

Skill-basiertes Lernen: Die Zukunft der Personalentwicklung in dynamischen Zeiten

Dr. Walter Lieberei

27.05.2025

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Technologischer Fortschritt, demografische Veränderungen, neue Marktanforderungen und eine zunehmend globalisierte Wirtschaft erfordern von Unternehmen ein Höchstmaß an Agilität und Anpassungsfähigkeit. In diesem dynamischen Umfeld stoßen traditionelle Ansätze der Personalentwicklung, die oft auf starren Jobprofilen und formalen Qualifikationen basieren, an ihre Grenzen. Unternehmen erkennen zunehmend, dass der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit in den konkreten Fähigkeiten – den Skills – ihrer Mitarbeitenden liegt. Skill-basiertes Lernen rückt daher immer stärker in den Fokus und verspricht, die Personalentwicklung zu revolutionieren.

Dieser Blog-Artikel beleuchtet, was Skill-basiertes Lernen genau ist, welche Vorteile es Unternehmen bietet, wie es sich von traditionellen und kompetenzbasierten Ansätzen unterscheidet und wie Unternehmen es schrittweise erfolgreich implementieren können.

Was ist Skill-basiertes Lernen?

Skill-basiertes Lernen ist ein strategischer Ansatz in der Personalentwicklung, der den **Erwerb und die Entwicklung spezifischer, im Arbeitsalltag direkt anwendbarer Fähigkeiten (Skills) in den Mittelpunkt stellt**. Im Gegensatz zu Lernmethoden, die primär auf die Vermittlung von allgemeinem Wissen oder breiten Kompetenzfeldern abzielen, konzentriert sich Skill-basiertes Lernen auf die praktische Anwendbarkeit und die unmittelbare Relevanz für aktuelle oder zukünftige Aufgaben und Rollen im Unternehmen.

Mitarbeitende sollen genau die Skills erwerben, die sie benötigen, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen, sich an neue Herausforderungen anzupassen und somit die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen. Skills können dabei sowohl "Hard Skills" (z. B. Programmieren, Datenanalyse, Bedienung einer Maschine) als auch "Soft Skills" oder "Human Capabilities" (z. B. kritisches Denken, Problemlösung, Kommunikation, Kollaboration, emotionale Intelligenz) umfassen (Deloitte, 2022, (1); (5)).

Ein zentrales Element des Skill-basierten Lernens ist die **Granularität**. Anstatt von allgemeinen "Kompetenzen" zu sprechen, werden Skills oft sehr fein definiert. David Middelbeck ("Atomares Skill Mapping", (2)) spricht in diesem Zusammenhang von "Atomic Skills" – den kleinsten, einzeln erlernbaren Wissenseinheiten oder Fertigkeiten, ähnlich wie LEGO-Bausteine, die zu größeren Fähigkeiten zusammengesetzt werden können. Diese Granularität ermöglicht hochgradig personalisierte und effiziente Lernpfade.

Prinzipien des Skill-basierten Lernens:

- **Fokus auf relevante Fertigkeiten und Fähigkeiten:** Gezielte Identifikation und Förderung der Skills, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind.

- **Praxisorientierung:** Stark handlungs- und anwendungsorientierter Lernprozess (on-the-job, Workshops, Simulationen, Projektarbeit).
- **Kontinuierliche Entwicklung:** Laufende Analyse von Skill-Gaps und Schließung durch gezielte Lerninterventionen.
- **Flexibilität:** Regelmäßige Anpassung von Lernzielen und -inhalten an neue Anforderungen.
- **Technologieeinsatz:** Nutzung digitaler Lernplattformen und KI-gestützter Tools für personalisierte Lernpfade und transparente Skill-Übersichten (vgl. PDF "Bedeutung des Begriffs 'Skill-basiertes Lernen'").

Die Vorteile des Skill-basierten Lernens für Unternehmen und Mitarbeitende

Die Umstellung auf einen Skill-basierten Ansatz in der Personalentwicklung bietet sowohl für Unternehmen als auch für ihre Mitarbeitenden signifikante Vorteile:

Vorteile für Unternehmen:

1. **Erhöhte Agilität und Anpassungsfähigkeit:** Unternehmen können schneller auf Marktveränderungen, technologische Umbrüche oder neue Kundenbedürfnisse reagieren, indem sie die benötigten Skills gezielt aufbauen und flexibel einsetzen ((4); (5)).
2. **Bessere Talentnutzung und -allokation:** Durch eine klare Sicht auf die vorhandenen Skills können Talente effektiver identifiziert und Projekten oder Aufgaben zugeordnet werden, wo sie den größten Mehrwert schaffen. Dies führt zu einer optimierten Ressourcennutzung.
3. **Schließung von Qualifikationslücken (Skill Gaps):** Eine systematische Skill-Gap-Analyse ermöglicht es, frühzeitig Lücken zwischen vorhandenen und benötigten Skills zu erkennen und durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zu schließen ((4); (5)).
4. **Steigerung der Innovationskraft:** Interdisziplinäre Teams mit vielfältigen und komplementären Skills können kreativere Lösungen entwickeln und Innovationen vorantreiben.
5. **Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit:** Unternehmen, die über die richtigen Skills verfügen, sind besser gerüstet, um sich im Wettbewerb zu behaupten und nachhaltigen Erfolg zu sichern.
6. **Effizientere Personalentwicklung:** Lernbudgets und -ressourcen können gezielter eingesetzt werden, da der Fokus auf den tatsächlich benötigten Skills liegt, was zu einem besseren Return on Investment (ROI) der Weiterbildungsmaßnahmen führt.
7. **Datenbasierte Entscheidungen:** Eine Skill-basierte Organisation generiert wertvolle Daten über die Fähigkeitenlandschaft, die für strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung und Organisationsentwicklung genutzt werden können (Deloitte, 2022, (1)).

Vorteile für Mitarbeitende:

1. **Höhere Relevanz der Lerninhalte:** Mitarbeitende lernen das, was sie tatsächlich für ihre Arbeit brauchen, was die Motivation und das Engagement steigert.
2. **Gezielte Karriereentwicklung:** Skill-Profile bieten Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade, die nicht zwingend an traditionelle Hierarchien gebunden sind.
3. **Erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit (Employability):** Der Erwerb gefragter Skills macht Mitarbeitende wertvoller – sowohl intern als auch extern.
4. **Personalisierte Lernerfahrungen:** Lernangebote können auf den individuellen Bedarf und das vorhandene Skill-Level zugeschnitten werden, was Über- oder Unterforderung vermeidet.
5. **Anerkennung und Wertschätzung:** Die Fokussierung auf Skills ermöglicht eine differenziertere Anerkennung individueller Stärken und Beiträge.

Skill-basiertes Lernen vs. traditionelle/kompetenzbasierte Ansätze

Um die Besonderheiten des Skill-basierten Lernens zu verstehen, ist eine Abgrenzung zu traditionellen und kompetenzbasierten Ansätzen hilfreich.

Traditionelles Lernen: Traditionelle Aus-, Fort- und Weiterbildung ist oft durch folgende Merkmale gekennzeichnet: * **Fokus auf formale Qualifikationen:** Abschlüsse, Zertifikate und langjährige Berufserfahrung stehen im Vordergrund. * **Standardisierte Lernangebote:** "One-size-fits-all"-Kurse und -Seminare, die wenig auf individuelle Bedürfnisse eingehen. * **Wissensvermittlung statt Anwendung:** Oft theoretisch und weniger auf die direkte Anwendung im Arbeitsalltag ausgerichtet. * **Job-zentriert:** Lernen orientiert sich an festen Stellenbeschreibungen und Karriereleitern.

Kompetenzbasiertes Lernen: Der kompetenzbasierte Ansatz war bereits ein Schritt hin zu einer differenzierteren Betrachtung von Fähigkeiten. Kompetenzen werden jedoch oft breiter gefasst als Skills. Das PDF "Bedeutung des Begriffs 'Skill-basiertes Lernen' im modernen Skillmanagement" und "Kompetenz-basierte vs. Skill-basierte Organisation" bieten hierzu wertvolle Unterscheidungen:

Aspekt	Skill-basiertes Lernen	Kompetenz-basiertes Lernen
Grund-einheit	Skills: Spezifische, erlernbare, oft granulare Fähigkeiten (z.B. Python-Programmierung, Pivot-Tabellen in Excel erstellen). Praktisch orientiert.	Kompetenzen: Kombination aus Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen und Erfahrungen (z. B. Führungskompetenz, Problemlösungskompetenz). Umfassender.
Fokus	Erwerb und Anwendung konkreter, messbarer Fertigkeiten für spezifische Aufgaben/Projekte.	Entwicklung eines breiteren Verhaltensrepertoires für komplexe Situationen und Rollen.
Granula-rität	Hoch, "atomar". Skills sind oft die Bausteine von Kompetenzen.	Geringer, umfassender. Kompetenzen beschreiben eher das Zielverhalten.

Aspekt	Skill-basiertes Lernen	Kompetenz-basiertes Lernen
Messbarkeit	Oft leichter und direkter messbar (z. B. durch Tests, Arbeitsergebnisse).	Oft komplexer und indirekter messbar (z. B. durch 360-Grad-Feedback, Verhaltensbeobachtung).
Zeithorizont	Kann kurzfristiger und bedarfsorientierter sein.	Oft langfristiger, umfasst Persönlichkeitsentwicklung.
Arbeitsstruktur	Unterstützt dekonstruierte Arbeit, flexible Rollen, Talentmarktplätze.	Eher an traditionellen Job-/ Rollenstrukturen und Hierarchien ausgerichtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Skills sind die konkreten “Werkzeuge”, während Kompetenzen die Fähigkeit beschreiben, diese Werkzeuge in verschiedenen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll einzusetzen. Skill-basiertes Lernen fokussiert auf den Erwerb dieser “Werkzeuge”, oft mit dem Ziel, bestimmte Kompetenzen zu stärken oder zu entwickeln. Eine Skill-basierte Organisation legt den Schwerpunkt auf die granularen Skills als primäre Währung, um Arbeit flexibler zu organisieren und Talente agiler einzusetzen ((4); (5)).

Implementierung von Skill-basiertem Lernen: Ein 8-Schritte-Plan

Die Einführung von Skill-basiertem Lernen ist ein Transformationsprozess, der sorgfältige Planung und ein schrittweises Vorgehen erfordert. Marius Vennemann (4) skizziert einen praxiserprobten 8-Schritte-Plan, der als Leitfaden dienen kann:

Schritt 1: Aufbau einer gemeinsamen Sprache für Skills (Skill-Datenbank/Taxonomie) Der erste und grundlegende Schritt ist die Entwicklung einer einheitlichen Sprache für Skills im gesamten Unternehmen.

- **Skill-Taxonomie erstellen:** Definieren Sie, welche Skills für Ihr Unternehmen relevant sind. Nutzen Sie vorhandene Jobbeschreibungen, Rollenprofile, Trainingskataloge, aber auch Industriestandards (z. B. SFIA für IT-Skills (3) oder externe Skill-Datenbanken).
- **Granularität festlegen:** Entscheiden Sie, wie detailliert Skills erfasst werden sollen (“Atomic Skills”, (2)).
- **Skalierbarkeit sicherstellen:** Die Datenbank muss erweiterbar und anpassbar sein.
- **KI-gestützte Tools:** Können helfen, Skills aus bestehenden Dokumenten zu extrahieren und eine Basis zu schaffen.
- **Ziel:** Eine klare, verständliche und unternehmensweit akzeptierte Terminologie.

Schritt 2: Erfassung der intern vorhandenen Skills Schaffen Sie Transparenz darüber, welche Skills bereits im Unternehmen vorhanden sind und welche Mitarbeitenden darüber verfügen.

- **Methoden:** Mitarbeiterbefragungen (Selbsteinschätzung), Vorgesetztenbeurteilungen, Skill-Assessments (digital oder analog), Analyse von Projektdaten und Leistungsbeurteilungen.

- **Einbindung:** Binden Sie Mitarbeitende und Führungskräfte aktiv in den Bewertungsprozess ein.
- **Technologie:** KI-gestützte Tools können die Erfassung und Aktualisierung erleichtern.
- **Ziel:** Ein klares Bild der aktuellen Skill-Landschaft.

Schritt 3: Definition der notwendigen Future Skills Bestimmen Sie, welche Skills das Unternehmen in Zukunft benötigt, um strategische Ziele zu erreichen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

- **Strategische Ausrichtung:** Leiten Sie Future Skills aus der Unternehmensstrategie ab (3).
- **Externe Benchmarks:** Nutzen Sie Skill-Marktdaten, Branchenanalysen und Trendforschung.
- **Technologische Entwicklungen:** Berücksichtigen Sie den Einfluss neuer Technologien auf benötigte Skills.
- **Ziel:** Ein klares Zielszenario der zukünftig benötigten Skills.

Schritt 4: Ermittlung des Skill Gaps (Skill-Gap-Analyse) Vergleichen Sie die vorhandenen Skills (Ist) mit den zukünftig benötigten Skills (Soll), um Qualifikationslücken zu identifizieren.

- **Analyse:** Betrachten Sie sowohl aktuelle als auch potenzielle zukünftige Anforderungen.
- **Methoden:** Abgleich der Daten aus Schritt 2 und 3, Mitarbeiterbefragungen, Leistungsüberprüfungen.
- **Regelmäßige Aktualisierung:** Da sich Anforderungen ständig ändern, muss die Analyse kontinuierlich erfolgen.
- **Ziel:** Identifikation der spezifischen Bereiche, in denen Entwicklungsbedarf besteht.

Schritt 5: Verknüpfung von Skills und Lerninhalten Ordnen Sie Ihre vorhandenen und ggf. neu zu beschaffenden Lerninhalte den definierten Skills zu.

- **Mapping:** Verknüpfen Sie jeden Lerninhalt (Kurse, Module, Artikel, Videos etc.) mit den Skills, die dadurch entwickelt werden.
- **Herausforderung:** Dies kann ohne technologische Unterstützung ein sehr manueller und aufwändiger Prozess sein.
- **Lösung:** "Skill Extraction Services" (oft KI-basiert) können helfen, Trainingskataloge schnell und effizient mit relevanten Skills zu verknüpfen.
- **Ziel:** Sicherstellen, dass Lerninhalte gezielt auf die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten ausgerichtet sind.

Schritt 6: Bereitstellung fehlender Lerninhalte Schließen Sie die Lücken, die sich aus der Skill-Gap-Analyse und der Verknüpfung mit Lerninhalten ergeben.

- **Make or Buy:** Entscheiden Sie, ob Inhalte selbst erstellt, von externen Anbietern erworben oder kuratiert werden.
- **KI-generierte Inhalte:** KI-Technologien können auch zur Erstellung maßgeschneiderter Lerninhalte eingesetzt werden.
- **Vielfalt der Formate:** Berücksichtigen Sie unterschiedliche Lernpräferenzen (z. B. E-Learning, Blended Learning, Microlearning, Workshops).
- **Ziel:** Ein umfassendes Lernangebot, das alle benötigten Future Skills abdeckt.

Schritt 7: Nutzung von KI-gestützten Lernempfehlungen zur Bereitstellung von skill-basiertem Lernen Setzen Sie intelligente Systeme ein, um Mitarbeitenden personalisierte Lernpfade anzubieten.

- **Lernplattformen (LMS/LXP):** Moderne Systeme bieten oft automatische Empfehlungen basierend auf den benötigten Skills und dem individuellen Lernfortschritt ("Makropersonalisierung").
- **Adaptive Lernpfade:** Inhalte innerhalb eines Lernpfads können zugeschnitten werden, um nur die Einheiten anzubieten, die tatsächlich benötigt werden ("Mikropersonalisierung"). Dies vermeidet Langeweile oder Überforderung (Middelbeck, (2)).
- **Zugänglichkeit:** Sicherstellen, dass jeder Mitarbeitende Zugang zu den für ihn relevanten Lerninhalten hat.
- **Ziel:** Ein effizienter und effektiver, personalisierter Lernprozess.

Schritt 8: Messung der Wirksamkeit des skill-basierten Lernens Überwachen und evaluieren Sie kontinuierlich den Erfolg Ihrer Maßnahmen.

- **Kennzahlen (KPIs):** Definieren Sie relevante Metriken zur Bewertung des Lernerfolgs (z. B. Abschlussquoten, Anwendungsrate neuer Skills, Zeit bis zur Kompetenz, Schließung von Skill-Gaps).
- **Mitarbeiterfeedback:** Berücksichtigen Sie Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.
- **Skill DNA Dashboards:** Moderne Analyse-Tools können visualisieren, wie sich die Skill-Struktur im Unternehmen entwickelt und verändert (Vennemann, (4)).
- **Kontinuierliche Optimierung:** Nutzen Sie die gesammelten Daten und Erkenntnisse, um die L&D-Strategie und die Lernangebote kontinuierlich anzupassen und zu verbessern.
- **Ziel:** Nachweis des Beitrags der Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg und kontinuierliche Verbesserung.

Worauf Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung achten sollten:

- **Top-Management-Unterstützung: Die Transformation hin zu einer Skill-basierten Organisation erfordert das Commitment der Führungsebene.**

- **Change Management:** Kommunizieren Sie die Vision, die Vorteile und die Veränderungen klar und beziehen Sie alle Stakeholder frühzeitig ein. Legacy-Mindsets sind oft die größte Hürde (Deloitte, 2022, (1)).
- **Kultureller Wandel:** Fördern Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens, der Neugier und der Offenheit für neue Arbeitsweisen.
- **Rolle der Führungskräfte:** Führungskräfte müssen als Lernbegleiter und Coaches agieren und ihre Teams in der Skill-Entwicklung unterstützen.
- **Technologie als Enabler, nicht als Allheilmittel:** Die richtige Technologie ist wichtig, aber der Prozess und die Kultur müssen stimmen.
- **Datenschutz und Ethik:** Beim Erfassen und Nutzen von Skill-Daten müssen Datenschutzrichtlinien strikt eingehalten und ethische Aspekte berücksichtigt werden (Deloitte, 2022, (1)).
- **Vergütung und Anreize:** Überdenken Sie, wie Skill-Entwicklung und -Anwendung in Vergütungs- und Anreizsysteme integriert werden können. Dies ist oft eine Herausforderung, insbesondere in tarifgebundenen Unternehmen (CONTRACT, 2024, (3)).

Fazit: Skill-basiertes Lernen als Fundament für die Zukunft

Skill-basiertes Lernen ist mehr als nur ein neuer Trend in der Personalentwicklung. Es ist ein fundamentaler Wandel in der Art und Weise, wie Unternehmen Talente entwickeln, einsetzen und managen. Angesichts der sich ständig verändernden Anforderungen der modernen Arbeitswelt bietet dieser Ansatz die notwendige Flexibilität, Präzision und Effektivität, um sowohl die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden als auch den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Der Übergang mag komplex erscheinen, doch mit einem klaren Plan, der richtigen Technologie und einer engagierten Umsetzung können Unternehmen die Weichen für eine zukunftsfähige Personalentwicklung stellen. Indem sie Skills in den Mittelpunkt rücken, schaffen sie eine lernende Organisation, die bereit ist, die Herausforderungen von heute und morgen erfolgreich zu meistern. Der Start ins Skill-basierte Lernen eröffnet neue Möglichkeiten und ist ein entscheidender Schritt, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und eine Kultur des kontinuierlichen Wachstums zu etablieren.

Literaturquellen

1. **Deloitte. (2022). *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>**
2. **Middelbeck, D. (2024). *Atomares Skill Mapping: Revolution in der betrieblichen Weiterbildung*. Edyoucated. <https://edyoucated.org/blog/atomares-skill-mapping>**

3. Nawrath, B., & Pfersdorf, S. (2024). *Die skillbasierte Organisation: State of the Practice*. CONTRACT. <https://contract-gmbh.com/wp-content/uploads/Studie-Skillbasierte-Organisation.pdf>
4. Vennemann, M. (2024). *Skill-basiertes Lernen: Die Zukunft der Personalentwicklung*. Edyoucated. <https://edyoucated.org/blog/skill-basiertes-lernen>
5. Veldsman, D. & M. van der Merwe (n.d.): [How To Build a Skills-Based Organization: 10 Steps for HR](#). AIHR.com.