

Hilfe, wer kennt sich denn da aus?

Das Vertriebsgespräch mit dem Kunden ist hervorragend gelaufen. Jetzt fehlt nur noch der firmeneigene Notes-Spezialist mit Russisch-Kenntnissen, der in der Lage ist, das Projekt in der konzeptionellen Phase zu unterstützen. Das wäre für den Gewinn des Auftrages ausschlaggebend und würde darüber hinaus helfen, die sprachlichen Hürden bei der Durchführung des Projektes leichter zu nehmen.

Das debis Systemhaus (dsH) kann eine solche Frage schnell beantworten. Zu diesem Zweck hat man nämlich auf Basis von Lotus Notes ein „Skill Management System“ (SMS) entwickelt, das – wie in dem beschriebenen Fall – wertvolle Unterstützung während des Vertriebsprozesses und beim Staffing von Projekten bietet. Es kommt zum Einsatz, wenn Qualifikationen aus unterschiedlichen und geographisch getrennten Einheiten benötigt werden oder wenn Know-how aus einem abgeschlossenen Projekt nachgefragt wird und multipliziert werden soll.

Skill Management System nutzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Der Nutzen übersteigt jedoch den punktuell auftretenden Bedarf im Rahmen der Projektabwicklung. Mit Hilfe der an das Skill Management System

(SMS) gekoppelten, unternehmensweit eingeführten Bildungsplanung gelingt ein großer Schritt in Richtung einer unternehmensweiten, strategisch ausgerichteten Personalentwicklung. Damit wurde der Grundstein auf dem Weg hin zu einer lernenden Organisation gelegt. Das SMS wurde vom debis Systemhaus konzipiert, entwickelt und bewährt sich seit Anfang 1996 in der Praxis. Die per-



Ein IT-basiertes Skill-Managementsystem erweist sich bei dezentralen Unternehmen als geeignetes Instrument, an jedem Standort die Mitarbeiterskills transparent zu machen.

Skill-Management-System
Mitarbeiter(in) ID: 48709885
Eilfriede Meier-Nüsslein

Personenbezogene Zuordnung

<Trio>	Prof. 1976	Name	Meier-Nüsslein
Vorname	Eilfriede	Einzelnummer	1976
Geburtsjahr	1935	Dokument ID	48709885
Kostenstelle	7350		

Öffentliche Zuordnung

<Gegenseitig> dsH SR
Einheit CSSE/Europa/ITAG debis Informtek
<Bundesland> Niedersachsen

Bildungsabschlüsse

Hinzufragen	Erleutern	Fachrichtung	Betriebswirtschaft
Bildungsabschluss	(Aus) vgl. Promotion	Bemerkung	

Fremdsprachenkenntnisse

Sprache	Bereich	Bewertung
Englisch	Allgemein	4
Englisch	Business	2
Arabisch	Allgemein	

Methoden und Verfahren

Hauptgruppe	Gruppe	Untergruppe	Bewertung
CASE und SW Engineering	Prog + DB Abfragesprachen	C++	0
CASE und SW Engineering	Methoden	Testverfahren	0
Bedienungstechnik	Analyse und Konzeption		0

Im Skilledokument werden die Daten für die personenbezogene und öffentliche Zuordnung der Mitarbeiter, Fremdsprachenkenntnisse, Ausbildung sowie wesentliche Qualifikationsmerkmale erfasst. Für zusätzliche Informationen wie den beruflichen Werdegang oder die berufliche Fortbildung stehen eigene Dokumententypen zur Verfügung.

manente Erweiterung und Optimierung des Systems ist ein wesentlicher Bestandteil der ursprünglichen Zielsetzung. Dies führt zu einem ständigen Ausbau und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bis zum heutigen Tag. Für einen Dienstleister, der in sich rasch wandelnden Marktsegmenten agiert, ist das Wissen der Mitarbeiter die wertvollste Ressource überhaupt.

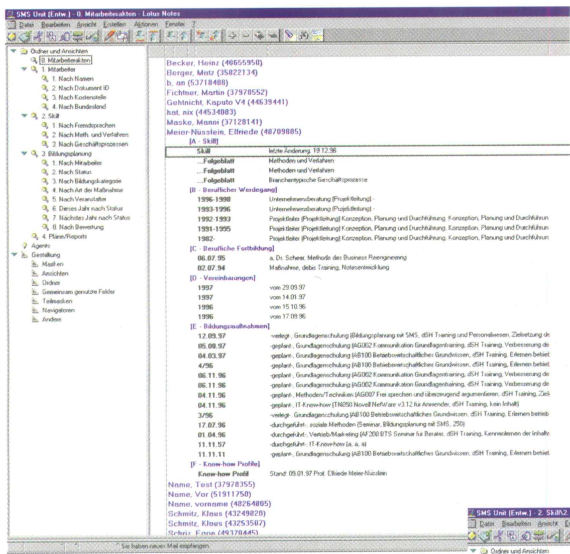
Management der Human Resources

Aus Sicht des Unternehmens ist es daher wenig sinnvoll, daß der Einsatz von Know-how, das Staffing von Projekten oder ein Know-how-Transfer nur innerhalb der Grenzen eines Unternehmensbereiches stattfindet – ein Umstand, der vor dem Hintergrund der dezentralen und geographisch verteilten Profit-Center-Strukturen verstärkt an Bedeutung gewinnt. Daher wurde eine Projektgruppe ins Leben gerufen, die ein Konzept für ein Management der Human Resources auf einer geeigneten IT-Basis ausarbeiten sollte. Projektleiter von SMS im debis Systemhaus ist Markus Krauter. Er setzt sich seit 1995 mit der Fragestellung von Skill Management Systemen auseinander.

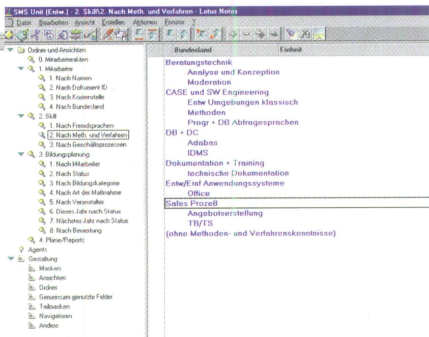
Markus Krauter begründet die Entscheidung für Notes als zugrunde liegende Entwicklungs- und Anwendungsplattform damit, „daß die verteilte Organisationsstruktur des dsH keine ernstzunehmende Alternative zu Notes zuließ. Diese Groupware ermöglicht eine dezentrale Erfassung und Pflege so-

wie eine unternehmensweite Suche aller Skills. Diese werden in einer zentralen Datenbank an über 40 Standorten lokal zur Verfügung gestellt. Hinzu kommt die flächendeckende Verbreitung, die dem hohen Kommunikationsbedarf gerecht wird, sowie die benutzerfreundliche Anwendungsumgebung von Lotus Notes.“

Krauter fährt fort: „Ziel des Projektes ist, das dsH-Know-how zu erfassen und schnell, umfassend und zielgerichtet zum Kunden zu bringen. Wichtig ist, die Fähigkeiten der Mitarbeiter frühzeitig an den



In der Ansicht Mitarbeiterakte werden alle zu einem Mitarbeiter gehörenden Dokumente in verschiedenen Kategorien übersichtlich angeordnet. Die Mitarbeiterakte enthält darüber hinaus die für einen Mitarbeiter geplanten und durchgeführten Bildungsmaßnahmen.



In der Pool-Datenbank, die jeder Führungskraft zur Verfügung steht, kann über Notes-Ansichten unmittelbar nach Qualifikationen wie Fremdsprachen, Methoden und Verfahren oder nach branchenspezifischen Kenntnissen gesucht werden.

Vorgehen wurde praxisnah gestaltet: „Wenn ich bei einer Recherche auf einen Know-how-Träger treffe, setze ich mich mit dem jeweiligen Vorgesetzten in Verbindung. Zu diesem Zweck werden mir Telefon, Fax oder Mail des Vorgesetzten im Skilddokument des Know-how-Trägers angezeigt. So kann ich unkompliziert und schnell mit Hilfe dieses Systems einen Spezialisten für meine Fragestellung finden. Zuweilen erfordert die Projektsituation die kontinuierliche Mitarbeit des Experten, auch wenn dieser zu einer völlig anderen Organisationseinheit gehört. In diesen Fällen informiere ich mich bei dem jeweiligen Vorgesetzten über die Verfügbarkeit des Mitarbeiters. In anderen Fällen nehme ich direkt Kontakt mit jeweiligen Experten auf, um die Klärung der Fragen oder eine Einschätzung der Situation mit ihm persönlich zu besprechen.“

Bevor das System überhaupt genutzt werden kann, müssen die Skillprofile der Mitarbeiter in die lokalen SMS-Datenbanken eingepflegt werden. Jede Führungskraft ist via Konzern-Betriebsvereinbarung gehalten, die Kenntnisse und Qualifikationen zusammen mit den Mitarbeitern zu besprechen und die Skillfassung im System vorzunehmen.

Die Mitarbeiter selbst erhalten aus datenschutzrechtlichen Gründen keinen Einblick in SMS – ihnen wird aber durch die jeweilige Führungskraft jederzeit Einblick in ihre persönliche SMS-Mitarbeiterakte gewährt. Die Regeln für den Umgang mit diesem System werden auf organisatorischer Ebene in einer Betriebsvereinbarung

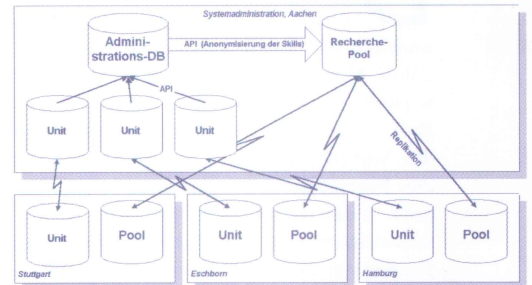
regelt. Mit Hilfe einer API-basierenden Datenverteilung werden die Inhalte aus den dezentralen Einheiten in einen einzigen Pool eingespielt. Dieser Pool enthält damit firmenweit die Skills aller Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Standort. Da der Datenfluß über die Leitungen der Telekom abgewickelt wird, findet dieser Vorgang aus Kostengründen nachts statt. Neueingaben oder Änderungen in Dokumenten stehen somit unternehmensweit am Folgetag zur Verfügung.

Daten schaufeln: Informationsfluß im SMS

Weiteres wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist, daß die Daten der Mitarbeiter bei diesem Vorgang anonymisiert werden: Namen und darüber hinausgehende, die Person identifizierende Daten der Mitarbeiter gelangen nicht in die Pool-Datenbank.

Neben der Unit-Datenbank steht jeder Führungskraft die Recherche-Datenbank zur Verfügung. Oberstes Ziel für das Recherchewerkzeug ist eine leichte Handhabbarkeit. Dafür werden unterschiedliche Suchverfahren eingesetzt, die entsprechend der Komplexität der Anfrage oder dem Suchbegriff genutzt werden können.

- Ausgewählte Notes-Ansichten ermöglichen eine unmittelbare Suche nach Fremdsprachen, Methoden, Geschäftsprozessen und weiteren Qualifikationen.



Die Grafik macht den Informationsfluß deutlich. Die Skillinformationen über die Mitarbeiter werden in den Unit-Datenbanken erstellt. Diese werden täglich mit Repliken auf dem zentralen Server aktualisiert. Anschließend findet eine Verteilung in eine zentrale Administrationsdatenbank statt, in welcher alle Änderungsprozesse im Rahmen des Change-Management-Konzeptes durchgeführt werden. Dazu gehören die Zusammenlegung oder die Umbenennung von Units, der Wechsel von Mitarbeitern aus einer Unit in die andere oder das Ausscheiden von Mitarbeitern. Aus der Administrationsdatenbank wird die Recherchedatenbank gespeist. Diese enthält alle Skillinformationen, jedoch ohne die personenbezogenen Informationen. Eine Replik dieser Pool-Datenbank steht allen Führungskräften für die Recherche von Skills zur Verfügung.

Kunden- und Marktanforderungen zu orientieren. Die Führungskräfte und das Personalwesen stehen dabei vor der Aufgabe, die Qualifikationen termingerecht bereitzustellen und gleichzeitig das Bildungsbudget im Sinne einer zielgerichteten Bildungsplanung unter Maßgabe des Service Offering Portfolios zu optimieren.“ Die Basisfunktionen von SMS unterstützen das unternehmensweite Management der Human Resources. Die wesentlichen Bestandteile dafür bilden die unternehmensweite Erfassung der Mitarbeiterfähigkeiten und ein Recherche-Tool, das ein zielgerichtetes Auffinden der gesuchten Skillprofile ermöglicht.

In die Datenbanken fließen die Skills aller Mitarbeiter ein. Ein Skill bildet dabei eine logische Einheit, deren Bestandteile auf mehrere Dokumente verteilt sind. Das macht das System auch für Führungskräfte übersichtlich. Erfasst werden im Skilddokument die personenbezogenen Daten und die öffentliche Zuordnung des Mitarbeiters, die Bildungsabschlüsse, Fremdsprachen, Qualifikationsmerkmale in den Bereichen, Methoden und Verfahren sowie das Know-how in ausgewählten Branchen. Spezifische Dokumententypen stehen für die Erfassung der „beruflichen Werdegänge“ und der „beruflichen Fortbildung“ zur Verfügung.

Die Stecknadel im Heuhaufen finden

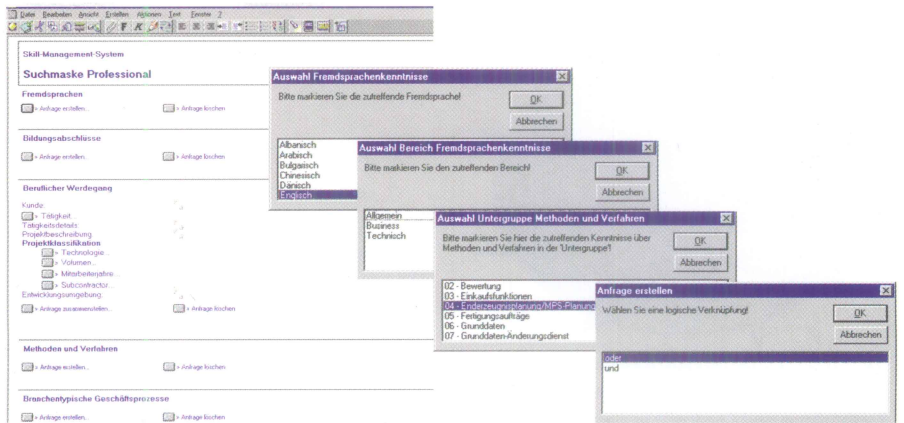
Derzeit ist die Anwendung für 15.000 Mitarbeiter ausgelegt. „Die Transparenz über alle Skills der Mitarbeiter im dSH stellt für mich ein wesentliches Führungsinstrument dar“, sagt Michael Halbach, Product Line Manager und aktiver Anwender des SMS. „Mit SMS gelingt es mir, wesentlich schneller auf Kundenanfragen zu reagieren. Da ich jetzt bei der Besetzung von Projekten auch auf Spezialisten aus anderen operativen Einheiten zugreifen kann, sind wir in der Lage, die Qualität zu erreichen, die der Kunde wünscht, ohne das Know-how, das nicht Bestandteil unserer Kernkompetenz ist, redundant in unserer Unit aufbauen zu müssen. Zusammenfassend ergibt sich für mich ein Vorteil durch schnellere Reaktionsfähigkeit und Kostenminimierung.“ Auch das

onsmerkmalen. Die Suche nach einem Mitarbeiter, der „Englisch“ spricht, führt dabei zu einer sehr umfangreichen Trefferquote, während diese Suchabfrage für „arabisch-sprechende“ Mitarbeiter besser geeignet ist.

- Die einfache und erweiterte Volltextrecherche unter Lotus Notes ist dann von Vorteil, wenn nach Projektnamen, Kundennamen oder spezifischen Entwicklungsumgebungen gesucht wird.
- Die eigens entwickelte Suchmaske führt die Anwender – ebenso wie beim Ausfüllen der Mitarbeiter-Dokumente – durch einen fensterorientierten Dialog. Dabei stehen den Führungskräften alle Qualifikationsmerkmale zur Verfügung, die das System kennt. Vorteilhaft ist, daß komplexere Suchabfragen zusammengestellt werden können, ohne daß die Anwender von logischen Operatoren Kenntnis haben müssen.

Am Puls der Zeit, Herz und Hirn: Schlüsselbegriffe

Die Qualifikationsmerkmale, die für den Eintrag bei den Fremdsprachen, Methoden und Verfahren verwendet werden, sind als Schlüsselbegriffe in einer speziellen Datenbank abgelegt. Hier finden sich auch die für die öffentliche Zuordnung benötigte Organisationsstruktur sowie die für die Bildungsplanung hinterlegten zentralen Bildungsziele wieder. Das Personalwesen übernimmt die inhaltliche Pflege



Für komplexe Suchanfragen wurde eine Abfragemaske generiert. Diese ermöglicht eine Suche mit den im System hinterlegten Schlüsselbegriffen und erlaubt eine Verknüpfung mit logischen Operatoren. Die Anwender werden hierbei durch eine Dialogsequenz geführt.

der Datenbank selbst. „So können wir neue Ausbildungsgänge, neue Methoden oder Verfahren jederzeit eingeben und sie damit allen Führungskräften zur Verfügung stellen. Damit haben wir die Möglichkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren“, betont Markus Krauter. Nicht nur die damit mögliche Reaktionsgeschwindigkeit auf Änderungen, besonders die Tiefe, mit der die Qualifikationsmerkmale indiziert werden können, bilden für ihn einen entscheidenden Vorteil gegenüber herkömmlichen Systemen. „Die meisten Merkmale werden mehrstufig eingepflegt, so daß wir eine hohe Genauigkeit bei der Skilleingabe erreichen können, ohne daß die Übersichtlichkeit für die Anwender verloren geht. Gerade im SAP-Umfeld ist eine Spezialisierung aufgrund der Marktanforderungen unerlässlich.“ Vor wenigen Monaten wurde die Bildungsplanung als Erweiterung in SMS integriert. Ziel ist es, den Führungskräften ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie die Planung, Durchführung und das Controlling der Fortbildungsmaßnahmen in ihrer Abteilung wirkungsvoll managen können.

Auch auf der Ebene des gesamten Unternehmens und der Bereiche kommt das Instrument Bildungsplanung für die Ausrichtung und Überwachung von Zielerreichungsgrad und Budgets zum Einsatz.

Die jährliche Bildungsplanung startet mit dem Zielbildungsprozess. Dieser geht von der

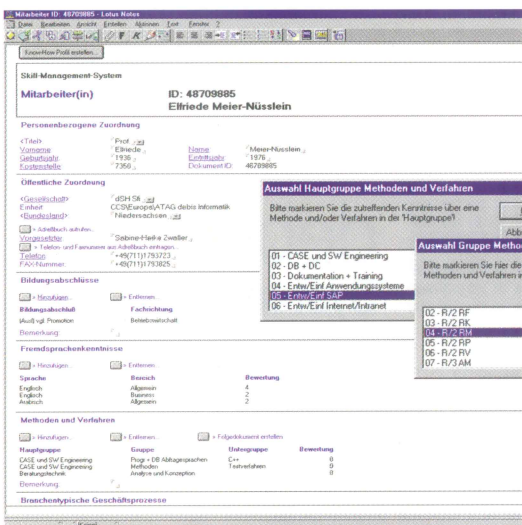
Unternehmensleitung aus und verfeinert sich von Ebene zu Ebene. Im Gespräch mit den Mitarbeitern fließen in der Folge auch die Vorstellungen der Mitarbeiter in den Planungsprozeß mit ein. Durch diesen Prozeß werden alle Ebenen – Unternehmens-, Bereichs-, Unit-Ebene sowie die individuelle Ebene der Mitarbeiter – miteinander verzahnt.

Da die operativen Daten am Entstehungsort, d.h. in den Units, eingegeben und gepflegt werden, sind die Führungskräfte in der Lage, jederzeit Reports über den Ist-Stand zu generieren. Damit können Abweichungen vom Plan rechtzeitig erkannt werden. Im Bereich der Unit stehen somit die Steuerung des Zielerreichungsgrades und die Überwachung des Budgets im Vordergrund. Darüber hinaus werden die bildungsrelevanten Daten auch auf den Ebenen Division und auf der Ebene des gesamten Unternehmens ausgewertet. Dies erfolgt durch eine Verdichtung der aktuellen Werte der Bildungsdaten in der Unit für jede Division und für das Unternehmen.

Wer rastet, der rostet: Bildungsplanung

Die Praxis hat gezeigt, daß das SMS nicht nur als ein zentrales Führungsinstrument dient, sondern auch die Mitarbeitermotiviert. Im persönlichen Mitarbeitergespräch wird ein Förderungsplan diskutiert und ein individueller Maßnahmenkatalog für den einzelnen Mitarbeiter erarbeitet.

„Wesentlich ist, daß der Mitarbeiter im Anschluß an die Maßnahme aufgefordert wird, die Qualität der Seminare zu beurteilen, so daß wir auf Systemhausbene, aber auch für die Führungskräfte in jeder Unit ein weiteres Steuerungsinstrument



Bei vielen Anfragen ist es wesentlich, sehr differenzierte Antworten aus dem System zu erhalten. So wäre es nicht ausreichend, einen SAP-Experten zu finden, von dem nicht bekannt ist, ob er Kenntnisse genau der Module hat, für die die Expertise benötigt wird. In SMS wurde daher die Möglichkeit geschaffen, die Qualifikationsmerkmale in bis zu drei Stufen zu differenzieren. So können auch spezielle Kenntnisse eingegeben und abgerufen werden.

debis: führender herstellerneutraler IT-Dienstleister

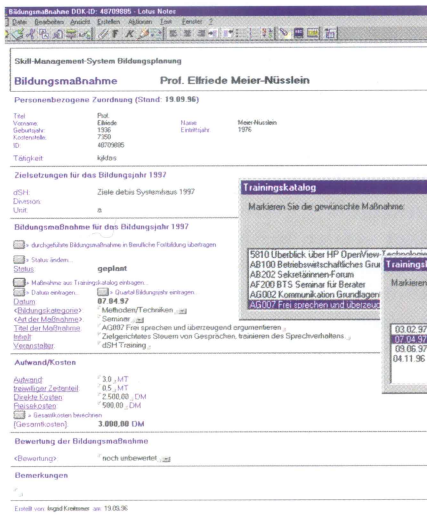
Seit seiner Gründung im Jahr 1990 entwickelte sich das debis Systemhaus mit einem Umsatz von etwa 2 Mrd. DM (1995) und ca. 7.200 Mitarbeitern (30.6.96) zu einem der größten herstellerneutralen Dienstleistungsunternehmen in der Informationstechnik. Es ist ein Unternehmen der Daimler-Benz InterServices (debis) AG, Berlin, und zugleich strategischer Partner der Cap Gemini (Paris), Europas größtem Softwarehaus. Die Daimler-Benz InterServices (debis) AG umfaßt die sechs Geschäftsbereiche debis Systemhaus, debis Finanzdienstleistungen, debis Assekuranz, debis Handel, debis Telekommunikations- und Mediendienste sowie debis Immobilienmanagement und erzielte 1995 mit rund 10.200 Mitarbeitern einen Umsatz von 11,8 Mrd. DM.



Der Bildungsplanungsprozeß umfaßt alle Ebenen im Unternehmen. Die Komponenten Zielbildung und Controlling ermöglichen eine strategische Ausrichtung der Bildungsplanung mit SMS.

bzgl. der Auswahl von Seminaren haben“, erläutert Markus Krauter. Bei der Gestaltung wurde viel Wert auf die Benutzerfreundlichkeit gelegt. Dafür wurden überall, wo es möglich und sinnvoll war, Begriffe im System hinterlegt oder Vorgänge automatisiert. Beispiele dafür sind:

- Die Qualifikationsmerkmale werden auf Knopfdruck abgerufen, die Anwender durch Dialogfenster geführt. Ihnen bleibt damit lästige Tipparbeit erspart.
- Ebenfalls auf Knopfdruck lassen sich Know-how-Profile erstellen. Kundenprästationen können dadurch leichter er-



stellt werden. Alle im Skill des Mitarbeiters enthaltenen Informationen können durch einen Klick auf einen Button in ein Dokument ausgegeben und dort in unkomplizierter Weise bearbeitet werden.

- Bei der Erstellung der Bildungsmaßnahme kann die Führungskraft auf den im System hinterlegten Trainingskatalog zurückgreifen. Mit einem Klick auf einen Button werden alle notwendigen Informationen (Titel, Seminarcode, Termin, Ort, Kosten) in das SMS übertragen. Dieses Dokument kann als Anmeldeformular ausgedruckt und unterschrieben an den Maßnahmenträger gesandt werden.

Aktuell befindet sich der Baustein „Change Management“ in der Entstehungsphase. Mit diesem wird der Dynamik einer lebenden Organisation und ihrer Mitarbeiter Rechnung getragen.

Dieser permanente Wandel wird durch Änderungen der Aufbauorganisation, der

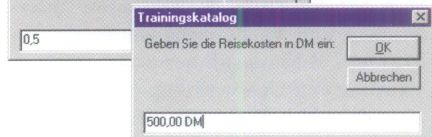
Zuordnung der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu organisatorischen Einheiten oder durch deren Ausscheiden aus der Organisation ausgelöst. SMS berücksichtigt diese Anforderungen und wird ihnen durch die konzipierten Modifikationsmöglichkeiten in umfassender Weise gerecht.

Beweglich sein und in Bewegung bleiben

„SMS hat meine Erwartungen in bezug auf die Akzeptanz von SMS im Unternehmen übertroffen. Gerade die Akzeptanz stellt für mich die Meßlatte des Projekterfolges dar. Als kritische Erfolgsfaktoren sehe ich

- die Schaffung von Transparenz der Mitarbeiterskills,
- den Aufbau eines Bildungsplanungsinstrumentes,
- die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen:
- die Arbeitgeber erhalten einen Überblick über die unternehmensweit vorhandenen Skills, die die Basis für die strategische Ausrichtung der Bildungsplanung darstellt,

Der Klick auf den Button „Maßnahme aus Trainingskatalog auswählen“ ermöglicht das Blättern im Trainingskatalog von debis Systemhaus. Nach der Wahl einer Maßnahme werden alle Angaben zur Trainingsmaßnahme direkt in das Maßnahmen-



- die Betriebsräte haben durch ihre aktive Mitarbeit eine Konzernbetriebsvereinbarung verabschiedet, die eine Entwicklung zum „gläsernen Mitarbeiter“ unterbindet und letztendlich eine konstruktive Arbeitsplatzsicherung erlaubt;
- die Mitarbeiter profitieren von einer konsequent gelebten Bildungsplanung;
- die Abbildung der geographisch verteilten Organisationsstruktur,
- die Tiefe und Flexibilität der Qualifikationsmerkmale,
- die flexible Administration, anpaßbar an Organisationsstrukturveränderungen.

Mit diesen Merkmalen haben wir ein Instrument geschaffen, mit dem wir die Personalentwicklung im debis Systemhaus einen großen Schritt in Richtung auf eine wissende und lernende Organisation vorgebracht haben“, faßt Markus Krauter die wesentlichen Merkmale von SMS abschließend zusammen.



Roermonder Straße 615
52072 Aachen

Ansprechpartnerin
für Produktinformationen:
Frau Ingrid Kreitmeier

Tel.: 02 41-93 79-0
Fax: 02 41-93 79-299
Internet IKREITME@dbmail.debis.de

Ansprechpartner
für Fachinformationen:
Herr Markus Krauter

Tel.: 07 11-9 72-25 56
Fax: 07 11-9 72-19 07
Internet MKRAUTER@dbmail.debis.de