



## Was bedeutet Skill Management?<sup>1</sup>

### 1 Abgrenzung der Thematik

Wissen setzt die Bewusstheit darüber voraus, was man weiß und was man nicht weiß.<sup>2</sup> Skills sind durch Routine und Übung gewonnene Fertigkeiten und Fähigkeiten, die in der betrieblichen Arbeitspraxis erfolgreich angewandt werden, ohne dass sich der einzelne darüber jedesmal bewusst sein muss.<sup>3</sup> Wir wollen uns hiermit auf einen engeren Bereich beschränken, als dies durch das sogenannte "Kompetenzmanagement" angesprochen werden würde. Erstens ist "Kompetenzmanagement" ein äußerst schillernder Begriff, der kaum noch etwas ausschließt<sup>4</sup>. Und zweitens konzentrieren wir uns mehr auf die routinisierten Tätigkeiten, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die in Arbeitsprozessen gewonnen und genutzt werden, und damit vielmehr der betrieblichen Realität mittelständischer Unternehmen entsprechen. Natürlich schließt das nicht aus, dass darunter auch Kreativitätstechniken oder schlicht bestimmte Vorgehensweisen fallen, die bei der Entwicklung, Evaluierung und Umsetzung innovativer Ideen helfen.

Spricht man dagegen von organisationalen Kompetenzen in Managementliteratur und -praxis, so ist in der Regel ein sehr viel breiteres Spektrum als nur dasjenige der Skills gemeint. Meist werden hiermit implizit alle irgendwie an Personen gebundenen Potenziale einer Organisation angesprochen, einschließlich Kunden-, Lieferanten-,

<sup>1</sup> Verkürzter 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. 12-19; ISBN: 3-931193-50-0.

<sup>2</sup> Vgl. Schwiering, Dieter: Die Relevanz des Sollen-Können-Prinzips für eine kognitive Normenkritik in den Handlungswissenschaften, in: M. W. Fischer/ O. Weinberger (Hrsg.): Internationales Jahrbuch für Rechtsphilosophie und Gesetzgebung, Wien 1992, S. 201-257. Ein alternativer sehr breiter Wissensbegriff findet sich bei FAW: "Management von nicht-explizitem Wissen: Noch mehr von der Natur lernen", Abschlussbericht Teil 1: Ergebnis und Einordnung, hrsg. vom Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW), Ulm im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2001, S. 11f mit ausführlicher Diskussion.

<sup>3</sup> Die hier gemachten Definitionen sind Arbeitsdefinitionen, die einen greifbaren Zugang zum Thema erlauben sollen..

<sup>4</sup> Streng genommen entstammt der Kompetenzbegriff einer rein organisatorischen Betrachtungsweise: Mitarbeiter besitzen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben. Kompetenzen umfassen Zuständigkeiten und (hoffentlich) auch die notwendigen Qualifikationen – aber nicht notwendigerweise deckungsgleich. Spricht man von Kernkompetenzen und Kompetenzmanagement meint man etwas anderes. Nämlich die Ausrichtung des Leistungsspektrums eines Unternehmens (Unternehmensaufgaben) auf diejenigen durch Mitarbeiter verkörperten Potenziale (Wissen/ Know-How/ Skills, Regeln, Organisationsstrukturen und eingeübte Verfahrensweisen, Einstellungen, Unternehmenskultur), die dem Unternehmen gegenüber Wettbewerbern Vorteile verschaffen. Kompetenzmanagement kann in der Anpassung des Leistungsspektrums oder der Anpassung der zugrundeliegenden Mitarbeiter- und Organisationspotenziale bestehen.

und Kooperationsbeziehungen, die die Organisation charakterisieren. Hebt man dagegen diejenige hervor, die die Organisation gegenüber anderen in *besonderer* Weise auszeichnen, so erhält man die *Kernkompetenzen*. Skills lassen sich dagegen klar *einzelnen* Organisationsmitgliedern zuordnen und bilden damit eine *Teilmenge* dieser Kompetenzen. Durch Skill Management können aber weitere Potenziale erschlossen werden (z. B. durch Kooperationsbeziehungen oder Zugang zu neuen Kunden, siehe hierzu die Beispiele in unserem Band).

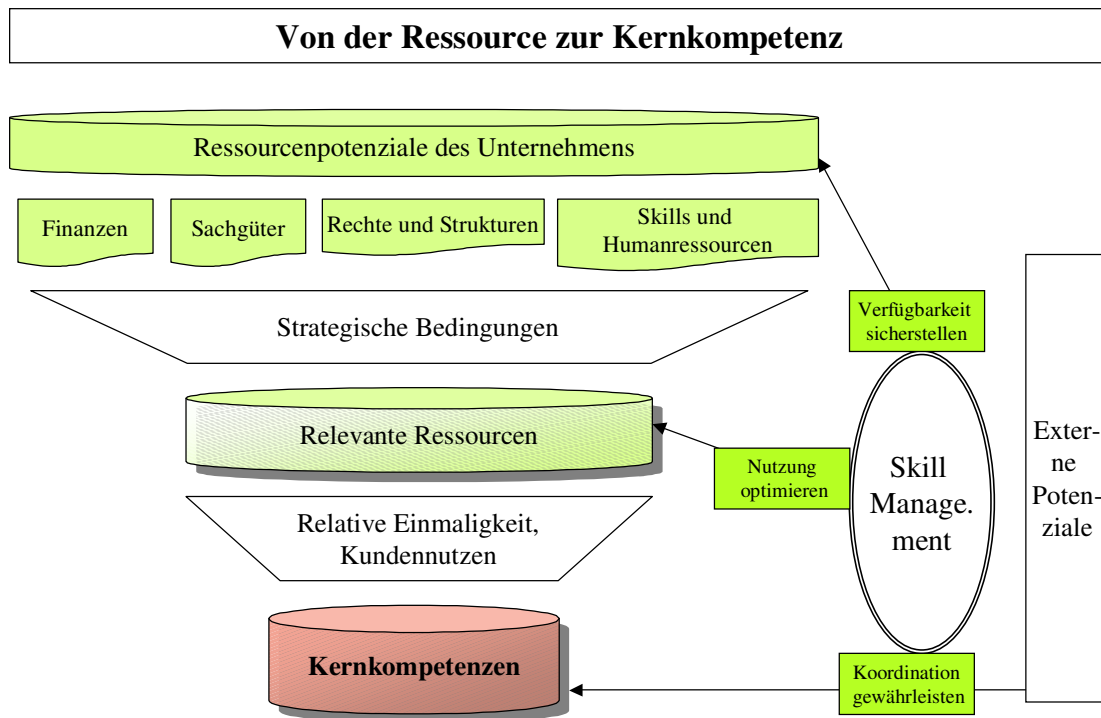


Abb. 1: Von der Ressource zur Kernkompetenz (Bouncken/ Fischer 2005)

Skill Management umfasst demnach alle personellen und organisatorischen Maßnahmen zur Erfassung, Bewertung, Erhaltung, Erweiterung, Entwicklung und effizienteren Nutzung von Skills für die betriebliche Wertschöpfung. Nun gibt es unterschiedlichste Bereiche, die sich mit diesem Themenfeld auseinandersetzen:

- Psychologen (insbesondere Arbeitspsychologen) befassen sich mit den kognitiven Grundlagen der Wahrnehmung, Kommunikation und Motivation im Lernprozess.
- Pädagogen beschäftigen sich mit Inhalten, Konzepten und Bedingungen des erfolgreichen Lerntransfers.
- Soziologen befassen sich mit der Gemeinschaftsstruktur und der Rolle des einzelnen im kollektiven Lernprozess sowie mit gruppenspezifischen Prozessen.
- Informations- und Kommunikationswissenschaftler befassen sich mit den syntaktischen, semantischen und pragmatischen Kommunikationsgrundlagen.
- IT-Experten befassen sich mit ihrer Umsetzung in Softwareprodukte.
- Wirtschaftswissenschaftler beschäftigen sich mit typischen Fragestellungen und Umweltbedingungen, die grundsätzliche Aussagen über Lösungsansätze für einzelne Typen von Unternehmen und die effizientere Potenzialnutzung erlauben.

- Unternehmensberater versuchen, ein *unternehmensspezifisches* Konzept zu verkaufen, das den Unternehmen eine effizientere Potenzialnutzung erlaubt und zugleich den eigenen Gewinn maximiert.<sup>5</sup>

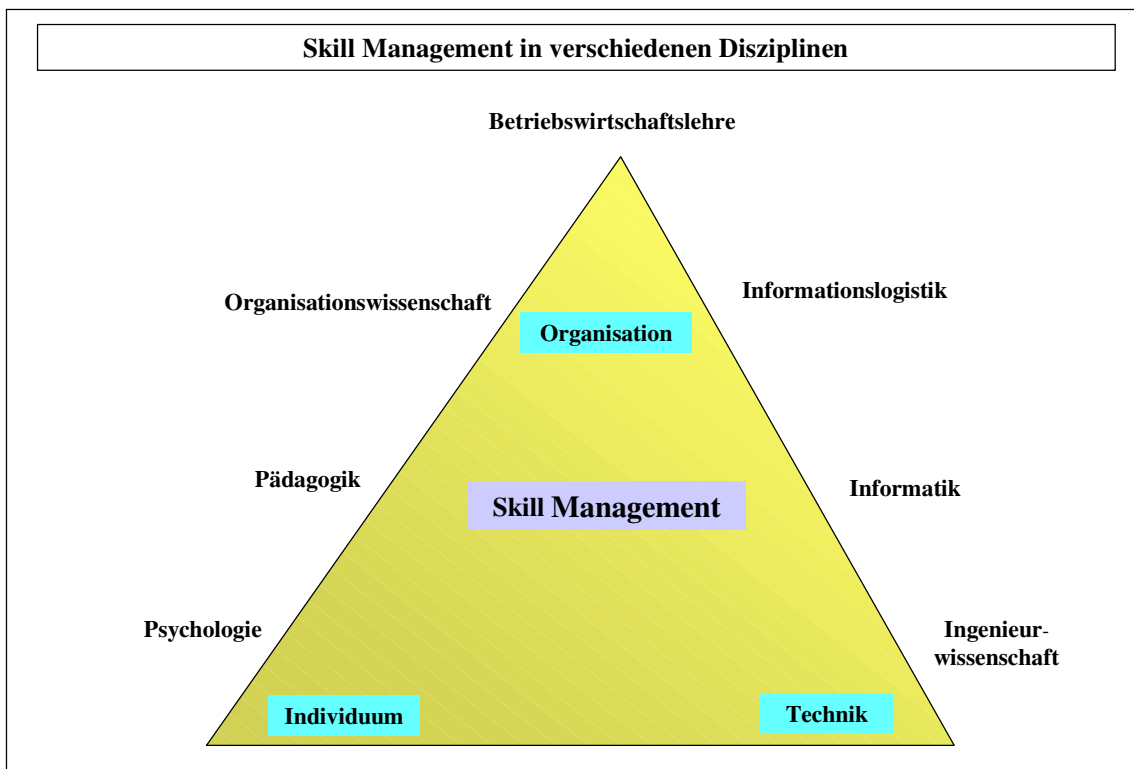


Abb. 2: Skill Management in verschiedenen Disziplinen

Wir wollen mit dieser Broschüre den Unternehmenspraktiker ansprechen, der an grundsätzlichen Zusammenhängen interessiert ist, der darüber hinaus aber immer auch konkrete Lösungsansätze für sein Unternehmen im Auge hat. Unser Fokus ist auf KMU gerichtet, die sich angesichts der obengenannten Herausforderungen an ihr Skill Potenzial auf die effizientere und gemeinsame Nutzung vorhandener Skill Ressourcen konzentrieren müssen, um im (Potenzial-)Wettbewerb gegen größere Unternehmen bestehen zu können. Eine der wirksamsten Möglichkeiten hierzu sind Netzwerk-Kooperationen mit gemeinsamer Skill Basis, wie zahlreiche Beiträge zeigen.

Skill Management soll also dabei helfen:

- zu identifizieren, welche Leistungen selbst erfolgreich erbracht werden können
- zu identifizieren, welche Leistungen von Partnern erbracht werden sollten
- Chancen zu erkennen
- Ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen
- Fähigkeiten neu zu kombinieren
- Freiräume im Gestaltungsbereich zu schaffen
- neugierige Freude am Entwickeln, Gestalten und Experimentieren zu motivieren

<sup>5</sup> Weitere Ansätze finden sich vereinzelt in der Robotik/KI, Medizin, Bionik, Kybernetik und Linguistik.

- nicht nur die Arbeitsaufgabe zu sehen, sondern persönliche und gemeinsame Fähigkeiten bewusst zu fördern
- Risiko bewusst zu übernehmen
- durch Vernetzung von Skills Mehrwert zu schaffen.

## 2 Grundlagen des Skill Managements

Skill Management entfaltet seinen vollen Nutzen für das Unternehmen in den meisten Fällen erst nach einer längeren Einführungs- und Lernphase. Systematisches Vorgehen kann hierbei helfen, insbesondere wenn die Planung und Realisierung des Projektes auf andere Unternehmensbereiche bzw. Managementsysteme abgestimmt werden und systematische Lernmöglichkeiten und Erfolgskontrollen von vornherein vorgesehen werden. Regelmäßige Fortschrittskontrollen, Feed-backs und Evaluationsgespräche sind schon während der Projektrealisierung anzuraten.

Angesichts der für ein Skill Management benötigten Vielfalt an Daten unterschiedlichster Herkunft (über Mitarbeiter, über Stellen, über zukünftige Aufgabenanforderungen etc.) wird für die allermeisten Unternehmen eine Software-basierte Lösung am günstigsten sein. Klar ist jedoch, dass es keine Universallösung gibt, sondern diese den unternehmensspezifischen Zielen angepasst werden muss. Aus den Unternehmenszielen ergibt sich dann auch der Schwerpunkt eines geeigneten Skill Management Systems, denn man kann nicht alle Systemanforderungen gleichermaßen gut bedienen. Einen Überblick über die sechs für die Praxis relevantesten Schwerpunktbereiche gibt die folgende Abbildung.

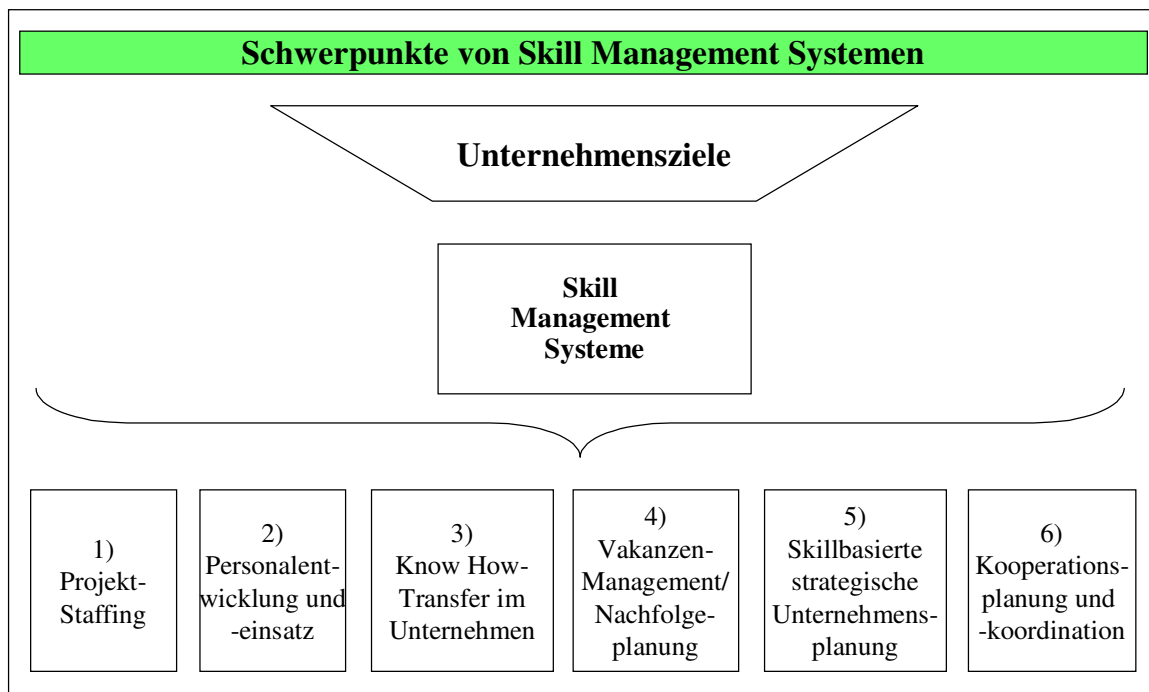


Abb. 3: Schwerpunkte von Skill Management-Systemen

- 1) Projekt Staffing bedeutet die Nutzung des Skill Management Systems als Instrument für eine effiziente Besetzung von Projektteams. Dies spielt insbesondere bei

dezentral organisierten Unternehmen eine maßgebliche Rolle. Ziel ist es, geeignete Teammitglieder für Projekte zu finden oder Mitarbeiter für kurzzeitige Einsätze in bestimmten Projektphasen zuzuordnen.

- 2) Im Personalwesen werden Skill Management Systeme vor allem dann eingesetzt, wenn die Unternehmen sich mit ausgeprägten strukturellen Veränderungen auseinandersetzen müssen. Skill Management unterstützt vor allem die Qualifizierung von Mitarbeitern und den anforderungsgerechten Personaleinsatz. So werden Entwicklungslücken für einzelne Mitarbeiter aufgezeigt und die Planung und Kontrolle von Anpassungsmaßnahmen wird unterstützt. Ein fähigkeits- und interessengerechter Personaleinsatz dient nicht nur der Personalbedarfsdeckung, sondern erhöht über Zufriedenheits- und Motivationseffekte auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.
- 3) Der Einsatz von Skill Management Systemen für den Know-how Transfer zeigt fließende Übergänge zur Personalentwicklung und zur Organisationsentwicklung. Ein bereichs- und fachbezogener Vergleich von Ist- und Soll-Skillprofilen dient hierbei dem Erkennen von Handlungsbedarf und der Einleitung von entsprechenden Maßnahmen.
- 4) Skill Management Systeme für die Vakanzen- und Nachfolgeplanung sind schwerpunktmäßig darauf gerichtet, zukünftige Lücken im Skill Profil rechtzeitig zu identifizieren und frühzeitig geeignete Übergänge einzuleiten. Dabei kann es sich um die gezielte Nachfolge- und Karriereentwicklung einzelner Mitarbeiter handeln oder um die arbeitsbegleitende Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch Kollegen, die in absehbarer Zeit aus den Betrieb ausscheiden werden.
- 5) Die skillbasierte strategische Unternehmensplanung gründet auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen langfristig am Markt nur bestehen kann, wenn es seine Produkt- und Marktbearbeitung optimal auf seine Kernkompetenzen abstimmt. Dass Mitarbeiter ein entscheidender Treiber für die Kernkompetenzentwicklung sind, ist keine neue Erkenntnis. Demnach wird hier vor allem die Anpassung des Skill Profils an die markt- und produktbezogenen Anforderungen angestrebt. Andererseits können erkannte Diskrepanzen natürlich auch den Rückzug von bestimmten Produkten und Märkten bewirken.
- 6) Eine Bestandsaufnahme des bestehenden Skill Profils im Unternehmen (Ist) und des erkannten sinnvollen Skill-Portfolios (Soll) sind elementare Grundlagen dafür, geeignete Kooperationspartner zum Aufbau eines gemeinsam genutzten Skill Pools zu finden und die Zusammenarbeit zu koordinieren. Dies wird im Rahmen der einzelnen Beiträge dieses Bandes ausführlich erläutert.

Das Konzept eines Skill Managementsystems zeigt die folgende Abbildung:

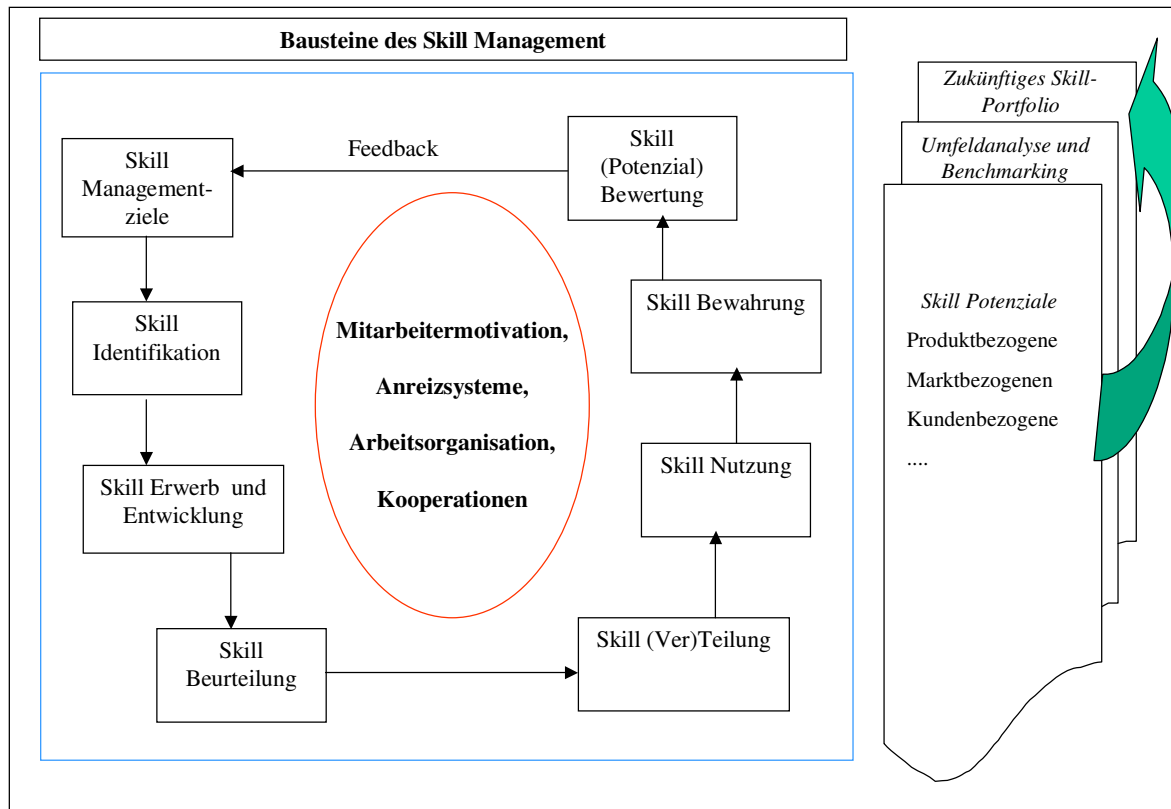


Abb. 4: Skill Management Konzept im Überblick

Gerade im Bereich Skill Management ist es allerdings sehr schwer, einen ROI in Form von festen, nachweisbaren Einsparungen darzustellen. Der Umgang mit Themen wie „implizite“ und „explizite“ Potentiale lässt eine monetäre Abbildung nur als sehr subjektive Schätzung oder unter hohem Erfassungsaufwand zu. Eine Alternative besteht in der Definition von „Best Practices“, bei denen Unternehmen (oder Behörden) durch Vergleich mit ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen (oder Behörden) die Erfolge bzw. Misserfolge besser beurteilen können. Vielleicht nicht die besten, aber sehr gute Practices finden Sie in vielen Beiträgen dieses Bandes.