Das Wissen in den Köpfen

„Nur was man messen kann, kann man managen": Dies gilt auch für Unternehmen im Informationssektor, die ihre Wertschöpfung durch die intellektuelle Arbeit ihrer Mitarbeiter erzielen. Aber wie misst man Wissen? Das Zauberwort heisst Skill Management – ein Instrument zur Erfassung und gezielten Entwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung der Mitarbeiter im Unternehmen.

„Nein, Meier ist nächste Woche auf einer Fortbildung", „Ahnemann ist doch noch beim Kunden, das Projekt wurde verlängert", „Fröhlich ist zwar ein hervorragender Architekt, aber hier würde er auch Programmierkenntnisse in einer Tiefe benötigen, die er nicht aufweist. Was ist denn eigentlich mit Rastor?", „Ruf doch mal Peters an, ob er in seiner Mannschaft nicht noch einen erfahrenen Entwickler übrig hat.

Ein Gesprächsausschnitt, den Sie in ähnlicher Form häufig an der offenen Türe vieler Manager hören, wenn Sie sich in einem projektorientierten Unternehmen aufhalten.

MOTIVATION

Auf den ersten Blick scheint es verwunderlich, dass es in so vielen Unternehmen, die tagtäglich mit dem Wissen und den Spezialkenntnissen Ihrer Mitarbeiter umgehen, kein Instrument geben soll, um schnell geeignete Mitarbeiter für spezielle Fragestellungen im Unternehmen finden und deren Verfügbarkeit prüfen zu können. Eine rasche Klärung würde nicht nur den Verantwortlichen deutliche Entlastung bieten, sondern diese Unternehmen ungleich effizienter und erfolgreicher machen.

Auf den zweiten Blick zeigt sich ein differenziertes Bild. Viele Unternehmen mit einer ausgeprägten Projektorganisation und einem hohen Anteil an Experten arbeiten mit Instrumenten, die ihnen bei der internen Suche nach Spezialisten Unterstützung bieten, wie

- Projektlisten, die von Assistenten regelmässig aktualisiert werden
  Vielfach selbst entwickelte EDV-Programme für die Einsatzplanung
- Ressourcenmanager im Unternehmen
- Skill Management-Systeme

Es sind vorwiegend die grossen Unternehmen, die mit Skill Management-Systemen oder Ressourcenmanagern arbeiten. Skill Management-Systeme der ersten Generation dienten dazu, die Experten im Unternehmen zu finden. Das geeignete Bild dazu war „die Nadel im Heuhaufen".

Vor ein bis zwei Jahren hat eine neue Welle eingesetzt. Der Frage „Wer kann was im Unternehmen?" schliesst sich nun unmittelbar eine zweite an: „Steht dieser Mitarbeiter auch für den in Frage kommenden Zeitraum zur Verfügung?" Offensichtlich ist es nun der erhöhte Wettbewerb, der die Differenzierung der Leistungen gegenüber dem Wettbewerb fordert – dies ebenso wie die Nachweisbarkeit und Reproduzierbarkeit von Expertise. Die

ökonomisch verschärfte Situation beschleunigt ausserdem den ressourcenorientierten Umgang mit immateriellen Gütern. Damit scheinen sich auch die Zeiten dem Ende zu neigen, in welchen das Thema des Projektstaffing das individuelle Problem eines Team- oder Gruppenleiters war. Vorbei auch die Zeiten, in denen die Aus- und Weiterbildung weitgehend eine Frage war, die der Vorgesetzte alleine mit seinem Mitarbeiter klärte. Mit dem Management der Skills rückt die Entwicklung der Mitarbeiter in den Fokus einer unternehmensweiten Skill-Entwicklung.

Die neue Dimension ist die Erkenntnis der Unternehmen, dass der Einsatz der Mitarbeiter und die Entwicklung der Skills – den Kenntnissen, dem Wissen, den Fähigkeiten und den Erfahrungen der Mitarbeiter – eine Aufgabe der Unternehmensführung ist und dass es mit Skill Management ein Instrument gibt, dies umzusetzen.

Dieser Trend manifestiert sich in der zunehmenden Zahl von Unternehmen, die Projektgruppen mit dem Auftrag eingesetzt haben, das Thema Skill Management und die Grundlage für ein Projekt zu erarbeiten.

Der Anbietermarkt hat auf diese erhöhte Nachfrage reagiert. Es stehen unterschiedliche Systeme zur Auswahl: Standardprodukte auf der Basis von Groupware und in mehreren „Konfektionsgrössen" bis hin zu konfigurierbaren Lösungen. Auch alle „grossen" ERP-Plattformen wie SAP oder Peoplesoft bieten Komponenten an, mit welchen Skill und Ressourcen-Management abbildbar ist. Mit diesen Voraussetzungen dürfte Skill Management doch kein Problem sein. Kann es aber doch.

Denn Skill Management betrifft jeden im Unternehmen: die Mitarbeiter, die Führungskräfte auf den unterschiedlichsten Ebenen, das Management, die Mitbestimmungsorgane, der Datenschutzbeauftragte, die Personalbereiche und last but not least die EDV im Hause. Alle diese Beteiligten und Betroffenen verbinden mit Skill Management Erwartungen und Befürchtungen. Eine erfolgreiche Einführung gelingt nur demjenigen, der in der Lage ist, diese Erwartungen gruppenspezifisch zu erkennen, Lösungen zu erarbeiten, zu kommunizieren und im Rahmen der Einführung von Skill Management umzusetzen. Dies ist eine der Kernaussagen einer Untersuchung über die Erfolgsfaktoren für Skill Management. Ein methodisches Vorgehen zur Differenzierung der Interessensgruppen sind die von HR Solutions entwickelte Beteiligtenanalyse und darauf aufbauend eine systematisch entwickelte Informations- und Kommunikationsstrategie.

ZENTRALE ANFORDERUNGEN

Skill Management-Systeme basieren auf der Anforderung, das Können, Wissen, die Fertigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter in einem EDV-System abzubilden. Nachfolgend fassen wir die zentralen Anforderungen zusammen, die sich bei dieser Aufgabe stellen:

- Welches Wissen, welche Erfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnisse, welches Methodenwissen ist für das Unternehmen relevant? Genau diese Skills sollten in den Skill-Katalog – das Herz des Skill Management Systems. Darin wird genau der Ausschnitt der Welt benötigt, der dem Leistungsangebot des Unternehmens entspricht sowie die vor- und nachgelagerten Geschäftsprozesse berücksichtigt.
- Wichtiger als Vollständigkeit ist das Verständnis dafür, dass sich ein Skill Management-System den sich ständig ändernden Anforderungen an das Unternehmen anpassen muss. Das betrifft vor allem die Neuaufnahme von Skills. Anpassungsfähigkeit heisst aber auch, dass das System dem organisatorischen Wandel des Unternehmens folgt.
- Auch die Eingabe und Pflege der Daten und das Suchen nach Mitarbeitern sind weit mehr als „Funktionen eines EDV-Programmes". Erfolgreich ist das Denken in Prozessen. Hinzu kommen zwei weitere Aspekte: Die Frage der Berechtigungen (wichtig für die Akzeptanz der Mitarbeiter) und das Nachdenken über Synergieeffekte.
- Die Frage nach den Synergieeffekten ist eng mit der Gestaltung der Prozesse verknüpft. Wer bildet das Wissen ab, wer trägt die Projekte ein? Wie vermeiden wir aufwändige Doppelarbeit? Warum nicht bei der Suche die Projektdaten gleich festhalten? Warum nicht die Projektdaten in den beruflichen Werdegang übertragen, wenn der Mitarbeiter über die Recherche gefunden und ein Einsatz mit dem Vorgesetzten vereinbart wurde?
- Schliesslich stellt sich die Frage, wie sich der Mitarbeiter – der als Träger der Skills im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht – dazu motivieren lässt, seine Kenntnisse strukturiert in einem System abzubilden? Hier spielen Fragen der Motivation, des Vertrauens und der Anerkennung – schlicht die kulturellen Elemente im Unternehmen – eine entscheidende Rolle.

FAZIT

Die Einführung von Skill Management im Unternehmen ist anspruchsvoll. Es bedarf der strategischen Aufmerksamkeit, der fachlichen Kompetenz des Personalbereichs, der Umsetzung durch die IT und der Akzeptanz von Führungskräften und Mitarbeitern. Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Beitrag einige Impulse zum Thema Skill Management geben konnten.

Autorin: Ingrid Kreitmeier,