

Skill

Jeder kennt das Märchen vom Hasen und Igel, in dem letztendlich der vermeintlich Benachteiligte gewonnen hat. Warum? Er hat seine Ressourcen - einen zweiten Igel - geschickt eingesetzt und das nahm dem Hasen die Puste.

Management

Von Ingrid Kreitmeier und Markus Krauter

Igel gewinnt. Mit Skill-Management schaffen bereits heute viele Firmen die richtige Ausgangsposition im härter werdenden Wettbewerb. Neu ist dabei der Einsatz von Groupware-Systemen um das vorhandene Wissen im Unternehmen zu bündeln.



Im weltweiten Wettlauf um Kunden und Marktanteile kristallisiert sich ein Wettbewerbsfaktor als immer wichtiger heraus: Das vorhandene Wissen, die Kompetenz der Mitarbeiter und dieses Wissen umzusetzen. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, dieses Wissen zu multiplizieren, Erfahrungen über Projektteams und Abteilungsgrenzen hinweg zu nutzen und Ergebnisse konsequent auf neue Situationen zu übertragen. Sie können so schnell und flexibel auf neue Anforderungen in Ihren Zielmärkten reagieren. Entscheidend ist also der intelligente Einsatz der Ressourcen. Die Spielregeln sind klar: Wer international präsent ist und dienstleistungsorientierte, wissens- und informationsintensive Leistungen anbietet, bringt seine Mitarbeiter nur dann optimal zum Einsatz, wenn nicht das erstbeste Team vor Ort, sondern das beste Zum Zuge kommt. „Die Nachfrage nach Skill Management Systemen nimmt erheblich zu,“ berichtet Andreas



Stockmann, der die Aktivitäten des SMS-Teams bei debis vertrieblich begleitet. „Immer mehr Unternehmen suchen ein Führungsinstrument, das

sie in die Lage versetzt, ad hoc die Spezialisten in ihrem Unternehmen für Kundenanfrage oder zur Unterstützung in schwierigen Projektsituationen finden zu können. Vorwiegend handelt es sich hier um dezentral organisierte und global agierende Konzerne.“

Skill Management Systeme stellen dabei eine besondere Ausprägung von Knowledge Management Systemen dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Zugang zum vorhandene Wissen über den Mitarbeiters Erfolg.

Ein Skill Management System schafft eine unternehmensweite Transparenz der 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 neue Anforderungen des Marktes zu reagieren. Die Erreichung dieses Ziels setzt eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiter voraus.

Betrachtung der Mitarbeiter voraus.

Vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtungsweise gehören daher zum Skill eines Mitarbeiters

- seine fachlichen Kenntnisse,
- seine Fähigkeiten sowie
- sein Erfahrungswissen.

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 dient dieses im unternehmensweiten Skillpool zusammengeführte Know-how unterschiedlichen Zwecken:

- Dem Qualifikationsmanagement mit der Möglichkeit zur unternehmensweiten Recherche von Know-how-Trägern (Skill Recherche)
- Der Qualifikationsentwicklung im Sinne der
 - strategischen Ausrichtung des Unternehmens
 - Organisationsentwicklung
 - Mitarbeiterentwicklung

Obwohl hier ausschließlich der Nutzen für das Unternehmen im Vordergrund zu stehen scheint, weisen wir explizit 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.

Qualifikationen managen

Im Rahmen des Qualifikationsmanagements stellt sich die Anforderung, bei Bedarf einen gesuchten Skill rasch und unkompliziert auffinden zu können. Beispielhafte Fragestellungen sind z.B.: „Verfügen wir über Mitarbeiter mit Erfahrungen bei der Einführung von Knowledge Management Systemen? Bei welchen Projekten waren diese beteiligt?“ Nach der Recherche wird in der Konzeption der meisten Systeme nimmt der Suchende - in der Regel eine Führungskraft - mit dem unmittelbaren Vorgesetzten (- die Mitarbeiter sind im unternehmensweiten Recherchepool anonymisiert -) Kontakt auf. Mit diesem bespricht er, ob und in welcher Form der in Frage kommende Mitarbeiter für einem kurzzeitigen Know-

how-Transfer hinzugezogen oder für einen längerfristigen Projekteinsatz zu allokiert werden kann.

Skill – Recherche

Die Möglichkeit zur Recherche richtet sich somit in der 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.

Die Führungskräfte profitieren dabei - von der schnelleren Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen des Marktes, dadurch daß sie Experten oder Erfahrungswissen aus dem Know-how Pool des gesamten Unternehmens schöpfen können

- von einer höheren Qualität der (Dienst-) Leistungen, da Know-how von Spezialisten aus anderen operativen Einheiten unmittelbar eingesetzt werden kann. Die Lernkurve zum Erwerb von Spezialkenntnissen muß damit nicht in jedem Fall in jeder Unternehmenseinheit neu durchlaufen werden

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

Qualifikation entwickeln

Die Qualifikationsentwicklung hat das Ziel, die im Unternehmen vorhandenen Skills entsprechend dem Portfolio des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes zielgerichtet zu entwickeln. Sie setzt auf der Erfassung (und Pflege) der mitarbeiterbezogenen Skills auf. Für die gezielte Qualifikationsentwicklung sind in Skill Management Systemen sowohl eine strategische als auch eine individuelle Qualifikationsentwicklung integriert.

Die individuelle Qualifikationsentwicklung dient dazu, aufbauend auf den Qualifikationen, Erfahrungen, Potentialen und Vorstellungen des einzelnen

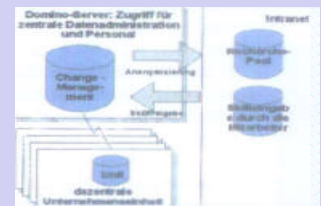
Mitarbeiters, einen individuellen Entwicklungsplan aufzubauen. Darüber hinaus wird die Umsetzung der Planung operativ über das System abgewickelt. Der Aspekt „Unterstützung bei der operativen Durchführung“ spielt dabei für die Akzeptanz der Systeme eine besondere Rolle. So werden administrative Prozesse wie Seminaranmeldungen oder Terminplanungen durch das System unterstützt.

Die individuelle Weiterentwicklung in einen unternehmensweiten Zielbildungs- und Controllingprozeß ist so eingebettet, daß das Unternehmen

Infos

Das SMS – Systemkonzept im Überblick

Jeder Unternehmenseinheit steht eine eigene Datenbank zur Verfügung, in der mitarbeiterbezogen die Skillinformationen eingegeben sowie die Bildungsplanung für jeden Mitarbeiter (Qualifikations-



entwicklung) operativ durchgeführt werden. Diese Skillinformationen werden täglich in den unternehmensweiten Datenpool eingespeist. Dieser Pool wird von einer zentralen Pflegeverantwortlichkeit – i.d.R. dem zentralen Personalwesen – betreut. Diese führt zentrale Prozesse wie die Umsetzung organisatorischer Änderungen oder das Erstellen aggregierten Reports über die bereichs- oder unternehmensweite Qualifikationsentwicklung durch.

Aus dem Pool werden die für die Recherche relevanten Daten in den Recherchepool eingespielt. Dabei werden die Skilldaten der Mitarbeiter anonymisiert. In den Pool hinein fließen die von den Mitarbeitern selbst vorgenommenen Skillbefragungen. Das System verteilt diese von dort aus in die Skill-Datenbank der jeweiligen Abteilung.



in der Lage ist, die Entwicklung der Mitarbeiter konsequent verfolgen und ggf. steuernd eingreifen zu können.

Wissen gilt als einzige Ressource, die sich durch Nutzung nicht verringert, sondern vermehrt. Die konsequente Nutzung dieses Potentials erfordert die Einbindung in einen Prozeß „unternehmensweites Wissensmanagement“.



Ingrid Kreitmeier



Markus Krauter

Für alle Knowledge Management Systeme nicht nur für Skill Management Systeme - ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, diese Prozesse so zu unterstützen, daß die Ressource „Wissen“ in den Wertschöpfungsprozeß integriert ist und systematisch weiterentwickelt werden kann. „Daher ist es sinnvoll, Skill Management Systeme nicht als stand-alone-Anwendung in das Unternehmen einzuführen, sondern dieses z.B. in ein umfassendes Human Resources Management Konzept einzubinden“, betont Markus Krauter, der mehrere Projekte zu den Themen Skill Management Human Resources Management Systems aus personalfachlicher Sicht geführt hat. „Ein modernes Human Resources Management sollte auch systematisch die vor- und nachgelagerte Prozesse wie z.B. die Beschaffung von Mitarbeitern am Anfang der Prozesskette betrachten und systemtechnisch unterstützen. Die Integration von Recruiting Management Systemen mit Skill Management Systemen ermöglicht das konsequente Ausschöpfen dieser angestrebten Synergieeffekte“. So lassen sich z.B. Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile, die im Rahmen eines Skill Management Systems definiert wurden, für die Personalbeschaffung heranziehen. Der Skillkatalog selbst - das inhaltliche Herz des Skill Management Systems - kann online den Bewerbern für ein Self-Assessment angeboten werden. Damit wird der Auswahlprozeß auch im Hinblick auf neue Medien konsequent unterstützt.

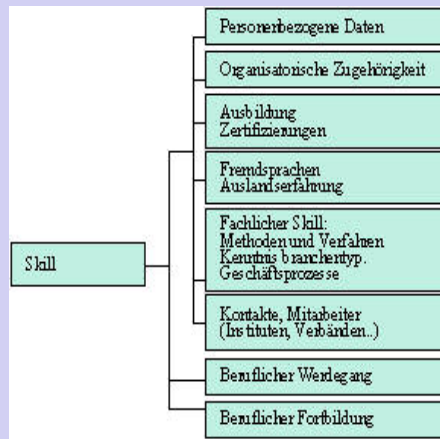
Durch die Integration der Systeme werden neue Perspektiven

Die Autoren Markus Krauter und Ingrid Kreitmeier sind fachlich und anwendungstechnisch für die Einführung, Betreuung und den laufenden Betrieb des Skill Management Systems im debis Systemhaus verantwortlich. Seit einem Jahr sind sie beratend bei der Konzeption und Einführung von Skill Management Systemen im Rahmen von Kundenprojekten tätig

Info

Der „Skill“ eines Mitarbeiters

Wie die Skills der Mitarbeiter in einem System abgebildet werden können



zeigt die folgende Grafik. Basisinformationen sind die personenbezogenen Daten wie Name und Geburtsdatum sowie die organisatorische Zugehörigkeit des Mitarbeiters wie Abteilung, Vorgesetzter, Standort. In vielen Unternehmen sind diese Daten bereits vorhanden und können aus bereits bestehenden Datenbeständen in das Skill Management System eingespielt werden. Damit lassen sich Redundanz und Doppelarbeit wirkungsvoll vermeiden.

Zum fachlichen Skill Gehören Ausbildungsabschlüsse, aber auch während der beruflichen Laufbahn erworbene Zertifikate, Fremdsprachenkenntnisse und Auslandserfahrung sowie Methoden Verfahrens – oder Branchen-kenntnisse. Je nach Unternehmen können auch die Mitarbeit in Verbänden und Kontakte zu Institutionen von Bedeutung sein.

Das Erfahrungswissen des Mitarbeiters wird für jede Station seines beruflichen Werdeganges im System abgelegt. Die zeitliche Dauer der Tätigkeit und eine Kurzbeschreibung seiner Tätigkeitsschwerpunkte bilden die Kerninformationen. Handelt es sich um Projektarbeit, werden detaillierte Informationen über (Projektname, Funktion im Projekt, Projektgröße,...) erfaßt. So lassen sich beispielsweise erfahrene Projektleiter mit einem ganz spezifischen fachlichen Hintergrund oder auch Mitarbeiter, die an bestimmten Kundenprojekt beteiligt waren, erfolgreich recherchieren.

Letztendlich wird damit das Know-how zugänglich, das Mitarbeiter typischerweise in ihren Erfahrungswissen – also in ihren Köpfen - abgelegt haben.

für ein umfassendes und modernes Human Resources Management denkbar. Nicht nur die durch ein Skill Management System gewonnene Transparenz über die im Unternehmen schlummernden Know-how Potentiale, die Möglichkeit zur Nutzung vorhandener Ressourcen über Abteilungsgrenzen hinweg oder die konsequente Entwicklung des im eigenen Hause vorhandenen Potentials sollten im Blickpunkt der Unternehmen stehen, die die Einführung von Skill Management Systemen in Betracht ziehen.

Durch die Integration mit dem Prozeß der Personalgewinnung und die entsprechende systemtechnische Unterstützung kann sich ein Unternehmen auch die Fähigkeit aufbauen, als attraktives Unternehmen die besonders leistungsfähigen Mitarbeiter auf dem Bewerbermarkt rekrutieren zu können.

Fazit

Vorteile bei dezentraler Unternehmensstruktur

Die Frage nach der Notwendigkeit für den Einsatz eines SMS ist für viele Unternehmen längst beantwortet. Gerade für dezentral organisierte und große Unternehmen bildet SMS das Instrument, mit dem sich Wettbewerbsvorteile durch schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenanfragen und durch die Zusammenstellung von Spezialistenteams realisieren lassen. Nicht zuletzt kann ein gesteuerter Know-how-Zuwachs, der den raschen Änderungen am Markt entspricht, erfolgen. Das groupwaregestützte Skill-Management als Teil des Knowledge-Managements wird zunehmend an Bedeutung gewinnen.