

Skill-basierte Workforce-Transformation

Wie die Entwicklung von Meta-Skills die Zukunft der Arbeit gestaltet

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Unternehmen suchen nach Lösungen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden ermöglichen. Skill-basierte Ansätze können dabei helfen, die Belegschaft gezielt weiterzuentwickeln und an neue Anforderungen anzupassen.

Von Anna Sender und Anja Feierabend

Die heutige Arbeitswelt ist von einem kontinuierlichen Wandel geprägt, der Unternehmen vor Herausforderungen stellt. Technologische Entwicklungen und die zunehmende Komplexität, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, führen zu neuen Geschäftsmodellen. Daraus ergeben sich Veränderungen im erforderlichen Skillset der Mitarbeitenden. Der demografische Wandel verstärkt die Schwierigkeiten, die richtigen Skills auf dem internen und externen Arbeitsmarkt zu finden. Neue Rollen in Unternehmen entstehen, und bestehende werden mit neuen Skills angereichert. Die Halbwertszeit von Skills nimmt rapide ab. So spüren einige Unternehmen den Fachkräftemangel nicht in der Quantität, sondern in der Qualität: in der Diskrepanz zwischen den benötigten und den vorhandenen Skills der jetzigen und zukünftigen Mitarbeitenden. Dieses Ungleichgewicht stellt sowohl Arbeitnehmende als auch Unternehmen vor Herausforderungen: Während viele Menschen auf der Suche nach einer neuen Stelle sind, kämpfen Unternehmen gleichzeitig mit einem Mangel an qualifizierten Fachkräften mit den benötigten Skills.

Reskilling und Upskilling für die Belegschaft

Angesichts der schnell wechselnden Anforderungen an Fähigkeiten suchen Unternehmen nach Lösungen, die eine gezielte Weiterentwicklung der Skills innerhalb ihrer Belegschaft ermöglichen. Laut einer aktuellen Studie erwarten 74% der 205 befragten Grossunternehmen in der Schweiz, dass sich die benötigten Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden aufgrund

einer neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens verändern werden (siehe Abb. 1).

Damit verbunden ist ein Skill-basierter Ansatz, bei dem nicht Stellen, sondern Skills im Zentrum der HR-Prozesse und Entscheidungen stehen. Dieser Ansatz ermöglicht ein kontinuierliches Reskilling und Upskilling der bestehenden Belegschaft.

Obwohl einige Unternehmen in verschiedenen Branchen bereits erfolgreich Skill-basierte HR-Praktiken anwenden, geben nur 28% der Unternehmen an, sich mit diesen Ansätzen beschäftigt zu haben. 12% geben an, ein Skill-Audit durchgeführt zu haben, und 17% verwenden eine Skill-Taxonomie (siehe Abbildung 1). Eine Skill-Taxonomie hilft, eine gemeinsame Sprache zu finden, in der eine Klassifikation von Skills organisationsweit erfasst wird. Nach der Entwicklung einer Skill-Taxonomie ist der nächste wichtige Schritt für Unternehmen, ein Skill-Audit durchzuführen, d.h., ein grundlegendes Verständnis der derzeit im Unternehmen vorhandenen Skills zu entwickeln. Daraus ergeben sich die Skill-Gaps, die durch eine Workforce-Transformation geschlossen werden können.

Die Transformation der Belegschaft, die eine kontinuierliche und flexible Anpassung der Skills der Mitarbeitenden an die Bedürfnisse des Unternehmens ermöglicht, ist eine Herausforderung. Ziel ist es, strategische Agilität zu entwickeln; die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen im externen und internen Umfeld zu reagieren. Die Frage ist nicht, ob Unterneh-

men Reskilling und Upskilling brauchen, sondern wie sie es am besten angehen. Hier stösst die langfristige strategische Personalplanung an ihre Grenzen, da die notwendige Flexibilität nicht immer gegeben ist. Es gilt, die Mitarbeitenden durch gezielte HR-Praktiken für den Wandel zu gewinnen und sie aktiv auf der Reise der Workforce-Transformation zu begleiten.

Baustein 1: Rekrutierung und Entwicklung von Meta-Skills zur Förderung der Flexibilität

Workforce-Transformation ist nicht nur eine Frage der Technologie, sondern auch des Mindsets und erfordert eine Kultur des lebenslangen Lernens. In einer sich schnell verändernden Welt mit zunehmender Komplexität wird es immer wichtiger, neue Situationen einschätzen und klare Zusammenhänge erkennen zu können. Meta-Skills, wie digitale Kompetenzen, kritisches Denken und soziale Intelligenz, sind die übergeordneten Skills, die andere Skills verstärken und aktivieren. Sie ermöglichen es, spezifisches Fach- oder Berufswissen effektiver zu nutzen. Meta-Skills sind daher ein Katalysator für das Lernen und den effektiven Aufbau neuer Fähigkeiten.

Baustein 2: Flexible Skill-basierte und strategisch verankerte HR-Praktiken etablieren

- Bei der Skill-basierten Rekrutierung werden die Fähigkeiten der Kandidaten berücksichtigt, anstatt sich ausschliesslich auf die bisherige Berufserfahrung und Ausbildung zu konzentrieren. Dieser Ansatz bietet die Möglichkeit, einen breiteren Talentpool zu berücksichtigen. Ein Beispiel aus dem Bankwesen könnte

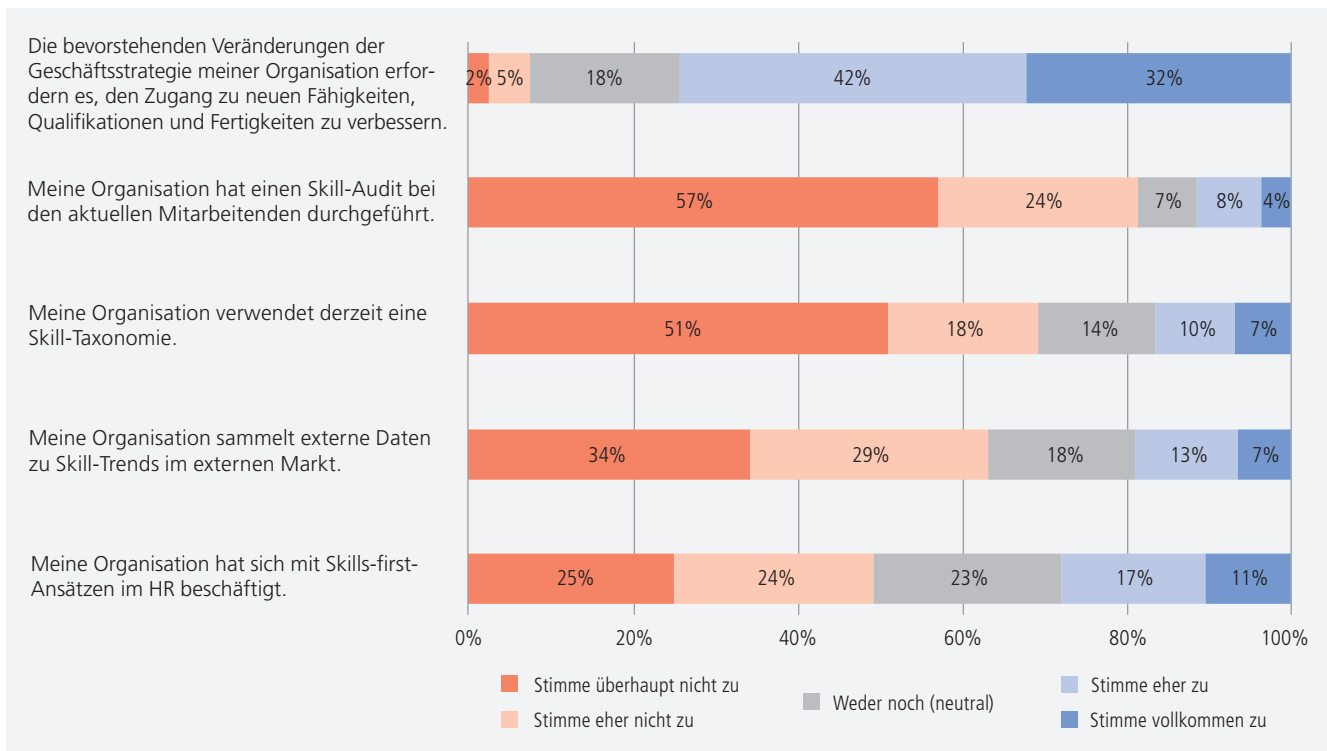


Abbildung 1: Skills Management. Quelle: Kost, S., Pletscher, M., & Sender, A. (2025). *The Talent Challenge: How organizations identify and manage talent*. Lucerne, Switzerland: Lucerne University of Applied Sciences and Arts. N = 205.

sein, dass als Flugbegleiterin erworbene Fähigkeiten für die Betreuung von vermögenden Privatkunden wertvoll sein könnten. Im technischen Bereich könnten Zahntechniker ähnliche Fähigkeiten benötigen wie Uhrmacher. Dieser Ansatz wird auch im «Athlete's Network» verfolgt, wo die Fähigkeiten von Athleten (z.B. Resilienz, Teamarbeit und die Fähigkeit, unter Druck gute Leistung zu erbringen) Unternehmen wertvolle Vorteile bieten. Der Skill-basierte Rekrutierungsansatz bricht das branchenbezogene Silo-Denken auf und hilft, die Flexibilität zu erhöhen, indem es zu Diversität in der Belegschaft beiträgt und Offenheit für unkonventionelle Karrierewege fördert.

- Skill-basierte Vergütung bedeutet, dass Mitarbeitende für ihre Fähigkeiten belohnt werden. In vielen Unternehmen spielen immer noch Schulabschlüsse oder das Alter bei der Vergütung eine grosse Rolle. Die Skill-basierte Vergütung ermutigt die Mitarbeitenden, neue Fähigkeiten zu erlernen und dadurch eine höhere Entlohnung zu erzielen. Er setzt damit die richtigen Anreize für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Skill-Repertoires und sichert die Lernfähigkeit und Flexibilität der Organisation.

- Die Skill-basierte Entwicklung zielt darauf ab, die Breite und Tiefe der Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erweitern, um ihnen verschiedene Möglichkeiten für vertikale und horizontale Veränderungen zu bieten. Im Gegensatz dazu zielt der traditionelle Entwicklungsansatz darauf ab, den Mitarbeitenden zu helfen, ihre aktuelle Rolle effektiv zu erfüllen oder in der Hierarchie aufzusteigen. Die Skill-basierte Entwicklung unterstützt die Organisationen dabei, die Flexibilität bei der Stellenbesetzung zu erhöhen und die interne Mobilität der Mitarbeitenden zu fördern.
- Eine Skill-basierte Arbeitsgestaltung beinhaltet oft die Fragmentierung der Arbeit in verschiedene Aufgaben und Projekte, was den Einsatz von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Skills fördert. Dies bedeutet, dass die Arbeit von verschiedenen Mitarbeitenden ausgeführt werden kann, während ein einzelner Mitarbeitender an verschiedenen Projekten und Aufgaben arbeitet, basierend auf seinen Fähigkeiten und Interessen. Skill-basierte Arbeitsgestaltung ermöglicht Mitarbeitenden, in verschiedenen Projekten, Teams und Aufgaben zu arbeiten, was ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erhöht.

Quellen

Skillnet Ireland (2023). Skills-first: An emerging approach to managing human resources for the new world of work.
 Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141–157.
 Nguyen, Q. (2024). Skill-based practices – How and When they pay off. Master Thesis. University of Basel.
 Höchle, C. (2025). From a Swiss HR perspective: skill-based hiring as a gateway for post-sport careers. Master Thesis. Lucerne University of Applied Sciences and Arts.



Anna Sender ist Professorin an der Hochschule Luzern. Sie forscht und lehrt im Bereich Talent Management, Lohntransparenz und New Work und lanciert gemeinsam mit Anja Feierabend den

CAS Strategic Workforce Transformation an der Hochschule Luzern. Sie ist zudem Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personal (ZGP) und Partnerin beim Start-up HR ConScience GmbH.



Anja Feierabend ist Dozentin für Human Resource Management an der Universität Luzern und leitet das hochschulübergreifende Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer». Sie ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH und lanciert gemeinsam mit Anna Sender den CAS Strategic Workforce Transformation an der Hochschule Luzern.