

# Vor dem KI-Sturm

Das Thema Skills beherrscht die Agenda, aber es besteht noch viel Unklarheit und Unsicherheit darüber, wie zeitgemäße Talent- und **Workforce-Modelle** aussehen könnten und was dies für die Aufstellung von HR bedeutet. Eine Bestandsaufnahme und ein ernüchternder Ausblick.

Ein Beitrag von **NICOLE PEICHL** und **SEBASTIAN UNTERREITMEIER-LESSIG**

**E**in Blick in die *Mercer Global Talent Trends*, eine alle zwei Jahre weltweit durchgeführte Erhebung zu Trends, die HR betreffen, zeigt einen sich aufbauenden Sturm, der von KI und Skills befeuert wird. In der Gruppe der Executives gibt es ein klares Bild: 50 Prozent glauben daran, dass ihre Organisation ohne KI nicht über das Jahr 2030 hinaus überleben wird.

Einige der Hauptgründe für große Besorgnis in Unternehmen, die uns aus unseren Beratungsprojekten immer wieder erreichen, sind:

- ▶ Disruptionen der Produkte
- ▶ Wettbewerber, die Businessmodelle mit KI leichter kopieren können
- ▶ massive Veränderungen der Rollen
- ▶ tiefgreifende Veränderungen in der Leistungserbringung

Dadurch werden Aufgaben schneller, besser und mit weniger Personal realisierbar sein.

In vielen Unternehmen besteht allerdings allein schon beim Thema „Aufräumen von veralteten Prozessen und Anpassen der Strukturen“ weiterhin großes Potenzial für Veränderung. Häufig passiert dies noch zu wenig. So bestätigen 67 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie, dass ihr Unternehmen neue Technologie einführt, ohne die Art, wie gearbeitet wird, zu verändern. Bedenken in dieser Richtung zeigen sich auch bei den *Top-3-Themen*, die die Executives am stärksten sorgen: 60 Prozent geben an, dass sie aufgrund der Konsequenzen besorgt sind, die ein Ersetzen von Mitarbeitenden durch automatisierte Systeme beziehungsweise KI hätte. 58 Prozent sind besorgt, dass sich Technologieveränderungen schneller vollziehen, als es gelingt, Mitarbeitende entsprechend zu qualifizieren. Und 58 Prozent geben an, dass aktuell zu wenig getan wird, um

Mitarbeitende überhaupt davon zu begeistern, neue Technologien zu nutzen. Insgesamt gesehen steht das ganze Thema „Digitale Beschleunigung“ auf Platz 2 der größten Risiken für die nächsten drei Jahre – nur getoppt von Risiken aufgrund von Inflations- und Währungsschwankungen oder Kapitalrisiken. Nicht viel besser sieht es aufseiten der Mitarbeitenden aus: 31 Prozent sind grundsätzlich besorgt aufgrund der Auswirkungen von KI auf die Menschheit und 28 Prozent empfinden große Unsicherheit in Bezug auf den eigenen Job, wenn es um neue Technologien und KI geht.

All das macht Druck auf die Wachstumsambitionen der Unternehmen, die mit durchschnittlich 15 Prozent pro Jahr unverändert hoch sind. Damit diese umsetzbar sind, fokussieren die Unternehmen stark auf KI und Automation, Re-/Upskilling und das Vorantreiben der Digitalen Transformation. Die zwei größten Risiken für dieses Wachstum sind Disruptionen durch Technologie und die Nichtverfügbarkeit von Skills.

Skills zur Bewältigung der Herausforderungen durch KI und digitale Transformation sind jedoch nur ein Teil des Ganzen. Insbesondere Skills wie Kundenorientierung, unternehmerisches Verständnis, strategisches Handeln, Ambiguitätstoleranz, Veränderungsfähigkeit und siloübergreifendes Arbeiten werden in der Regel vom Business als entscheidend für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg und die Umsetzung der Strategie gesehen. Häufig werden diese unter dem Begriff Kompetenzen geführt – eine fachlich richtige Unterscheidung, die in der Regel jedoch häufig zugunsten einfacher vermittelbarer Begriffe wie Skills, Fähigkeiten oder Kenntnisse zurücktritt.

**67 Prozent geben an, dass ihr Unternehmen neue Technologie einführt, ohne die Art, wie gearbeitet wird, zu verändern.**

## Ist HR bereit für diese Herausforderungen?

Die Einschätzungen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von HR, diese Veränderungen zu begleiten, sind eher ernüchternd. Weniger als die Hälfte der

## Wie gelingt der Start ins Thema Skills?

Es gibt mehrere Varianten in das Thema Skills zu starten und es gilt, diese je nach Ambition, Budget und vor allem Reifegrad der Organisation passend zu wählen. Die positiven wie negativen Effekte der aktuellen Unternehmenskultur sind nicht zu unterschätzen. Die aktuell am stärksten verbreiteten Varianten sind die Implementierung von KI-basierten Talent-Marketplace-Lösungen, die Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Skill-Architektur plus Zukauf von Daten und die erweiterte Variante, in der ein Alignment der Skills mit dem Business auf einer Jobebene für alle Jobs stattfindet.

Mit einer Fokussierung auf eine rein systembasierte Lösung mag die Einführung von Skills deutlich schneller gelingen, sie ist jedoch wenig unternehmensspezifisch: Für Standardjobs, die eng dem Markttrend folgen, wie

zum Beispiel Scrum Master, Controller oder HR Business Partner, werden Marktdaten in der Regel ausreichend gut zu den aktuellen Jobprofilen passen. Für Jobprofile nah an der Wertschöpfungskette des Unternehmens sehen wir häufig eine starke Anpassung je nach Unternehmen, die häufig nicht zu standardisierten Marktdaten passen. Die Variante, über KI die Skills der bestehenden Mitarbeitenden „einzusammeln“, kann zudem zu einer Verzerrung der Daten führen: Wenn die Ausgangsdaten der Mitarbeitenden gut gepflegt sind, wird das Ergebnis trotzdem nur den aktuellen Stand der Skills zeigen und nicht, was das Unternehmen zukünftig benötigt. Zudem ist diese Art von „Bottom-up Approach“ abhängig vom Engagement der Mitarbeitenden und führt unter Umständen zur Benachteiligung von introvertierten Kolleginnen und Kollegen und Berufsgruppen mit wenig Affinität zu IT-Systemen im „Blue Collar“-Bereich.

Daher ist in jedem Fall – neben einer guten Kommunikation und einem passenden Changemanagement – eine Begleitung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte nötig.

### Skills First — Wie finde ich den richtigen Ankerpunkt?

Es reicht nicht, Skills einzuführen. Skills sind die neue Währung im Unter-

Executives sind überzeugt davon, dass sie die Erwartungen der Kundschaft mit ihren aktuellen Talentmodellen erfüllen können. Und weniger als ein Drittel der Executives stimmen zu, dass ihre Workforce-Modelle flexibel genug sind, um schnell die benötigten Talente innerhalb der Organisation zu bewegen. Zusätzlich machen die Erwartungen an mögliche Produktivitätsgewinne durch KI weiteren Druck auf HR: 98 Prozent der Unternehmen planen eine Transformation in 2024 mit dem primären Treiber, die Produktivität zu steigern und Jobs neu zu denken. KI kommt hier eine herausgehobene Stellung zu, es werden über alle Befragten Produktivitätsgewinne zwischen 21 bis 35 Prozent erwartet. 40 Prozent der Executives glauben sogar an Gewinne jenseits von 30 Prozent. Schaut man auf die Tätigkeiten, die durch KI revolutioniert werden sollen, sind das im Schwerpunkt das Analysieren beziehungsweise Synthetisieren und Zusammenfassen von (großen) Datenbeständen und Informationen, die Steuerung von Customer Self-Service und Customer Experience, die Automatisierung von Routineaufgaben und das Treffen von Entscheidungen.

Damit dies gelingt, fokussieren sich die HR-Abteilungen auf das Neugestalten von Tätigkeiten und das Redesign von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten – basierend auf Skills.

**Skills zur Bewältigung der Herausforderungen durch KI und digitale Transformation sind jedoch nur ein Teil der Medaille.**

nehmen und ein „Skills First“-Ansatz unabdingbar. Um Skills nicht nur einzuführen, sondern wirklich dauerhaft zu implementieren, braucht es Ankerpunkte. Das Jobprofil ist zunächst die kleinste Einheit in einer Job-Architektur, falls diese vorhanden ist. Weiterhin bieten sich die Karrierellevel in der Fach-, Führungskarriere und gegebenenfalls Projektkarriere an. Falls eine Job-Architektur oder Karrieremodelle nicht vorhanden sind, verhindert dies die Einführung von Skills im Unternehmen nicht und eine Kopplung kann später erfolgen. Gleiches gilt für das (Nicht-)Vorhandensein eines Gradings.

Der vielleicht wichtigste Ankerpunkt sind die HR-Prozesse. Beginnend bei der strategischen Personalplanung über Recruiting, Personalentwicklung und Performance-Management bis hin zur Nachfolgeplanung. Nur wenn Skills konsequent an die HR-Prozesse ausgerichtet und an diese angepasst werden, werden sie relevant und bleiben es.

Häufig ist der erste Einstiegspunkt die Personalentwicklung, um das aktuelle „Re- und Upskill-Mantra“ zu bedienen. Insbesondere bringt die Beschäftigung mit zukünftigen Skills im Rahmen der strategischen Personalplanung und der Nachfolgeplanung einen hohen Mehrwert für die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Das Recruiting wird beim Thema Skills oftmals nicht im Vordergrund gesehen. Es bietet jedoch einen großen Hebel bei der Bewältigung des Skill-Shifts: Viele Unternehmen müssen sich nicht nur mit dem Re- und Upskilling von leicht trainierbaren Skills (zum Beispiel die Bedienung neuer Maschinen, Systeme oder Software) beschäftigen, sondern mit dem Ausbau von schwer zu schulenden Kompetenzen, die für den Unternehmenserfolg im Vordergrund stehen, wie unternehmerisches Denken, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz. Hier kann das Recruiting, zum Beispiel im Rahmen von Nachbesetzungen, einen entscheidenden Beitrag beim großflächigen Skill-Shift des Unternehmens leisten.

### Braucht es eine Skill-Architektur?

Ob eine Skill-Architektur notwendig ist, ist ein häufiger Diskussionspunkt. Aus technologischer Sicht ist es am einfachsten, Skills aus bestehenden Profilen und Stellenanzeigen automatisiert zu extrahieren und ohne weitere Strukturierung oder inhaltliche Auseinandersetzung zu bestehenden Jobprofilen hinzuzufügen.

Aus Sicht der HR-Prozesse wird dabei Potenzial verschenkt, da die Nutzbarkeit je nach Prozess leidet, weil wichtige Strukturelemente wie sinnvolle Klassifizierungen

der Skills fehlen. Es ist daher zu empfehlen, die Prozesse durchzugehen und für die wichtigsten Punkte im Prozess zu definieren, wie Skills dort unterstützen, wie diese dafür aufbereitet oder strukturiert sein müssen und wie eine passende Systemunterstützung aussehen muss. Letzteres erfordert ein sehr gutes Systemverständnis: Die großen HR-Suiten sind noch am Beginn der Skill-Reise, haben teilweise strikte Limitierungen und keine konsistent durchgängige Abbildung von Skills im System über die verschiedenen Module hinweg. Diese aktuellen Unzulänglichkeiten lassen sich jedoch durch ein individuelles Prozess-Design von Online- und Offline-Elementen eines Prozesses umgehen.

### Warum sollten Mitarbeitende sich selbst um ihre Skill-Entwicklung kümmern?

Das Idealbild der nach beruflicher Selbstverwirklichung strebenden Mitarbeitenden, die sich die Ambiguität umarmend auf jedes neue Re- und Upskill-Angebot stürzen und

alle paar Monate nach der nächsten Herausforderung auf dem internen Talent-Marketplace suchen, ist natürlich weitgehend unrealistisch. In jedem Unternehmen gibt es sicher Mitarbeitende, die dieses Profil erfüllen, sie stellen jedoch in der Regel nur eine Minderheit dar. Dementsprechend reicht es nicht aus, eine Softwarelösung bereitzustellen und darauf zu vertrauen, dass Mitarbeitende fleißig ihre Skills eintragen, aktiv selbst ihre Skill-Entwicklung vorantreiben und Führungskräfte Skill-Dialoge führen.

Bei aller gebotenen Dringlichkeit und Geschwindigkeit gilt es deshalb, die Auswirkungen einer Skill-Einführung gut zu verstehen, die Lösungen passend zur Unternehmenskultur zu gestalten und die Einführung durch gute Kommunikation und Change Management zu begleiten. Im Vordergrund steht die Beantwortung der zentralen Frage aus Sicht der Mitarbeitenden: „Warum sollte ich mich um meine Skill-Entwicklung kümmern?“ Nur wenn die Skill-Lösung hierauf eine passende und attraktive Antwort gibt und diese entsprechend kommuniziert, vermittelt und begleitet wird, wird die Einführung zum Erfolg.

### Welche Rolle hat HR?

HR muss die Einführung von Skills im Unternehmen vorantreiben und orchestrieren. Dazu gehören neben einer passenden Konzeption und Systemimplementierung vor allem die Verankerung von Skills in den HR-Prozessen und die Begleitung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Dies kann nicht nur aus dem Center of Expertise (CoE)

**Die großen HR-Suiten sind noch am Beginn der Skill-Reise, haben teilweise strikte Limitierungen und keine konsistent durchgängige Abbildung von Skills im System über die verschiedenen Module hinweg.**



von HR erfolgen. Der Prozess muss über die HR Business Partner begleitet und skaliert werden. Hierbei steht nicht nur das Verständnis der aktuellen Skills im Vordergrund, sondern der Dialog mit dem Business zu zukünftigen Skill-Bedarfen vor dem Hintergrund der strategischen Ziele, der Veränderungsgeschwindigkeit und der demografischen Herausforderungen des jeweiligen Bereichs.

### Wie lässt sich die Adaption von Skills in der Organisation beschleunigen?

Neben der Begleitung und Befähigung der Organisation durch HR, die Skill-Bedarfe zu verstehen und Maßnahmen einzuleiten, hilft natürlich auch eine klare Zielsetzung und Verzielung, um keine Geschwindigkeit zu verlieren. Ein Blick auf die Studie *Mercer Performance & Talent Survey 2024* zeigt jedoch, dass der Performance-Management-Prozess hierfür oft noch nicht angepasst ist. Nach wie vor sind die Hauptziele des Prozesses in den Unternehmen der Review von bonus- und vergütungsrelevanter Leistungserreichung (73 %) und der Abgleich der individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen (67 %). Nur 14 Prozent nutzen den Prozess, um Transparenz zum Talent Pool, den aktuellen Skills und den Lernbedarfen zu erhalten.

Skills sind primär mit dem Performance-Management-Prozess auf der Ebene der individuellen Entwicklungspläne (56 %) verbunden, aber auch, um Karrierepfade und Talent Mobility zu betrachten (52 %). Nur in 36 Prozent der Fälle haben Skills einen Einfluss auf die Zielsetzung. Vergütungs-

### Zu den Studien:

#### Mercer Global Talent Trends

Jährlich durchgeführte weltweite Studie zu HR-Trendthemen. In 2024 über 12.200 Teilnehmende, davon 845 C-Suite Executives, 1920 HR-Leader (48 % Senior HR Executives) und 84 Investoren.

#### Mercer Performance Management Survey 2024

Internationale Befragung zu aktuellem Status und geplanten Veränderungen zum Performance Management mit 446 teilnehmenden Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

relevant ist das dann bei 54 Prozent dieser Fälle. Sehr deutlich wird der aktuell noch stark ausbaufähige Stand bei der Frage, ob das eigene Unternehmen die Förderung von „internal gigs“ (Projekte) oder mobile beziehungsweise rotierende Teams über Skills vorantreibt. 77 Prozent der Teilnehmenden verneinen dies. Hier ist also noch deutlich Luft nach oben.

Zusammenfassend bedeutet diese Bestandsaufnahme: Nur wenn es gelingt, Skills passend für die Organisation zu konzipieren, die Führungskräfte und Mitarbeitenden zu begleiten

und Skills in den HR-Prozessen zu verankern, kann der volle Mehrwert entfaltet werden – mit dem Ziel, nachhaltiges Wachstum im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden zu stärken. HR hat hierfür alle Hebel in der Hand. Sollte HR diese Hebel nicht endlich bedienen, sieht es für den notwendigen Skill-Shift in den Unternehmen eher düster aus. ♦



**Nicole Peichl** ist als Partnerin bei Mercer auf europäischer Ebene als Subject Matter Lead verantwortlich für das Thema Work & Skills inklusive der Themen Skill & Talent Management, Performance Management und Nachfolgeplanung.

**Sebastian Unterreitmeier-Lessig** ist als Principal bei Mercer auf europäischer Ebene als Subject Matter Lead verantwortlich für das Thema Workforce Transformation inklusive der Themen strategische Personalplanung und Veränderungen der Workforce durch KI.

ANZEIGE



## AM PULS DER ZEIT MIT NACHWIRKENDEN MITARBEITER-BENEFITS



**SÜDVERS**  
Vorsorge

**PBG**  
Pensions-Beratungs-Gesellschaft mbH

Ihre kompetenten Partner für die Betriebliche Altersversorgung

Studien zeigen: Benefits mit nachhaltigem Mehrwert stehen hoch im Kurs. Erfahren Sie mehr in unserem Webinar am 14.11.2024

Jetzt anmelden unter: [www.suedvers.de/pmk-2024](http://www.suedvers.de/pmk-2024)

