

# Zweitveröffentlichung



Schütz, Melissa; Röhner, Jessica; Schütz, Astrid

## Skill- und Kompetenzmanagement in der VUKA-Welt

Datum der Zweitveröffentlichung: 08.09.2025

Verlagsversion (Version of Record), Zeitschriftenartikel

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-110297x

### Erstveröffentlichung

Schütz, Melissa; Röhner, Jessica; Schütz, Astrid (2025): Skill- und Kompetenzmanagement in der VUKA-Welt, in: HR-Performance : Netzwerk für die digitale HR, Frechen-Königsdorf: Datakontext, Jg. 33, Nr. 3, S. 86–89.

### Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt das deutsche Urheberrecht.

# Skill- und Kompetenzmanagement in der VUKA-Welt

In ihrem neuesten Beitrag erläutern Dr. Jessica Röhner, Prof. Dr. Astrid Schütz und Melissa Schütz vom Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik sowie vom Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP) der Universität Bamberg, was Skill- und Kompetenzmanagement bedeutet, stellen ausgewählte Entwicklungen vor und gehen dabei auf Chancen und Herausforderungen ein.

Das Akronym VUKA beschreibt die moderne (Arbeits-)welt als volatil (also unbeständig), unsicher, komplex und ambig (also mehrdeutig). Diese Eigenschaften werden sich durch zunehmende Automatisierung, Digitalisierung, Globalisierung und andere Entwicklungen verstärken. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen nicht nur wichtig, die Skills und Kompetenzen im Unternehmen zu managen, sondern diese auch flexibel an neue Bedingungen zu adaptieren.

## Veränderte Relevanz von Skills und Kompetenzen durch den Einsatz künstlicher Intelligenz

Welche Skills und Kompetenzen relevant sind, hängt nicht nur von spezifischen Tätigkeiten ab, sondern unterliegt auch dem Wandel der Arbeitswelt. Ein aktuelles Beispiel für eine solche Veränderung ist die zunehmende Verbreitung künstlicher Intelligenz (KI). Einerseits gewinnen übergeordnete Kompetenzen und Soft Skills wie kritisches Denken, Problemlösefähigkeit und

analytische Urteilskraft, aber auch ethische Entscheidungsfindung an Bedeutung – insbesondere, um KI-generierte Ergebnisse zu bewerten. Zunehmend wichtig werden IT-bezogene Skills und Kompetenzen, sowohl zur Einschätzung der Relevanz von Schlüsseltechnologien, als auch zu deren Weiterentwicklung.

Andererseits verlieren Kompetenzen zur Durchführung standardisierter und repetitiver Aufgaben an Relevanz, sofern diese zunehmend von der KI übernommen werden. Ein Beispiel ist die automatisierte Bearbeitung der Anfragen von Kundschaft: Hier kann KI das Erfassen und Weiterleiten eingehender Nachrichten an zuständige Fachabteilungen übernehmen.

## Aktuelle Entwicklungen im Skill- und Kompetenzmanagement

### Learning Analytics

Der Learning-Analytics-Ansatz beschreibt Datensammlung und -auswertung (z. B. von Lernfort-



schritt oder Verhalten Lernender) zur Verbesserung von Lernprozessen und -ergebnissen. Im Skill- und Kompetenzmanagement kann Learning Analytics bspw. genutzt werden, um informelle Lernprozesse im Arbeitskontext messbar zu machen und gezieltere Rückmeldungen, Empfehlungen oder Entwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen oder um selbstgesteuertes Lernen in Unternehmen zu unterstützen. Die Forschung zur Wirksamkeit von Learning Analytics bezieht sich derzeit hauptsächlich auf den Hochschulkontext, weniger auf den Arbeitskontext. Verbesserungen scheinen sich insbesondere im Bereich der Lernunterstützung zu zeigen. Gleichzeitig ist es wichtig, zu betonen, dass das volle Potenzial des Ansatzes noch nicht ausreichend untersucht ist.

### HR Analytics

Eine aktuelle Entwicklung im Kompetenzmanagement ist der sogenannte HR-Analytics-Ansatz, oft auch als People Analytics bezeichnet. Dabei handelt es sich um die systematische Analyse und Verknüpfung von HR-Daten mit Informationen aus anderen Unternehmensbereichen. Ziele sind die Identifizierung von Erfolgsfaktoren und die Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit. Im Gegensatz zum herkömmlichen Reporting oder HR-Controlling unterstützt HR Analytics strategische Entscheidungen durch datengestützte Prognosen. Typische Fragestellungen sind Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte, Ursachen für hohe Krankenstände oder Fluktuation sowie der Grad der Vernetzung zwischen Unternehmensbereichen.

### Big HR Data

Big HR Data sind Daten aus der Personalwirtschaft, die bspw. aus folgenden Quellen stammen: HR-Systeme (z. B. für Zeitwirtschaft), E-Akten und E-Portfolios (in denen u. a. Zeugnisse abgelegt sind), Systemlogdaten (Daten zur Nutzung von HR-Systemen), Webcontent (z. B. aus beruflichen sozialen Netzwerken), Open Data öffentlicher und privater Institutionen (z. T. auch HR-ferne Daten), generelle Unternehmensdaten (z. B. aus der Produktion).

Betrachtet man verfügbare Datenquellen im HR-Bereich unter den Kriterien von Big Data – Umfang, Varietät und Geschwindigkeit – zeigt sich, dass derzeit nur wenige Unternehmen Big HR Data nutzen. Häufig wird mindestens eines der Kriterien nicht erfüllt, v. a. der Umfang der Daten ist kaum auf dem Niveau von Big Data. Erweiterungen dieser Daten sind durch den Einsatz von Sensoren und Wearables im Arbeitskontext möglich. Anwendungsbereiche reichen von der Erfas-

sung aktueller Personalbedarfe bis zur Messung physischer Aktivität der Mitarbeitenden.

Die Nutzung solcher Daten basiert auf maschinellem Lernen. Zunächst wird ein Datenset nach Mustern durchsucht, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen zu „lernen“ und Algorithmen zu entwickeln. Anschließend erfolgt die Anwendung auf Datensets für Vorhersagen. So lassen sich etwa frühzeitig Prognosen im Hin-

## Definition relevanter Begriffe

### Skills

Skills bezeichnen erworbene Fertigkeiten, die aus kognitiven, physischen oder psychomotorischen Komponenten bestehen (z. B. Bedienung bestimmter Maschinen).

### Kompetenzen

Kompetenzen beinhalten neben Skills auch grundlegende Fähigkeiten und Wissen zur erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen. So umfasst kommunikative Kompetenz bspw. nicht nur das Wissen über eine Sprache, sondern auch die Fähigkeit, diese effektiv einzusetzen, um mit anderen Personen erfolgreich zu interagieren (z. B. bei der Teamarbeit).

### Die Messung von Skills und Kompetenzen

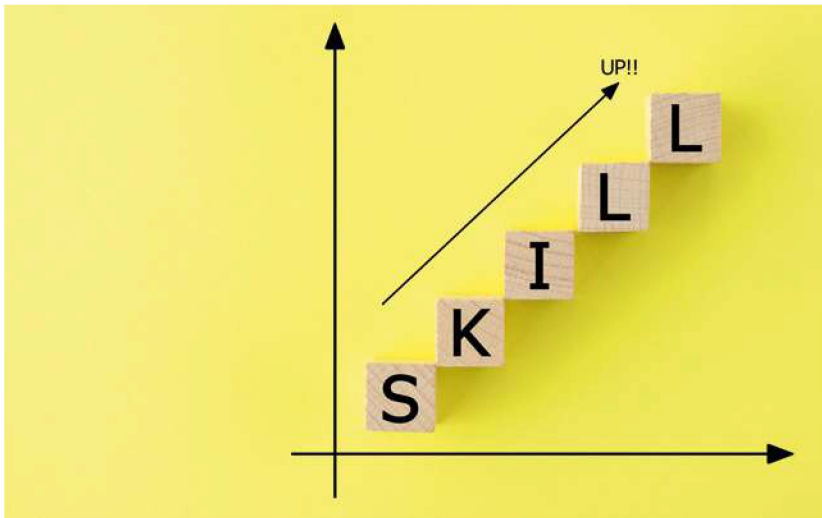
Die Messung von Skills und Kompetenzen erfolgt bspw. über Befragung (z. B. Fragebögen) oder Beobachtung im natürlichen oder künstlichen Setting (z. B. Arbeitsplatz, Assessment-Center). Dabei sind Selbst- (durch die zu beurteilende Person) und Fremdeinschätzungen (z. B. durch die Führungskraft) relevant. Durch Messung und Kontrastierung mit Anforderungsprofilen (vgl. DIN 33430) kann festgestellt werden, welche Skills und / oder Kompetenzen bei Einzelnen bzw. im Unternehmen vorhanden sind und welche ausgebaut werden sollten. Der Ausbau kann durch Weiterbildung der Mitarbeitenden oder gezielte Neueinstellungen realisiert werden.

### Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle beschreiben notwendige Kompetenzen. Sie werden aus Anforderungsanalysen unter Berücksichtigung der Organisationsstrategie abgeleitet. Auf ihrer Basis können HR-Instrumente (z. B. Auswahlverfahren, Trainings) entwickelt und implementiert werden.

### Skill- und Kompetenzmanagement

Skill- und Kompetenzmanagement beschreibt den systematischen Umgang mit den Skills und Kompetenzen von Mitarbeitenden. Es ist Teil des HR-Managements und beinhaltet den Aufbau strategisch relevanter Kompetenzen. Skill- und Kompetenzmanagement kann bspw. im Rahmen von Personalmarketing, -auswahl oder -entwicklung angewendet werden. Um den Nutzen des Skill- und Kompetenzmanagements zu erhöhen, nutzen Unternehmen i. d. R. IT- und KI-Unterstützung. So sind Soll-Ist-Abgleiche relativ einfach möglich. Ein konkretes Anwendungsbeispiel ist der Einsatz von Self-Assessment-Verfahren im Rahmen von Auswahlprozessen: Hier können Interessierte ihr Profil selbst mit der zu besetzenden Stelle abgleichen.



blick auf erwartete Fluktuation oder demografische Veränderungen durch Berentungen entwickeln.

### Potenzielle Chancen und Hürden des Skill- und Kompetenzmanagements

#### Potenzielle Chancen

Potenzielle Chancen des Skill- und Kompetenzmanagements zeigen sich sowohl auf individueller Ebene (bei Mitarbeitenden) als auch auf Unternehmensebene. Für Mitarbeitende unterstützt es die Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Werdegang. So können sie eigene Skills und Kompetenzen identifizieren, bewerten und gezielt weiterentwickeln. Vorteile für Unternehmen zeigt eine Meta-Analyse (eine Analyse, die die Ergebnisse verschiedener Studien auswertet) auf: Auf Basis von 66 analysierten Studien weist sie auf einen kleinen positiven Zusammenhang zwischen Kompetenzen der Mitarbeitenden und Leistung von Unternehmen hin.

Wenn ein Kompetenzmodell von Mitarbeitenden als fair, strategisch sinnvoll und persönlich relevant empfunden wird, zeigen sich kleine bis mittlere positive Zusammenhänge mit der Fähigkeit, sich kontinuierlich an neue Anforderungen anzupassen. Zudem ergeben sich kleine bis mittlere positive Zusammenhänge zu erhöhter Kooperationsbereitschaft und der Bereitschaft zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Auch Berichte von Führungskräften verweisen in solchen Fällen auf höheren Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden.

Wird das Skill- und Kompetenzmanagementsystem in vorhandene HR-Systeme integriert, kann das zum Abbau administrativer Hürden beitragen. So können Führungskräfte ihre Einschätzung zu den Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden bspw. direkt im System erfassen. Mitarbeitende ergänzen

ihre Selbsteinschätzung und erfolgreich absolvierte Weiterbildungen. Diese Daten lassen sich im HR-Management ohne den zusätzlichen Aufwand der Zusammenführung auswerten.

Insgesamt stärkt ein in vorhandene Systeme integriertes Skill- und Kompetenzmanagementsystem die Rolle des HR-Managements als strategischer Partner im Unternehmen, u. a. indem es unterschiedliche HR-Bereiche und die Fülle verfügbarer Informationen verknüpft. Durch Auswertung vorhandener Skills und Kompetenzen können Unternehmen mit Blick auf strategische Personalentscheidungen gewinnen (z. B. durch datengestützte Laufbahnplanung oder Neueinstellung). Insbesondere durch maschinelles Lernen und kontinuierliche Datenanalyse können Zusammenhänge festgestellt werden, die bislang unentdeckt geblieben sind.

#### Potenzielle Hürden

Potenzielle Hürden sind allerdings zu beachten: Die Einführung eines Skill- und Kompetenzmanagementsystems kann auf Skepsis bei Mitarbeitenden stoßen. Häufig bestehen Bedenken, etwa hinsichtlich der Nutzung und Speicherung persönlicher Daten, oder Befürchtungen, dass Daten durch ein Datenleak öffentlich werden könnten. Ist nicht klar, wer Zugriff auf die Daten hat, wozu diese verwendet und wie sie geschützt werden, kann der Eindruck entstehen, das System diene der Kontrolle und nicht der individuellen Förderung. Klare Kommunikation über Ziele und Vorteile des Systems ist daher unerlässlich, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Wahl der richtigen Software. Ist diese zu komplex oder ihr Nutzen für die Mitarbeitenden nicht ersichtlich, wird sie häufig nicht wie vorgesehen angewendet. Darüber hinaus haben Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung des Skill- und Kompetenzmanagements. Sie sind nicht nur für die aktive Unterstützung des Systems verantwortlich, sondern auch für die Begleitung der Mitarbeitenden bei der Identifikation und Weiterentwicklung ihrer Skills und Kompetenzen.

Eine bedeutsame Hürde für Unternehmen ist der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit dem Aufbau eines Skill- und Kompetenzmanagements sowie des dazugehörigen Systems verbunden ist. Zudem stoßen in der heutigen VUKA-Welt starre Skill- und Kompetenzmanagementsysteme an ihre Grenzen. Um dem entgegenzuwirken, ist agiles Vorgehen bei der Systemeinführung von Vorteil. So ist es möglich, auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren, schnelle Entschei-

dungen zu treffen und letztlich die Zufriedenheit der Nutzenden zu steigern. Methoden wie Scrum können helfen, da sie Flexibilität und kontinuierliche Anpassungen während der Entwicklung und Einführung des Systems ermöglichen.

Der Einsatz von HR Analytics, Big HR Data sowie KI im Rahmen von Learning Analytics sind mit besonderen Herausforderungen verbunden. Ein wesentlicher Aspekt ist die Schaffung von Rechtssicherheit. Meist werden dabei personenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet, gleichzeitig widerspricht die Sammlung von Big Data-Grundsätzen des Datenschutzes wie dem der Datensparsamkeit. Zudem besteht die Gefahr zufälliger (und damit irrelevanter) Zusammenhänge, die bei unkritischer Übernahme zu Fehlentscheidungen führen können. Ein weiterer Punkt ist die Akzeptanz, v. a. durch Mitarbeitende. Oft bestehen Bedenken, dass Daten für die engmaschige Überwachung von Mitarbeitenden missbraucht oder durch ein Datenleak öffentlich werden könnten. Hier sind angemessene Aufklärung und ausreichende Sicherheitsmaßnahmen wichtige Schritte, bevor die Systeme zur Anwendung kommen.

## Fazit

Gutes Skill- und Kompetenzmanagement erfordert strategische Verankerung und kontinuierliche Anpassung an sich wandelnde Anforderungen. Die zunehmende Verbreitung von KI verändert die Bedeutung bestimmter Skills und Kompetenzen. Manche Fähigkeiten wie analytisches Denken oder technologiebezogene Fähigkeiten können bedeutsamer werden, andere an Relevanz verlieren.

Digitale Lösungen wie Learning Analytics oder HR Analytics ermöglichen personalisierte Rückmeldungen, datengestützte Prognosen und adaptive Lernprozesse. Dabei ist ein verantwortungsvoller Umgang mit sensiblen Daten und die Akzeptanz durch Mitarbeitende entscheidend. Insgesamt kann integriertes und technologiegestütztes Skill- und Kompetenzmanagement wesentlich dazu beitragen, strategische Ziele zu erreichen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

## Literatur

- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research

- agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301.
- Milanez, A. (2023). The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 289; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 289).
- Redmond, E. (2013). Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771–792.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2023). *Psychology of Communication* (1st English ed.). Springer Nature Switzerland AG.
- Schütz, A., Bößneck, A., Bartholdt, L., Rottloff, K., & Müller, A. (2009). Planung, Erprobung und Implementierung eines Online-Self-Assessments für Informatik an der Technischen Universität Chemnitz. In G. Rudinger (Ed.), *Self-Assessment zur Studienfachwahl an Hochschulen* (pp. 123–137). V&R unipress.
- Schütz, A., Köppe, C., & Andresen, M. (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten: Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden (1. Auflage 2020). Hogrefe AG.
- Schütz, A., & Werth, L. (Hrsg.). (2007). *Soft Skills im Führungskontext*. Themenheft *Wirtschaftspsychologie*. Lengerich: Pabst.
- Strohmeier, S. (2017). Big HR Data – Konzept zwischen Akzeptanz und Ablehnung. In W. Jochmann, I. Böckenholt, & S. Diestel (Eds.), *HR-Exzellenz* (pp. 339–355). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Waclawek, T., Fiedler, A., Schütz, M., & Schütz, A. (2024). Crowdfunding technology within the Smart City context: Understanding, trust, and acceptance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1423837.
- Viberg, O., Hatakka, M., Bälter, O., & Mavroudi, A. (2018). The current landscape of learning analytics in higher education. *Computers in Human Behavior*, 89, 98–110.

### MELISSA SCHÜTZ,

wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: melissa.schuetz@uni-bamberg.de



### DR. HABIL.

**JESSICA RÖHNER,**  
wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: jessica.roehner@uni-bamberg.de



### PROF. DR.

**ASTRID SCHÜTZ,**  
Inhaberin des Lehrstuhls f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: astrid.schuetz@uni-bamberg.de

