

Skills im Fokus: Die neue DNA zukunftsfähiger Organisationen

Wie ein Skills Hub strategische Systeme, agile Prozesse und eine erfolgreiche Transformation im Personalwesen ermöglicht.

Dr. Walter Lieberei

31.05.2025

Inhaltsverzeichnis

1. Die Revolution der Skills – Definition, Ursprung und Vorteile des Skills Hub 1.1. Was ist ein Skills Hub? 1.2. Der Wandel der Arbeitswelt: Warum jetzt ein Skills Hub? 1.3. Vorteile eines Skills Hub für zukunftsorientierte Unternehmen
2. Das Ökosystem des Skills Hub: Systeme, Prozesse und Menschen 2.1. Systemkomponenten und Technologien 2.1.1. Die zentrale Skills-Plattform 2.1.2. Skill-Taxonomie und -Ontologie 2.1.3. Dynamische Mitarbeiter-Skill-Profile 2.1.4. KI-gestütztes Matching und Analysen 2.1.5. Lern- und Entwicklungsplattformen (LMS/ LXP) 2.1.6. Reporting- und Analyse-Dashboards 2.1.7. Integration in die bestehende IT-Landschaft (HRIS, Projektmanagement etc.) 2.2. Kernprozesse im und um den Skills Hub 2.2.1. Skill-Identifikation, -Definition und -Katalogisierung 2.2.2. Skill-Erfassung, -Bewertung und -Validierung 2.2.3. Skill-Gap-Analyse und strategische Personalplanung 2.2.4. Personalisierte Lern- und Entwicklungspfade 2.2.5. Talent-Matching: Projekte, Aufgaben und interne Mobilität 2.2.6. Skill-basiertes Performance Management 2.2.7. Skill-basierte Vergütung und Anreizsysteme 2.2.8. Kontinuierliche Aktualisierung und Pflege des Skills Hub 2.3. Menschen und Rollen im Skills Hub-Ökosystem 2.3.1. Die Rolle der HR-Abteilung 2.3.2. Die Rolle der Führungskräfte 2.3.3. Die Rolle der Mitarbeiter 2.3.4. Die Rolle der IT-Abteilung und Datenexperten 2.3.5. Die Rolle von Fachexperten (SMEs)
3. Der Skills Hub im Unternehmenskontext: Anpassungen nach Größe 3.1. Große Unternehmen und Konzerne 3.2. Mittelständische Unternehmen 3.3. Kleine Unternehmen und Start-ups
4. Praxisbeispiel: Der Skills Hub bei der TechSolutions GmbH (Mittelstand)
5. Die Transformation zum Skills Hub: Ein Fahrplan für Projekt- und Change Management 4.1. Phase 1: Vision, Strategie und Business Case 4.2. Phase 2: Konzeption und Design 4.3. Phase 3: Implementierung und Pilotierung 4.4. Phase 4: Rollout und Verankerung 4.5. Kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung
6. Erfolgsfaktoren für eine schnelle und nachhaltige Transformation
7. Fazit und Ausblick
8. Quellenverzeichnis (Auswahl)

1. Die Revolution der Skills - Definition, Ursprung und Vorteile des Skills Hub

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Technologische Innovationen, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) und Automatisierung, Globalisierung und sich schnell ändernde Marktbedingungen zwingen Unternehmen, ihre Personalstrategien grundlegend zu überdenken. Traditionelle, auf starren Jobrollen und Hierarchien basierende Modelle der Personalarbeit stoßen an ihre Grenzen. In diesem dynamischen Umfeld rückt eine Ressource immer stärker in den Mittelpunkt: die Skills der Mitarbeiter. Unternehmen, die in der Lage sind, die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Belegschaft agil zu identifizieren, zu entwickeln und flexibel einzusetzen, werden die Gewinner von morgen sein. Ein zentrales Instrument zur Orchestrierung dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein „Skills Hub“.

1.1. Was ist ein Skills Hub?

Ein Skills Hub ist eine zentrale, technologiegestützte Plattform und ein strategischer Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, sämtliche Informationen über die Fähigkeiten und Fertigkeiten (Skills), Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu sammeln, zu organisieren, zu analysieren und dynamisch zu managen. Er dient als “Single Source of Truth” für alle skill-bezogenen Daten und Prozesse.

Im Kern geht es darum, von einer job-zentrierten zu einer skill-zentrierten Sichtweise zu gelangen. Anstatt Mitarbeiter primär über ihre Stellenbeschreibung zu definieren, fokussiert der Skills Hub auf granulare, spezifische und erlernbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für aktuelle und zukünftige Aufgaben, Projekte oder Wertschöpfungsketten benötigt werden. Dies ermöglicht eine dekonstruierte Sicht auf Arbeit: Aufgaben und Projekte werden nicht mehr starr an Jobrollen gebunden, sondern können flexibel mit den am besten geeigneten Skills aus dem gesamten Unternehmen besetzt werden.

Ein Skills Hub ist somit mehr als nur eine Datenbank; er ist das technologische und prozessuale Rückgrat eines skill-basierten Unternehmens, das Agilität, kontinuierliches Lernen und eine optimale Talentnutzung fördert.

1.2. Der Wandel der Arbeitswelt: Warum jetzt ein Skills Hub?

Mehrere Faktoren machen die Einführung eines Skills Hub dringlicher denn je:

- **Beschleunigter Wandel und kürzere Halbwertszeit von Skills:** Fertigkeiten veralten schneller. Unternehmen müssen kontinuierlich neue Skills aufbauen und bestehende anpassen. Der “Future of Jobs Report 2025” des Weltwirtschaftsforums prognostiziert, dass sich bis 2030 rund 39% der Kernkompetenzen von Arbeitnehmern verändern werden.
- **Fachkräftemangel:** In vielen Branchen herrscht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Ein Skills Hub hilft, interne Potenziale besser zu erkennen und zu entwickeln, sowie Talentlücken gezielt zu schließen.
- **Agilitätsbedarf:** Unternehmen müssen schneller auf Marktveränderungen reagieren können. Ein Skills Hub ermöglicht den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern dort, wo ihre Fähigkeiten am dringendsten benötigt werden, oft jenseits fester Jobbeschreibungen und über Talentmarktplätze.

- **Digitalisierung und KI:** Neue Technologien verändern Arbeitsinhalte und erfordern neue digitale und KI-bezogene Kompetenzen. KI-gestützte Tools sind gleichzeitig integraler Bestandteil eines modernen Skills Hub.
- **Mitarbeitererwartungen:** Mitarbeiter wünschen sich zunehmend personalisierte Entwicklungspfade, transparente Karrieremöglichkeiten und sinnstiftende Aufgaben, die ihren Stärken entsprechen. Der “Workforce of One”-Gedanke, bei dem jeder Mitarbeiter als Individuum mit einem einzigartigen Portfolio an Skills, Interessen und Potenzialen gesehen wird, gewinnt an Bedeutung.

1.3. Vorteile eines Skills Hub für zukunftsorientierte Unternehmen

Die Implementierung eines Skills Hub bietet zahlreiche strategische Vorteile:

- **Gesteigerte Agilität und Flexibilität:** Schnelle Anpassung an Marktveränderungen durch flexible Talentallokation.
- **Höhere Effizienz und Produktivität:** Optimale Besetzung von Aufgaben und Projekten mit den richtigen Skills, bessere Ressourcennutzung.
- **Förderung von Innovation:** Eine Kultur des kontinuierlichen und lebenslangen Lernens sowie die flexible Einsatzmöglichkeit von Talenten fördern Kreativität und die Entwicklung neuer Lösungen.
- **Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung:** Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre Karriere aktiv zu gestalten und ihre Interessen einzubringen. Dies erhöht Motivation und Engagement.
- **Strategische Personalplanung:** Präzisere Identifikation von Skill-Gaps und zukünftigen Kompetenzbedarfen.
- **Effektiveres Recruiting:** Gezielte Suche nach spezifischen Skills, Erweiterung des Talentpools über traditionelle Qualifikationen hinaus.
- **Demokratisierung von Chancen:** Faire und objektive Entscheidungen über Einstellungen, Beförderungen und Einsätze, basierend auf nachgewiesenen Skills und Potenzial, wodurch Bias reduziert wird.

2. Das Ökosystem des Skills Hub: Systeme, Prozesse und Menschen

Ein effektiver Skills Hub basiert auf dem Zusammenspiel von durchdachten Systemkomponenten, klar definierten Prozessen und engagierten Menschen in unterschiedlichen Rollen.

2.1. Systemkomponenten und Technologien

Die technologische Basis ist entscheidend für die Funktionalität eines Skills Hub.

- **2.1.1. Die zentrale Skills-Plattform:** Dies ist das Herzstück. Eine Datenbank oder ein spezialisiertes Software-System (oft Cloud-basiert), das alle skill-relevanten Daten zentral speichert und verwaltet. Sie dient als einheitliche Datenquelle für Fähigkeiten, Kompetenzen, Zertifizierungen, Erfahrungen und Lernhistorien der Mitarbeiter.

- **2.1.2. Skill-Taxonomie und -Ontologie:** Eine klar definierte und strukturierte Klassifikation von Skills ist unerlässlich. Eine Taxonomie schafft eine gemeinsame Sprache im Unternehmen. Sie kann branchenspezifische Standards (wie z. B. SFIA für IT-Skills) nutzen oder unternehmensspezifisch entwickelt werden. Eine Ontologie geht darüber hinaus und beschreibt die Beziehungen zwischen Skills (z. B. Hierarchien, Ähnlichkeiten, Voraussetzungen).
- **2.1.3. Dynamische Mitarbeiter-Skill-Profile:** Jeder Mitarbeiter verfügt über ein individuelles Profil, das seine aktuellen Skills, deren Ausprägungsgrad (Proficiency Level), formale Qualifikationen, Projekterfahrungen, Lernaktivitäten und Entwicklungsziele dokumentiert. Diese Profile sollten dynamisch sein und kontinuierlich (durch Mitarbeiter, Führungskräfte und Systeme) aktualisiert werden.
- **2.1.4. KI-gestütztes Matching und Analysen:** Künstliche Intelligenz spielt eine Schlüsselrolle. KI-Algorithmen können:
 - Skills aus Lebensläufen, Projektbeschreibungen oder Leistungsbeurteilungen extrahieren (Skill Inference).
 - Mitarbeiter mit passenden Skills für offene Projekte, Aufgaben oder Rollen vorschlagen (Skill Matching).
 - Personalisierte Lernempfehlungen basierend auf Skill-Gaps und Karrierezielen geben.
 - Skill-Trends im Unternehmen und am Markt analysieren.
 - Generative KI kann bei der Erstellung von Skill-Beschreibungen oder Lerninhalten unterstützen.
- **2.1.5. Lern- und Entwicklungsplattformen (LMS/LXP):** Integration mit Learning Management Systemen (LMS) und Learning Experience Platforms (LXP) ist entscheidend. Der Skills Hub liefert Daten für personalisierte Lernpfade, während das LMS/LXP die Lerninhalte bereitstellt und Lernerfolge zurück an den Hub meldet. Capability Academies, wie von Josh Bersin beschrieben, können hier als strukturierte Lernangebote dienen.
- **2.1.6. Reporting- und Analyse-Dashboards:** Visualisierungstools ermöglichen es HR und Führungskräften, Skill-Verteilungen, -Gaps, Bedarfe und Entwicklungserfolge auf individueller, Team- und Organisationsebene zu überblicken und datengestützte Entscheidungen zu treffen.
- **2.1.7. Integration in die bestehende IT-Landschaft (HRIS, Projektmanagement etc.):** Ein Skills Hub sollte nicht isoliert stehen. Schnittstellen zu HR-Informationssystemen (HRIS), Projektmanagement-Tools, Performance-Management-Systemen und ggf. externen Skill-Datenbanken (z. B. LinkedIn) sind wichtig, um einen durchgängigen Datenfluss und eine hohe Datenqualität sicherzustellen.

2.2. Kernprozesse im und um den Skills Hub

Die Technologie allein reicht nicht aus. Definierte Prozesse sind notwendig, um den Skills Hub lebendig zu halten und seinen Nutzen zu maximieren.

- **2.2.1. Skill-Identifikation, -Definition und -Katalogisierung:** Ein initialer und fortlaufender Prozess zur Identifizierung der für das Unternehmen strategisch relevanten Skills. Dies beinhaltet die Definition jedes Skills und die Einordnung in die Taxonomie.
- **2.2.2. Skill-Erfassung, -Bewertung und -Validierung:** Methoden zur Erfassung der Skills von Mitarbeitern. Dies kann durch Selbsteinschätzung, Vorgesetztenbeurteilung, Peer-Feedback, formale Assessments (z. B. Tests, Simulationen), Zertifizierungen oder KI-basierte Analyse von Arbeitsergebnissen erfolgen. Wichtig ist ein Prozess zur Validierung der erfassten Skills, um die Datenqualität sicherzustellen.
- **2.2.3. Skill-Gap-Analyse und strategische Personalplanung:** Regelmäßige Analyse der vorhandenen Skills im Abgleich mit den aktuellen und zukünftigen strategischen Anforderungen des Unternehmens. Dies deckt Lücken (Skill Gaps) auf und informiert die strategische Personalplanung (Buy, Build, Borrow-Strategien).
- **2.2.4. Personalisierte Lern- und Entwicklungspfade:** Basierend auf Skill-Gaps, individuellen Karrierezielen und Unternehmensbedarfen werden maßgeschneiderte Lern- und Entwicklungspläne erstellt und über LMS/LXP angeboten. "Learning in the Flow of Work", Mentoring und Coaching sind hier wichtige Elemente.
- **2.2.5. Talent-Matching: Projekte, Aufgaben und interne Mobilität:** Systematischer Prozess zur Besetzung von Projekten, Gigs oder auch neuen Rollen mit den am besten geeigneten internen (oder externen) Talenten basierend auf deren Skill-Profilen. Interne Talentmarktplätze sind hier ein gängiges Instrument.
- **2.2.6. Skill-basiertes Performance Management:** Leistungsbeurteilung fokussiert nicht nur auf Zielerreichung, sondern auch auf die Entwicklung und Anwendung von Skills. Feedback-Prozesse sind eng mit der Skill-Entwicklung verknüpft.
- **2.2.7. Skill-basierte Vergütung und Anreizsysteme:** Überlegungen, wie der Erwerb und die Anwendung gefragter Skills vergütet und honoriert werden können. Dies kann von Skill-Zulagen bis hin zu entwicklungsfördernden Anreizen reichen.
- **2.2.8. Kontinuierliche Aktualisierung und Pflege des Skills Hub:** Skills und Bedarfe ändern sich. Die Skill-Taxonomie, die Mitarbeiterprofile und die Lernangebote müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Dies erfordert klare Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen.

2.3. Menschen und Rollen im Skills Hub-Ökosystem

Der Erfolg eines Skills Hub hängt maßgeblich von den Menschen ab, die ihn nutzen und gestalten.

- **2.3.1. Die Rolle der HR-Abteilung: HR ist oft der Treiber und primäre “Owner” des Skills Hub. Zu den Aufgaben gehören:**
 - **Strategische Ausrichtung und Governance des Skills Hub.**
 - **Entwicklung und Pflege der Skill-Taxonomie.**
 - **Implementierung und Management der Technologie-Plattform.**
 - **Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern.**
 - **Design von skill-basierten HR-Prozessen (Recruiting, L&D, Performance etc.).**
 - **Analyse von Skill-Daten und Ableitung von strategischen Maßnahmen.**
 - **Förderung einer skill-orientierten Kultur.**
- **2.3.2. Die Rolle der Führungskräfte: Führungskräfte sind entscheidend für die operative Umsetzung:**
 - **Identifikation von Skill-Bedarfen in ihren Teams.**
 - **Unterstützung der Mitarbeiter bei der Skill-Erfassung und -Entwicklung (Coaching).**
 - **Skill-basiertes Feedback im Performance Management.**
 - **Ermöglichung von internen Gigs und Projekten zur Skill-Anwendung.**
 - **Vorleben einer Lernkultur.**
- **2.3.3. Die Rolle der Mitarbeiter: Mitarbeiter tragen eine aktive Rolle und Mitverantwortung:**
 - **Regelmäßige Pflege und Aktualisierung des eigenen Skill-Profiles.**
 - **Aktive Teilnahme an Lern- und Entwicklungsangeboten.**
 - **Bereitschaft, Skills in neuen Aufgaben und Projekten anzuwenden und zu erweitern.**
 - **Geben und Annehmen von Skill-bezogenem Feedback.**
- **2.3.4. Die Rolle der IT-Abteilung und Datenexperten: Die IT unterstützt bei:**
 - **Technischer Implementierung und Wartung der Plattform.**
 - **Sicherstellung von Datenintegration, -sicherheit und -schutz (DSGVO).**
 - **Datenanalysten unterstützen HR bei komplexen Auswertungen und der Entwicklung von KI-Modellen.**
- **2.3.5. Die Rolle von Fachexperten (SMEs): Subject Matter Experts aus den Fachbereichen sind wichtig für:**
 - **Definition und Validierung von fachspezifischen Skills.**

- **Festlegung von Proficiency-Levels.**
- **Mitwirkung bei der Erstellung von Lerninhalten oder Assessments.**

3. Der Skills Hub im Unternehmenskontext: Anpassungen nach Größe

Die Ausgestaltung und Implementierung eines Skills Hub variiert je nach Unternehmensgröße, Ressourcen und spezifischen Bedürfnissen.

3.1. Große Unternehmen und Konzerne:

- **Herausforderungen: Hohe Komplexität durch diverse Geschäftsbereiche, globale Präsenz, unterschiedliche Kulturen und bestehende (oft starre) Systeme. Change Management ist eine massive Aufgabe.**
- **Ansatz: Oftmals Aufbau einer zentralen Governance-Struktur und einer standardisierten, globalen Skill-Taxonomie, die jedoch lokale Anpassungen erlaubt. Die Technologieauswahl ist kritisch und erfordert Skalierbarkeit und Integrationsfähigkeit. Pilotprojekte in ausgewählten Bereichen sind üblich, bevor ein globaler Rollout erfolgt. Es bedarf dedizierter Projektteams und erheblicher Ressourcen. Die Verknüpfung mit strategischer Personalplanung und Talent Management auf Konzernebene ist entscheidend. IBM und Deloitte sind Beispiele für Unternehmen, die stark auf KI-gestützte Skill-Verwaltung setzen.**

3.2. Mittelständische Unternehmen:

- **Herausforderungen: Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen als Konzerne, aber oft agiler und flexibler in der Umsetzung. Die Notwendigkeit, mit weniger Mitteln wettbewerbsfähig zu bleiben, ist ein starker Treiber.**
- **Ansatz: Fokus auf die für das Kerngeschäft kritischsten Skills. Pragmatische Technologielösungen, oft Standardsoftware mit Anpassungen, sind gefragt. Eine unternehmensweite, aber nicht übermäßig granulare Taxonomie ist meist ausreichend. Die Kultur spielt eine große Rolle; eine enge Zusammenarbeit zwischen HR, IT und den Fachbereichen ist erfolgsentscheidend. Die Einführung kann schneller erfolgen, erfordert aber eine klare Priorisierung.**

3.3. Kleine Unternehmen und Start-ups:

- **Herausforderungen: Sehr begrenzte Ressourcen, oft fehlende HR-Expertise. Hohe Flexibilität ist bereits vorhanden, aber eine systematische Skill-Übersicht fehlt oft.**
- **Ansatz: Skills Management ist oft informeller und personengebundener. Der Fokus liegt auf Schlüsselpersonen und deren vielseitigen Fähigkeiten. Einfache Tools (ggf. auch Excel-basiert oder in Projektmanagement-Software integriert) können zur Skill-Erfassung dienen. Externe Netzwerke und Freelancer spielen eine größere Rolle bei der Deckung**

spezifischer Skill-Bedarfe. Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache über Skills ist dennoch wichtig, um Wachstum zu ermöglichen.

4. Praxisbeispiel: Der Skills Hub bei der TechSolutions GmbH (Mittelstand)

Um die Funktionsweise eines Skills Hub im mittelständischen Kontext greifbarer zu machen, betrachten wir das fiktive Unternehmen TechSolutions GmbH:

- **Unternehmen: TechSolutions GmbH**
- **Größe: ca. 350 Mitarbeiter**
- **Branche: Softwareentwicklung und IT-Beratung für Industriekunden (z. B. Maschinenbau, Automatisierung)**
- **Ausgangssituation vor Skills Hub: Die TechSolutions GmbH sieht sich mit schnellen Technologiezyklen konfrontiert. Es besteht zwar eine hohe Grundkompetenz, aber die Identifizierung und Entwicklung spezifischer, zukunftssträchtiger Skills erfolgt eher reaktiv und dezentral. Die Geschäftsführung erkennt einen strategisch wichtigen Wachstumsmarkt, für den im Unternehmen noch keine ausreichende Expertise vorhanden ist.**

Szenario: Proaktive Weiterbildung zur Schließung einer strategischen Skill-Lücke

Die Geschäftsführung der TechSolutions GmbH identifiziert “Cybersecurity für industrielle Anlagen” als einen stark wachsenden Zukunftsmarkt mit hohem Potenzial. Eine erste interne Einschätzung und Marktanalyse zeigen jedoch, dass die vorhandene Expertise in diesem spezifischen Bereich noch sehr begrenzt ist, um neue Aufträge proaktiv akquirieren und umfassend bedienen zu können. Ziel ist es, diese strategische Skill-Lücke gezielt und vorausschauend mit internen Mitarbeitern zu schließen, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Der Skills Hub im Einsatz bei der TechSolutions GmbH:

1. Strategische Skill-Definition und Taxonomie-Erweiterung:

- **Die HR-Abteilung initiiert einen Workshop mit Führungskräften aus der technischen Entwicklung und den wenigen Mitarbeitern, die bereits erste Berührungspunkte mit IT-Sicherheit im industriellen Umfeld hatten (Subject Matter Experts - SMEs).**
- **Gemeinsam wird der strategisch relevante Skill “Cybersecurity für industrielle Anlagen” präzise definiert und in die unternehmensweite Skill-Taxonomie im Skills Hub integriert.**
- **Dies beinhaltet auch die Festlegung relevanter Sub-Skills wie “Netzwerksicherheit in OT-Umgebungen (Operational Technology)”, “Kenntnisse der IEC 62443 Normenreihe”, “Threat Modeling für ICS-Systeme” oder “Grundlagen des Penetration Testings für industrielle Steuerungen”. Für jeden Skill werden zudem typische Kompetenzniveaus (z.B. Basis, Fortgeschritten, Experte) definiert.**

2. Organisationale Skill-Gap-Analyse:

- **Nachdem die neuen Skills katalogisiert sind, führt der Skills Hub eine unternehmensweite Analyse durch. Er gleicht die in den dynamischen Mitarbeiter-Skill-Profilen erfassten und validierten Skills mit den neu definierten Cybersecurity-Skills ab.**
- **Das Ergebnis wird im Analyse-Dashboard des Skills Hub visualisiert: Es zeigt sich eine signifikante Lücke. Beispielsweise haben nur 5% der technischen Mitarbeiter rudimentäre Kenntnisse in allgemeinen IT-Sicherheitsthemen, aber niemand weist die spezifische Expertise und die erforderlichen Kompetenzniveaus für "Cybersecurity für industrielle Anlagen" auf. Das Dashboard quantifiziert den Bedarf (z. B. "Ziel: 10 Mitarbeiter mit Expertenlevel binnen 2 Jahren").**

3. Identifikation von Upskilling-Kandidaten:

- **Der Skills Hub identifiziert nicht nur die Lücke, sondern schlägt auch potenzielle Kandidaten für eine Weiterqualifizierung vor.**
- **Basierend auf bestehenden Skill-Profilen (z. B. Netzwerkadministratoren mit ausgewiesenem Interesse an Sicherheitsthemen, erfahrene Softwareentwickler, die bereits an sicherheitskritischen Komponenten für Steuerungssoftware gearbeitet haben) und ggf. im System hinterlegten Lerninteressen oder Karrierewünschen, erstellt das System eine Liste von Mitarbeitern mit hoher Affinität und Entwicklungspotenzial für den Bereich Cybersecurity.**
- **Die Führungskräfte können diese Vorschläge prüfen und mit den Mitarbeitern in Entwicklungsgesprächen besprechen.**

4. Erstellung personalisierter Lern- und Entwicklungspfade:

- **Für die identifizierten und interessierten Kandidaten werden - unterstützt durch den Skills Hub und die integrierte Learning Experience Platform (LXP) - maßgeschneiderte Entwicklungspfade konzipiert.**
- **Diese Pfade können eine Mischung aus verschiedenen Lernformaten beinhalten:**
 - **Externe Zertifizierungslehrgänge (z. B. zum "Certified Industrial Cybersecurity Professional").**
 - **Interne Workshops und Wissensaustausch-Sessions, geleitet von den wenigen vorhandenen SMEs oder externen Trainern, die spezifisches Wissen vermitteln.**
 - **Zugang zu kuratierten E-Learning-Modulen und Fachartikeln auf der LXP.**

- Ein Mentoring-Programm, bei dem erfahrenere Kollegen (falls vorhanden) oder externe Mentoren die Lernenden begleiten.
 - “Learning on the Job” durch die schrittweise Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben in kleineren, internen Security-Projekten oder als “Schatten” bei externen Spezialisten bei Pilotkunden.
 - Die Lernfortschritte und neu erworbenen Skills werden kontinuierlich im Skill-Profil des jeweiligen Mitarbeiters dokumentiert und validiert (z. B. durch Projektergebnisse, Zertifikate, Vorgesetzten-Feedback).
5. **Monitoring und strategische Anpassung:**
- HR und die Führungskräfte der relevanten Abteilungen können über die Analyse-Dashboards des Skills Hub den Fortschritt des Skill-Aufbaus im Unternehmen kontinuierlich verfolgen.
 - Sie sehen, wie viele Mitarbeiter welche Kompetenzlevel in den Cybersecurity-Skills erreichen und ob die gesetzten Ziele für den Aufbau dieser strategischen Ressource termingerecht erreicht werden.
 - Dies ermöglicht auch eine frühzeitige Anpassung der Lernangebote oder eine Intensivierung der Maßnahmen, falls der Fortschritt hinter den Erwartungen zurückbleibt.

Ergebnisse und Vorteile für die TechSolutions GmbH durch den Skills Hub Einsatz:

- **Gezielter Aufbau strategisch erfolgskritischer Kompetenzen:** Das Unternehmen ist nun deutlich besser aufgestellt, um den Zukunftsmarkt “Cybersecurity für industrielle Anlagen” proaktiv zu erschließen und neue Kundenprojekte erfolgreich umzusetzen.
- **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit:** Die TechSolutions GmbH kann neue, gefragte Dienstleistungen anbieten und sich von Wettbewerbern differenzieren, die diese Expertise (noch) nicht besitzen.
- **Mitarbeiterentwicklung entlang der Unternehmensstrategie:** Die Mitarbeiter werden in Bereichen qualifiziert, die sowohl für ihre persönliche Karriereentwicklung als auch für den langfristigen Erfolg des Unternehmens zukunftssträchtig sind.
- **Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -motivation:** Die sichtbare Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter und das Aufzeigen klarer, zukunftsorientierter Perspektiven steigert die Zufriedenheit, das Engagement und die Loyalität. Mitarbeiter erkennen, dass ihre Weiterentwicklung dem Unternehmen wichtig ist und sie Teil der strategischen Ausrichtung sind.

- **Reduktion von Rekrutierungskosten und -zeit:** Anstatt teuer und langwierig externe Spezialisten suchen zu müssen, die am Markt ohnehin rar und umkämpft sind, konnte ein signifikanter Teil des Bedarfs durch die gezielte Entwicklung interner Talente gedeckt werden.
- **Agilere Reaktion auf zukünftige Skill-Bedarfe:** Der etablierte Prozess und die vorhandene Infrastruktur des Skills Hub ermöglichen es der TechSolutions GmbH, auch zukünftige Skill-Gaps schneller zu identifizieren und proaktiv anzugehen.

5. Die Transformation zum Skills Hub: Ein Fahrplan für Projekt- und Change Management

Die Einführung eines Skills Hub ist ein tiefgreifendes Transformationsprojekt, das sorgfältige Planung und ein exzellentes Change Management erfordert. Der AIHR-Roadmap folgend, kann dies in Phasen geschehen:

5.1. Phase 1: Vorbereitung und Vision (Business Case definieren)

- **Ist-Analyse:** Bewertung der aktuellen HR-Prozesse, der vorhandenen Skill-Daten (falls vorhanden) und der technologischen Landschaft. Identifikation von Pain Points (z.B. Fachkräftemangel, mangelnde Agilität, ineffektive Personalentwicklung).
- **Vision und strategische Ziele:** Klare Definition, was mit dem Skills Hub erreicht werden soll (z.B. bessere Talentallokation, schnellere Anpassung an Marktveränderungen, höhere Mitarbeiterbindung). Ausrichtung an der Gesamtunternehmensstrategie.
- **Stakeholder-Management:** Identifikation aller relevanten Stakeholder (Geschäftsführung, HR, IT, Fachbereiche, Betriebsrat, Mitarbeiter). Frühzeitige Einbindung und Gewinnung von Sponsoren, insbesondere aus dem Top-Management.
- **Kernteam bilden:** Zusammenstellung eines interdisziplinären Projektteams.

5.2. Phase 2: Konzeption und Design (Dekonstruieren und Bedarfe ermitteln)

- **Skill-Taxonomie entwickeln/adaptieren:** Entscheidung für eine passende Taxonomie und Definition der Granularität. Identifikation der Kernskills.
- **Prozessdesign:** Gestaltung der zukünftigen skill-basierten Prozesse (siehe Abschnitt 2.2).
- **Technologieauswahl:** Evaluation und Auswahl einer geeigneten Skills Hub-Plattform. Erstellung eines Anforderungskatalogs. Berücksichtigung von Integration, Skalierbarkeit und Benutzerfreundlichkeit.
- **Datenstrategie:** Festlegung, wie Skills erfasst, validiert und gepflegt werden. Definition von Datenqualitätsstandards.

- **Change- und Kommunikationskonzept: Planung der Maßnahmen zur Begleitung des Wandels und zur Information und Einbindung der Mitarbeiter.**
- **Pilotprojekt definieren: Auswahl eines geeigneten Bereichs für einen ersten Testlauf.**

5.3. Phase 3: Implementierung und Pilotierung (Transition und Change managen)

- **Technische Implementierung: Konfiguration und Anpassung der Skills Hub-Plattform. Einrichtung von Schnittstellen.**
- **Datenmigration und initiale Skill-Erfassung: Übertragung bestehender Daten (falls möglich) und erste Erfassung von Mitarbeiter-Skills im Pilotbereich.**
- **Pilot-Durchführung: Anwendung der neuen Prozesse und Systeme im ausgewählten Bereich. Enge Begleitung und Support für die Nutzer.**
- **Schulung: Training für HR, Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit dem Skills Hub und den neuen Prozessen.**
- **Kommunikation: Regelmäßige Information über Fortschritte, Herausforderungen und erste Erfolge des Piloten.**

5.4. Phase 4: Rollout und Verankerung (Transition und Change managen)

- **Pilot-Auswertung: Sammlung von Feedback, Analyse der Ergebnisse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Anpassung von Systemen und Prozessen.**
- **Stufenweiser Rollout: Ausweitung des Skills Hub auf weitere Unternehmensbereiche oder die gesamte Organisation.**
- **Verankerung in HR-Prozessen: Integration des Skills Hub in alle relevanten Personalprozesse (Recruiting, Onboarding, L&D, Performance Management, Vergütung, Karriereplanung).**
- **Kulturwandel fördern: Etablierung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens, der Skill-Entwicklung und der internen Mobilität. Anerkennung und Wertschätzung von Skill-Aufbau.**
- **Erfolgsmessung: Definition von KPIs zur Messung des Erfolgs des Skills Hub (z.B. Time-to-Fill, interne Besetzungsquote, Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivitätssteigerung).**

5.5. Kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung Ein Skills Hub ist kein statisches System. Er muss kontinuierlich an neue Anforderungen angepasst und weiterentwickelt werden. Regelmäßiges Monitoring, Feedbackschleifen und die Bereitschaft zur Anpassung sind entscheidend.

6. Erfolgsfaktoren für eine schnelle und nachhaltige Transformation

Die erfolgreiche Einführung eines Skills Hub wird durch mehrere Faktoren begünstigt:

- **Klares Commitment der Unternehmensleitung:** Ohne Unterstützung von oben wird die Transformation kaum gelingen.
- **Nutzerzentrierung und Mehrwertfokus:** Der Skills Hub muss für alle Nutzergruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, HR) einen klaren Mehrwert bieten und einfach zu bedienen sein.
- **Agiles Vorgehen:** Start small, iterate, and learn. Perfektion von Anfang an ist unrealistisch. Pilotprojekte und schrittweise Einführung reduzieren Risiken.
- **Partizipation und Einbindung:** Frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung aller relevanten Stakeholder schafft Akzeptanz und Engagement.
- **Transparente und umfassende Kommunikation:** Den “Warum“-Aspekt erklären, Unsicherheiten adressieren und Erfolge sichtbar machen.
- **Investition in Change Management und Befähigung:** Mitarbeiter und Führungskräfte müssen auf die neuen Arbeitsweisen und Tools vorbereitet und dabei unterstützt werden.
- **Datenqualität als Fundament:** Ohne verlässliche und aktuelle Skill-Daten ist der Nutzen eines Skills Hub begrenzt. Datenpflege ist eine Daueraufgabe.
- **Kulturwandel aktiv gestalten:** Die Einführung eines Skills Hub ist oft mit einem tiefgreifenden Kulturwandel verbunden (hin zu mehr Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Flexibilität). Dies erfordert Geduld und gezielte kulturelle Interventionen (Growth Mindset fördern).
- **Technologie als Enabler:** Die Technologie soll die Prozesse unterstützen, nicht umgekehrt. Eine sorgfältige Auswahl und Anpassung ist entscheidend.

7. Fazit und Ausblick

Der Skills Hub ist weit mehr als ein neues HR-Tool; er ist ein strategisches Instrument und ein Katalysator für die Transformation hin zu einem agilen, lernenden und zukunftssicheren Unternehmen. In einer Arbeitswelt, die von permanentem Wandel und der Notwendigkeit lebenslangen Lernens geprägt ist, wird die Fähigkeit, Skills effektiv zu managen, zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Die Einführung eines Skills Hub ist ein anspruchsvolles, aber lohnendes Unterfangen. Es erfordert eine klare Vision, eine durchdachte Strategie, die richtige Technologie, angepasste Prozesse und vor allem die Bereitschaft aller Beteiligten, tradierte Denkweisen über Bord zu werfen und sich auf eine skill-orientierte Zukunft einzulassen. Unternehmen, die diesen Weg konsequent

gehen, werden nicht nur ihre Resilienz und Innovationskraft stärken, sondern auch zu attraktiveren Arbeitgebern für Talente werden, die in einer dynamischen Welt wachsen und gestalten wollen. Der Weg zum vollumfänglichen “Skills-Powered Enterprise” mag lang sein, aber der Skills Hub ist der entscheidende Motor auf dieser Reise.

8. Quellenverzeichnis (Auswahl)

- AIHR - Academy to Innovate HR. (o.D.). *How to build a skills-based organization: 10 steps for HR*. Abgerufen von <https://www.aihr.com/blog/skills-based-organization/>
- Bersin, J. (2019, Oktober). *The Capability Academy: Where Corporate Training Is Going*. Josh Bersin. Abgerufen von <https://joshbersin.com/2019/10/the-capability-academy-where-corporate-training-is-going/>
- Cantrell, S., Weisz, K., Griffiths, M., Eaton, K., & Forsythe, J. (2023). *A skills-based model for work: Navigating the end of jobs*. Deloitte Insights. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/skills-based-model-end-of-jobs.html>
- Deloitte. (2022). *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*. Deloitte Insights. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
- EdYoucated. (o.D.). *Was zeichnet skill-basierte Organisationen aus?*. EdYoucated Glossar. Abgerufen von <https://edyoucated.org/glossar/skill-basierte-organisation>
- Mercer. (2023). *Using skills frameworks to initiate a skills-powered organization*. Mercer. Abgerufen von <https://www.crforum.co.uk/wp-content/uploads/2023/10/Mercer-Using-skills-frameworks-to-start-a-skills-powered-organisation.pdf>
- SFIA Foundation. (2024). *A bis Z-Fähigkeitsliste*. Abgerufen von <https://sfia-online.org/de/sfia-9/all-skills-a-z>
- World Economic Forum. (2025, Januar). *Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. Abgerufen von <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>