

Schritt-für-Schritt-Anleitung: Kompetenzniveau- und Skill-basierte Lernpfade

Ziel dieser Anleitung: Diese Anleitung zeigt Unternehmen, wie sie systematisch zu kompetenzniveau- und skill-basierten Lernpfaden gelangen. Sie richtet sich an Personalentwickler, L&D-Führungskräfte und Organisationen, die ihre Lernstrategie modernisieren möchten.

Warum Skill-basierte Lernpfade?

Traditionelle „One-size-fits-all“-Trainings ignorieren vorhandene Kompetenzen und führen zu ineffizienten Lernprozessen. Mitarbeitende fühlen sich in ihrem Vorwissen nicht wertgeschätzt, Schulungszeiten sind unnötig lang, und die Lernmotivation sinkt durch redundante Inhalte. Skill-basierte Lernpfade adressieren diese Probleme durch:

- **Personalisierung:** Fokus auf individuelle Wissenslücken statt standardisierte Inhalte
- **Effizienz:** Trainingsbudgets fliessen gezielt in Bereiche mit grössten Kompetenzlücken
- **Motivation:** Anerkennung vorhandenen Wissens und gezielte Kompetenzentwicklung fördern intrinsische Motivation
- **Transparenz:** Klare Sicht auf Kompetenzprofile und Entwicklungspotenziale
- **Karriereplanung:** Mitarbeitende erkennen erforderliche Kompetenzen für nächste Karriereschritte

Phase 1: Vorbereitung und Grundlagen

Schritt 1: Stakeholder-Alignment und Priorisierung

Ziel:

Sicherstellen, dass Führungskräfte und Stakeholder die Notwendigkeit von Skill-basierten Lernpfaden verstehen und unterstützen.

Massnahmen:

- **Geschäftsfall entwickeln:** Zeigen Sie auf, wie wachsende Skill-Gaps ein dringendes Problem darstellen (z.B. Fachkräftemangel, interne Mobilität, Retention)
- **Führungskräfte einbinden:** Gewinnen Sie Unterstützung von Entscheidungsträgern durch Workshops und Datenanalysen
- **Startbereich identifizieren:** Wählen Sie Bereiche mit grösstem Wandel oder Schwierigkeiten bei der externen Personalsuche
- **Ressourcen planen:** Definieren Sie Budget, Zeitrahmen und benötigte Kompetenzen im Projektteam

Schritt 2: Pilot-Rollen auswählen

Ziel:

Mit 1-2 Rollen starten, um Erfahrungen zu sammeln, bevor das System unternehmensweite ausgerollt wird.

Auswahlkriterien:

- Rollen mit hohem Skill-Gap oder Fachkräftemangel
- Rollen mit stabiler Struktur (nicht zu häufige Veränderungen)
- Rollen mit engagierten Führungskräften und Mitarbeitenden
- Rollen, deren Kompetenzen relativ klar definierbar sind
- Idealerweise: Eine technische und eine Soft-Skill-lastige Rolle

Hinweis für kleine Unternehmen:

Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden kann eine unternehmensweite Einführung gleichzeitig erfolgen, da die Komplexität geringer ist.

Phase 2: Skill-Identifikation pro Rolle

Schritt 3: Kompetenzkatalog erstellen

Ziel:

Systematische Erfassung aller erforderlichen Skills und Kompetenzen für die Pilot-Rollen.

Methoden zur Skill-Ermittlung:

Methode	Beschreibung	Geeignet für
KI-gestützte Analyse von Jobprofilen	KI analysiert Stellenbeschreibungen und extrahiert Kompetenzen automatisch	Schnelle Initialisierung, technische und Soft Skills
Analyse von Onboarding-Plänen	KI untersucht bestehende Schulungsmaterialien und Trainingsprogramme	Praktische, rollenspezifische Kompetenzen
Experteninterviews	Gespräche mit Top-Performern und Führungskräften der Rolle	Implizite Kompetenzen, Soft Skills, Best Practices
Selbsteinschätzung	Mitarbeitende schätzen ihre eigenen Kompetenzen ein	Baseline-Daten, Mitarbeitendenperspektive
Standardisierte Tests	Formale Kompetenztests für technische Skills	Objektive Messung technischer Fähigkeiten

Praktisches Vorgehen:

- 1. Startpunkt:** Laden Sie Organigramm und Stellenbeschreibungen in ein KI-Tool hoch
- 2. KI-Extraktion:** KI identifiziert automatisch technische und Soft Skills
- 3. Expertenvalidierung:** Führen Sie Interviews mit 3-5 Top-Performern pro Rolle durch
- 4. Ergänzung:** Ergänzen Sie implizite Kompetenzen (z.B. analytisches Denken, Kommunikation)
- 5. Konsolidierung:** Erstellen Sie eine Kompetenzkatalog mit 8-15 Kompetenzen pro Rolle

6. Granularität: Vermeiden Sie Scheingenaugkeit – nutzen Sie angemessene Detailtiefe

Output:

Ein strukturierter Kompetenzkatalog mit:

- Rollenname und -beschreibung
- Liste aller erforderlichen Kompetenzen (technisch und Soft Skills)
- Kurze Beschreibung jeder Kompetenz
- Kategorisierung (z.B. Kernkompetenzen, Spezialkompetenzen)

Phase 3: Kompetenzniveaus definieren

Schritt 4: Kompetenzniveaus und Messkriterien festlegen

Ziel:

Definieren Sie messbare Kompetenzniveaus, um den aktuellen und erforderlichen Leistungsstand zu bestimmen.

Typische Kompetenzniveaus (4-5 Stufen):

Niveau	Beschreibung	Beispiel
1 - Anfänger	Grundlegende Kenntnisse, benötigt Anleitung	Kennt die Grundkonzepte, kann einfache Aufgaben mit Unterstützung ausführen
2 - Fortgeschrittener	Praktische Anwendung, teilweise eigenständig	Kann Aufgaben eigenständig ausführen, benötigt gelegentliche Unterstützung
3 - Kompetent	Vollständige Beherrschung, eigenständige Arbeit	Führt Aufgaben eigenständig und zuverlässig aus, kann andere anleiten
4 - Experte	Tiefes Verständnis, Mentoring anderer	Gilt als Fachexperte, entwickelt Best Practices, mentorisiert andere

Messmethoden für Kompetenzniveaus:

- **Selbsteinschätzung:** Mitarbeitende bewerten ihre eigenen Kompetenzen (schnell, aber anfällig für Überschätzung)
- **Vorgesetzten-Bewertung:** Manager bewerten Mitarbeitende (objektiver, aber zeitaufwändig)
- **Praktische Tests:** Aufgabenbasierte Prüfungen (objektiv, aber ressourcenintensiv)
- **360-Grad-Feedback:** Bewertung durch Kollegen, Vorgesetzte, Kunden (umfassend, aber komplex)
- **Arbeitshistorie-Analyse:** KI analysiert Trainings- und Arbeitshistorie (automatisiert, aber indirekt)
- **Kombinierte Ansätze:** Mehrere Methoden zur Validierung (empfohlen)

Praktisches Vorgehen:

1. **Rubrik erstellen:** Definieren Sie für jede Kompetenz klare Kriterien für jedes Niveau
2. **Bewertungsmethode wählen:** Kombinieren Sie Selbsteinschätzung + Vorgesetzten-Bewertung
3. **Baseline-Erhebung:** Führen Sie erste Kompetenzbewertung durch
4. **Zielzustand definieren:** Legen Sie fest, welches Niveau für die Rolle erforderlich ist
5. **Lücken identifizieren:** Berechnen Sie Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand

Output:

Eine Kompetenzmatrix mit:

- Alle Kompetenzen der Rolle
- Aktuelles Kompetenzniveau pro Mitarbeitender
- Erforderliches Kompetenzniveau für die Rolle
- Identifizierte Skill-Gaps

Phase 4: Lernpfade strukturieren

Schritt 5: Modularare Lernstruktur aufbauen

Ziel:

Strukturieren Sie Lerninhalte modular, um flexible, personalisierte Lernpfade zu ermöglichen.

Modularisierungsprinzipien:

- **Kompetenz-Fokus:** Jedes Modul adressiert eine spezifische Kompetenz oder Teilkompetenz
- **Granularität:** Module sollten 30-90 Minuten Lernzeit umfassen
- **Unabhängigkeit:** Module sollten weitgehend unabhängig voneinander sein
- **Flexibilität:** Lernende können Module in beliebiger Reihenfolge absolvieren (mit Ausnahmen)
- **Redundanzfreiheit:** Vermeiden Sie Wiederholungen von Inhalten

Lernpfad-Struktur:

Ebene	Beschreibung	Beispiel
Rolle	Gesamter Lernpfad für eine Position	„Vertriebsmitarbeitender“
Kompetenz	Sammlung von Modulen für eine Kompetenz	„Kundenbeziehungsmanagement“
Modul	Einzelne Lerneinheit (30-90 Min)	„Kundeneinwände professionell behandeln“
Lektion	Kleinste Lerneinheit (5-15 Min)	„Einwand-Handling-Techniken“

Praktisches Vorgehen:

1. **Bestandsaufnahme:** Inventarisieren Sie vorhandene Schulungsmaterialien (Powerpoints, Videos, Handbücher)
2. **KI-Analyse:** Nutzen Sie KI, um Synergien in Trainingsmaterialien zu finden und Redundanzen zu identifizieren
3. **Modularisierung:** Zerlegen Sie bestehende Kurse in kleinere, fokussierte Module
4. **Lücken füllen:** Erstellen Sie neue Module für identifizierte Skill-Gaps

5. **Sequenzierung:** Definieren Sie logische Reihenfolgen (z.B. Grundlagen vor Fortgeschrittenes)
6. **Adaptive Pfade:** Nutzen Sie KI, um personalisierte Lernpfade basierend auf Kompetenzniveaus zu erstellen

Adaptive Lernpfad-Logik:

Beispiel für einen Vertriebsmitarbeitenden:

- **Wenn Kompetenzniveau = 1 (Anfänger):** Starten Sie mit Grundlagen-Modulen (z.B. Verkaufspraktologie, Produktwissen)
- **Wenn Kompetenzniveau = 2 (Fortgeschrittener):** Fokus auf Vertiefung (z.B. Einwand-Handling, Verhandlungstechniken)
- **Wenn Kompetenzniveau = 3 (Kompetent):** Spezialisierung und Mentoring (z.B. Kundenbeziehungsmanagement, Coaching)

Schritt 6: Lernpfade personalisieren

Ziel:

Erstellen Sie individuelle Lernpfade basierend auf Kompetenzniveaus und Karrierezielen.

Personalisierungsfaktoren:

- **Aktuelles Kompetenzniveau:** Überspringen Sie bereits beherrschte Inhalte
- **Skill-Gaps:** Priorisieren Sie Module für identifizierte Lücken
- **Karriereziele:** Berücksichtigen Sie angestrebte nächste Position
- **Lerntyp:** Passen Sie Formate an (Video, Text, praktische Übungen)
- **Verfügbarkeit:** Berücksichtigen Sie zeitliche Kapazitäten

Praktisches Vorgehen:

1. **Basis-Lernpfad:** Definieren Sie einen Standard-Lernpfad für die Rolle
2. **Personalisierungsregeln:** Erstellen Sie Regeln für Anpassungen basierend auf Kompetenzniveaus
3. **Automatisierung:** Nutzen Sie KI/LMS, um Lernpfade automatisch zu generieren
4. **Mitarbeitenden-Kommunikation:** Zeigen Sie Lernpfade transparent und erklären Sie die Logik
5. **Flexibilität:** Ermöglichen Sie Mitarbeitenden, Lernpfade anzupassen (mit Genehmigung)

Output:

Personalisierte Lernpfade für jeden Mitarbeitenden mit:

- Priorisierte Modulreihenfolge
- Geschätzte Lernzeit
- Meilensteine und Checkpoints
- Bewertungsmethoden

Phase 5: Implementierung und Messung

Schritt 7: Pilot-Rollout durchführen

Ziel:

Implementieren Sie das System mit den ausgewählten Pilot-Rollen und sammeln Sie Erfahrungen.

Implementierungsschritte:

1. **Technologie-Setup:** Konfigurieren Sie LMS/LXP mit Kompetenzkatalog und Lernpfaden
2. **Mitarbeitenden-Onboarding:** Schulen Sie Mitarbeitende und Führungskräfte auf dem neuen System
3. **Kommunikation:** Erklären Sie den Nutzen (WIIFM – What's In It For Me) klar
4. **Kick-off:** Starten Sie mit Basis-Kompetenzbewertung
5. **Lernpfad-Zuweisung:** Weisen Sie personalisierte Lernpfade zu
6. **Support:** Bieten Sie kontinuierliche Unterstützung und Coaching
7. **Monitoring:** Überwachen Sie Fortschritt und Engagement

Erfolgsfaktoren für Pilot:

- **Mitarbeitenden-Zentrierung:** Die Lösung muss primär den Mitarbeitenden dienen
- **Transparente Kommunikation:** Klare Darstellung des Nutzens und Datenschutzprinzipien
- **Partizipativer Ansatz:** Beziehen Sie Mitarbeitende in Gestaltung und Weiterentwicklung ein
- **Kontinuierliches Feedback:** Sammeln Sie regelmässig Feedback und passen Sie an
- **Führungskräfte-Engagement:** Manager müssen aktiv unterstützen und Lernpfade fördern

Schritt 8: Kompetenzniveaus messen und Fortschritt tracken

Ziel:

Kontinuierlich Kompetenzniveaus messen und Fortschritt dokumentieren.

Messmethoden (kombiniert):

- **Selbsteinschätzung (monatlich):** Mitarbeitende bewerten ihre Kompetenzen selbst
- **Vorgesetzten-Bewertung (quartalsweise):** Manager bestätigen Kompetenzniveaus
- **Praktische Tests (nach Modulabschluss):** Aufgabenbasierte Prüfungen
- **Arbeitsleistung:** Beobachtung von Verbesserungen in der täglichen Arbeit
- **360-Grad-Feedback (halbjährlich):** Umfassende Bewertung durch verschiedene Perspektiven

Tracking-Dashboard:

Erstellen Sie ein Dashboard mit:

- Kompetenzniveaus pro Mitarbeitender (Ist vs. Soll)
- Skill-Gap-Übersicht (Pie-Chart: bestätigte vs. fehlende Skills)
- Lernfortschritt (absolvierte Module, verbleibende Zeit)
- Engagement-Metriken (Kursabschlussrate, Lernzeit)
- Praxistransfer-Indikatoren (Leistungsverbesserungen)

Schritt 9: Erfolg messen und optimieren

Ziel:

Bewerten Sie die Effektivität des Pilot-Programms und identifizieren Sie Optimierungspotenziale.

Erfolgsindikatoren (KPIs):

KPI	Messmethode	Zielwert
Skill-Gap-Reduktion	Vergleich Baseline vs. aktuell	Mindestens 30% Reduktion nach 6 Monaten
Kursabschlussrate	Absolvierte Module / zugewiesene Module	Mindestens 80%
Lernzufriedenheit	Umfrage nach Modulabschluss	Mindestens 4/5 Sterne
Praxistransfer		

	Leistungsbewertung, Kundenfeedback	Messbare Verbesserung in Arbeitsergebnissen
Mitarbeitenden- Engagement	Lernzeit, Aktivität im System	Regelmässige Nutzung (mindestens 2x/Woche)
Interne Mobilität	Beförderungen, Rollenwechsel	Erhöhte interne Besetzungsquote

Evaluierungsprozess:

1. **Datensammlung:** Sammeln Sie Daten nach 3, 6 und 12 Monaten
2. **Analyse:** Vergleichen Sie Ist-Werte mit Zielwerten
3. **Feedback-Sammlung:** Führen Sie Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften durch
4. **Identifikation von Problemen:** Dokumentieren Sie Herausforderungen und Lernpunkte
5. **Optimierungen:** Leiten Sie Verbesserungen ab (z.B. Inhaltsanpassungen, Prozessoptimierungen)
6. **Dokumentation:** Erstellen Sie einen Pilotbericht mit Erkenntnissen

Phase 6: Skalierung auf das gesamte Unternehmen

Schritt 10: Rollout-Strategie entwickeln

Ziel:

Basierend auf Pilot-Erkenntnissen das System schrittweise auf weitere Rollen und das gesamte Unternehmen ausrollen.

Rollout-Phasen:

Phase	Zeitrahmen	Umfang	Fokus
Phase 1: Pilot	3-6 Monate	1-2 Rollen	Lernen, Optimierung, Validierung
Phase 2: Expansion	6-12 Monate	5-10 Rollen	Skalierung, Prozessoptimierung
Phase 3: Unternehmensweiter Rollout	12-24 Monate	Alle Rollen	Vollständige Integration, Optimierung

Praktisches Vorgehen:

- Priorisierung:** Wählen Sie nächste Rollen basierend auf Geschäftspriorität und Komplexität
- Kompetenzkatalog erweitern:** Erstellen Sie Kompetenzkataloge für neue Rollen
- Lernpfade adaptieren:** Nutzen Sie Erkenntnisse aus Pilot zur Optimierung
- Skalierung der Inhalte:** Erstellen Sie Module für neue Rollen (intern oder extern)
- Change Management:** Intensivieren Sie Kommunikation und Training
- Governance etablieren:** Definieren Sie Prozesse für Katalog-Wartung und Updates

Schritt 11: Kontinuierliche Verbesserung und Governance

Ziel:

Etablieren Sie Prozesse für kontinuierliche Verbesserung und Wartung des Systems.

Governance-Struktur:

- **Kompetenzkatalog-Governance:** Wer ist verantwortlich für Updates? Wie oft werden Kataloge überprüft?
- **Inhalts-Governance:** Wer erstellt/aktualisiert Lernmodule? Qualitätssicherung?
- **Daten-Governance:** Datenschutz, Zugriffsrechte, Speicherung von Kompetenzprofilen
- **Feedback-Prozess:** Wie werden Mitarbeitenden-Feedback und Verbesserungsvorschläge gesammelt?

Kontinuierliche Verbesserung:

- **Regelmässige Überprüfung:** Quartalsweise Überprüfung von Kompetenzkatalog und Lernpfaden
- **Feedback-Schleifen:** Monatliche Feedback-Sammlung von Mitarbeitenden und Führungskräften
- **Inhalts-Updates:** Aktualisierung von Modulen basierend auf sich ändernden Anforderungen
- **Technologie-Optimierung:** Regelmässige Überprüfung und Optimierung des LMS/ LXP
- **Benchmarking:** Vergleich mit Best Practices anderer Unternehmen

Risiken und Mitigation

Wichtig: Seien Sie sich dieser Risiken bewusst und planen Sie Gegenmassnahmen.

Risiko	Auswirkung	Mitigation
Hoher initialer Aufwand	Projekt verzögert sich, Budget überschritten	MVP-Ansatz, KI-Unterstützung nutzen, klein starten
Selbstüberschätzung bei Selbsteinschätzung	Ungenaue Kompetenzprofile, falsche Lernpfade	Mehrere Messmethoden kombinieren, Vorgesetzten-Validierung
Kompetitives Klima durch Transparenz	Mitarbeitende fühlen sich überwacht, Vertrauensverlust	Fokus auf Entwicklung statt Kontrolle, klare Kommunikation, Datenschutz
Datenschutzbedenken	Compliance-Probleme, Mitarbeitenden-Widerstand	Klare Datenschutzrichtlinien, Transparenz, Jährliche Überprüfung
Schnelle Veränderung von Anforderungen	Kompetenzkatalog wird schnell veraltet	Agile Governance, regelmässige Updates, KI-Unterstützung
Mangelnde Führungskräfte-Unterstützung	Mitarbeitende erhalten keine Zeit zum Lernen	Führungskräfte-Engagement, klare Ziele, Accountability
Schlechte Inhaltsqualität	Mitarbeitende lernen nicht effektiv	Qualitätssicherung, interne Experten einbinden, regelmässige Reviews
Technische Probleme mit LMS/LXP	Benutzer-Frustration, geringe Adoption	Gründliche Evaluation, Pilotierung, technischer Support

Best Practices und Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für Skill-basierte Lernpfade:

1. Klein starten, fokussiert pilotieren

Beginnen Sie mit 1-2 Rollen und wenigen Kernkompetenzen. Dies ermöglicht schnelle Lernzyklen und Optimierungen, bevor Sie skalieren.

2. Mitarbeitenden-Zentrierung

Die Lösung muss primär den Mitarbeitenden dienen. Fokus sollte auf Entwicklung und Karriereförderung liegen, nicht auf Kontrolle.

3. Transparente Kommunikation

Erklären Sie klar den Nutzen (WIIFM), wie Daten verwendet werden, und welche Datenschutzprinzipien gelten.

4. KI-Unterstützung nutzen

Nutzen Sie KI für:

- Automatische Extraktion von Kompetenzen aus Jobprofilen
- Analyse von Trainingsmaterialien und Synergien
- Personalisierte Lernpfad-Generierung
- Automatische Erstellung von Spidergraphen und Visualisierungen

5. Partizipativer Ansatz

Beziehen Sie Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachexperten in die Gestaltung und Weiterentwicklung ein.

6. Kontinuierliche Evaluation

Überprüfen Sie regelmässig die Zielerreichung und passen Sie bei Fehlentwicklungen an.

7. Interne Expertise aktivieren

Nutzen Sie interne Experten zur Erstellung von Schulungsinhalten. Dies erhöht Relevanz und Praxisbezug.

8. Modulare Struktur

Strukturieren Sie Inhalte modular, um Flexibilität und Wiederverwendbarkeit zu ermöglichen.

9. Mehrere Messmethoden

Kombinieren Sie verschiedene Messmethoden (Selbsteinschätzung, Tests, Arbeitsleistung) für genaue Kompetenzprofile.

10. Datenschutz und Governance

Definieren Sie klare Datenschutzrichtlinien und Governance-Prozesse von Anfang an.

Zusammenfassung: Schritt-für-Schritt-Übersicht

Phase	Schritte	Dauer	Output
Vorbereitung	1. Stakeholder-Alignment 2. Pilot-Rollen auswählen	1-2 Monate	Projektplan, Pilot-Rollen definiert
Skill-Identifikation	3. Kompetenzkatalog erstellen	2-4 Wochen	Kompetenzkatalog pro Rolle
Kompetenzniveaus	4. Niveaus und Messkriterien definieren	2-3 Wochen	Kompetenzmatrix, Baseline-Daten
Lernpfade	5. Modulare Struktur aufbauen 6. Lernpfade personalisieren	4-8 Wochen	Personalisierte Lernpfade
Implementierung	7. Pilot-Rollout 8. Messung und Tracking 9. Erfolg messen	3-6 Monate	Pilot-Ergebnisse, Optimierungen
Skalierung	10. Rollout-Strategie 11. Kontinuierliche Verbesserung	6-24 Monate	Unternehmensweites System

Checkliste für die Implementierung

Vorbereitung:

- Geschäftsfall entwickelt und mit Führungskräften abgestimmt
- Pilot-Rollen ausgewählt
- Projektteam zusammengestellt
- Budget und Ressourcen geplant

Skill-Identifikation:

- Kompetenzkatalog für Pilot-Rollen erstellt
- Experteninterviews durchgeführt

- Kompetenzen validiert und konsolidiert

Kompetenzniveaus:

- Kompetenzniveaus definiert (4-5 Stufen)
- Messmethoden ausgewählt
- Baseline-Kompetenzbewertung durchgeführt
- Kompetenzmatrix erstellt

Lernpfade:

- Bestehende Inhalte inventarisiert
- Inhalte modularisiert
- Lernpfade strukturiert
- Personalisierungsregeln definiert

Implementierung:

- LMS/LXP konfiguriert
- Mitarbeitende und Führungskräfte geschult
- Kommunikationskampagne durchgeführt
- Pilot-Rollout gestartet
- Monitoring und Support etabliert

Messung und Optimierung:

- KPIs definiert und Tracking etabliert
- Regelmässiges Feedback gesammelt
- Pilotbericht erstellt
- Optimierungen identifiziert und umgesetzt

Skalierung:

- Rollout-Strategie entwickelt
- Governance-Prozesse etabliert
- Kontinuierliche Verbesserung geplant