

# Skill Management Systeme als Führungsinstrument der 90er Jahre

*Ingrid Kreitmeier*

debis Systemhaus CSS  
Anwendungsberatung  
Aachen  
e-mail: ikreitme@debis.com

*Markus Krauter*

debis Systemhaus GmbH  
Personalwesen  
Leinfelden - Echterdingen  
e-mail: mkrauter@debis.com

## Abstract

In service-oriented companies, especially if they are globally active or decentralised, one factor is gaining in significance, the skills of the employees. Currently, more and more organisations are investing a lot of effort in implementing a professional Skill Management System as a central management instrument.

In the first part of the article the general conditions, which justify the introduction of a Skill Management System are described, along with the potential usefulness and range of application. In the second part components and basic success factors are explained in the example of an implemented Skill Management System.

## 1 Einführung

In dienstleistungsorientierten Unternehmen gewinnt ein Faktor immer stärker an Bedeutung: die Skills der Mitarbeiter. Unter Skills werden die Qualifikationen und Kenntnisse sowie die im beruflichen Umfeld erworbenen praktischen Fähigkeiten der Mitarbeiter verstanden. Gerade dezentral organisierte und global agierende Konzerne unternehmen gegenwärtig große Anstrengungen, um ein professionelles Skill Management System als zentrales Führungsinstrument zu implementieren.

Ein Skill Management System ermöglicht die unternehmensweite Transparenz der im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen.

Werden diese Informationen den Führungskräften aller Ebenen in der jeweils relevanten Fragestellung zur Verfügung gestellt, stärkt das die Fähigkeit des Unternehmens, rasch auf die sich permanent wandelnden Marktanforderungen zu reagieren. Damit bilden Skill Management Systeme einen zentralen Wettbewerbsfaktor im Umfeld dienstleistungsorientierter, wissens- und informationsintensiver Unternehmen.

Im ersten Teil des Beitrages werden die strukturellen Zusammenhänge erläutert, die den Einsatz eines Skill Managements sinnvoll machen. Daraufhin werden die Nutzenpotentiale und Aktionsfelder dargestellt, die im Unternehmen durch den Einsatz eines Skill Management Systems generiert werden können. Am Beispiel eines seit ca. 2 Jahren eingeführten Skill Management Systems werden dessen Bestandteile dargestellt. Abschließend sind die grundlegenden Eigenschaften zusammengefaßt, die sowohl auf konzeptioneller Ebene als auch während der Einführung und dauerhaften Nutzung als kritische Erfolgsfaktoren anzusehen sind.

## **2 Motivation**

Unternehmen stehen heute mehr denn je im Spannungsfeld einer rasanten technologischen Entwicklung, eines ausgesprochen dynamischen organisatorischen und gesellschaftlichen Wandels sowie im Zentrum veränderter Marktanforderungen.

Interessant ist, daß diese Veränderungen einen starken Einfluß auf die Beschäftigten selbst, aber auch auf die Sicht des Unternehmens hinsichtlich ihrer Mitarbeiter haben. Diese Entwicklung wird im folgenden skizziert:

- Die fortschreitende Globalisierung eröffnet neue Absatzmärkte, führt aber auch zu einer Wettbewerbsverdrängung mit der Folge, daß in Unternehmen der Bedarf an flexiblen, international einsetzbaren, eigeninitiativ arbeitenden Mitarbeitern (Spezialisten, Führungskräften) wächst.
- Kürzere Entwicklungs- und Produktlebenszyklen erfordern die schnelle Adaption und Nutzbarmachung neuer Technologien durch die Unternehmen. Dies setzt hochqualifizierte Mitarbeiter voraus, die entweder auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert oder mit adäquaten Maßnahmen qualifiziert werden müssen.

- **Veränderte Marktanforderungen bedingen eine zunehmende Bedeutung des Dienstleistungsgedankens, verbunden mit dem Anspruch kurzer Reaktionszeiten und höchster Qualität.**
- **Die demografische Entwicklung verstärkt (in den hochentwickelten Industrienationen) den Effekt, daß Spezialisten mit gesuchten Qualifikationen nur sehr schwierig auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden sind.**
- **Der Wertewandel ist in vollem Gange: tendenziell tritt materielles Sicherheitsdenken gegenüber immateriellen Aspekten in den Hintergrund. Wichtige Faktoren sind Selbstbestimmung und -verwirklichung mit den Zielen, daß Arbeit Spaß machen und das Ausleben der eigenen Kreativität ermöglichen soll. Arbeitgeber sind aus Sicht der Mitarbeiter dann attraktiv, wenn Entfaltungsmöglichkeiten und eine systematische Fach- oder Persönlichkeitsentwicklung geboten wird.**

### **3 Nutzen gewinnen durch ein strategisches Skill Management**

Bemerkenswert sind die Auswirkungen der oben skizzierten Entwicklungen. Sie erfordern von den Unternehmen nicht nur eine immer schnellere Anpassungs- und Lernfähigkeit, sondern führen auch dazu, daß - im Gegensatz zur industriellen Gesellschaft - die ganzheitliche Betrachtung des individuellen Mitarbeiters, seiner Skills und seiner Potentiale, an Bedeutung gewinnt.

#### **3.1 Bedeutung dieser Entwicklung für das Unternehmen**

Globalisierung, Vernetzung und der rasche technologische Wandel auf den Märkten führen in ihrer Konsequenz also dazu, daß immer mehr Unternehmen das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als eine ihrer wertvollsten Ressourcen einschätzen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen im informationsintensiven Bereich, wie Dienstleistern, Versicherungen oder IT-Unternehmen.

Aus der Sicht des Unternehmens besteht die Herausforderung (im ersten Schritt) darin, das vorhandene Know-how der Mitarbeiter im Unternehmen transparent zu machen. Dies ist für verteilte, dezentral organisierte Unter-

nehmen offensichtlich. Jedoch wird es auch für lokal arbeitende, zentral organisierte Unternehmen immer wichtiger, aktuell passive Kenntnisse und Qualifikationen aktivieren zu können, wenn es die Wettbewerbssituation erfordert.

Transparenz über die aktiven und passiven Skills der Mitarbeiter zu gewinnen, bildet den Ausgangspunkt für ein Skill Management System. Entsprechend der Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens kann dieser Skillpool unterschiedlichen Zwecken dienen:

- einer Suche nach Know-how-Trägern (Skill Recherche)
  
- der Qualifikationsentwicklung im Sinne der
  - Mitarbeiterentwicklung
  - Organisationsentwicklung
  - unternehmensweiten strategischen Ausrichtung

### **3.1.1 Skill-Recherche**

Die Möglichkeit zur Recherche richtet sich in erster Linie an die (mittleren) Führungskräfte (Leiter von Unternehmenseinheiten, Projekten und Teams). Praxisnah kommt die Recherche dann zum Einsatz, wenn schnell kompetente Ansprechpartner für Problemlösungen gesucht werden, wenn bedarfsgerechte Qualifikationen für Projekte nachgefragt werden, wenn Unterstützung während eines Vertriebsprozesses benötigt wird oder wenn Know-how aus einem abgeschlossenen Projekt nachgefragt oder multipliziert werden soll.

Der Nutzen für die Führungskräfte liegt:

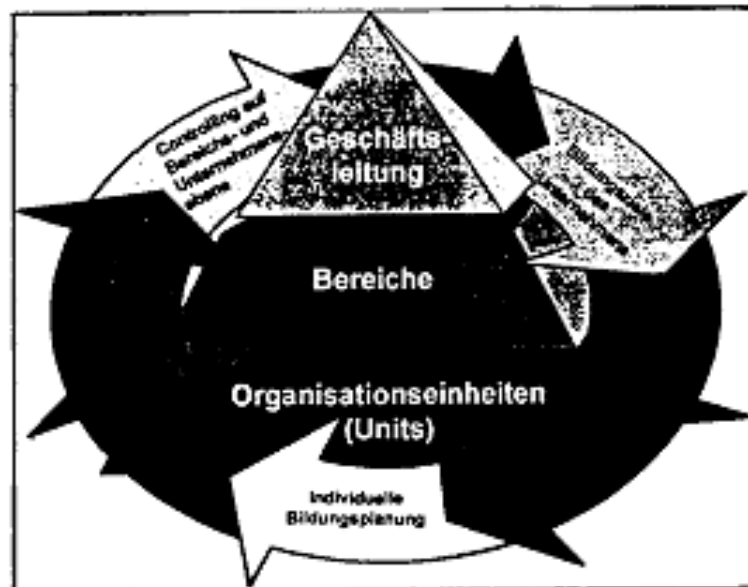
in der **schnelleren Reaktionsfähigkeit** auf die Anforderungen des Marktes, durch die bereits oben angesprochene Möglichkeit, Experten- oder Erfahrungswissen aus dem Know-how Pool des gesamten Unternehmens zu schöpfen

in einer **höheren Qualität** der (Dienst-)Leistungen, da Know-how von Spezialisten aus anderen operativen Einheiten unmittelbar eingesetzt werden kann, ohne daß in der jeweiligen Unternehmenseinheit die

sondern bildet auch eine wesentliche Grundlage für die Akzeptanz des Systems durch die Beteiligten.

Beispiele für Interaktion und Feed-back sind u.a. die Möglichkeit, jederzeit organisatorische Änderungen im System abbilden zu können oder auch die (organisatorisch geforderte) Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bei der Festlegung von Bildungsmaßnahmen und die (und systemseitig vorgesehene) Möglichkeit, die Ergebnisse dieser Gespräche bei der Planung für die Unternehmenseinheit einfließen zu lassen.

- **Integration einer Steuerfunktion**, d.h. Zielsetzung, Planung, Kontrolle, Steuerung sowie das Einleiten von Optimierungsprozessen, sind die Grundlage für die Nutzung des Skill Management Systems als Führungsinstrument. Diese Funktionalität setzt im Bereich der Qualifikationsentwicklung die Möglichkeit zur Abbildung von Zielen, Planung und Kontrolle von Zielerreichung und Budget voraus. Wesentlich ist hierbei insbesondere die sinnvolle Unterstützung operativer Tätigkeiten.
- **Granularität**: Hierunter wird die Möglichkeit verstanden, auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens diese Steuerungsfunktionen entsprechend den jeweiligen Anforderungen zur Verfügung zu stellen.
- **Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten**: Skill Management Systeme berühren die Interessen aller in einem Unternehmen Beschäftigten: Mitarbeiter, Mitarbeitervertretung, Personalmanagement und die unterschiedlichen Führungsebenen. Wesentlich ist es, diese Interessen in allen Phasen zu berücksichtigen: bei der Konzeption, Einführung und beim Einsatz des Systems, da ein erfolgreicher Einsatz Akzeptanz, Beachtung der Mitbestimmungsrechte, Mitwirkung bei der Gestaltung sowie erkennbaren Nutzen und Aktionspotentiale für alle Beteiligten voraussetzt.



### 3.1.3 Aktionsfelder durch den Einsatz eines Skill Managements

Der Einsatz eines Skill Managements als Führungsinstrument beschränkt sich nicht auf die Führungsebenen, sondern hat durch den Gegenstand des Interesses - die Skills - in besonderem Maße auch Auswirkungen auf die Rolle und Bedeutung des Personalmanagements (Human Resources Management) sowie der Mitarbeiter.

Das Human Resources Management steht dabei vor der Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Skills der Mitarbeiter frühzeitig an den Kunden- und Marktanforderungen orientiert, Qualifikationen termingerecht bereitgestellt sowie die Budgets im Sinne einer zielgerichteten Qualifikationsentwicklung (Bildungsplanung) und unter der Maßgabe des Service Offering Portfolios optimiert werden können. Darüber hinaus kann das Human Resources Management aber auch auf Potentiale aufmerksam machen und so - im Dialog mit den Führungsebenen - beim Aufbau neuer Geschäftsideen mitwirken. Für das Human Resources Management liegt daher der entscheidende Nutzen in der gesicherten Kenntnis der aktuellen Skillprofile.

Mitarbeiter erhalten die Chance, sich ganzheitlich, d.h. mit allen ihren aktiven und aktuell nicht genutzten Fähigkeiten darzustellen sowie die eigenen Stärken in den Vordergrund zu rücken. Damit gewinnen sie die



**Möglichkeit, Einfluß auf ihre individuellen Entwicklungspotentiale zu nehmen.**

**Zusammenfassend geben wir in der folgenden Tabelle einen Überblick über die unmittelbar von der Einführung eines Skill Management Systems Betroffenen und über deren mögliche Aktionsfelder und Nutzenpotentiale.**

Beteiligte	Aktionsfelder	Nutzenpotentiale
Unternehmensführung	<p><b>Qualifikationsmanagement</b> durch Kenntnis der im Unternehmen vorhandenen Skills (Kenntnis des IST-Standes)</p> <p><b>Steuerung der Skills</b> entsprechend des Portfolios und der Marktanforderungen (Erreichen eines SOLL-Zustandes)</p> <p><b>Aufbau einer lernenden Organisation/ wissenden Unternehmens</b> durch die Chance, eine strategische und an den Marktanforderungen orientierte Qualifikationsentwicklung aufzubauen (strategisches Ziel)</p>	<p><b>Schnellere Positionierung</b> des Unternehmens durch Transparenz von IST und SOLL hinsichtlich der vorhandenen Qualifikationen</p> <p>Erhöhung von Geschwindigkeit und <b>Anpassungsfähigkeit</b> auf Änderungen der Umweltfaktoren</p> <p>..und damit <b>Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit</b></p>
Human Resources Management	<p><b>Erkennen von Handlungsbedarf</b> (ggf. im Dialog mit Führungsebenen Impulsgeber beim Aufbau neuer Geschäftsideen) durch unternehmensweite Transparenz der Skills</p> <p><b>Planung und Steuerung</b> von Entwicklungsmaßnahmen (Controlling von Zielerreichung und Budget)</p>	<p><b>Adäquates Instrument</b> zur Umsetzung einer an die strategischen Ziele gekoppelten Qualifikationsentwicklung</p>
Führungskräfte	<p>Bedarfs- und termingerechter <b>Einsatz von Qualifikationen</b></p> <p><b>Optimierung</b> des Bildungsbudgets und zielgerichtete Qualifikationsentwicklung unter der Maßgabe des</p>	<p>Erhöhung von <b>Reaktionsfähigkeit und Qualität</b> der Leistungen durch Transparenz der vorhandenen Skills und bedarfsgerechten Einbezug von Spezialisten</p>

	<b>Service Offering Portfolios</b> <b>Generieren neuer Geschäftsideen</b> basierend auf der Kenntnis der vorhandenen Skills	<b>Kostenminimierung</b> durch Vermeidung des Aufbaus von Spezial-Know-how <b>Gezielte Entwicklung</b> der Mitarbeiter durch Kenntnis ihrer Qualifikationen <b>Effizientes Controlling</b> von Zielerreichung und Budget Grundlage zum <b>Aufbau neuer Geschäftsfelder</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>Aktiver Einfluß</b> auf die individuellen Entwicklungspotentiale	<b>Mitarbeiter</b> werden ganzheitlich betrachtet

## 3.2 Aufbau eines Skill Management Systems

Im folgenden möchten wir einen kurzen Einblick in den Aufbau eines Skill Management Systems (debis SMS) geben. Dies erfolgt am Beispiel des im debis Systemhaus konzipierten und implementierten Systems.

### 3.2.1 Gründe für die Einführung eines Skill Managements

debis Systemhaus entschied sich 1995 für die Einführung eines Skill Management Systems. Ausschlaggebend hierfür war ein Bündel von Faktoren:

Die wichtigsten Motivatoren waren das schnelle Wachstum des Unternehmens und seine dezentralen Strukturen. Für das vorwiegend im Projektgeschäft tätige Systemhaus wurde es zunehmend schwieriger, den Überblick über die vorhandenen Kenntnisse der Mitarbeiter im Unternehmen zu erhalten. Um entscheidende Zeit- und Know-how-Vorsprünge gegenüber Wettbewerbern realisieren zu können, gewann die Möglichkeit, vorhandenes Know-how aus anderen Einheiten kurzfristig anfordern zu können, an Bedeutung. Darüber hinaus machte die Zertifizierung der Geschäftsbereiche nach ISO 9001 die Dokumentation der Mitarbeiterfortbildung (Qualifikationsentwicklung) erforderlich.



debis Systemhaus hat eine EDV-basierte Lösung entwickelt, in deren Fokus die Kernbereiche **Qualifikationsmanagement** und **Qualifikationsentwicklung** liegen. Derzeit ist die Anwendung für 15.000 Mitarbeiter ausgelegt.

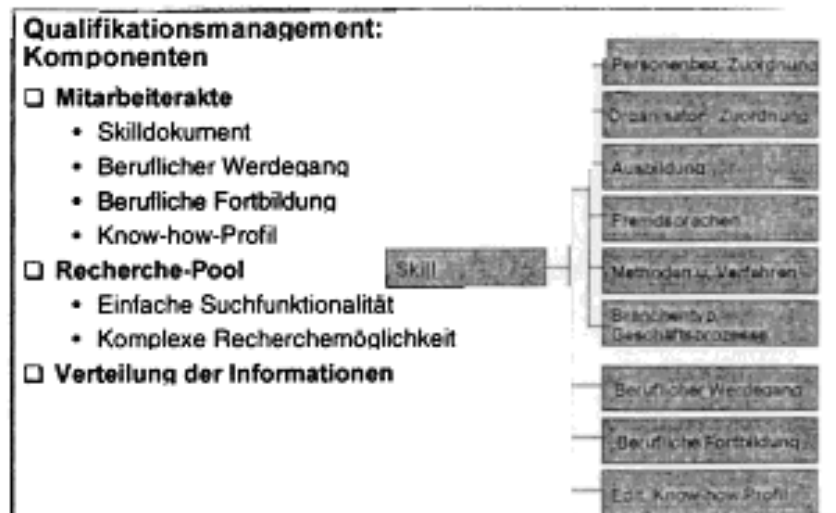
### **3.2.2 Die Komponente Qualifikationsmanagement**

Mit der Basisfunktionalität von debis SMS wird das **unternehmensweite Management der Human Resources** (Qualifikationsmanagement) unterstützt. Die Bestandteile für das Qualifikationsmanagement bilden

- ein unternehmensweites Skillmanagement zur Erfassung und Pflege der Datenbasis
- ein Modul zur Steuerung der Informationsflüsse (bedarfsgerechte Verteilung der Informationen)
- ein Modul zur Umsetzung organisatorischer Änderungen (Change Management)
- ein Recherchetool, das ein zielgerichtetes Auffinden der gesuchten Skillprofile ermöglicht.

In die **Datenbasis** fließen die Skills aller Mitarbeiter ein. Ein Skill bildet dabei eine logische Einheit - die sogenannte Mitarbeiterakte -, innerhalb der in strukturierter Weise die Qualifikationsmerkmale der Mitarbeiter erfaßt sind.

Im sog. Skilldokument werden die personenbezogenen Daten, die organisatorische Zuordnung des Mitarbeiters, Bildungsabschlüsse, Fremdsprachen sowie Qualifikationsmerkmale in unterschiedlichen Bereichen (Methoden und Verfahren, Branchen-Know-how) erfaßt. Spezifische Dokumenttypen stehen für die Erfassung der beruflichen Werdegänge und der beruflichen Fortbildung zur Verfügung.



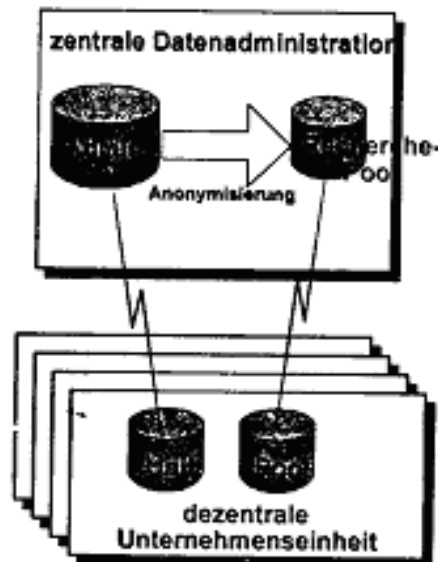
Die Skillinformationen aller Mitarbeiter werden in den Datenbanken der jeweiligen Unternehmenseinheit (Unit-Datenbank) erstellt und gepflegt. Mittels **definierter Datenverteilungsprozesse** werden diese Informationen täglich in einen zentralen Administrationspool eingespielt. Hier werden notwendige Anpassungsprozesse an Änderungen in der Unternehmensorganisation im Rahmen eines **Change Management** Konzeptes durchgeführt. Mit diesem Baustein wird der Dynamik einer lebenden Organisation und ihrer Mitarbeiter Rechnung getragen. Dieser permanente Wandel, der in jeder Organisation in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden ist, wird typischerweise ausgelöst durch:

- Änderungen der Aufbauorganisation
- Geänderte Zugehörigkeiten von Mitarbeitern zu organisatorischen Einheiten (Ein- und Austritt von Mitarbeitern, Wechsel von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens, Wechsel von Führungskräften)
- Adreß- und Namensänderungen.

Täglich werden zudem Skillinformationen der Mitarbeiter aus dem zentralen Administrationstool in einen zentralen **Recherche-pool** extrahiert. Damit enthält dieser firmenweit die anonymisierten Skills aller Mitarbeiter. Dieser Skillpool steht allen Berechtigten (Führungskräften, Personalmitarbeitern) an ihrem elektronischen Arbeitsplatz zur Verfügung. Der Skillpool wurde so gestaltet, daß ein zielgerichtetes Auffinden der gesuchten Skillprofile

unterstützt wird. Dafür werden unterschiedliche Suchverfahren eingesetzt, die entsprechend der Komplexität der Anfrage genutzt werden können. Oberstes Ziel für das Recherchetool ist eine leichte Handhabbarkeit.

Die Verteilung der Daten illustriert die folgende Grafik.



### 3.2.3 Die Komponente Qualifikationsentwicklung

Die Qualifikationsentwicklung setzt auf der durch das Qualifikationsmanagement geschaffenen Datenbasis auf. Sie bietet die Möglichkeit zur

- Abbildung des individuellen Bildungslebenslaufes für jeden Mitarbeiter
- Unterstützung der operativen Bildungsplanung in den Unternehmenseinheiten
- Dokumentation und Steuerung der Fortbildung für jeden Mitarbeiter entsprechend den Anforderungen des Qualitätsmanagements
- Integration der dezentralen Qualifikationsentwicklung mit der unternehmensweiten, strategischen Qualifikationsentwicklung
- Steuerung der Qualifikationsentwicklung auf allen Ebenen durch ein integriertes Reporting.

Die Qualifikationsentwicklung ist eingebunden in den jährlichen Prozeß der Bildungsplanung. Diese startet mit dem Zielbildungsprozeß, der von der Unternehmensleitung ausgeht und sich von Ebene zu Ebene verfeinert. Auf der Ebene der operativen Einheiten fließen im individuellen Gespräch mit den Mitarbeitern auch deren Vorstellungen in den Planungsprozeß mit ein. Durch diesen Prozeß werden alle Ebenen - Unternehmen, Bereich, Unit und die individuelle Ebene der Mitarbeiter - miteinander verzahnt.

Die operativen Daten (Grob- und Detailplanung in den Einheiten, Fortbildungsmaßnahmen) werden am Entstehungsort, d.h. in den Units, eingegeben und gepflegt. Den Führungskräften steht die Möglichkeit offen, jederzeit Reports über den aktuellen Stand zu generieren, um Zielerreichung und Budget wirkungsvoll steuern zu können.

Darüber hinaus werden die bildungsrelevanten Daten auf den Ebenen Division und gesamtes Unternehmen ausgewertet. Dies erfolgt durch die Verdichtung der in den Einheiten erzeugten bildungsrelevanten Werte. Verdichtung und Lenkung der Informationsflüsse wurden automatisiert. Dadurch und durch die einheitliche Mediennutzung gelingt es, die Qualifikationsentwicklung effizient zu gestalten.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Skill Management Systeme bieten Unternehmen eine Möglichkeit, auf den strukturellen Wandel der Unternehmensumwelt (wie Globalisierung, Wertewandel) zu reagieren, indem die im Unternehmen vorhandenen Qualifikationsressourcen transparent gemacht und in einen aktiven Gestaltungsprozeß eingebunden werden.

Um diese Möglichkeiten jedoch im Sinne eines von allen Beteiligten getragenen Führungsinstrumentes zu nutzen, sehen wir die folgenden Voraussetzungen als grundlegend an:

- Ein Skill Management System ist ein lebendes System, das vielfältige Möglichkeiten zur Interaktion zwischen System und Beteiligten aufweisen sollte (Feed-back-Funktionen). Diese Interaktivität ist Voraussetzung für die Abbildungstreue des Systems (im Sinne einer „Echtheit der Informationen“). Dies ist nicht nur ein wichtiges Qualitätsmerkmal,

Lernkurve zum Erwerb der für einen Einzelfall nachgefragten Spezialkenntnisse durchlaufen werden muß

- **Kostenminimierung**, da Know-how, das nicht Bestandteil der Kernkompetenz der Unternehmenseinheit ist, nicht redundant aufgebaut werden muß.

Gerade für Unternehmen mit sehr autonom agierenden Unternehmenseinheiten - wie es z.B. im Fall einer Profit-Center Struktur der Fall ist - stellt es ein wichtiges Ziel dar, Wissen auch über diese Grenzen hinweg zugänglich zu machen.

Explizit weisen wir auch auf den Nutzen für die Mitarbeiter und den damit verbundenen Motivationsaspekt hin. Für sie eröffnen sich neue Entwicklungspotentiale, wenn die durch das SMS geschaffenen Rahmenbedingungen genutzt werden, um Mitarbeiter z.B. in bereichsübergreifende Aufgaben oder Projekte einzubinden.

### **3.1.2 Qualifikationsentwicklung**

Unter Qualifikationsentwicklung wird die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters, die Entwicklung der Skills in definierten Unternehmenseinheiten und die Entwicklung der Skills auf der Ebene des gesamten Unternehmens betrachtet. Dabei wird zwischen der individuellen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters (individuelle Bildungsplanung) und der Entwicklung von Skills entsprechend der Ziele der Unternehmensführung bzw. der Unternehmensbereiche (strategische Bildungsplanung) unterschieden.

Die unternehmensweite, strategische Bildungsplanung umfaßt den Prozeß der Zielsetzung, Planung, Durchführung und Steuerung der Fortbildungsmaßnahmen (Überwachung des Zielerreichungsgrades, Budgetcontrolling) auf allen Ebenen eines Unternehmens.