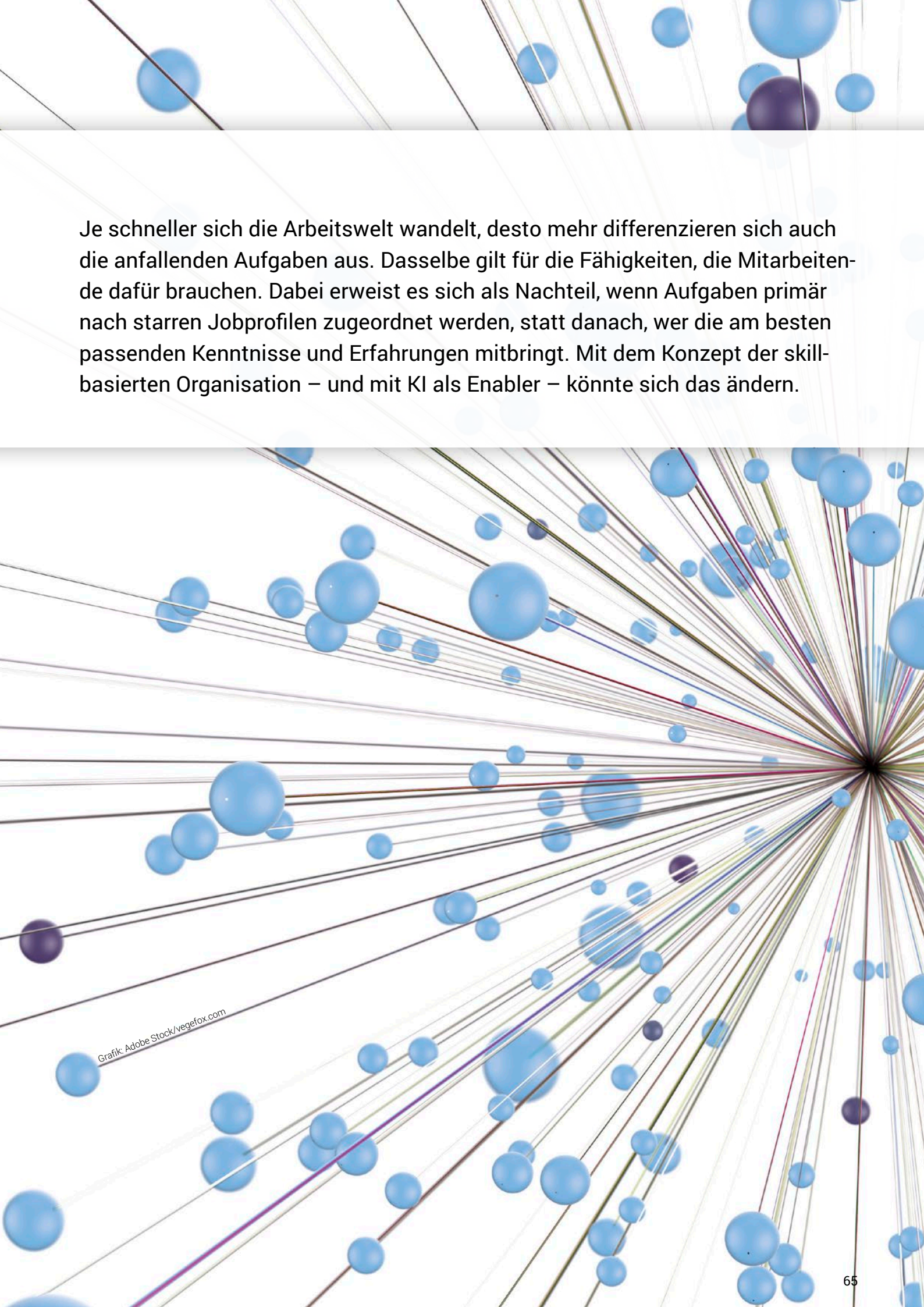
Doch KI-Einsatz in Organisationen ermöglicht noch etwas anderes, was über automatisierten Support und das Erledigen von Routineaufgaben hinausgeht: Kurz vor dem Meeting sendet der Kunde eine Anfrage, dass er für einen kurzfristigen Relaunch eine zusätzliche Expertin für die Search-Engine-Optimierung braucht,

um die Sichtbarkeit seines Produkts zu verbessern. Dein KI-Assistent hat die Mail schon verarbeitet und schlägt dir auf der Basis von in Echtzeit erstellten Skill-Profilen die drei am besten geeigneten Personen aus dem Expertenpool vor, die auch tatsächlich über die erforderlichen Kenntnisse verfügen und im fraglichen Zeitfenster verfügbar sind. Was sonst vielleicht Tage gedauert hätte, geschieht so in wenigen Augenblicken. Die ausgewählte Person kann dich, nachdem ihr eigener KI-Assistent sie bereits zum Kunden und seinem Problem gebrieft hat, direkt ins Meeting begleiten und gezielt helfen.

Person statt Position

Was an diesem fiktiven, aber durchaus realistischen Szenario so bemerkenswert ist, ist nicht allein die präzise Problembewertung oder die massive Beschleunigung etablierter Verfahren durch KI. Noch weitreichender könnte die durch die Technologie eröffnete Möglichkeit sein, die Zuordnung von Person und Aufgaben grundsätzlich anders als bisher anzugehen. Was nach einer Kleinigkeit klingt, hat das Potenzial, die gesamte Arbeitsorganisation und unser Verständnis von Jobrollen bzw. Stellen zu revolutionieren.

Das wird klar, wenn man sich anschaut, wie Aufgaben bisher verteilt werden: auf der Basis von Jobprofilen, Stellenbeschreibungen und festgelegten Zuständigkeiten. Im Wesentlichen findet in Unternehmen also eine relativ starre Zuordnung

The background of the page is an abstract graphic. It features numerous blue spheres of varying sizes, some of which are connected by thin, multi-colored lines (including shades of purple, green, and brown). These lines radiate from a central point on the right side of the page, creating a starburst or network-like effect. The overall aesthetic is modern and technological.

Je schneller sich die Arbeitswelt wandelt, desto mehr differenzieren sich auch die anfallenden Aufgaben aus. Dasselbe gilt für die Fähigkeiten, die Mitarbeitende dafür brauchen. Dabei erweist es sich als Nachteil, wenn Aufgaben primär nach starren Jobprofilen zugeordnet werden, statt danach, wer die am besten passenden Kenntnisse und Erfahrungen mitbringt. Mit dem Konzept der skill-basierten Organisation – und mit KI als Enabler – könnte sich das ändern.

von Aufgaben zu einer Position statt. Dabei sind Job Descriptions wie „Marketing Expert“ oder „IT Specialist“ lediglich Container-Begriffe, hinter denen sich extrem unterschiedliche Sets an Aufgaben und dafür erforderliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen verbergen. Ob der Stelleninhaber dann tatsächlich etwas über Suchmaschinenoptimierung weiß, wie tief dieses Wissen ist, und ob es auch schon aktuelle KI-Anwendungen umfasst, geht daraus nicht hervor. Zugleich kann es sein, dass die gefragten Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, aber nicht genutzt werden können, weil sie einem ganz anderen Jobprofil zugeordnet sind.

Vor diesem Hintergrund macht es einen immensen Unterschied, wenn Aufgaben, wie im Beispielszenario, eben nicht mehr

starr zu Stellen zugeordnet werden, sondern ganz bedarfsgerecht den Mitarbeitenden, die tatsächlich über die dafür erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Dabei kommt das revolutionäre Potenzial von KI zum Einsatz, mit deren Hilfe es erstmals möglich sein wird, eine detaillierte Übersicht über die Skills und Fähigkeiten jeder Person in der Organisation bzw. im gesamten Workforce Ecosystem zu gewinnen – und zwar in Echtzeit –, und diese dann entsprechend einzusetzen. Die gedankliche Grundlage dafür bietet das Konzept der sogenannten „skills-based Organization“ (SBO). Damit ist ein Arbeitsmodell gemeint, das die traditionelle stellenfokussierte Arbeitsstruktur konsequent durch einen Skill-Fokus ersetzt. Im Fokus stehen somit nicht mehr traditionelle Jobs sondern Projekte, Aufträge und Aufgaben, die jeweils spezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten erfordern. Analog werden Mitarbeitende nicht mehr als Positionsinhaber, sondern als Individuen mit spezifischen Skills erfasst. Die Zuordnung erfolgt dann flexibel und so, wie es am besten passt.



Mehr zum Thema

► New Learning Lab Impuls 5: Die Team Skill Matrix.

bit.ly/TeamSkillMatrix

In dem Video erklärt Jan Foelsing das Tool Team Skill Matrix nach Jurgen Appelo (s. Tutorial), mit dem sich mit relativ wenig Aufwand ein Überblick über – zum Beispiel für ein Projekt – benötigte und vorhandene Skills in einem Team gewinnen lässt.

► Jan Foelsing, Anja Schmitz: New Work braucht New Learning – Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten.

Springer Gabler 2021, 44,99 Euro.

Dieses Buch zeigt auf, wie sich Lernen verändert, wie sich dies auf Organisationen und ihre Lernräume auswirkt – und was Unternehmen bzw. Personalentwicklungsabteilungen tun können.

► Die Skill-basierte Organisation – Ein neues Operating Model für Arbeit und Belegschaft.

bit.ly/DeloitteSBO

Der Beitrag von Deloitte zeigt, wie KI-gestützte Technologien die Entwicklung und Verwaltung von Fähigkeiten unterstützen können, um die Agilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen zu steigern.

► Skills based organisations: a new way to connect talent to work.

bit.ly/MercerSBO

Der Artikel des Beratungsunternehmens Mercer beschreibt, wie Unternehmen durch die Einführung von Talent-Marktplätzen die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zielgenauer nutzen und entwickeln können.

Neue Herausforderungen für Unternehmen

Das Konzept der SBO hat seine Ursprünge in den 1990er-Jahren. Damals hat Edward Lawler, Professor für Management and Organization an der University of Southern California, erstmals die Hinwendung zu Skills als möglichen Lösungsansatz beschrieben, um den veränderten Anforderungen an Organisationen zu begegnen. Breitere Aufmerksamkeit erhält das Thema seit 2021/2022 durch Publikationen der Forschungsgruppe The Conference Board und des Beratungsunternehmens Deloitte. Vor allem durch die KI-Entwicklung kommt Schwung in die Debatte. Denn die Technologie hat das Potenzial, zum Enabler der – bislang nur schwer umsetzbaren – Skill-Fokussierung zu werden. Die wiederum könnte die dringend gesuchte Antwort auf die zahlreichen Herausforderungen sein, vor denen Unternehmen aktuell stehen, und von denen sie zunehmend ausgebremst werden. Dazu gehören unter anderem ...

► ... **der Fachkräftemangel:** Der demografische Wandel stellt ein drängendes und mit herkömmlichen Mitteln kaum zu lösendes Problem dar, nämlich den Fach-

kräftemangel. In vielen Industrieländern führt die alternde Bevölkerung zu einem Mangel an Fachkräften. Ein weiterer Aspekt ist, dass fehlendes Know-how nicht mehr einfach durch externes Recruiting hinzugekauft werden kann. SBOs verfügen über eine flexible Struktur, die es ihnen ermöglicht, auf Talente aus verschiedenen Erfahrungsstufen und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zuzugreifen und diese effektiver einzusetzen. Das gilt besonders dann, wenn Skills gebraucht werden, die in keiner Jobbeschreibung erfasst sind. Ein klassisches Problem vieler Unternehmen – bei Siemens einst treffend formuliert als „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ bzw. „kann“ – kann damit adressiert werden.

► **... kürzere Produktlebenszyklen:** Die fortschreitende technologische Entwicklung führt zu einer Beschleunigung des Produktlebenszyklus. Insbesondere in technologieintensiven Branchen werden immer mehr neue Produkte in immer kürzerer Zeit auf den Markt gebracht. Unternehmen müssen in der Lage sein, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren. Dafür ist eine agile und skillorientierte Struktur erforderlich. SBOs ermöglichen die schnelle Zusammenstellung von Teams mit den benötigten Fähigkeiten, um kurzfristig auf Herausforderungen reagieren zu können. Die Zusammenarbeit von Mitgliedern aus verschiedenen Bereichen kann zudem die Entwicklung innovativer Produkte fördern.

► **... die wachsende Informationsflut:** In einer Welt, die täglich mit neuen Daten überschwemmt wird, ist die Fähigkeit, relevante Informationen schnell zu filtern und zu nutzen, entscheidend. Organisationen, die eine klare Übersicht über die Skills ihrer Mitarbeiterinnen haben, können Informationen zielgerichteter verteilen und dadurch effektiver nutzen. Die richtige Information, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort lautet der anzustrebende Zustand. Dies hilft dabei, schneller und bessere Entscheidungen zu treffen.

► **... neue Dynamik durch KI-Technologien:** KI-Technologien verändern die Art und Weise, wie wir arbeiten, lernen und kommunizieren in erstaunlichem Tempo. Sie bieten enorme Chancen für die Automatisierung und Effizienzsteigerung, gehen jedoch mit der Forderung einher, dass Mitarbeitende kontinuierlich neue Fähigkeiten

erlernen. Eine SBO fördert eine Kultur des lebenslangen Lernens und unterstützt die Entwicklung besserer Lernangebote.

► **... die „datensprechende“ Zukunft:** Die digitale Transformation hat die Wirtschafts- und Arbeitswelt grundlegend verändert. In der neuen Ära, in der Daten „sprechen“, benötigen Organisationen eine solide Dateninfrastruktur, um die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen und für sich nutzbar zu machen. SBOs sind besonders gut geeignet, um diese Herausforderung anzunehmen, da sie bereits eine datenbasierte Kultur pflegen, die es ermöglicht, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Chancen zu ergreifen.

Erhöhte Anpassungs- und Lernfähigkeit

Angeichts all dieser Herausforderungen und Veränderungen wird noch einmal deutlich, warum die aus dem Industriezeitalter stammenden Jobprofile als Ordnungsprinzip immer mehr zu internen Barrieren werden, die letztlich die dringend benötigte Anpassungsfähigkeit von Organisationen hemmen. Ebenfalls klar wird, warum sich die Fähigkeit, neue Entwicklungen schnell verstehen und wirtschaftlich nutzbar machen zu können – kurz: zu lernen –, zunehmend als erfolgskritische Größe erweist.

Ein skillbasiertes Betriebssystem bietet da viele Vorteile. Es ermöglicht gegenüber herkömmlichen Organisationsmustern eine fluidere Workforce und einen schnelleren und effektiveren Match zwischen Aufgabe und Person. Unternehmen haben bessere Informationen über ihre vorhandenen und fehlenden Kompetenzen und können skillbasierte Job- oder besser Aufgabenbörsen bilden, um Arbeit besser zu verteilen und unproduktive Arbeitszeiten zu vermeiden. Außerdem lassen sich die Lern- und Entwicklungsangebote zielgenauer justieren und die Zeit verkürzen, bis Mitarbeitende in einem neuen Aufgabengebiet produktiv arbeiten. Durch die gewonnene Flexibilität können Organisationen besser auf schnelle Veränderungen reagieren, Talente effizienter einsetzen und Karrierewege vielfältiger gestalten.

Auch für die Mitarbeitenden bringen SBOs Vorteile, weil sie durch die skillbasierte Zuordnung eher Aufgaben übernehmen, die ihren Stärken entsprechen.

Angeichts der Herausforderungen und Veränderungen, vor denen Unternehmen stehen, wird deutlich, warum starre Jobprofile als Ordnungsprinzip immer mehr zu internen Barrieren werden, die die dringend benötigte Anpassungsfähigkeit von Organisationen hemmen.

In der skillbasierten Organisation wird weniger Wert auf formale Qualifikationen gelegt und mehr auf die tatsächlich gezeigten Fertigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden. Der Blick auf die Skills ermöglicht, dass die ganze Person mit ihren Interessen und Potenzialen im Unternehmen Beachtung findet und entsprechend gefördert wird.

Dabei wird weniger Wert auf formale Qualifikationen gelegt und mehr auf die tatsächlich gezeigten Fertigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden, die zudem mehr Wertschätzung für ihre Leistungen erhalten als für ihren Jobtitel oder ihr Dienstalter. Außerdem ermöglicht der Blick auf die Skills, dass die ganze Person mit ihren Interessen und Potenzialen im Unternehmen Beachtung findet und entsprechend gefördert wird.

Aufwendige Implementierung

Trotz der vielen möglichen positiven Effekte besteht eine zentrale Herausforderung: Die vollständige Implementierung eines skillbasierten Ansatzes erfordert einen tiefen Eingriff in die vorhandenen Strukturen und Arbeitspraktiken. Die SBO bedeutet eine Abkehr von einem seit Jahrzehnten dominierenden Betriebsmodell, in dem „der Job“ mit der dazugehörigen Stellenbeschreibung nicht nur definiert, wer welche Aufgaben wie ausführt und wo sie oder er in der Hierarchie verankert ist. Die Hierarchie selbst basiert auf der Definition von Stellen und ihrem Verhältnis zueinander. Darüber hinaus sind auch alle HR-Prozesse auf „den Job“ bezogen: von Einstellung über Entwicklung bis hin zu Performance Management und Vergütung. Und nicht zuletzt hängt das Selbstverständnis der Mitarbeitenden zu großen Teilen an ihrer jeweiligen Position.

Die Entwicklung hin zu einer skillbasierten Organisation stellt folglich einen umfassenden Transformationsprozess dar, der eine große Anzahl an Herausforderungen birgt. Außerdem muss man sich darüber im Klaren sein, dass dieses Steuerungs- und Entwicklungssystem zu einer sehr hohen Transparenz in der Organisation führt und damit zwangsläufig an bestehenden Macht- und Ressourcenkonstellationen rüttelt. Und nicht zuletzt kann auch der Einsatz von KI bei der Verarbeitung personenbezogener Daten eine Hürde darstellen, die es im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung auszuräumen gilt.

Aktuelle Erfahrungen mit der SBO-Transformation zeigen jedoch, dass die Vorteile der skillbasierten Vorgehensweise den Aufwand rechtfertigen. Einige davon las-

sen sich auch schon durch relativ kleine Schritte erzielen. Basierend auf unseren eigenen Beratungserfahrungen gehen wir zunächst darauf ein, wie eine stärker skillzentrierte Vorgehensweise bereits auf Teamebene möglich ist, bevor es darum geht, wie ein übergeordneter organisationaler Transformationsprozess angestoßen werden kann.

Erste Schritte zum Skill-Fokus auf Teamebene

Der erste Schritt, um einen skillbasierten Ansatz auf Teamebene einzuführen, besteht darin, die „Business Needs“ zu klären: Das bedeutet, zunächst die Bereiche zu identifizieren, die einen expliziten Bedarf für einen stärkeren Skill-Fokus haben. Außerdem gilt es, Führungskräfte mit ins Boot zu holen, die bereits erkannt haben, dass sie mehr über die Skills in ihrem Team wissen müssen. Der Erfolg eines skillbasierten Ansatzes steht und fällt damit, ob die Stakeholder ein gemeinsames Verständnis für dessen Relevanz entwickeln können oder ob sie darin nur zusätzlichen Aufwand sehen. Ist Letzteres der Fall, werden alle Bemühungen sehr wahrscheinlich scheitern.

Der zweite Schritt besteht darin, in den identifizierten Bereichen eine sogenannte Team Skills Matrix zu etablieren (s. Tutorial). Die auch als Team Competency Matrix bekannte Methode dient der strukturierten Erfassung von – zum Beispiel für ein bestimmtes Projekt – erforderlichen Fähigkeiten, die mit den Selbstauskünften der Projektmitarbeitenden verglichen werden. Ein verhältnismäßig einfaches Tool, mit dem man allerdings bereits in einen Veränderungsprozess einsteigt, weil schon die damit hergestellte Transparenz über vorhandene Skills das Arbeiten im Team verändern wird. Daher ist es wichtig, den Veränderungsprozess entsprechend zu gestalten, am besten unter Partizipation der Mitarbeitenden, und die erzielten Erfolge ausführlich zu kommunizieren. Die Nutzung dieser Methode hilft, ein gemeinsames Verständnis über Skills aufzubauen, was noch wichtiger wird, wenn der Skill-Fokus später auf Organisationsebene ausgeweitet werden soll.



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS317AR06

Tutorial Die Skills eines Teams erfassen



Die Basis für eine skillbasierte Aufgabenverteilung ist die detaillierte Erfassung aller relevanten Fähigkeiten, über welche die Mitarbeitenden verfügen, sowie ihrer aktuellen Lernbedarfe. Auf Team- bzw. Projektebene eignet sich dafür die sogenannte Team Skills Matrix.

Die Matrix besteht aus einer Tabelle, in der die Namen der Teammitglieder auf der einen Achse und die relevanten Fähigkeiten auf der anderen Achse aufgelistet sind. Damit soll auf einen Blick sichtbar werden, wie gut ein Teammitglied bzw. das Team als Ganzes eine bestimmte Fähigkeit beherrscht. Auf dieser Basis können Aufgaben, basierend auf den Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der Teammitglieder, verteilt und Fähigkeiten gezielt weiterentwickelt werden. Folgende Schritte sind zur Erstellung einer Team Skills Matrix nötig:

Identifikation

- **Fähigkeiten bestimmen:** Beginnen Sie damit, alle relevanten Fähigkeiten zu identifizieren, die für das Projekt oder die täglichen Aufgaben des Teams erforderlich sind. Dies kann durch Brainwriting-Sitzungen, Workshops oder Diskussionen mit dem gesamten Team erfolgen.
- **Kategorien erstellen:** Ordnen Sie die Fähigkeiten in Kategorien, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Dies könnten technische Fähigkeiten, Soft Skills, projektbezogene methodische Kompetenzen etc. sein.
- **Anforderungen festlegen:** Geht es um eine konkrete Aufgabe oder ein Projekt, legen Sie die erwarteten Skill-Anforderungen fest.

Bewertung

- **Selbsteinschätzung:** Jedes Teammitglied bewertet seine eigenen Fähigkeiten. Diese Selbstbewertung kann mithilfe einer Skala (z.B. 1 bis 5) erfolgen, wobei 1 für „Grundkenntnisse“ und 5 für „Expertenwissen“ steht.
- **Fremdeinschätzung:** Zusätzlich zur Selbsteinschätzung können die Teamleitung oder Kollegen eine Bewertung vornehmen, um eine objektivere Einschätzung zu erhalten. Diese Fremdeinschätzungen sollten in einem vertrauensvollen und konstruktiven Rahmen erfolgen.

Visualisierung

- **Matrix erstellen:** Tragen Sie die Bewertungen in eine Tabelle ein, wobei die Teammitglieder auf der einen und die identifizierten Fähigkeiten auf der anderen Achse stehen. Jede Zelle der Matrix zeigt die Bewertung einer bestimmten Fähigkeit eines Teammitglieds.

Skills	Anforderungen	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5
Skill1		●	●	●	●	●
Skill2		●	●	●	●	●
Skill3		●	●	●	●	●
Skill4		●	●	●	●	●
Skill5		●	●	●	●	●

- **Farbkodierung:** Verwenden Sie Farben zur besseren Visualisierung, z.B. Grün für hohe Kompetenz und Blau und Lila für geringer ausgeprägte Kompetenzen. Achtung: Da ein Farbcode, speziell in Ampelfarben, als „Schubladisierung“ von Mitarbeitenden verstanden werden kann, sollte dieser mit Bedacht und nur nach den jeweils erforderlichen Mitbestimmungsprozessen eingesetzt werden.

Analyse und Interpretation

- **Stärken identifizieren:** Analysieren Sie die Matrix, um die Stärken der Teammitglieder zu erkennen. Diese Informationen helfen, die am besten geeigneten Personen für spezifische Aufgaben zu finden.
- **Lücken erkennen:** Identifizieren Sie Bereiche, in denen Fähigkeiten fehlen oder schwach ausgeprägt sind. Diese Erkenntnisse sind wichtig für die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Weitere Maßnahmen

- **Weiterbildung:** Planen Sie gezielte Lernangebote und Workshops, um die identifizierten Schwächen zu beheben. Dabei können interne oder externe Lernformate und Weiterbildungsangebote genutzt werden.
- **Kontinuierliche Überprüfung:** Aktualisieren Sie die Team Skill Matrix regelmäßig, um Veränderungen in den Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder zu erfassen. Dies könnte beispielsweise vierteljährlich oder nach Abschluss größerer Projekte geschehen.
- **Feedback einholen:** Sammeln Sie regelmäßig Feedback vom Team zur Nutzung und Genauigkeit der Matrix. Dies hilft, das Werkzeug kontinuierlich zu verbessern und an die Bedürfnisse des Teams anzupassen.

Quelle: managerseminare.de, Anja Schmitz, Jan Foelsing; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de, in Anlehnung an Jurgen Appelo

Wenn wir die starren Jobrollen überwinden, Aufgaben nach den besten Fähigkeiten vergeben und Skills individuell weiterentwickeln, kann das die Arbeitswelt nachhaltig verändern.

Ein dritter Schritt besteht darin, die Begrifflichkeiten genau zu klären. Gerade zum Start ist wichtig, dass die Teams genau herausarbeiten, was für sie Kompetenzen und was Skills sind. Die Begriffe – wie auch Fertigkeiten, Fähigkeiten und Capabilities – werden in der Praxis oft vermischt, und auch in der Literatur findet sich keine etablierte Abgrenzung.

Die große SBO-Transformation

Für den Übergang von der Teamebene zu einer „skills-based Organization“ im großen Maßstab können die folgenden Schritte in Betracht gezogen werden – wobei es keine Blaupause gibt und der Erfolg stark von der vorherrschenden Unternehmenskultur und den organisationalen Machtstrukturen abhängt. Die Erfahrungen auf Teamebene können dabei als Ausgangspunkt dienen:

► **SBO-Development Framework entwickeln:** Um die Transformation hin zur SBO zielführend zu gestalten, empfiehlt es sich, eine Art Implementierungskarte zu entwickeln, die zeigt, wie das Thema in der eigenen Organisation Schritt für Schritt etabliert werden soll. Diese Karte soll möglichst alle fraglichen Bereiche – Ablauf, Technologie,

Mitbestimmung, Zeithorizont u.v.m. – abbilden. Im New Learning Lab arbeiten wir bereits seit einem Jahr an diesem Thema, wobei sich zeigt, wie vielschichtig das Thema ist, und wie wichtig es ist, dass überhaupt erst mal eine „Awareness“ dafür besteht, wie die Chancen für eine Etablierung stehen.

► **Skill-Landkarte erstellen:** Zusätzlich zur Implementierungskarte braucht es eine Art Skill-Landkarte, die alle benötigten Fähigkeiten für die Organisation sowie mögliche Skill-Abstufungen bzw. Levels definiert. Die Karte sollte sowohl harte Fähigkeiten (z.B. technische Skills) als auch weiche (z.B. Kommunikationsfähigkeiten) erfassen. Entscheidend für ihre Nutzbarkeit ist, dass sie kontinuierlich gepflegt wird, denn Kompetenzen veralten, neue Anforderungen kommen hinzu. Gepflegt werden müssen sie mit zwei Perspektiven: einer internen, mit Bezug auf die vorhandenen und (künftig) benötigten Skills, wie es bspw. bei Edyoucated zu sehen ist; und einer externen, mit Bezug auf Marktentwicklungen und kommende Bedarfe. Für Letzteres gibt es bereits KI-Anwendungen, z.B. von Appose und von TechWolf. Die Tools sind in der Lage, Forschungsartikel, relevante Stellenausschreibungen und soziale Fachforen zu analysieren, und ermöglichen damit, zu antizipieren, wie sich Skills am Markt verändern. Ziel ist dabei, ein möglichst umfassendes und gewichtetes Bild von aktuellen und künftigen Skills bzw. Skill-Bedürfnissen zu bekommen. Über den bestmöglichen Einsatz der Workforce und eine vorausschauende Potenzialentwicklung hinaus ergibt sich daraus der Vorteil, dass Organisationen so Hinweise für neu zu erschließende Geschäftsfelder erhalten können, die zu vorhandenen Skills passen. So könnten bspw. Autowerkstätten in Zukunft nicht nur E-Autos, sondern auch E-Bikes warten.

► **KI-gestütztes Skills Audit durchführen:** Hier geht es um dreierlei: erstens um die Identifizierung der Skills, die aktuell in der Organisation vorhanden sind; zweitens um die Bestimmung der Skills, die erforderlich sind, um die strategischen Ziele zu erreichen; und drittens um die Feststellung eventueller Lücken zwischen den beiden (Skill-Gap-Analyse). Eine solche Erhebung auf Organisations-ebene ist in der Regel nicht mehr „händisch“

Foto: Jan Foelsing



Die Autoren: **Jan Foelsing** ist Experte für New Learning und EdTech und tritt als Speaker und Berater zu Themen wie Lernen, Collaboration und AI Adoption auf. Er ist zudem Gründer des New Learning Labs – ein Ort für Learning Professionals, an dem AI, New Learning und Peer Learning erkundet werden können. Kontakt: newlearning.team

Foto: Anja Schmitz



Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Personalmanagement und Mitglied des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim. Zu ihren Forschungs- und Beratungsschwerpunkten gehören aktuelle Entwicklungen in HR, New Work und New Learning, die Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung, Learning Ecosystems und Employee Experience. Kontakt: hs-pforzheim.de/profile/anaschmitz

durch Team-Skill-Matrizen zu leisten. Hier kommen daher in absehbarer Zukunft KI-Bots ins Spiel, die bei der Identifizierung vorhandener Skills unterstützen. Zum Beispiel in Form von KI-Reflexionsassistenten, mit denen Mitarbeitende verbal interagieren, etwa indem sie von ihrer Arbeitswoche berichten oder Fragen zu Schwierigkeiten und Lösungen beantworten. Aus den Informationen können die Bots dann automatisch auf Skills und ihren jeweiligen Ausprägungsgrad schließen. Auch wenn es solche KI-Tools aktuell noch nicht hundertprozentig fertig gibt, die Technologie dazu ist bereits vorhanden, und ihre Anwendung nur eine Frage der Zeit. Wichtig ist hierbei, dass zusätzlich menschliche Experten die Ergebnisse validieren. Auch die Mitarbeitenden selbst können jederzeit auf ihre Skill-Profile zugreifen und darauf einwirken. Außerdem ist zu beachten, dass die Erfassung der Skills keine einmalige Bestandsaufnahme sein darf, sondern als kontinuierlicher Prozess etabliert und gelebt werden muss. Ohne eine Echtzeit-Transparenz über die aktuellen Skills und tatsächlichen Ausprägungslevel wird so ein System keinen Mehrwert bieten können.

► **Skills entwickeln:** Sobald der Überblick über alle Skills besteht, können SBOs ihre Mitarbeitenden auch gezielt beim Wissens- und Skill-Aufbau unterstützen. Dazu bietet sich allein schon aufgrund des Umfangs der Einsatz von KI-Lernassistenten an, um personalisierte Lernpfade zu ermöglichen, passend zu den individuellen Vorkenntnissen und Entwicklungszielen. Ergänzend eignen sich Peer-Learning-Formate, bei denen die Mitarbeitenden mit- und voneinander lernen.

► **Skillbasierte Job- bzw. Aufgabenbörse einführen:** Um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, sich zu ihren Skills passende Aufgaben zu suchen und sich entwickeln zu können, braucht es außerdem eine geeignete Plattform, z.B. einen Talent Marketplace, auf dem Projekte mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgeschrieben werden.

Kein Kompetenzmanagement 2.0

Die ersten Maßnahmen zur SBO-Transformation zeigen schon, wie sehr sich dadurch Arbeitsweisen verändern werden und welches Potenzial darin steckt. Wenn wir die starren Jobrollen überwinden, Aufga-

ben den Personen zuordnen, die dafür über die passendsten Fähigkeiten verfügen, und Skills individuell weiterentwickeln, kann das die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Die Chancen dazu sind heute viel größer als bei früheren Versuchen, ähnliche Ziele durch Kompetenzmanagementsysteme zu erreichen. Die alten Systeme waren oft starr und folgten einer Top-down-Logik. Außerdem gab es Probleme mit unzureichenden und schnell veraltenden Daten. Der große Unterschied zu früher ist, dass die neuen KI-gestützten Systeme mit wenig Verwaltungsaufwand die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden detailliert erfassen können. Die Daten können für ganz unterschiedliche Zwecke genutzt werden – zum Beispiel, um die Aufgabenverteilung zu organisieren, die Personalplanung zu machen oder um Lernempfehlungen zu geben, die auf die einzelnen Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Außerdem können damit auch Prognosen über die Fähigkeiten erstellt werden, die in Zukunft gebraucht werden, und über die Märkte, die sich entwickeln werden. Insgesamt können Unternehmen dadurch

proaktiver auf Veränderungen reagieren und anpassungsfähiger werden.

Die Beschäftigung mit dem „skills-based Organization“-Ansatz ist aus unserer Sicht daher kein Schön-Wetter-Thema, sondern eine Notwendigkeit, um in einer zunehmend komplexen, hyperindividualisierten und dynamischen Welt auch zukünftig Wertschöpfung betreiben zu können. Unternehmen, die sich darauf einstellen und ihre Strukturen entsprechend anpassen, haben einen Marktvorteil. Auch wenn einige der KI-Anwendungen noch nicht fertig zu kaufen sind, sind die Technologien dafür schon da oder kommen in naher Zukunft auf den Markt. Für Unternehmen führt aus unserer Sicht kein Weg an dieser Entwicklung vorbei, einige setzen diese Ansätze auch bereits um. Zumal sich Synergien mit anderen wichtigen Entwicklungen in den Organisationen ergeben, darunter New Work, New Learning, Agilität und Empowerment.

Die Beschäftigung mit dem „skills-based Organization“-Ansatz ist kein Schön-Wetter-Thema, sondern eine Notwendigkeit, um in einer zunehmend komplexen, hyperindividualisierten und dynamischen Welt auch zukünftig Wertschöpfung betreiben zu können.

Jan Foelsing und Anja Schmitz