



## Checklisten und Vorgehensweisen zum Skill Management<sup>1</sup>

### 1 Checkliste für die ersten 100 Tage

Vor Beginn eines konkreten Projektes zur Implementierung eines Skill Managements sollten Sie sich die folgenden Fragen beantworten:

#### *Zur Skill Identifikation*

- Welche Skill-Kategorien sind gegenwärtig entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?
- Wer verfügt über welche Skills?
- Welche Skills werden effektiv genutzt, und welche sind latent vorhanden?
- Wo sind vorhandene, aber noch nicht genutzte Skill Potenziale im Unternehmen?
- In welchen Bereichen gibt es offensichtliche Skill-Lücken?

#### *Zur Festlegung des Skill Soll-Profiles:*

- Welche Skill-Kategorien werden zukünftig bedeutsam sein?
- Welche konkreten Skills benötigt das Unternehmen in der Zukunft
  - in welchem Umfang und in welcher Qualität,
  - für welche Prozesse,
  - zu welchem Zweck,
  - von welchen Personen bzw. aus welchen Quellen,
  - zu welchem Zeitpunkt?

#### *Zur Skill Entwicklung*

- Inwieweit fördern Sie die abteilungsübergreifende Kommunikation und Kooperation Ihrer Mitarbeiter sowohl organisatorisch als auch auf informeller Ebene?
- Werden Best-Practice-Lösungen, aber auch schlechte Erfahrungen unternehmensweit genutzt?
- Sind die Mitarbeiter bereit, Fehler zu kommunizieren, damit andere sie vermeiden können? Welche Anreize/Impulse können dafür gegeben werden?

---

<sup>1</sup> Beitrag von Herrn Prof. Dr. Haasis und Herrn Dr. Fischer, in: Skill Management: Ein Vielzahl von Möglichkeiten und Chancen für KMU, Mittelstand und öffentliche Verwaltung, hrsg. von Prof. Dr. Hans-D. Haasis, unter Mitarbeit von Prof. Dr. Ricarda Bouncken und Dr. Hajo Fischer, Eschborn: AWV-Verlag 2006, S. 118-129; ISBN: 3-931193-50-0.

- Wo liegen bekannte neuralgische Punkte und "Fallstricke" für unerfahrene Mitarbeiter?
- Wie erfolgt die Skill Entwicklung bisher/ wie soll sie überwiegend erfolgen: durch individuelle (mitarbeiterbezogene und spezifische) oder kollektive (abteilungsübergreifende und einheitliche) Lernprozesse?
- Wie intensiv nutzen Sie interne Workshops, Erfahrungsaustauschzirkel oder andere Formen des internen und externen Erfahrungsaustauschs bisher? Was steht dem entgegen?

#### *Zum Skill Erwerb*

- Woher und wie werden Skills intern beschafft?
- Woher und wie werden Skills extern beschafft?
- Ist gezielte Personalakquisition bei Ihnen eine Mittel zum Skill Erwerb?
- Welche Schwierigkeiten treten bei der Integration von externen Skills auf?

#### *Zur Skill Verteilung*

- Wer braucht wann (bei welchen Prozessen) welche Skills?
- Wer kann welche Skills an andere Mitarbeiter weitergeben?
- Wie gut funktioniert die Kooperation in Ihrem Unternehmen vor allem auf technischer und auf zwischenmenschlicher Basis?
- Verstehen die Mitarbeiter/innen die Arbeit ihrer Kollegen/ Kolleginnen (Aufgaben, Probleme)?
- Gibt es Situationen in denen die Mitarbeiter Kompetenzen für ihre Aufgabe, die sie in dem Moment zu erledigen haben, nicht besitzen? Wissen die Mitarbeiter, wen sie in solchen Fällen um Rat fragen können?
- Unterstützen die Mitarbeiter bereitwillig ihre Kollegen, oder gibt es Hemmnisse und Barrieren? Welche Anreizsysteme kommen in Frage?
- Haben die verschiedenen Teams Vertrauen zueinander?
- Nicht jeder muss alles können und wissen: welche Prioritäten bestehen für die einzelnen Mitarbeiter/Teams?

#### *Zur Skill Nutzung*

- Sind die Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter abteilungsübergreifend bekannt?
- Kennen Sie die internen Experten Ihres Unternehmen, und können Sie schnell Kontakt mit ihnen aufnehmen?
- Sind Aufgabenanforderungen und vorhandene Skills der Mitarbeiter möglichst deckungsgleich?
- Besteht für die Mitarbeiter eine Chance, ihre Skill Potenziale durch anspruchsvolle Aufgabenerfüllung auszubauen?

- Welche vorhandenen Skills werden in Ihrem Unternehmen kontinuierlich und/oder von vielen Mitarbeitern genutzt, welche eher sporadisch und/oder nur von wenigen?
- Werden Skills aus anderen Funktionsbereichen oder Organisationseinheiten angefragt und genutzt, oder werden Anfragen eher abteilungsintern begrenzt?
- Wird das Ideenpotenzial der Mitarbeiter systematisch ausgeschöpft?
- Wie können eingefahrene Verhaltensweisen in Abteilungsgrenzen überwunden werden? Werden Vorschläge aus anderen Bereichen als "Einmischung in die inneren Angelegenheiten" verstanden?
- Gibt es Widerstände und Eifersüchteleien zwischen etablierten und innovativen Bereichen bzw. Teams? Können übergreifende Themen und Prozesse gefördert werden, um eine weitere Grabenbildung zu vermeiden? Oder können durch veränderte Teamzusammensetzungen Querschnittskompetenzen und gemeinsame Erfahrungen aufgebaut werden?
- Wird Eigeninitiative durch die Führungsstrukturen gefördert oder gebremst?
- Wird mit Kritik von Seiten der Mitarbeiter konstruktiv umgegangen?
- Werden Best-Practice-Lösungen, aber auch schlechte Erfahrungen unternehmensweit genutzt? Welche Anreize werden geboten, dies verstärkt zu tun?

#### *Zur Skill Bewahrung*

- Welche Skills sind organisationsweit reproduzierbar?
- Wird erworbenes und entwickeltes Know-How auch bewusst festgehalten und für immer zugänglich und abrufbar gemacht?
- Welche Skills sind an Schlüsselpersonen gebunden?
- Wie kann der Gefahr von Skill Verlusten begegnet werden? Werden Erfahrungen ausscheidender Mitarbeiter bewahrt?

## **2 Projekt-Checkliste**

### *Hinweise*

Diese Liste ist primär für die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Planung und Inangsetzung des Projektes zur Einführung eines Skill Management gedacht. Die Projekt-Checkliste bezieht sich auf die im (idealtypischen) Projektablauf durchzuführenden:

- *Aktivitäten* (= konkrete Umsetzungsschritte) sowie die
- *Tätigkeitsobjekte* (Gegenstand)
- *Zuständigkeiten / Beteiligungen* (= Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Aktivitäten)
- *Hilfsmittel / Verweise* (= sofern für die Aktivitäten bzw. Produkte Hilfsmittel, z.B. Formulare oder anderweitige Fundstellen existieren, wird auf sie hingewiesen).

Aktivität	Gegenstand	Adressat	Hilfsmittel/ Verweis
<b>Verfahrensidee beschreiben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auslösende Faktoren beschreiben</li> <li>– Zielvorstellung formulieren</li> <li>– Randbedingungen beschreiben</li> <li>– Funktionen abgrenzen</li> </ul>	Projektbeschreibung		
<b>Grobe Ist-Aufnahme/-Analyse erstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ist-Zustand beschreiben</li> <li>– Schwachstellen beschreiben</li> <li>– Ursachen der Schwachstellen darlegen</li> </ul>	Projektbeschreibung		
<b>Soll-Vorstellungen formulieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anwenderanforderungen grob festlegen</li> <li>– Quantität und Qualität der Nutzung definieren</li> <li>– Lösungsansätze kurz beschreiben</li> <li>– Umsetzungsdringlichkeit festlegen</li> </ul>	Projektbeschreibung		
<b>Wirtschaftlichkeit ermitteln</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vornahme einer kurzgefassten, qualitativen Begutachtung als grobe Beschreibung im Sinne einer „begründeten Wirtschaftlichkeitsvermutung“</li> </ul>	Projektantrag, Projektbeschreibung		
<b>Projektauftrag erstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definition des Projektauftrags</li> <li>– Vornahme der Projektklassifizierung</li> <li>– Beschreibung der Projektziele</li> <li>– Beschreibung des organisatorischen Projektrahmens</li> </ul>	Projektauftrag		Projektbudget, Projekt-handbuch
<b>Entscheidungsfindung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Umsetzungsvoraussetzungen prüfen</i></li> <li>– Realisierbarkeit (technisch, organisatorisch, personell)</li> <li>– Ressourcenverfügbarkeit</li> <li>– Wirtschaftlichkeit</li> <li>– Dringlichkeit</li> <li>– Erreichbarkeit qualitativer Verbesserungen (z.B. Personaleinsatzplanung, Projektplanung usw.)</li> <li>– Vereinbarkeit mit der IT-Ausstattung und -Strategie</li> <li>– Konformität mit Betriebsvereinbarungen</li> <li>• <i>Entscheidungsfindung</i></li> <li>• <i>Ggf. Projektauftrag korrigieren/ ergänzen</i></li> <li>• <i>Personalvertretung informieren/ einbinden</i></li> </ul>	Entscheidung über Ablehnung oder Umsetzung		Organigramme, Systembeschreibungen, ...
<b>Budgetplanung erstellen</b>	Projektbudget	Controller, Leiter Fi-	Finanzplan

Aktivität	Gegenstand	Adressat	Hilfsmittel/ Verweis
		nanzen	
<b>Ernennung des Projektleiters</b>	Personaleinsatz	Projekt- leiter	Projekt- auftrag
<b>Projektmanagement einrichten</b> – Projekthandbuch erstellen und ab- stimmen – Projektplan erstellen	Projekthandbuch, Projektpläne (Struk- turplan, Ablaufplan, Aufwands- und Ter- minplan, ...)	Projekt- team, Li- nienvor- gesetzte	Projektauf- trag, andere Projektpläne, Risikoanalyse
<b>Ggf. Qualitätsmanagement einrichten</b>	QS-Plan	Projekt- leiter, Qua- litätsbeauf- tragter	Qualitäts- ziele, DIN- /ISO-Normen
<b>Kick-Off-Meeting</b> – Vorstellungsrunde Projektteam – Vornahme Rollenverteilung – Informierung (Projektziele, Leistungs- umfang, Abgrenzung, Projektorganisa- tion, Betriebsmittel, Projektplanung, Berichtswesen, Eskalationsstufen etc.) – Festlegung von „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit im Projekt	Workshops	Alle Mitar- beiter	
<b>"Offizielle" Inkraftsetzung des Projektes</b>		Alle Mitar- beiter	

### 3 Durchführung eines Projektes mit Hilfe des Skill Management

Einen schematischer Überblick über die sinnvolle Integration des Skill Managements in die Projektorganisation eines Unternehmens (unter Nutzung einer Skill Datenbank) gibt die folgende Abbildung.



#### 4 Beispiel für einen Skill-Benchmarkingansatz

Kritische Bereiche (Erfolgsfaktoren)	Beurteilung gegenüber relevanten Wettbewerbern						Relevanz (1-6) ggf. Anmerkungen
	besser			schlechter			
Produktionstechnik und -qualität für Produktlinie X (1...n)	•			o			1
Umgang mit/Beziehungen zu Kunden und Lieferanten Produktlinie X (1...n)		•		o			3
Marketing und Kundenakquisition			•		o		2
Erschließung neuer Bezugsquellen				•o			4
Forschung und Entwicklung			o	•			1
Finanzierung		•	o				3
Qualitätsmanagement		•	o				2
Kostenmanagement			•	o			3
Qualität der Führungskräfte			o	•			2
Umgang mit EDV				•	o		3
Einrichtung und Pflege von IT-Systemen			•		o		4
Gestaltung und Betrieb der Logistik		•		o			2
...							

• = stärkster Wettbewerber      o = eigenes Unternehmen      grau = Handlungsbedarf

#### 5 Checkliste zum Skill Management bei Personalwechsel

Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, sich einen Überblick über die Gefahr von Skill Verlusten und mögliche Gegenmaßnahmen zu verschaffen:

- Der Abgang welcher Schlüsselpersonen würde das Unternehmen besonders treffen?
- Existieren Aufzeichnungen der Mitarbeiter über ihre Arbeitspraxis (z. B. Arbeitsplatzhandbücher oder Erfahrungsberichte)? Sind alle Kontakte zu Kunden bzw. Lieferanten und die entsprechenden Gespräche ausreichend dokumentiert?
- Existieren Einarbeitungspläne für neue Mitarbeiter bzw. Übergabepäne für das Ausscheiden von Mitarbeitern?
- Wie erfolgt die Einarbeitung: gibt es einen hauptverantwortlichen zuständigen Mitarbeiter für neue Kollegen; arbeiten ausscheidende Mitarbeiter und Nachfolger eine zeitlang parallel zusammen?
- Ist das Prozesswissen im Unternehmen ausreichend dokumentiert (z. B. durch technische Betriebsanleitungen, Online-Dokumentationen, Organisationsanweisungen)? Haben ausreichend viele Mitarbeiter Zugriff darauf?
- Gibt es Unzufriedenheit in einzelnen Bereichen bzw. bei einzelnen Mitarbeitern, weil die Entwicklungspotenziale nicht ausreichend ausgeschöpft werden?
- Welche Betriebsgeheimnisse könnte ein Mitarbeiter nach seinem Ausscheiden "mitnehmen"? Besteht die Notwendigkeit, nachvertragliche Wettbewerbsverbote zu vereinbaren?

## 6 Checkliste zur Auswahl eines Trainingsanbieters

- Wie finde ich den richtigen Trainingsanbieter? Kommen auch Partnerunternehmen in Betracht?
- Welche didaktische und fachliche Erfahrung bzw. Ausbildung haben die Trainer (z.B. Zertifizierungen und Berufserfahrung)?
- Welche Kundenreferenzen hat das Trainingsunternehmen? Hier sollte man persönlichen Empfehlungen den Vorrang vor Hochglanzbroschüren geben.
- Wie bedarfsgerecht ist die Beratung vor der Auftragserteilung?
- Werden neben den konkreten Einzeltrainings auch Softskills vermittelt?
- Wie gut ist der Trainingsort erreichbar?
- Wie ist das Training organisiert? Erhalte ich beispielsweise Hilfen bei der Vorbereitung, Nachbereitung, Reiseplanung usw.?
- Ist die (technologische) Ausstattung der Räumlichkeiten auf dem neuesten Stand?
- Welche Leistungen sind im Preis inbegriffen? Sind beispielsweise Trainingsunterlagen, Verpflegung oder Zertifikate inklusive?
- Wie groß und modular aufgebaut ist die Bandbreite der Angebotspalette und wie decken sich diese mit dem heutigen und zukünftigen Trainingsbedarfs unseres Unternehmens?
- Ist der durchgehende Weg vom Grundlagenseminar bis zum spezialisierten Training möglich?
- Sind auch innovative, neue Themen im Angebot?
- Mit welchen Methoden arbeitet der Trainer? Entsprechen diese unseren Vorstellungen?
- Sind kundenspezifische Beratungsleistungen möglich? Kann der Anbieter spezifische Trainings in unserem Unternehmen durchführen?
- Welche Praxisanteile besitzen die Trainingsmaßnahmen?
- Wie viele Teilnehmer nehmen pro Maßnahme teil? Zwölf Teilnehmer ist ein guter Anhaltspunkt für Spezialistentrainings.
- Können wir demnach mit einer dauerhaften guten Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen rechnen?

## 7 Worauf müssen Sie beim Aufbau von Skill Datenbanken achten?

- Von überragender Bedeutung ist die Qualität der eingegebenen Informationen (Aktualität, Vollständigkeit, Richtigkeit).
- Alle Angaben müssen in allgemein verständlicher und vergleichbarer Form vorliegen (Kategorisierung und Erläuterungen, Musterbeispiele).
- Auch auf den Anwendungskontext von Skills kommt es an. Wichtige Kontextinformationen sind:

- Für wen ist das Know-how nützlich? Wie kam es zustande?
- In welchen Prozessen wurde es bereits verwendet?
- Welche Funktion hatte es, und welche Aufgabe galt es in diesem Prozess zu bewältigen?
- Welche Stakeholder (Kunden, Lieferanten etc.) waren daran beteiligt?
- Welche anderen Skills sind damit verknüpft?
- Erste Erfahrungen und Rückmeldungen müssen sofort aufgegriffen und in Verbesserungen umgesetzt werden.
- Je größer die positiven Anreize sind, die an das Skill Management bzw. den Skill-erwerb und -ausbau geknüpft sind, desto größer die Akzeptanz der Dateneingabe und -pflege.
- Das Datenbanksystem muss eine gute Balance zwischen Eingabe-freundlichkeit, Formalisierung, Benutzerfreundlichkeit, Flexibilität und Zugänglichkeit bieten.
- Die Datenbank muss nicht nur regelmäßig aktualisiert sondern auch periodisch entrümpelt werden (Wonach ist noch nie gesucht worden? Welche Skills sind überholt?).
- Schaffen Sie Übersichtlichkeit und Transparenz durch eine gute Systematik und ein verständlich gegliedertes Inhaltsverzeichnis.
- Bauen Sie Möglichkeiten für weiterführende Informationen und Verweise ein (Links zu Experten, Informationsquellen usw.).
- Versuchen Sie, Indikatoren für die effektive Nutzung der Skills zu entwickeln und diese mit den Mitarbeitern rückzukoppeln.
- Evaluieren Sie regelmäßig die Nutzung und Pflege der Datenbank.<sup>2</sup>

## 8 Welche Skill Kategorien gibt es (Beispiele)

Grundsätzlich wird unterschieden in Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen und persönliche Kompetenzen. Im Bereich der Skills bietet sich eine etwas differenziertere Unterteilung an:

### 1. Prozess-Skills:

a) *fachgebunden*: praktisches Können (Fertigkeiten und Fähigkeiten) für ein eingegrenztes Gebiet (z. B. Wartung einer Maschine), Nutzungsdauer eher langfristig, aber an Arbeitsaufgaben gebunden

b) *fachungebunden*: praktisches Können (Fertigkeiten und Fähigkeiten), das für mehrere/viele Gebiete relevant ist (z. B. sehr schnelles Schreiben), Nutzungsdauer langfristig

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch Willke 1995, S. 35.

## 2. allgemeine Methoden Skills:

Kenntnisse und praktische Erfahrungen in der Anwendung von sinnvollen Vorgehensweisen bzw. abstrakten Methoden und Modellen (zum Beispiel Anwendung mathematischer Verfahren, Wissen um die richtige Vorgehensweise bei der Suche von Informationen), langfristige Nutzungsdauer

## 3. technologiebezogene Methoden Skills:

Kenntnisse und praktische Erfahrungen in der Anwendung von technologiespezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten (z. B. Programmierkenntnisse für ein bestimmtes Betriebssystem, Kenntnisse eines bioanalytischen Analyseverfahren), Nutzungsdauer ist umgekehrt proportional zur Geschwindigkeit des technologischen Wandels im jeweiligen Bereich, meist eher kurz- bis mittelfristig

## 4. Soft Skills:

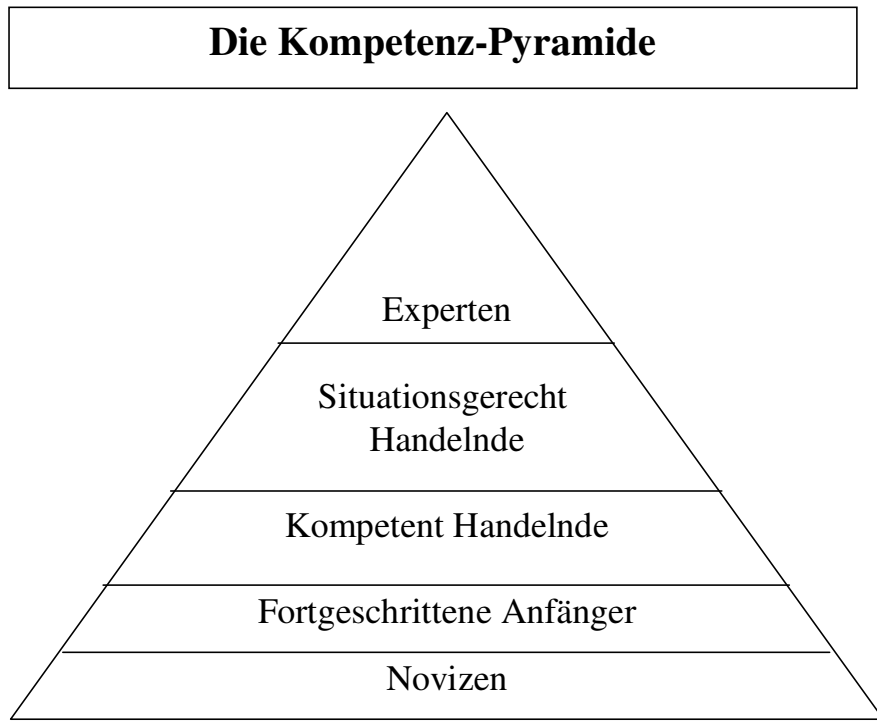
durch Persönlichkeit und Gesellschaft oder/und Berufserfahrung geprägt, bedingt erlernbar (z. B. Kommunikationsfähigkeiten, Kreativität), Nutzungsdauer ist langfristig.

# 9 Nach 300 Tagen

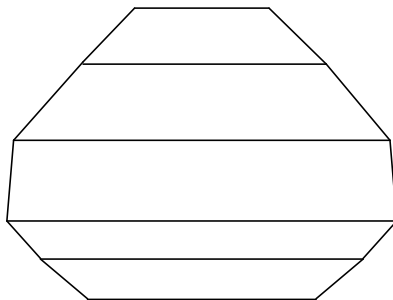
## Zur Bewertung des Skill Management Systems

- Haben sich die Skill Profile verschiedener Mitarbeiter verändert?
- Hat sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter verbessert?
- Haben sich bestehende Arbeitsroutinen und Problemlösungsverfahren verändert?
- Hat sich seit der Einführung von Skill Management die Häufigkeit und Offenheit von Kommunikation und Kooperation unter den Mitarbeitern verbessert?
- Messen Sie die Nutzung Ihrer Skill Datenbank (Zahl der Zugriffe, Aktualisierungen,...)?
- Wurden individuelle Skill Ziele für die Mitarbeiter formuliert, und wie weit sind Sie mit der Umsetzung dieser Zielvorgaben?
- Hat die Häufigkeit der Nutzung externer und insbesondere interner Trainings und Schulungen zugenommen?
- Welches wären die Aktiva und Passiva in der Skill Bilanz Ihres Unternehmens?
- Verfügt Ihr Unternehmen bereits über regelmäßig erhobene Daten oder Messsysteme, die als Ansatzpunkte für eine Skill Bilanz dienen könnten?

## 10 Ansätze für ihre Skill Bilanz



### Das Soll-Profil



### Ihr Profil

