

Die hohe Schule des Skill Managements

In der IT-Branche gewinnt Skill Management zunehmend an Bedeutung. Bislang erzielen besonders global agierende Unternehmen daraus einen klaren Wettbewerbsvorteil. Ihr Ziel: den Wandel der geforderten Qualifikationen vorab zu erfassen und "Skillgaps" entgegenzuwirken.

Die Autoren Ingrid Kreitmeier und Markus Krauter sind die Gründer der HR Solutions GmbH & Co. KG. Das Unternehmen bietet Beratung und Softwarelösungen für die Themenbereiche Human Resources Management und Knowledge Management.

Skill Management Systeme stehen im Brennpunkt von Veränderungen und sind besonders in den Bereichen Organisation, Inhalt und System von raschen system- und prozessimmanenten Änderungszyklen betroffen. Bei Unternehmen der IT-Branche sind es gerade die organisatorischen Änderungen, die ein solches System bewältigen muß. Von inhaltlichen Änderungen betroffen sind sowohl strukturelle Vorgaben, d.h. die im sogenannten Skillkatalog vorgegebenen Qualifikationsmerkmale, Anforderungsprofile und Entwicklungspfade sowie die individuellen Skillprofile der Mitarbeiter.

Schnittstellen zu anderen unternehmensweiten Prozessen

Erfolgreiche Skill Management Systeme werden immer stärker in unternehmensinterner Prozesse und

Systeme eingebunden. Eben in dieser engen Verbindung liegt einer ihrer kritischen Erfolgsfaktoren. Schnittstellen bilden meist Personalstammdaten der Gehaltsabrechnung, Integration in den Trainingsbereich und Erweiterung des Skillpools für Bewerber, freie Mitarbeiter, Hochschulabsolventen, Diplomanden und Praktikanten. Hohe Priorität hat auch die Einbindung in das unternehmensweite Intranet. Dort wird Mitarbeitern Zugang zu ihrer "Skillakte" ermöglicht, sie können selbst Änderungen vornehmen oder Seminare buchen. Dies erfordert jedoch häufig eine Neugestaltung von Prozessen und Leistungsumfang.

Den Wandel "einbauen"

Offen für den Wandel zu sein, erfordert die "Implementierung" von Wandel im System selbst. Daher ist

das Modell von Lebenszyklen bei der Entwicklung sinnvoll. Hier wechseln sich drei Phasen ab: Einführung, Betrieb und Redesign. Nach Abschluß der Projektphasen werden die Verantwortlichkeiten für Budget und Lösung an die unterschiedlichen Bereiche übergeben. Dabei sollten die Aufgaben des laufenden Betriebs und die Projektphasen strikt getrennt werden.

Übergabe steuern

Gerade der Übergang von der Projektphase zum Betrieb ist eine kritische Phase, denn die Stringenz einer akribischen Projektplanung wird selten weitergeführt. Die entstehenden Defizite können so den Erfolg einer komplexen Lösung in Frage stellen. Ein Großteil des Erfolges wird von der Unternehmenskultur abhängen. Das Management sollte daher bei der Einführung eines SMS mit gutem Beispiel vorangehen. Natürlich spielt auch die Benutzerfreundlichkeit und der Support eine wichtige Rolle. Dabei ist Support mehr als nur eine Hotline. In diesem Bereich hat sich in den Unternehmen die Funktion des "Skill Koordinators" bewährt, die meist im Personalbereich angesiedelt ist. Letztlich wird nur ein excellent "gewartetes" System die Anforderungen und Erwartungen an ein derart komplexes System erfüllen.

Infos

Probleme, die im Projekt auftreten können, sind u.a.:

- keine definierten Ansprechpartner nach dem Übergang
- die Verantwortung verbleibt beim Projektteam
- Verantwortliche der Applikationsentwicklung sind mit den neuen Fragestellungen überfordert
- der Aufwand für die Pflege der Inhalte wird unterschätzt

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, bereits während der Projektphase ein entsprechendes Betriebskonzept zu entwerfen. Im Kern umfaßt dies folgende Funktionen:

- ein von der Geschäftsführung bestimmter Verantwortlicher des

Owner-Teams, der direkt an höchste Stelle berichtet, alle Aktionen koordiniert, Verantwortliche einsetzt und die Weiterentwicklung steuert

- ein operativer SMS-Koordinator, der das "Ohr" zu den Anwendern, der den Skillkatalog pflegt, Änderungen der Organisationsstruktur nachzieht, die Weiterentwicklung begleitet und coacht

- ein system- und applikationstechnischer Verantwortlicher, der die Funktionsfähigkeit sicherstellt: den Betrieb von Server- und Netzinfrastruktur, Überwachung der systemtechnischen Prozesse, Umsetzung von Updates und User-Help-Desk

Infos

HR Solutions
GmbH & Co. KG
Breitwiesenstr. 6
70565 Stuttgart
fon 0711-781978-30
fax 0711-781978-55
info@hr-solutions.de
www.hr-solution.de