3.2 Potenzial von Skill-Management-Systemen

HR Solutions GmbH & Co KG

Dipl. Inf.-Wiss. MA Ingrid Kreitmeier, Bettina Rady, Dipl.-Bw. (FH) Markus Krauter

3.2.1 Motivation

Unternehmen bewegen sich heute mehr denn je im Spannungsfeld einer rasanten technologischen Entwicklung, im Zentrum veränderter Marktanforderungen und eines ausgesprochen dynamischen organisatorischen und gesellschaftlichen Wandels. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Umgang mit dem daraus resultierenden Veränderungsdruck, den immer kürzer werdenden Reaktionszeiten, auch der zunehmenden Ähnlichkeit und Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, liegt in der Entdeckung der »internen« Potenziale – den Skills der Mitarbeiter.

Dies ist einer der Gründe, warum gegenwärtig die Einführung von Skill-Management-Systemen hohe Beachtung erfährt. Skill-Management-Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass der Zugang zum vorhandenen Wissen im Unternehmen über den Mitarbeiter und sein Skillpotenzial erfolgt. Zum Skill eines Mitarbeiters gehören in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Erfahrung.

Bedeutung und Potenzial von Skill Management werden deutlich, wenn man eine direkte Analogie zum Informationsmanagement zieht. Skill Management bedeutet in diesem Sinne das Management der im Unternehmen vorhandenen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten unter der Prämisse, die richtigen Skills am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu optimalen Kosten einzusetzen. Skill Management ist damit elementarer Bestandteil eines modernen, strategisch ausgerichteten Personalkonzepts und bildet das Instrumentarium für einen anforderungsgerechten und optimalen Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen.

3.2.2 Konzeption und Gestaltung von Skill-Management-Systemen

Im Kern sind Skill-Management-Systeme über alle Branchen und Unternehmen hinweg sehr ähnlich. Deshalb ist es notwendig, sich vor der Konzeption und Einführung mit den folgenden Fragestellungen intensiv auseinanderzusetzen, um ein System zu gestalten, welches die Anforderungen des Unternehmens erfüllt.

Welches Wissen ist relevant?

Am Anfang der Konzeptionsphase steht immer die Frage, welches Wissen, welche Skills für das Unternehmen relevant sind. Hier gibt es Basisinformationen wie Ausbildungsgrad oder Sprachkenntnisse. Darüber hinaus stellt sich dann die Frage, welche Kenntnisse, Erfahrungen und Qualifikationen eine Rolle für das Unternehmen spielen. Dabei kristallisieren sich dann meist die Bereiche des reinen Fachwissens in Verbindung mit Erfahrungswissen und Entwicklungsmaßnahmen wie Schulungen, Training on the Job usw. heraus.

Wie soll das Wissen abgerufen werden?

Diese Frage zielt darauf ab, das System im Hinblick auf seine Recherchefunktionalitäten hin zu gestalten und die Anforderungen, die im Zusammenhang mit den Benutzergruppen und den jeweiligen Zugriffsberechtigungen entstehen, zu klären. In der Praxis sind durchaus Skill-Management-Systeme im Einsatz, die nur eine Recherche ohne direkten Mitarbeiterbezug und nur für den Personalbereich erlauben.

Wie soll das System genutzt werden?

Hier wird deutlich, dass die Frage, zu welchem Zweck das System genutzt werden soll, eine maßgebliche, vielleicht sogar *die* maßgebliche Rolle für die Ausgestaltung der Applikation darstellt. Damit wird letztlich eindeutig festgelegt, für welche Zwecke das Skill-Management-System eingesetzt werden soll. »Soll das System der reinen Recherche nach Skillträgern dienen oder soll es vielmehr den gesamten Skilling-Prozess inklusive einer gezielten Personalentwicklung unterstützen und damit integraler Bestandteil eines unternehmensweiten Knowledge-Management-Systems sein?«

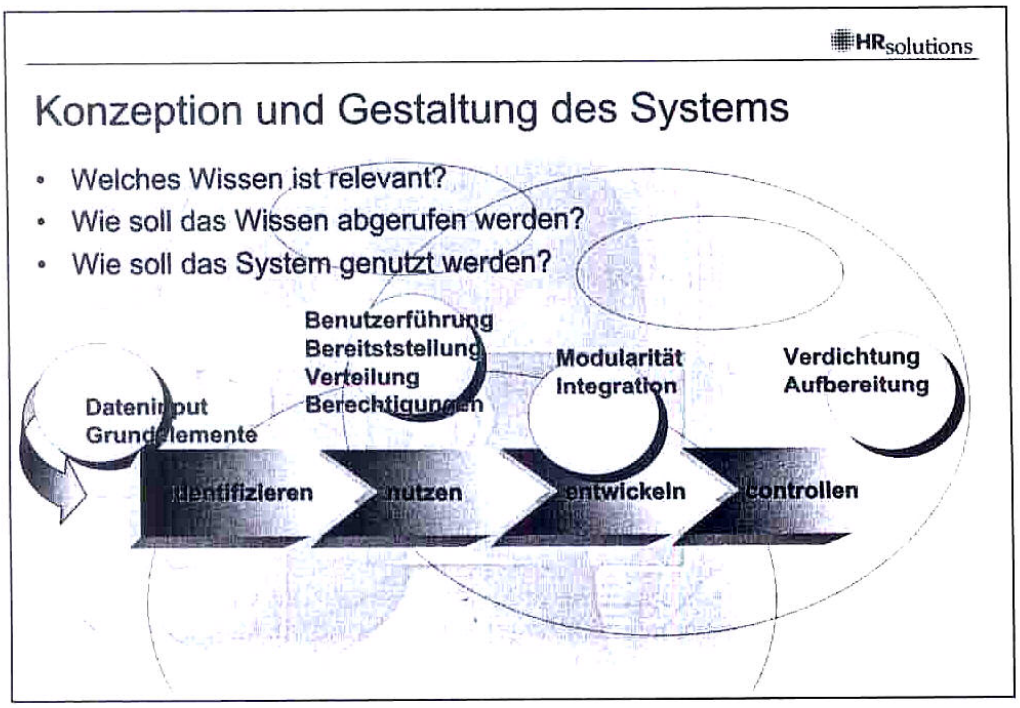

Abbildung 3.4: Konzeption und Gestaltung des Systems

Die Beantwortung der oben genannten Fragen bestimmt den Aufbau eines Skill-Management-Systems und damit die Ausgestaltung der Anwendung über Fragen des Daten-Inputs über die Benutzerführung bis hin zur Integration in eine bestehende Systemlandschaft.

Nahezu alle Skill-Management-Systeme sind durch die im Folgenden beschriebenen Grundelemente zu charakterisieren. Die anschließend beschriebenen Elemente der Personalentwicklung werden im Speziellen an einem Skill-Management-System aus der Finanzdienstleistungsbranche beschrieben.

Die Grundelemente

Zu den Grundelementen des Skill Management gehört die Erfassung der Skills der Mitarbeiter, sowie die Möglichkeit zur Aktualisierung und Bereitstellung für Recherche- und Auswertungszwecke. Dies erfordert ebenso ein Tool wie die Definition der Prozesse für Erfassung und Aktualisierung, Verdichtung und Verteilung, Recherche und Controlling der Skill-Informationen.

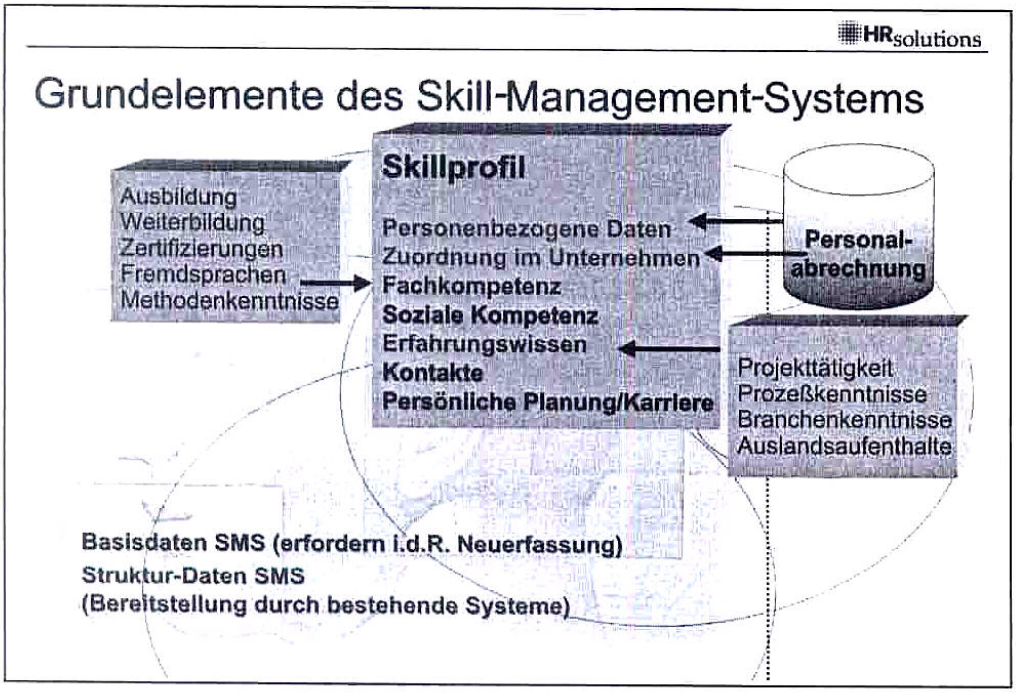

Abbildung 3.5: Grundelemente des Skill-Management-Systems

Typischerweise steht systemseitig eine Erfassungsmaske – das sog. Skillprofil – zur Verfügung. In dieses werden die Skilldaten (Inhalte und Ausprägungen) bei der Ersterfassung und Aktualisierung eingegeben. Neben den grundlegenden Daten zur Identifizierung des Mitarbeiters und seiner organisatorischen Zugehörigkeit wird ein Set an Kategorien bereitgestellt, welches das für das jeweilige Unternehmen relevante Spektrum an Skill-Informationen abbildet. Dazu gehören Informationen zu Aus- und Weiterbildung, Zusatzqualifikationen (z.B. Zertifizierungen), das fachliche Wissen (Fachkenntnisse, Methodenwissen, Fremdsprachen), das Erfahrungswissen (Prozess-, Projekt-, Branchenkenntnisse, Berufs-/ Auslandserfahrung) und je nach Unternehmen auch Informationen über Kontakte zu Verbänden, Organisationen oder Behörden. Ferner kann für bestimmte Mitarbeitergruppen wie Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte ein Kriterienkatalog zur Definition der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter abgebildet werden.

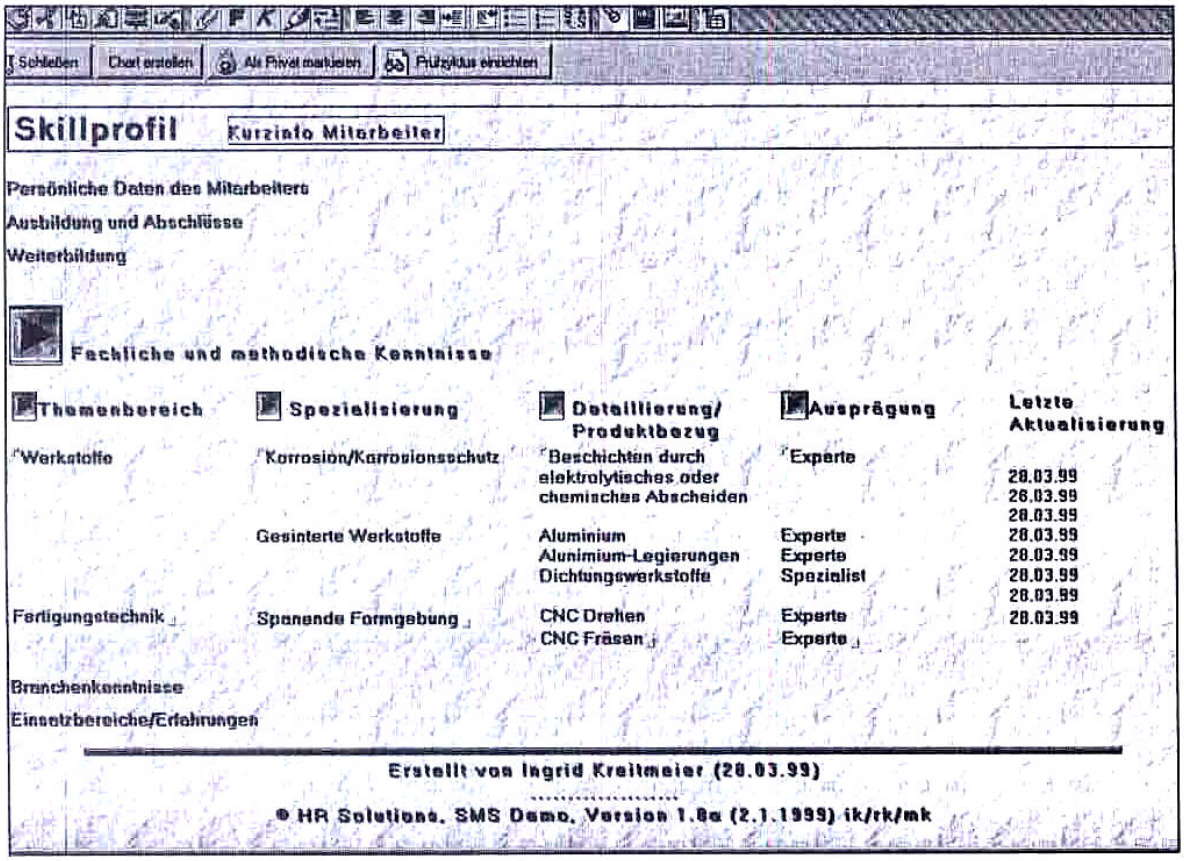

Abbildung 3.6: Maske: Skillprofil

Erfassung und Aktualisierung der dargestellten Skillprofile werden typischerweise in den Prozess der jährlichen Personalgespräche eingebettet.

Für die Verteilung der Informationen und die Bereitstellung von Recherchemöglichkeiten werden aufgrund der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Zielsetzungen auch sehr unterschiedliche Ansätze realisiert. Prägend für die Ausgestaltung des Tools sind vielfach mitbestimmungsrechtliche Fragestellungen insbesondere im Hinblick auf die Ausgestaltung von Zugriffsberechtigungen, Recherche- und Auswertungsmöglichkeiten auf Mitarbeiterebene.

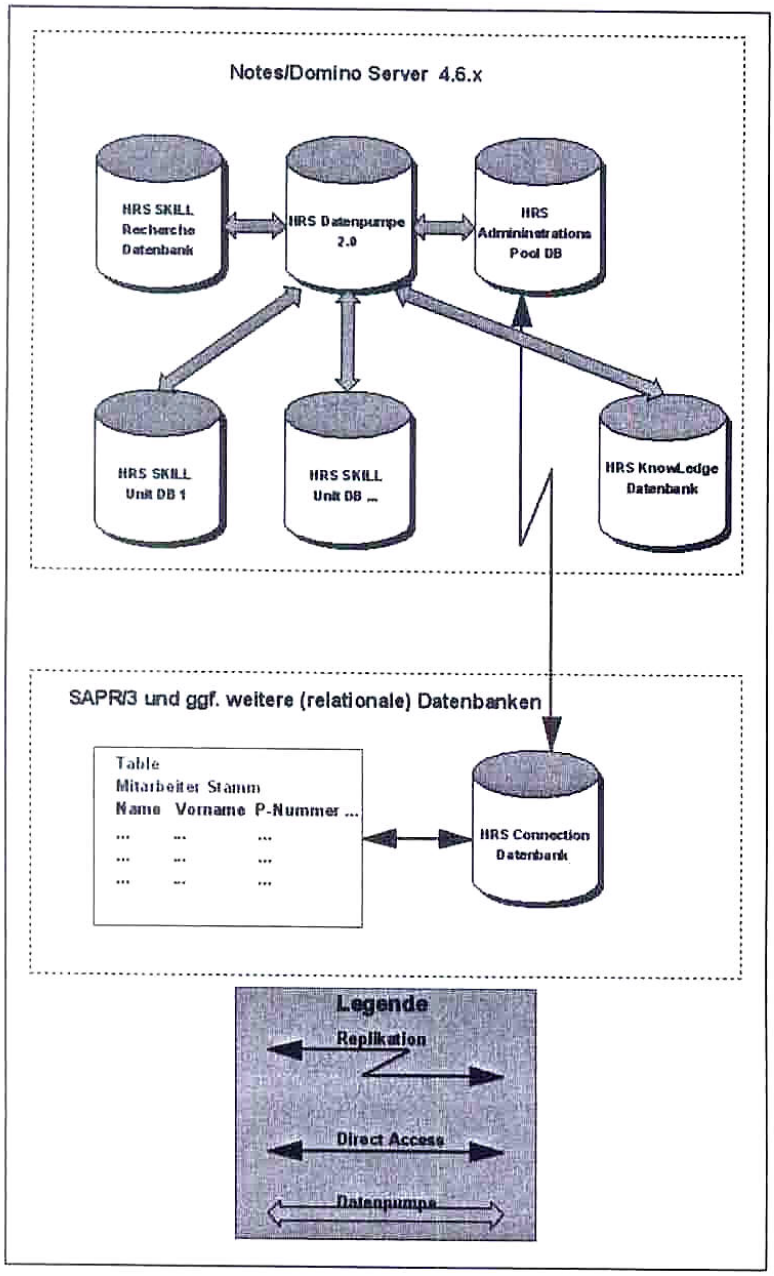

Abbildung 3.7: Überblick über die eingesetzten Datenbanken

Um die erforderlichen abteilungsspezifischen und unternehmensweiten Auswertungen über das im Unternehmen vorhandene Potenzial durchführen zu können, werden die in abteilungsspezifischen Datenbanken erfassten Skill-Informationen in einer unternehmensweiten Skilldatenbank verdichtet. Ein Extrakt steht für die bereichsübergreifende Suche zur Verfügung. Mit Hilfe von Recherchemasken können zielgerichtete Suchanfragen von den Berechtigten gestartet werden.

Beispielhafte Fragestellungen sind: »Verfügen wir über Mitarbeiter mit Erfahrungen bei der Einführung groupwarebasierter Informationssysteme? An welchen Projekten waren diese Mitarbeiter beteiligt?« Nach der Recherche wird in der Konzeption der meisten Systeme mit dem unmittelbaren Vorgesetzten (die Mitarbeiter sind typischerweise in der unternehmensweiten Recherchedatenbank anonymisiert) Kontakt aufgenommen, um die entsprechenden Mitarbeiter entweder zu einem kurzzeitigen Know-how-Transfer hinzuziehen zu können oder für einen längerfristigen Projekteinsatz zu allokieren.

Die Unterstützung der Personalentwicklung

Die konsequente Fortführung des Skill-Management-Gedankens und -Systems mündet in der Unterstützung der Personal-/Qualifikationsentwicklung. Die Personalentwicklung setzt dabei auf den vorhandenen Skillprofilen, d.h. den erfassten Skills, auf. Ziel ist, die Entwicklung der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter entsprechend der Ausrichtung des Unternehmens, den Anforderungen des Marktes und den Vorstellungen und Wünschen der Mitarbeiter zielgerichtet zu unterstützen.

In der Praxis setzt die Personalentwicklung mit einer Vielzahl von Teilprozessen, Vereinbarungen und Dokumenten hohe zeitliche Anforderungen und detaillierte inhaltliche Kenntnisse bei den Führungsverantwortlichen voraus. Darüber hinaus sind die in den Unternehmen verantwortlichen Personalentwicklungsbereiche meist personell unterbesetzt.

Deshalb stellt hier eine Unterstützung durch ein Skill-Management-System eine erhebliche Bereicherung und Erleichterung für alle Beteiligten dar.

Grundsätzlich sollten Skill-Management-Systeme den aktuellen anforderungsabhängigen/tätigkeitsbezogenen Soll-Ist-Vergleich und den zukunftsorientierten Soll-Ist-Vergleich unterstützen.

Der aktuelle tätigkeitsbezognene Soll-Ist-Vergleich dient der Analyse des aktuellen Skillprofils (Ist-Werte) im Hinblick auf das definierte Funktionsprofil. Damit werden sowohl auf individueller als auch auf unternehmensweiter Ebene Skillgaps erkannt und die Ableitung des notwendigen Entwicklungsbedarfs für einzelne Mitarbeiter ebenso wie für Mitarbeitergruppen oder ganze Bereiche ermöglicht.

Der zukunftsorientierte Soll-Ist-Vergleich wird unmittelbar aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Zu einem in der Zukunft liegenden Zeitpunkt werden die Inhalte der Anforderungsprofile definiert sowie die Anzahl der zu diesem Zeitpunkt benötigten Skillträger ermittelt und im Skill-Management-System abgelegt. Im Vergleich mit den aktuell vorhandenen Skillprofilen und den zukünftig benötigten Skills wird der Bedarf (Skillgap) deutlich. Dieses Skillgap wird mit Hilfe einer gezielten Qualifikationsentwicklung (typischerweise durch den Einsatz von Entwicklungspfaden) konsequent gedeckt.

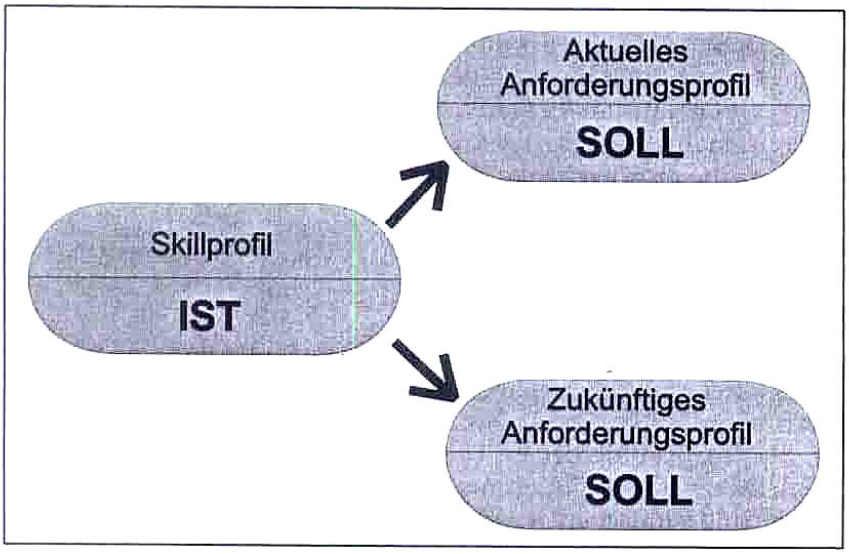

Abbildung 3.8: Aktueller und zukunftsorientierter Soll-Ist-Vergleich

Das Potenzial von Skill-Management-Systemen liegt in der frühzeitigen Kenntnis des Qualifikationsbedarfs und der Möglichkeit, entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter zielgerichtet zu planen und umzusetzen. Dafür werden in Skill-Management-Systemen entsprechende Komponenten integriert, die Auswertungen, Zielbildung und Umsetzung sowohl auf strategischer Ebene als auch im operativen Bereich unterstützen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt gerade in der Bereitstellung von Instrumenten, welche die operative Arbeit im Personalbereich erleichtern. Dazu gehört unter anderem

- die elektronische Abbildung und damit die schnelle und ständige Verfügbarkeit von Entwicklungsplänen,
- die systemtechnisch gestützte und damit wesentlich vereinfachte Anmeldung von Mitarbeitern zu Entwicklungsmaßnahmen,
- die elektronische Bereitstellung von Seminarunterlagen sowie automatisch erstellte Auswertungen, welche die Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen unterstützen,
- verbunden mit einer weitgehend automatisierten Dokumentation der Entwicklungsmaßnahmen nach den Standards gängiger Qualitätsmanagementkonzepte.

Die Entwicklungs- und Anwendungsplattform Lotus Notes/Domino

Skill-Management-Systeme stehen bei der Einführung in Unternehmen einem Bündel an schwierigen Situationen gegenüber. Dazu gehören der erhebliche Aufwand der Ersteingabe, der zum Erreichen der kritischen Masse für Recherchezwecke sowie für aussagekräftige Analysen erforderlich ist, die Eingabe höchst sensibler personenbezogener Daten, der Umgang mit mitbestimmungsrechtlichen Fragen

und die Umgestaltung von Prozessen im Zusammenwirken von Personalbereich und Führungskräften.

Aus diesem Grund stellt gerade hier die Wahl der Mittel einen der entscheidenden Faktoren für einen dauerhaften, erfolgreichen Einsatz des Systems dar. Die wesentlichen Anforderungen sind:

- ein einfacher Zugang zum System aus der jeweiligen gewohnten Arbeitsumgebung der Beteiligten heraus in Verbindung mit einer vollen Integration in die Anwendungs- und Systemlandschaft,
- die Einbettung in die Arbeitsprozesse (Personalentwicklung, Skillrecherche),
- eine hohe Zugriffssicherheit und die Möglichkeit einer differenzierten Zugriffsberechtigungsstruktur für die unterschiedlichen Beteiligtengruppen (Top-Management, Personalbereich, Vorgesetzte, Mitarbeiter, ...),
- die Unterstützung und Abbildung der relevanten Workflows innerhalb des Systems insbesondere zur Vereinfachung der operativen Prozesse,
- ein verteiltes Datenbankkonzept, das die dezentrale Eingabe der häufig weltweit verteilten Lokationen ermöglicht und gleichzeitig die Verdichtung und Auswertung der gesamten Informationen erlaubt.

Diese Anforderungen lassen sich in idealer Weise mit Lotus Notes/Domino umsetzen. Entscheidend für die Wahl dieser Plattform ist zusätzlich die Dokumentenorientierung, die der gewohnten Arbeitsweise in den Unternehmen sehr entgegenkommt. Dies betrifft Know-how-Profile, Entwicklungspläne, Anmeldeformulare für Entwicklungsmaßnahmen ebenso wie den Ausdruck von Mitarbeitervereinbarungen oder Skillprofilen, die eine hohe Abbildungstreue mit den ursprünglichen Papierformularen aufweisen. Bei kleineren Unternehmen kann durch die Kombination Domino-Server und Browser-Zugriff eine sehr kostengünstige Realisierung erzielt werden.

Die mit Domino vergleichsweise einfache und kostengünstige Integration in bestehende Intranet-Lösungen bietet den entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Plattformen. Damit verbunden kann durch eine Kombination von Zugriffen mit Notes-Clients bei erweiterter Funktionalität für beispielsweise Personalmitarbeiter und Browser-Zugriffen bei beschränkter Funktionalität ein bisher nicht erreichtes Leistungsspektrum im Unternehmen bereitgestellt werden.

Damit lassen sich auch weitere Angebote für alle Beteiligten erschließen. So ist zum Beispiel durch die Einbettung in das Intranet im Rahmen eines Kiosk-System-Konzepts, der direkte Zugang für die Mitarbeiter zu ihren Skillakten möglich. Erweiterungen sind einfach und kostengünstig möglich: So folgen in der Praxis häufig Trainingskataloge mit Online-Anmeldemöglichkeit für alle Mitarbeiter in Verbindung mit einem Genehmigungs-Workflow sowie etwa die Bereitstellung von Formularen und Anträgen oder Informationsmedien wie Mitarbeiterhandbüchern.

3.2.3 Die strategischen Potenziale von SMS

Skill-Management-Systeme entfalten nur dann ihr volles strategisches Potenzial, wenn, wie eingangs erwähnt, ihr Einsatzbereich klar definiert ist. Für die Praxis heißt das, dass sich Skill-Management-Systeme in ihren Details von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden können. In Abhängigkeit von der Branche und der aktuellen Situation erfährt das eingesetzte Skill-Management-System typischerweise eine vertiefende Ausprägung in einem der in Abbildung 3.9 dargestellten Schwerpunkte.

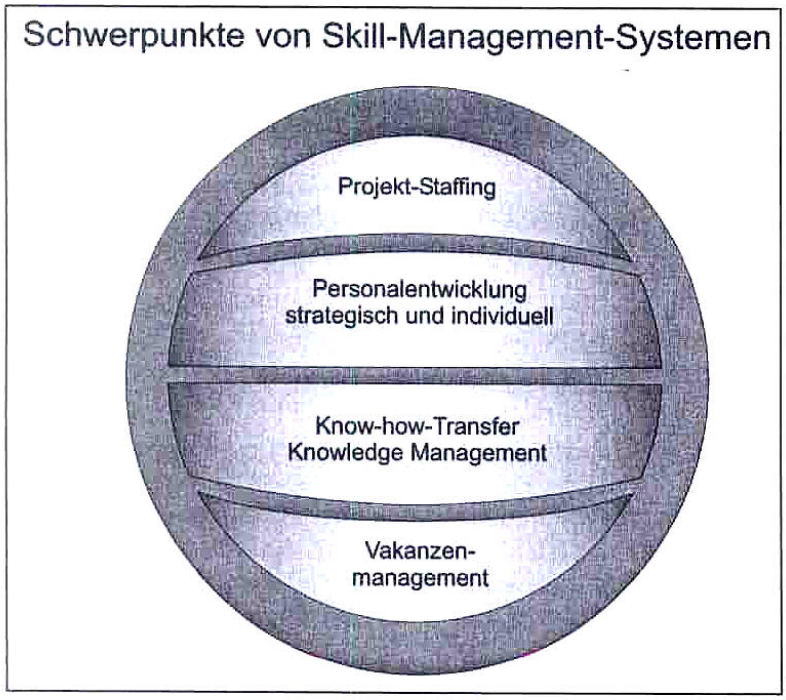

Abbildung 3.9: Schwerpunkte von Skill-Management-Systemen

Die Nutzung von Skill-Management-Systemen als Instrument für die effiziente Besetzung von Projektteams (dem Projekt-Staffing) spielt insbesondere bei dezentral organisierten, meist global agierenden Unternehmen eine maßgebliche Rolle. Im Mittelpunkt stehen hier neben einer ausgeprägten Komponente für den Bereich Projekterfahrungen die Darstellung der zeitlichen Verfügbarkeit von Mitarbeitern sowie Tools zur Einsatzplanung für Spezialisten und Fachkräfte. Ziel ist es, geeignete Teammitglieder für Projekte zu finden oder Mitarbeiter für kurzzeitige Einsätze in bestimmten Projektphasen oder im Rahmen eines gezielten Know-how-Transfers während eines Projekts zu allokieren.

Der Einsatz von Skill-Management-Systemen als Instrument für Knowledge Management setzt die Integration in die Knowledge-Management-Prozesse und -Tools voraus. Die Grenze zum Know-how Transfer ist hier fließend. In den vergangenen zwei Jahren hat sich deutlich gezeigt, dass ein Knowledge-Management-Konzept nicht ohne die Merkmale von Skill-Management-Systemen auskommt.

Der Einsatz von SMS für die gezielte Personalentwicklung erfolgt vor allem von Unternehmen, die aktuell ausgeprägten strukturellen Veränderungen gegenüberstehen. Dazu gehören unter anderem Finanzdienstleister, die z.B. einen tief greifenden Wandel im EDV-Bereich oder Umstrukturierungen in der Prozesskette vornehmen, wodurch geänderte Anforderungsprofile für die Mitarbeiter erforderlich werden. Mit Hilfe eines Skill-Management-Systems lassen sich die Entwicklungs-Gaps für die betroffenen Bereiche in optimaler Weise aufzeigen und entsprechende Maßnahmenreihen aufsetzen.

Für Unternehmen, die gezielte personelle Veränderungen beabsichtigen, eignen sich Skill-Management-Systeme in Verbindung mit einer gezielten Nachfolge- und Karriereplanung, um die Mitarbeiter aus den eigenen Reihen auf neue Aufgaben vorzubereiten.

3.2.4 Die betriebswirtschaftliche Bedeutung und der Nutzen von Skill-Management-Systemen

Wie aufgezeigt, werden Skill-Management-Systeme einerseits als strategisches Instrument und andererseits als höchst operatives System eingesetzt.

In Bezug auf die strategische Bedeutung ist es schwierig, die Auswirkungen eines Skill-Management-Systems detailliert hinsichtlich des unternehmerischen Erfolgs zu erfassen und monetär zu bewerten. Andererseits lassen sich auf der operativen Seite sehr leicht Einsparungspotenziale durch den Wegfall großer Mengen von Papierdokumenten nachweisen. Beide Ansätze werden aber der Bedeutung und dem Potenzial eines Skill-Management-Systems nicht gerecht. Deshalb werden an dieser Stelle anhand eines Praxisbeispiels der wirtschaftliche Nutzen und das ökonomische Potenzial eines Skill-Management-Systems aufgezeigt.

Die Ausgangssituation

Im Mittelpunkt des Beispiels werden die Kosten gegenübergestellt, die einerseits bei der Personalwiederbeschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt, andererseits durch die Weiterentwicklung des vorhandenen Potenzials im Unternehmen verursacht werden. Für die Unterstützung der Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens steht ein Skill-Management-System mit integrierter Nachfolge- und Karriereplanung zur Verfügung. Dieses wurde eingeführt, um besser als bisher die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen und das so vorhandene Potenzial voll auszuschöpfen. Da Spezialkenntnisse für die Kernprozesse und unternehmensspezifische Verfahren benötigt werden, gestaltet sich die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sehr aufwendig. Aus diesem Grund hat die Entwicklung der Mitarbeiter Vorrang vor der externen Beschaffung.

Das Unternehmen selbst ist mit etwa 5.000 Mitarbeitern in der Finanzdienstleistungsbranche tätig. Die Anzahl der Führungskräfte in diesem Unternehmen beträgt ungefähr 400 Personen. Das Unternehmen hat aufgrund einer Überalterung mit einer Gesamtfluktuation für diese Gruppe von rund 15% zu rechnen. Abgesehen von der natürlichen Fluktuation bei den Führungskräften handelt es sich bei den ausscheidenden Personen vorwiegend um erfahrene langjährige Mitarbeiter.

Insgesamt sind 60 Positionen neu zu besetzen:

- 2 Positionen Top-Management,
- 30 Positionen mittleres Management und
- 28 Positionen unteres Management.

Die Vorgehensweise

Zu Beginn der Überlegungen, wie der Personalbedarf gedeckt werden kann, stehen die beiden Möglichkeiten der Personalrekrutierung:

- interne Weiterentwicklung der Mitarbeiter mit Unterstützung des Skill-Management-Konzepts und -Systems oder
- Suche auf dem externen Arbeitsmarkt.

Dabei sind folgende Kostenvor- und -nachteile in Betracht zu ziehen:

	Interne Rekrutierung	**Externe Rekrutierung**
Vorteile	Keine Beschaffungskosten Geringe Einarbeitungszeit	Aktuelles Know-how bereits vorhanden (Kenntnis neuer Technologien und Methoden)
Nachteile	Weiterbildungskosten (für neue Technologien und Methoden) Ausfallzeit durch Weiterbildung (Opportunitätskosten)	Hohe Rekrutierungskosten Einarbeitungszeit (Kernprozesse, unternehmensspezifische Verfahren und Abläufe) Betreuer für Einarbeitung (Opportunitätskosten)

Tabelle 3.1: Kostenaspekte interner und externer Rekrutierung

Die Suche auf dem externen Arbeitsmarkt gestaltet sich wie folgt:

Für insgesamt 60 Positionen, die über den Stellenmarkt rekrutiert werden sollen, werden 35 Einzelanzeigen geschaltet. 25 Mitarbeiter sollen durch einen Personalberater besetzt werden.

Die interne Personalbeschaffung soll ausschließlich über die Personalentwicklung und die Nachfolgeplanung erfolgen. Da dies mit Hilfe des Skill-Management-Systems durchgeführt wird, beschränkt sich der Aufwand zunächst auf die Suche im Nachfolge- sowie Skillpool, die Identifizierung der Kandidaten für die Nachfolgeplanung und das Durchführen von Gesprächen mit den in Frage kommenden Kandidaten.

Die Kalkulation im Detail

Für die Berechnung der zu betrachtenden Kosten sind die Teilprozesse *Rekrutierung*, *Einarbeitung* und *Entwicklung* maßgebend. Für die Rekrutierung erfolgt eine differenzierte Betrachtung der Einzelaufgaben: Anzeigenschaltung bzw. Erstellung des Anforderungsprofils, Bewerberverwaltung, Suche über Personalberater und Vertragserstellung/-änderung.

Externe Personalbeschaffung Eine Anzeigenschaltung in Printmedien erfolgt grundsätzlich nur bei der externen Suche. Dazu muss im Vorfeld ein Anforderungsprofil formuliert werden. Darüber hinaus sind vor der Anzeigenschaltung mehrere Korrekturabzüge und Layoutkontrollen erforderlich.

Für die Bewerberauswahl fällt ein erheblicher administrativer Aufwand für Schriftverkehr, Vorauswahl und Terminabstimmung an. Darüber hinaus ist ein entsprechender Zeitbedarf für die Bewerbergespräche zu kalkulieren. Es fallen pro Stelle in der ersten Runde ca. sechs Bewerbungsgespräche mit einer Dauer von jeweils einer Stunde an, die von einem Personalbetreuer zusammen mit einer Führungskraft geführt werden. In der zweiten Runde werden ca. drei Gespräche je eineinhalb Stunden lang von Führungskraft und Personalbetreuer geführt. Der Einsatz eines Personalbetreuers oder einer Führungskraft wird mit einem internen Verrechnungssatz von 1.400,- DM pro Arbeitstag berechnet.

Der Personalberater erhält den Auftrag, 25 Führungskräfte zu rekrutieren. Dafür stellt er 30% des Jahresgehalts (150.000 DM) pro eingestellter Führungskraft in Rechnung. Zusätzlich werden die Kosten für Anzeigenschaltungen berechnet.

Generell werden für alle Neueinstellungen neue Verträge erstellt. Dies umfasst verschiedene zeitaufwendige administrative Vorgänge wie beispielsweise eine Betriebsratsmeldung oder die Erfassung in der Gehaltsabrechnung, die von der Sachbearbeitung geregelt werden. Dabei wird ein interner Verrechnungssatz von 1.200,- DM pro Arbeitstag zugrunde gelegt.

Der Bereich *Einarbeitung* fällt nur bei neuen Mitarbeitern an, die noch über keine Kenntnisse der unternehmensinternen Vorgänge verfügen. Erfahrungsgemäß kalkuliert das betrachtete Unternehmen mit einer Einarbeitungszeit von ca. einem halben Jahr, bevor die Mitarbeiter ihre volle Leistungsfähigkeit entwickelt haben. Während dieser Zeit kann daher nur mit einem Wirkungsgrad von etwa 60 Prozent gerechnet werden. Darüber hinaus fallen Kosten für die Ausfallzeit durch Betreuung von Vorgesetzten und Kollegen an.

Für alle neuen Führungskräfte werden Einführungsseminare durchgeführt, um die Unternehmensphilosophie, das Unternehmen selbst und die speziellen Gegebenheiten des Umfelds vorzustellen und kennen zu lernen.

Interne Personalbeschaffung

Für die interne Beschaffung genügen das Erstellen eines Anforderungsprofils und die internen Kenntnisse über die zu besetzenden Positionen.

Da die Auswahl über die Nachfolgeplanung getätigt wird, findet eine Vorauswahl in Form von Recherchen im Skillpool statt, es fallen wenige aber gezielte Förderungsgespräche und kaum Schriftverkehr an, der jedoch schnell über den Zugriff auf die Datenbasis des Skill-Management-Systems abgewickelt wird. Ein Gespräch für die Nachfolgeplanung dauert ca. eine Stunde, wobei sechs Gespräche pro Position von einem Personalbetreuer und einem Top-Manager geführt werden. Hier wird mit einem Verrechnungssatz von 1.400,- DM pro Arbeitstag gerechnet.

Bei Besetzungen von Führungspositionen durch interne Mitarbeiter handelt es sich um Versetzungen und Beförderungen, für die maximal eine Vertragsänderung vorgenommen wird, die einen Arbeitsaufwand für die Sachbearbeitung von einer Stunde pro Vertrag bedeutet. Es wird ein Verrechnungssatz von 1.200,- DM pro Arbeitstag angesetzt.

Qualifikationsmaßnahmen werden durchgeführt, um das vorhandene Mitarbeiterpotenzial auf das benötigte Know-how-Niveau anzuheben. Hier müssen außer den Seminarkosten auch die Ausfallzeiten für Seminarbesuche sowie die Reise- und Übernachtungskosten berücksichtigt werden.

Anmerkung

Systemkosten für SMS sind in dieser Berechnung nicht einzeln dargestellt, da das Skill-Management-System zu etwa 80 Prozent für die Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen genutzt wird und die Karriere- und Nachfolgeplanung im betrachteten Unternehmen lediglich ein Nebenprodukt zur ausschließlichen Nutzung durch das Top-Management und die Personalleitung darstellt. Insgesamt betragen die Kosten für den technischen Betrieb, d.h. Administration inklusive Hardwareabschreibungen und Netzpauschalen, ca. 150.000 DM per anno. Für die inhaltliche Betreuung der Anwender und die inhaltliche Pflege der Applikation steht ein Mitarbeiter des Personalbereichs mit 50 Prozent seiner Arbeitszeit zur Verfügung. Für diesen Mitarbeiter werden Kosten in Höhe von 75.000 DM pro Jahr kalkuliert.

Auswertung

Die Gegenüberstellung zeigt, dass eine gezielte Entwicklung der Mitarbeiter mit Hilfe des Skill-Management-Systems die Einsparung von knapp 55 Prozent der Kosten ermöglicht (systemseitige Kosten nicht mitgerechnet).

Einerseits ermöglicht das strukturierte Erfassen, Ablegen und Archivieren von Skill-Informationen ein schnelles Auffinden von bestimmten Skillträgern. Gerade durch die Bereitstellung der skill- und mitarbeiterrelevanten Daten durch das System in Verbindung mit den Möglichkeiten eines groupwarebasierten Systems und der unternehmensweiten Verfügbarkeit (siehe auch Intranetfähigkeiten) können die Kosten im administrativen Bereich erheblich gesenkt werden.

Wie das Unternehmensbeispiel auch zeigt, liegen die größten Einsparungspotenziale in den Teilprozessen *Rekrutierung* und *Einarbeitung*. Diese Potenziale lassen sich – wie die Tabelle zeigt – am effizientesten durch eine gezielte Nachfolgeplanung in Verbindung mit einem unternehmensweiten Vakanzenmanagement ausschöpfen.

	Interne Personalbeschaffung		externe Personalbeschaffung	
REKRUTIERUNG				
Anzeige	Für 60 zu besetzende Positionen		Für 35 zu besetzende Positionen	
Anzeigenschaltung			17.000 DM pro Anzeige	595.000 DM
Anforderungsprofil/Anzeigenformulierung/Layout/ Schaltung und Korrekturabzüge	jeweils 1 Tag durch PersonalsachbearbeiterIn, interner Verrechnungssatz 1.200,- DM/Tag	72.000 DM	jeweils 1 Tag durch PersonalsachbearbeiterIn, interner Verrechnungssatz 1.200,- DM/Tag	42.000 DM
Bewerberverwaltung	Für 60 intern ausgeschriebene Stellen		Für 35 extern ausgeschriebene Stellen	
Gesamter administrativer Aufwand		720.000 DM		420.000 DM
Personalberater			Für 25 neue Mitarbeiter	
Honorar			30% des Jahresgehaltes von 150.000,- DM zzgl. Auslagen	1.125.000 DM
Anzeigen			17.000,- DM pro Anzeige	425.000 DM
Vertrag	Für 60 Mitarbeiter		Für 60 neue Mitarbeiter	
Vertragsänderung/ Vertragserstellung + gesamter Administrationsaufwand	2 Stunden durch PersonalsachbearbeiterIn, interner Verrechnungssatz 1.200,- DM/Tag	18.000 DM	4 Stunden durch PersonalsachbearbeiterIn, interner Verrechnungssatz 1.200,- DM/Tag	36.000 DM
EINARBEITUNG			Für 60 neue Mitarbeiter	
Einarbeitungszeit			6 Monate mit 60% Arbeitsleistung = 30.000,- DM	1.800.000 DM
Opportunitätskosten der Betreuung			5 Arbeitstage ein Betreuer, interner Verrechnungssatz 1.200,- DM/Tag	360.000 DM
ENTWICKLUNG	Für 60 Mitarbeiter		Für 60 Mitarbeiter	
Seminarkosten	10 Tage pro Jahr Seminar zu je 1.500,- DM = 15.000,- DM	900.000 DM	Einführungsseminar 1 Tag zu 1.500,- DM	90.000 DM
Reisekosten + Hotelübernachtung	3.000,- DM	180.000 DM		
Ausfallzeit	10 Seminartage pro Jahr interner Verrechnungssatz 1.400,- DM = 14.000,- DM	840.000 DM	1 Tag interner Verrechnungssatz 1.400,- DM	84.000 DM
Gesamtkosten		**2.730.000 DM**		**4.977.000 DM**

Abbildung 3.10: Gegenüberstellung der Kosten interner und externer Personalbeschaffung

Natürlich gibt es in der Praxis immer Mischformen der Personalbeschaffung, denn wenn im Rahmen der Personalentwicklung und Nachfolgeplanung gezielte Versetzungen und Beförderungen durchgeführt werden, entstehen an anderen Positionen Vakanzen, die ebenfalls besetzt werden müssen. Mit dem kombinierten Einsatz von interner und externer Personalbeschaffung werden aus beiden Formen die Vorteile genutzt:

Intern	Extern
Das Auswahlrisiko ist gering, da die Mitarbeiter schon bekannt sind.	Größere Auswahlmöglichkeit bei den Bewerbern.
Die gegebenen Aufstiegsmöglichkeiten wirken sich positiv auf die Motivation und das Betriebsklima aus.	Neue Impulse und Innovationen von neuen Mitarbeitern.
Vorhandene Regelungen und Gehaltsgefüge bleiben bestehen.	Ablehnung von externen Bewerbern hinterlässt keine innerbetrieblichen Folgeerscheinungen.

Tabelle 3.2: Vorteile interner und externer Personalbeschaffung

3.2.5 Fazit

Gerade für dezentral organisierte Unternehmen mit hoch qualifizierten Mitarbeitern und komplexen Produkten und Dienstleistungen bildet ein groupwarebasiertes Skill-Management-System das Instrument, mit dem sich Wettbewerbsvorteile durch schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenanforderungen und die rasche Zusammensetzung von Spezialistenteams realisieren lassen. Dies ist selbstverständlich eng verbunden mit einer gezielten Personalentwicklungsstrategie, die den aktuellen Anforderungen gerecht wird, aber auch zukünftige Trends und Entwicklungen frühzeitig erkennen hilft und einen gesteuerten Eingriff ermöglicht.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Ressource Mitarbeiter und den damit verbundenen Anforderungen und Kosten für die Unternehmen wird die Bedeutung von Skill-Management-Systemen noch zunehmen – und die Unternehmen im Wettbewerb um Rentabilität und Shareholder Value unterstützen.

Kreitmeier,I. / Krauter, M. / Rady,B. (2000):

Potential von Skill-Management-Systemen. In: Hasenkamp, Reis, Jenne, Goeken: Notes Domino effektiv nutzen – Groupware in Fallstudien. Addison-Wesley Verlag, München, S.72-86.