

Schwerpunkt

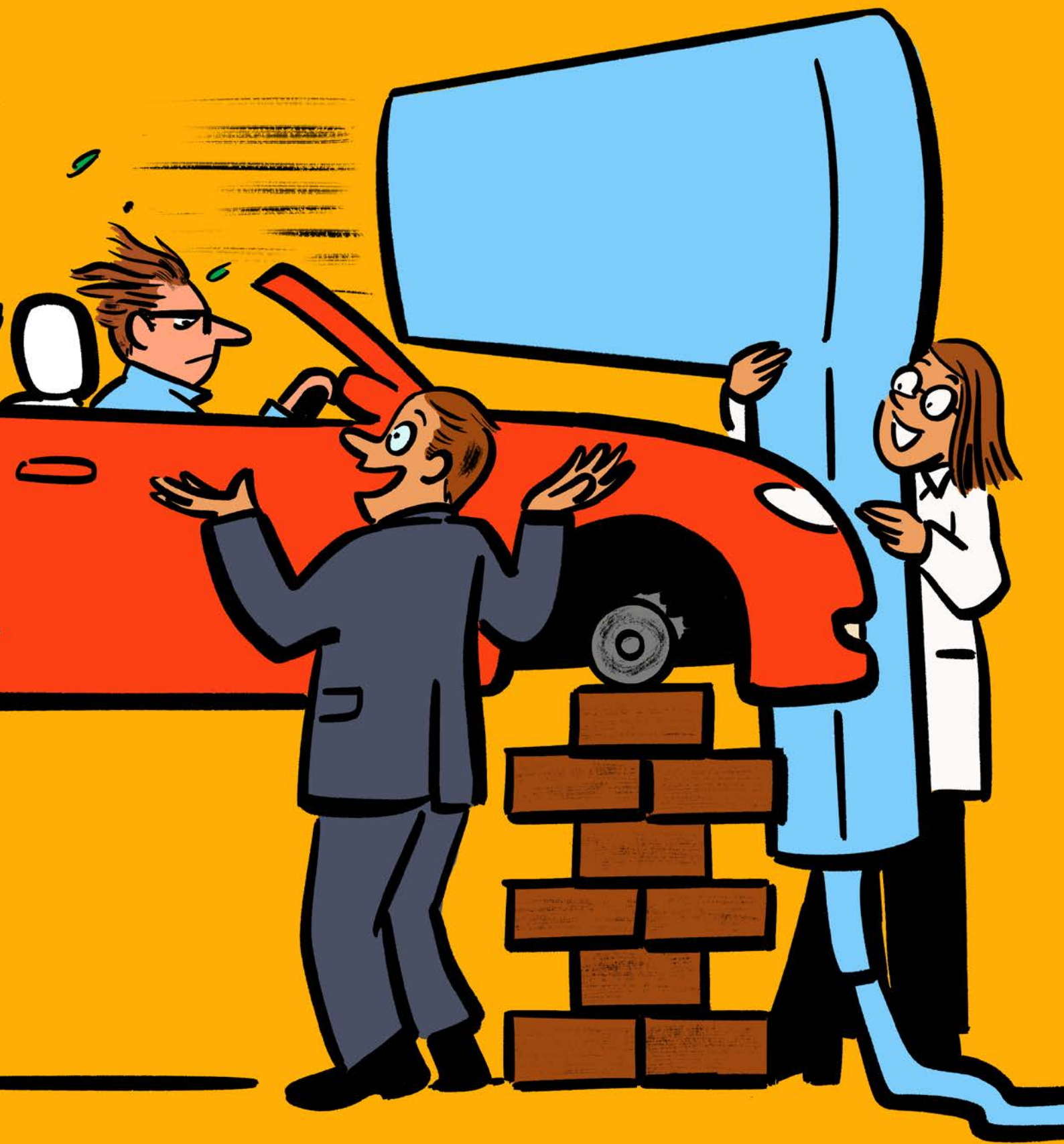
Skill

Management

Illustration Mark Long

Skill Management hat Dank KI an Tempo gewonnen. KI-basierte Software ist am Start, die Beratungshäuser liefern kluge Konzepte. Doch die Skill-basierte Organisation scheint trotzdem nicht voranzukommen. Die Analysen zeigen, woher die Bremswirkung kommt – und wo HR bereits volle Fahrt aufgenommen hat.







Allzu große Versprechungen sind geplatzt

Von Gudrun Porath

Wie in so vielen Bereichen hat Künstliche Intelligenz auch im Skill Management für einen „Boost“ gesorgt. Die Hoffnung, die Software-Anbieter gerne befeuern: Mit KI könnte man die Skill-basierte Organisation quasi per Knopfdruck erschaffen und steuern. Doch die Praxis ist hier noch lange nicht angekommen.

● Die Skill-basierte Organisation ist derzeit eines der meistdiskutierten Zukunftsbilder im Personalmanagement. Kaum eine HR-Strategie kommt ohne den Anspruch aus, Fähigkeiten statt Stellen zum Bezugspunkt von Entscheidungen zu machen. Hinter dieser Idee steht jedoch weniger ein neuer Managementtrend als ein praktisches Problem: Unternehmen müssen heute häufiger entscheiden, wer welche Aufgaben übernehmen kann, während sich Rollen, Tätigkeiten und Qualifikationen schneller verändern als ihre Organisationsmodelle.

Wie groß der Handlungsdruck inzwischen geworden ist, zeigt die Umfrage „HR Realities 2025“ der europäischen Analysten von Fosway. 87 Prozent der befragten Organisationen sehen den Aufbau einer Skill-basierten Organisation als kritischen Bestandteil ihrer HR-Agenda. Gleichzeitig ordnen sich nur 16 Prozent selbst entsprechend ein, weitere 27 Prozent verfügen über einen standardisierten Skills-Ansatz im HR-Ökosystem.

Die Diskrepanz verweist auf ein zentrales Problem: Die Idee ist akzeptiert, ihre operative Nutzung bleibt jedoch selten. Damit verschiebt sich die Frage. Nicht, ob Skills relevant sind, sondern ob sie tatsächlich Entscheidungen verändern.

Die HR-, Talent- und Learning-Software reagiert darauf mit einem gemeinsamen Versprechen. Fähigkeiten sollen die verbindende Datengrundlage für Recruiting, Entwicklung, Einsatzplanung und Transformation werden. Die Systeme sollen sichtbar machen, was Organisationen bislang nur indirekt wussten: Wer kann was, wer kann was lernen und wo werden künftig Fähigkeiten fehlen? Doch dieses Versprechen basiert nicht auf einem einheitlichen technischen Ansatz. Hinter dem Begriff stehen unterschiedliche Systemlogiken: Plattformen steuern Prozesse, Lernsysteme entwickeln Menschen und spezialisierte Skill-Intelligence-Lösungen erzeugen überhaupt erst belastbare Kompetenzdaten. Erst im Zusammenspiel entsteht eine Skill-basierte Organisation – und genau hier entscheidet sich, ob aus Transparenz auch Steuerung wird.

Plattformanbieter: Skills als Steuerungslogik von Arbeit

Große HR-Plattformen wie SAP Success Factors, Workday und Cornerstone verankern Skills als gemeinsame Datengrundlage für mehrere HR-Prozesse. Dadurch sollen Lernen, Performance, interne Mobilität und Workforce Planning auf dieselbe Informationsbasis zugreifen. Der Anspruch lautet: Wer Skills systematisch in der HCM-Suite verankert, verändert die Steuerungslogik der Organisation.

Cornerstone argumentiert dabei stark über Skalierung. Thorsten Rusch, Senior Director Solution Consulting, verweist darauf, dass KI-gestützte Skillprofile heute in großen Organisationen automatisiert erzeugt und aktualisiert werden können – in einer Größenordnung, die manuell nicht mehr leistbar wäre. Dafür werden etwa Millionen von Stellenanzeigen ausgewertet.

Gleichzeitig relativiert er die Erwartungen deutlich: Die KI liefere zunächst einen belastbaren Startpunkt, aber keinen perfekten Skill-Pass. Der Reifegrad entstehe erst über Nutzung, Iteration und Nachschärfung. Entscheidend seien weniger die Algorithmen als die Datenqualität und die Klarheit des Anwendungszwecks.

Damit verschiebt sich der Fokus von der Technologie zur Organisation. Laut Rusch liegen die größten Hürden nicht in Ontologien oder Modellen, sondern in historisch gewachsenen Strukturen: Lokale Jobtitel, fragmentierte Systemlandschaften und unterschiedliche Rollendefinitionen erschweren die Vergleichbarkeit von Kompetenzen stärker als technische Einschränkungen. Rusch mahnt auch davor, den Übergang zu einer Skill-basierten Organisation als reines Technologieprojekt anzugehen: „Mindestens genauso relevant ist der Faktor Change Management. Der Übergang erfordert veränderte Strukturen, neue Gesprächsformate und eine klare Kommunikation, warum Skills gepflegt werden sollen. Mitarbeitende aktualisieren ihre Profile nur dann sinnvoll, wenn sie den konkreten Nutzen erleben, etwa durch personalisierte Lernempfehlungen, bessere interne Stellenvorschläge oder transparente Entwicklungsperspektiven.“

Workday positioniert seine Skills Cloud als gemeinsamen Datenkern für die Bereiche Recruiting, Learning und Talent Marketplace. SAP Success Factors verankert Skills dagegen im Talent Intelligence Hub als Governance-Schicht, die Performance-, Entwicklungs- und Nachfolgeprozesse übergreift. In den meisten untersuchten Plattformen sind Skills kein eigenständiges System, sondern ein Attribut innerhalb der bestehenden HR-Logik.

Operative Realität: Automatisierung mit Vorbehalt

In der Praxis zeigen sich wiederkehrende Einschränkungen. Die automatisierte Skill-Inferenz funktioniert nur im Rahmen der vorhandenen Datenqualität. Belastbare Vergleiche erfordern mehrere Kontextquellen, beispielsweise Rollenbeschreibungen, Lernhistorien oder Projektdaten.

Zudem bleibt ein erheblicher manueller Anteil bestehen. Unternehmen müssen zunächst definieren, was überhaupt als Skill gilt und in welcher Granularität. Diese Entscheidungen

sind kontextabhängig und nicht standardisierbar. KI kann zwar Vorschläge machen, die initiale Ordnungsarbeit kann aber nicht ersetzt werden. Thomas Rusch betont, dass menschliche Kuratierung weiterhin eine zentrale Rolle spielt.

Die eigentliche Qualität entstehe jedoch in der menschlichen Interaktion. Skillprofile werden in Mitarbeitergesprächen geschärft, priorisiert und validiert. „Strategische Skills für bestimmte Rollen, Projekte, Abteilungen oder Regionen lassen sich nicht rein algorithmisch definieren, sondern erfordern bewusste Entscheidungen und Diskussionen“, so Rusch.

Damit rückt auch Governance ins Zentrum. Das Skill Management scheitert selten an fehlender Technologie, sondern häufiger an fehlender Klarheit darüber, wie Skills tatsächlich in Entscheidungen einfließen sollen.

Ein Instrument der Entwicklung

Learning-Management- und Experience-Plattformen nähern sich dem Thema aus einer anderen Perspektive. Hier stehen nicht die organisationale Steuerung oder das Workforce Planning im Vordergrund, sondern die individuelle Entwicklung und die Lernwirksamkeit.

Skills dienen dazu, Lernbedarfe sichtbar zu machen, Inhalte zu personalisieren und den Fortschritt messbar zu gestalten. David Middelbeck, CEO von edyoucated, beschreibt diese Perspektive bewusst nüchtern. Sein Unternehmen hat sich von Anfang an als skill-basiertes LMS positioniert und nutzt KI-gestützte Arbeitsmarktdaten, um relevante Kompetenzen abzuleiten.

Gerade im deutschen Markt sei die Skill-basierte Organisation vielerorts eher ein Diskussionsthema als gelebte Praxis, lautet seine Erkenntnis. „Vielleicht ist die Situation im Ausland etwas anders, doch gerade auf dem deutschen Markt zeigt sich: Für die durchschnittliche Unternehmenslandschaft – insbesondere für Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitenden – ergibt das Thema in vielen Fällen noch keinen unmittelbaren Sinn. Es beginnt eher bei größeren Unternehmen. Auch dort gehört es bislang nicht selbstverständlich zum Standardportfolio der Personalentwicklung.“ Präsent sei es vor allem im Marketing der Anbieter, auf Konferenzbühnen oder in Beiträgen von sogenannten Influencern und nicht in der praktischen Personalarbeit. Möglicherweise entsteht dadurch bei manchen Verantwortlichen der Eindruck, sie müssten bereits damit arbeiten. Entsprechend fällt es ihnen schwer zu sagen, dass es im eigenen Unternehmen noch nicht funktioniert und weiterhin überwiegend klassische Trainings eingesetzt werden. Besonders kleinere Organisationen verfügen häufig weder über klare Use Cases noch über die Ressourcen für systematisches Skill Management.

Middelbeck warnt daher vor einem idealisierten Zielbild vollständiger Skillprofile. Der unmittelbare Nutzen bleibe oft unklar. Skills würden erst in klar abgegrenzten Anwendungen wirksam, etwa bei der Besetzung von Projektteams oder der Suche nach internen Expertinnen und Experten. Middelbeck hat ein Beispiel mitgebracht: In einem Beratungsunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden pflegen alle ihre Kompetenzprofile. „Das hat die Projektbesetzung grundlegend verändert. Bei dieser Größenordnung kann niemand mehr zuverlässig wissen, wer genau der richtige Ansprechpartner für ein bestimmtes Spezialthema ist. Stattdessen lässt sich nun definieren: Für einen Kunden werden die Skills A, Z und ABC benötigt. Die Software erstellt daraufhin sofort eine Liste geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten,

Der nüchterne Blick auf die Praxis im Skill Management zeigt: Skills werden zur Datengrundlage von Entscheidungen, aber nicht zum Ersatz organisationaler Strukturen.

schlägt priorisierte Profile vor und grenzt die Auswahl sinnvoll ein. Auf dieser Basis können gezielt wenige Gespräche geführt werden, statt auf Zufall oder persönliche Bekanntheit zu setzen.“ Damit bewegt sich die Organisation faktisch bereits in Richtung einer Skill-basierten Arbeitsweise und der Mehrwert lässt sich konkret nachweisen, beispielsweise durch geringere Suchzeiten und eine geringere Abhängigkeit von informellen Netzwerken.

Skills als Daten – die Spezialanbieter

Klassische HCM-Suiten sind historisch betrachtet Verwaltungssysteme. Ihr Zweck besteht darin, die Organisation strukturell abzubilden. Dort werden Stellen, Rollen, Hierarchien, Vergütung, Zielvereinbarungen oder Performance-Prozesse verbindlich dokumentiert. Auch Kompetenzen existierten in diesen Systemen schon lange, allerdings lediglich als gepflegte Stammdaten. Die Systeme konnten Arbeit verwalten, aber nicht erklären, wie sie sich verändert.

Genau hier setzen die jüngeren Spezialanbieter an. Sie versuchen nicht primär, die Organisation abzubilden, sondern sie zu interpretieren. Arbeitsmarktanalysen wie die von Lightcast beschreiben zunächst die Umwelt: Welche Tätigkeiten entstehen, welche verschwinden und welche Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung? Plattformen wie Skyhive (Cornerstone) übertragen diese Außenperspektive in Zukunftsszenarien für die eigene Organisation und modellieren mögliche Transformationspfade. Anschließend rekonstruieren interne Skill-Intelligence-Systeme wie Talentguard aus Lebensläufen, Projekten oder Dokumentationen, über welche Fähigkeiten die Belegschaft tatsächlich verfügt. Talent-Marketplace-Lösungen wie Gloat greifen schließlich operativ ein, indem sie Aufgaben, Projekte oder Rollen neu verteilen.

Damit verschiebt sich die Funktion der Systeme für HR. Während die Suite weiterhin Struktur und Governance sichert, liefern ergänzende Skill-Intelligence-Werkzeuge Entscheidungsgrundlagen für Besetzung, Entwicklung und Transformation.

Damit wandelt sich die Rolle der HR-Suite vom Verwaltungssystem zum Referenzsystem für Entscheidungen. Ob daraus ein Mehrwert entsteht, hängt weniger von der Anzahl der eingesetzten Tools ab, sondern vielmehr davon, ob Organisationen ihre Prozesse tatsächlich an diesen Informationen ausrichten.

Das neue Steuerungsversprechen

Beratungsunternehmen wie PwC oder Mercer beschreiben Kompetenzen als die künftige „Währung“ von Organisationen. In den Whitepapers ist von einer Verschiebung die Rede: weg von stabilen Rollen und Jobtiteln, hin zu einer dynamischen Allokation von Fähigkeiten entlang der Geschäftsanforderungen. Dies könnte einen Paradigmenwechsel im Organisationsdesign bedeuten, bei dem Kompetenzen zum verbindenden Element der HR-Wertschöpfungskette werden, von Personalplanung über Weiterbildung bis hin zur Vergütung.

Gleichzeitig ist der Beratungsblick stark von Umsetzbarkeit geprägt. Transformation wird nicht als radikaler Bruch, sondern als Reifegradreise beschrieben. Unternehmen sollen sich schrittweise vorarbeiten: Erst soll Transparenz über vorhandene Kompetenzen geschaffen werden, dann sollen diese in einzelne HR-Prozesse integriert werden und schließlich soll eine vollständige kompetenzbasierte Steuerung erreicht werden. Dieses Nar-

rativ ist für Organisationen anschlussfähig, die ihre bestehenden Governance-Strukturen nicht infrage stellen wollen. Darin liegt seine Stärke, es gibt aber auch Kritik daran.

Die Job-Architektur als pragmatischer Anker

Das Beratungsunternehmen Mercer positioniert die skill-basierte Job-Architektur etwa als zentrales Fundament der Transformation. Die Logik dahinter: Vergütung, Karrierepfade, Performance-Management und Mitbestimmung sind in den meisten Unternehmen an Rollen und Jobs gekoppelt. Wer Skills wirksam machen will, kann sie dort andocken.

Mercer argumentiert daher, dass eine Job-Architektur nicht überwunden, sondern „skills-fähig“ gemacht werden müsse. Dabei werden Jobs als Container verstanden, in denen sich Skill-Anforderungen schneller verändern können. Aus Beratungssicht schafft dies Steuerbarkeit und reduziert das Risiko, dass parallele Systeme aufgebaut werden, die im Alltag keine Wirkung entfalten. Nicole Peichl, Partnerin bei Mercer, drückt es im Podcast „Datenaffaire“ so aus: „Mit zunehmender Digitalisierung und wachsender Projektarbeit steigt der Anteil von Organisationen, die nach ähnlichen Prinzipien arbeiten. Damit rückt automatisch stärker in den Mittelpunkt, was eine Person tatsächlich kann und welche Kompetenzen benötigt werden. Eine Rolle kann weiterhin als grobe Orientierung dienen, die Logik wird jedoch deutlich stärker kompetenzbasiert.“

Koreen Pagano ist Autorin des Buchs „The Skill-Based Organization“ und war langjährig für große Lernplattformen wie Degreed und D2L tätig. Sie konzentriert sich auf die Datenebene. Sie warnt davor, Jobs zum strukturellen Zentrum einer Skill-Strategie zu machen. In Interviews und Analysen beschreibt sie Kompetenzen nicht primär als Instrument der Personalabteilung, sondern als Datenproblem und als Entscheidungsinfrastruktur.

Laut Pagano starten viele Organisationen mit einer Job-Architektur oder einer Skills-Ontologie, aber beide Ansätze erzeugen zunächst wenig Wert für das Business, wenn sie nicht an konkrete Entscheidungen gekoppelt sind. Jobs veränderten sich heute so schnell, dass jede Architektur bereits beim Roll-out veralten könne, so Pagano. Wer Skills an Jobs bindet, überträgt diese Instabilität direkt ins Datenmodell.

Pagano plädiert deshalb für eine andere Logik: Skills sollten ihrer Meinung nach als eigenständige Datenebene aufgebaut werden, die zu Jobs gemappt, aber nicht von ihnen abgeleitet wird. Nur so entstehe die nötige Flexibilität, um mit KI-getriebenem Wandel Schritt zu halten. Zugleich weist sie darauf hin, dass viele Technologie- und Beratungsansätze weniger von Zukunftsfähigkeit als von Implementierbarkeit geprägt sind.

Warum Skill-Strategien ins Stocken geraten

Diese strukturelle Spannung könnte erklären, warum viele „Skills-first“-Initiativen trotz klarer Business Cases stagnieren. In seiner Analyse „Why skills-first strategies stall“ beschreibt der Analyst Richard Dubuisson, dass Kompetenzen in vielen Unternehmen als zusätzliche Initiative und nicht als eine Art neues Betriebssystem eingeführt werden. Es entstehen Pilotprojekte, neue Assessments und einzelne Talent-Marktplätze. Doch die grundlegenden Steuerungsmechanismen bleiben unangetastet. Die Einstellung von Mitarbeitern folgt weiterhin Joblogiken, die

Entwicklung ist vom Workforce-Planning entkoppelt und Führungskräfte werden an der kurzfristigen Zielerreichung gemessen, nicht am Aufbau von Kompetenzen oder der internen Mobilität. In diesem Umfeld können Skills kaum Wirkung entfalten. Sie liefern zwar Transparenz, verändern aber keine Entscheidungen.

Beratungen adressieren dieses Problem, indem sie Governance-Fragen in den Vordergrund rücken. Wer definiert Skills? Wer aktualisiert sie? Wer entscheidet, welche Skill-Daten für welche Entscheidungen ausreichen? Doch genau hier zeigt sich, wie tiefgreifend der Eingriff tatsächlich ist. Eine Skill-basierte Organisation ist kein HR-Projekt, sondern greift in Macht-, Entscheidungs- und Budgetlogiken ein.

SBO im Schatten der KI-Transformation

Die Debatte erhält durch Künstliche Intelligenz zusätzliche Dynamik. In vielen aktuellen Analysen wird die SBO eng mit der KI-Transformation verknüpft. Pagano beschreibt diesen Moment als Chance: KI-Programme zwingen Organisationen, sich erstmals datenbasiert mit Arbeit, Aufgaben und Fähigkeiten auseinanderzusetzen. Gleichzeitig warnt sie jedoch vor einem verkürzten Effizienzfokus. Wer Kompetenzen nur erfasst, um Automatisierungspotenziale zu identifizieren, verfehlt ihren eigentlichen Wert, nämlich bessere Entscheidungen über Menschen, ihre Entwicklung und ihren Einsatz zu treffen.

Damit wird die Rolle von Beratungen ambivalent. Einerseits schaffen sie Orientierung in einem unübersichtlichen Markt, liefern Begriffe und Modelle und machen Transformation überhaupt erst anschlussfähig für große Organisationen. Zugleich stabilisieren sie bestehende Denkmodelle, indem sie Kompetenzen an bekannte Strukturen binden.

Für Unternehmen bedeutet das: Die entscheidende Frage ist nicht, welches Modell sie übernehmen, sondern welches Problem sie mit Skills lösen wollen. Geht es um Transparenz? Um Mobilität? Oder um strategische Workforce-Entscheidungen im Kontext von KI? Erst daraus ergibt sich, ob eine jobzentrierte oder eine stärker datenzentrierte Architektur sinnvoll ist – oder eine bewusste Koexistenz beider Logiken.

Die Praxis: Von Skill-Daten zu Entscheidungslogiken

Der Blick auf die von Fosway veröffentlichten Zahlen zur Umsetzung der Skill-basierten Organisation – nur 16 Prozent ordnen sich so ein – spiegelt sich im Ergebnis von Anfragen in Unternehmen nach dem Stand der Umsetzung wider. Diese blieben zum großen Teil unbeantwortet. Es zeigte sich auch, dass der Begriff nicht verwendet wird, da er mit starren Bewertungsrastern in Verbindung gebracht wird. So teilte etwa der Chemiekonzern Covestro mit, dass er bewusst auf klassisches Skill-Management

mit starren Bewertungsrastern und den zugrunde liegenden Vorschlagwortungen von Profilen verzichtet. Trotzdem spielen Skills eine zentrale Rolle, denn das Unternehmen setzt auf persönlichen Dialog, kombiniert mit KI-gestützter Hyperpersonalisierung, um für jeden Mitarbeitenden individuell zugeschnittene Lernimpulse zu entwickeln. In einer Stellungnahme heißt es: „Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Teamgeist entwickeln sich durch kontinuierlichen Austausch – verstärkt durch intelligente Technologie, die Potenziale erkennt und Entwicklung beschleunigt. Daher verfolgen wir, angekoppelt an die KI-Strategie von Covestro, diese flexiblen Ansätze und entwickeln sie kontinuierlich weiter.“

Damit steht Covestro exemplarisch für eine Entwicklung, die sich auch in anderen dokumentierten Einführungen zeigt: Unternehmen vermeiden den Begriff, nutzen aber die zugrunde liegende Logik. Am deutlichsten wird das bei der KI-gestützten Skill-Inferenz von Johnson & Johnson, die 2025 unter dem Titel „The Deployment of AI to Infer Employee Skills: Insights from Johnson & Johnson's Digital-First Workforce Initiative“ von Wissenschaftlern aus Schweden und den USA gemeinsam mit dem Unternehmen ausgewertet wurde. Aus vorhandenen HR-Daten werden dort Kompetenzprofile abgeleitet, die Führungskräften einen Überblick über vorhandene Fähigkeiten geben und für Entwicklungs- sowie Besetzungsentscheidungen genutzt werden. Interne Stellen lassen sich so schneller besetzen und Qualifizierungsbedarfe können gezielter identifiziert werden. Gleichzeitig sind die Ergebnisse ausdrücklich nicht als Leistungsbewertung gedacht, sondern als Orientierung für Lernen und strategische Personalplanung.

Auch Unternehmen wie Infineon beschreiben Kompetenzen in ihren Berichten weniger als Organisationsmodell denn als Instrument der Transformation. Fähigkeiten werden mit der Geschäftsstrategie und der Qualifizierung verknüpft, um Veränderungen zu begleiten und künftige Kompetenzfelder aufzubauen. Der Fokus liegt somit nicht auf einer neuen Struktur, sondern auf einer veränderten Steuerung von Entwicklung und Einsatzplanung.

Diese Beobachtungen decken sich mit organisationswissenschaftlichen Analysen: Kompetenzen werden zunehmend zum Referenzpunkt von Entscheidungen, ohne die bestehende Rollenstruktur aufzulösen. In den unterschiedlichen Fällen kombinieren Organisationen stabile Verantwortlichkeiten mit der flexiblen Nutzung von Kompetenzen und wenden somit ein hybrides Modell an, anstatt einen vollständigen Strukturwechsel durchzuführen.

Die vorliegenden Einführungen ergeben damit ein konsistentes Bild: Automatisierte Skillprofile entstehen zwar in großem Umfang, werden aber überwiegend für die Entwicklung und die Besetzungsentscheidung genutzt. Die interne Mobilität steigt dort, wo Prozesse gezielt darauf umgestellt werden. Sie ist aber kein automatischer Effekt der Software. Die strategische Personalplanung gewinnt an Orientierung, aber nicht an Vorhersagbarkeit. Die Organisation selbst verändert sich dabei kaum: Rollen bleiben stabil, während Fähigkeiten zunehmend deren Einsatz steuern. Die Versprechen der Anbieter erfüllen sich somit teilweise. Skills werden zur Datengrundlage von Entscheidungen, aber nicht zum Ersatz organisationaler Strukturen.

Der aktuelle Stand lässt sich daher wie folgt präziser beschreiben: Unternehmen haben die Bedeutung von Skills erkannt und führen auch KI-gestützte Softwarelösungen ein. Das funktioniert am besten, wenn das Ziel klar ist und der Nutzen schnell deutlich wird. ■■■



GUDRUN PORATH ist freie Journalistin. Sie beleuchtet für das Personalmagazin den Softwaremarkt rund um das Corporate Learning.

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH
DIGITAL LESEN!



Seit über 25 Jahren analysieren wir die relevanten Trends zur Gestaltung der Arbeitswelt: im Management, in der Technologieentwicklung und in Human Resources. Top-Manager und Expertinnen bieten Einblicke in zukunftsweisende Projekte aus der Praxis.

Sichern Sie sich Ihr Abo und
bleiben Sie auf dem Laufenden!

