

Vor- und Zuname: Dirk Schürholz

**„Skill-Management“ zur Unterstützung der dispositiven Aufgaben des  
Personalwesens**

– Konzeptvorschlag für einen ganzheitlichen Software-Ansatz auf Basis einer  
Anforderungsanalyse und einer empirischen Studie

Diplomarbeit im Fach Wirtschaftsinformatik, insbes. Informationsmanagement

Themasteller: Prof. Dr. Dietrich Seibt

Vorgelegt in der Diplomprüfung  
im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

Köln, 07. Dezember 2001

# I Gliederung

I	Gliederung .....	I
II	Abbildungsverzeichnis.....	III
III	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1.	Einleitung .....	1
1.1.	Zugang zum Thema „Skill-Management“ .....	1
1.2.	Darstellung der Ziele und des Aufbaus der Arbeit.....	5
2.	Grundlagen des Skill-Managements.....	7
2.1.	Status und Grundcharakteristika des Skill-Managements .....	7
2.2.	Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements .....	9
2.3.	Die Aufgaben des Personalwesens als funktionaler Bezugsrahmen.....	13
2.4.	Schwerpunkt: Skill-Management im Personalwesen.....	18
3.	Anforderungen an ein Skill-Management-Konzept.....	21
3.1.	Ein ganzheitlicher Ansatz als grundsätzliche Anforderung .....	21
3.1.1.	Darstellung eines ganzheitlichen Ansatzes und Notwendigkeit für dessen Anwendung .....	21
3.1.2.	Problem der Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Anforderungsanalyse.....	22
3.2.	Konzeption eines Anforderungs- und Kompetenzkataloges .....	22
3.2.1.	Erstellen von Anforderungsprofilen.....	23
3.2.2.	Erstellen von Kompetenzprofilen .....	26
3.3.	Analysen der Datenbasis.....	30
3.3.1.	Such- und Auswertungsfunktionalität für das Personalwesen .....	30
3.3.2.	Such- und Auswertungsfunktionalität für den operativen Geschäftsbereich .....	33
3.4.	Berücksichtigung des Datenschutzes .....	34
3.4.1.	Regelungen des BetrVG.....	35
3.4.2.	Regelungen des BDSG .....	36
3.4.3.	Betriebsvereinbarung als quasi-gesetzliche Regelung .....	37
3.5.	Einbettung des Skill-Management-Systems in die Systemumgebung .....	38
4.	Empirische Untersuchung zum Skill-Management.....	41
4.1.	Darstellung der empirischen Untersuchung .....	41
4.1.1.	Auswahl der Datenerhebungsmethodik .....	41
4.1.2.	Methodisches Vorgehen bei der Konzeption und Auswertung der Interviews .....	42
4.1.3.	Auswahl der Unternehmen .....	46
4.1.4.	Ablauf und Inhalt der empirischen Untersuchung.....	50
4.2.	Formulierung der Thesen .....	55
4.2.1.	These zum Status des Skill-Managements in den Unternehmen .....	55
4.2.2.	Thesen zur auslösenden Problemstellung und zu den Hauptanwendungsgebieten.....	56
4.2.3.	Thesen zu Aufgaben und Nutzen eines SMT in den Hauptanwendungsgebieten.....	56
4.2.4.	Thesen zu Problemen bei Entwicklung und Betrieb eines SMT .....	58

4.2.5.	Thesen zu Stellenwert, Möglichkeit und Realisationsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften in einem SMT .....	60
4.3.	Darstellung der Analyseergebnisse .....	61
4.3.1.	Fakten über die Unternehmen mit Relevanz zum Thema Skill-Management .....	61
4.3.2.	Auslösende Problemstellungen .....	79
4.3.3.	Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements.....	81
4.3.4.	Aufgaben und Nutzen des Skill-Managements .....	81
4.3.5.	Generelle Probleme des Skill-Managements.....	83
4.3.6.	Stellenwert, Möglichkeit und Realisierungsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften .....	86
4.3.7.	Gründe für die Identifikation & Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften.....	92
4.4.	Überprüfung der Thesen .....	95
4.4.1.	These zum Status des Skill-Managements in den Unternehmen .....	95
4.4.2.	Thesen zur auslösenden Problemstellung und zu den Hauptanwendungsgebieten.....	96
4.4.3.	Thesen zu Aufgaben und Nutzen eines SMT in den Hauptanwendungsgebieten.....	97
4.4.4.	Thesen zu Problemen bei Entwicklung und Betrieb eines SMT .....	99
4.4.5.	Thesen zu Stellenwert, Möglichkeit und Realisationsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften in einem SMT .....	100
5.	Gestaltungsempfehlung für ein Skill-Management-Konzept im Personalwesen.....	103
5.1.	Systemkomponente: Aufgaben .....	103
5.1.1.	Gestaltungsempfehlung für das Erstellen von Anforderungsprofilen .....	106
5.1.2.	Gestaltungsempfehlung für das Erstellen von Kompetenzprofilen.....	111
5.1.3.	Gestaltungsempfehlung für die Analyse der Datenbasis .....	119
5.2.	Systemkomponente: Technik.....	123
5.2.1.	Gestaltungsempfehlung für technische Datensicherungsmaßnahmen .....	124
5.2.2.	Gestaltungsempfehlung für eine technische Unterstützung der Datenaktualität .....	127
5.3.	Systemkomponente: Organisation .....	129
5.3.1.	Aufbauorganisatorische Gestaltungsempfehlung.....	129
5.3.2.	Ablauforganisatorische Gestaltungsempfehlung .....	132
5.4.	Systemkomponente: Mensch.....	137
5.4.1.	Gestaltungsempfehlung für akzeptanzschaffende Maßnahmen bei dem Betriebsrat ...	137
5.4.2.	Gestaltungsempfehlung für akzeptanzschaffende Maßnahmen bei den Systembenutzern .....	139
6.	Literaturverzeichnis .....	143
7.	Anhang.....	156
7.1.	Anhang A - Interviewleitfaden V1 & V2.....	156
7.1.1.	Interviewleitfaden – Version 1 .....	156
7.1.2.	Interviewleitfaden – Version 2 .....	166
7.2.	Anhang B - Evaluationsbogen V1 & V2 .....	174
7.2.1.	Evaluationsbogen – Version 1.....	174

7.2.2.	Evaluationsbogen – Version 2.....	177
7.3.	Anhang C - Interviewdokumentationen.....	180
7.3.1.	Interviewdokumentation U1 .....	180
7.3.2.	Interviewdokumentation U2 .....	197
7.3.3.	Interviewdokumentation U3 .....	215
7.3.4.	Interviewdokumentation U4 .....	233
7.3.5.	Interviewdokumentation U5 .....	248
7.3.6.	Interviewdokumentation U6 .....	261
7.3.7.	Interviewdokumentation U7 .....	275
7.3.8.	Interviewdokumentation U8 .....	286
7.3.9.	Interviewdokumentation U9 .....	299

## II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Drei Triebkräfte steigern die Bedeutung der Ressource Wissen.....	3
Abb. 2	Spektrum der Aufgabenbereiche des Skill-Managements in den verschiedenen Anwendungsgebieten.....	13
Abb. 3	Für das zu entwickelnde Skill-Management-Konzept relevante Aufgabenbereiche .	19
Abb. 4	Darstellung der verschiedenen Profilarten in einem SMT und deren Ermittlungsmethoden .....	32
Abb. 5	Wieviel Unternehmen identifizieren welche Kompetenzarten?.....	78
Abb. 6	Wieviel Unternehmen bewerten welche Kompetenzarten? .....	78
Abb. 7	Berechnung des Identifikations- (Bewertungs-) Realisierungsgrades.....	86
Abb. 8	Merkmalsausprägungen der verwendeten Ordinalskalen .....	86
Abb. 9	Berechnung des Matching-Realisierungsgrades .....	88
Abb. 10	Generelle Möglichkeit der Identifikation & Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften.. .....	91
Abb. 11	Wichtigkeit der Identifikation & Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften .....	91
Abb. 12	Begründungen für die Identifikation von Mitarbeiter-Kompetenzen.....	92
Abb. 13	Begründungen für die Identifikation von Mitarbeiter-Erfahrungen .....	93
Abb. 14	Begründungen für die Identifikation von Mitarbeiter-Wünschen und -Interessen .....	94
Abb. 15	Begründungen für die Bewertung von Mitarbeiter-Kompetenzen.....	94
Abb. 16	Basiskomponenten des zu entwickelnden SMT für das Personalwesen .....	104
Abb. 17	Ein Skill-Management-Konzept für das Personalwesen.....	106
Abb. 18	Erweiterter Prozess der qualitativen Personalbedarfsplanung .....	108
Abb. 19	Darstellung der Zugriffsberechtigungsstruktur und Funktionsvorbehalte des SMT	126

Weitere Infos zum Thema „Skill-Management“ und zu dieser Diplomarbeit können im

**Forum & Resource Center „Skill-Management“**

unter <http://www.skill-management.com> abgerufen werden!

# 1. Einleitung

## 1.1. Zugang zum Thema „Skill-Management“

*„Jedes Problem in einem Unternehmen  
ist letztlich ein Personalproblem“*

*Alfred Herrhausen*

Dieses Zitat Herrhausens beschreibt zutreffend die Problemstellung, die als Ausgangspunkt für die thematische Auseinandersetzung mit Skill-Management in dieser Arbeit dienen soll, denn Skill-Management beschäftigt sich im Kern mit dem Management der Fähigkeiten des Personals im Unternehmen. Was umschreibt nun jedoch der Begriff „Skill-Management“? Ist Skill-Management als ein neuer Managementansatz anzusehen, oder nur ein weiteres Buzzword für eine neue Software-“Lösung“ im Bereich des Personalwesens, das erst im Zuge der sich rasant entwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien entstanden ist? Ist Skill-Management somit letztendlich nur ein mehr oder weniger inhaltsleerer Anglizismus, oder ein Ansatz, der der steigenden Bedeutung der Kompetenzen der Mitarbeiter<sup>1</sup> für den Unternehmenserfolg Rechnung trägt, indem er dem Personalwesen neue Möglichkeiten des Managements der Mitarbeiter-Kompetenzen eröffnet?<sup>2</sup>

Sucht man in der Literatur Antworten auf diese Frage, muss man recht schnell feststellen, dass bisher nur sehr wenige wissenschaftliche Beiträge zum Thema „Skill-Management“ veröffentlicht wurden, obwohl schon vor zehn Jahren erste Veröffentlichungen zu diesem Thema die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Skill-Management skizzierten<sup>3</sup>. Ein ähnliches Bild schien zu jener Zeit auch in der betrieblichen Praxis vorzuliegen.

Beispielsweise erkannte IBM bereits 1985 den hohen Stellenwert eines Softwaresystems zum Management des Einsatzes und der Weiterbildung der Mitarbeiter: “One of the most important and most costly resources for a company are employees. Therefore the company

---

<sup>1</sup> Der Begriff “Mitarbeiter” umfasst die Gesamtheit aller im Unternehmen beschäftigten Personen. Zwecks einer einfacheren Leseweise wird der Begriff „Mitarbeiter“ sowohl für die männliche als auch für die weibliche Form verwendet.

<sup>2</sup> „From a cynical perspective, knowledge and skills management might be viewed as the latest management fad or trend, a successor to concepts such as Total Quality Management or Business Re-engineering. However, an alternative viewpoint suggests that despite the veracity of systems implemented under the auspices of knowledge or skills management, real economic and environmental drivers underlie the renewed interest in understanding human capabilities as part of an organizations assets” [Dorsey; Baugham; Norris /Modern Demands for Knowledge and Skills Management Capabilities 1999/ 236]

<sup>3</sup> Vgl. beispielsweise Faix; Buchwald; Wetzler /Skill-Management 1991/

directs much time and effort in attaining the best use of its employees and in maintaining satisfaction. To this aim it is necessary for a company to develop an effective and professional Personnel Information System"<sup>4</sup>.

Die Motivation zur Auseinandersetzung mit Skill-Management basiert auf der Erkenntnis, dass aufgrund unternehmerischer und mitarbeiterorientierter Gründe die Ressource „Mensch“ im Unternehmen gewinnbringender entwickelt und eingesetzt werden müsse. Diese unternehmerischen und mitarbeiterorientierten Gründe sollen im Folgenden dargestellt werden, um die betriebliche Notwendigkeit der Entwicklung eines Konzeptes zum Skill-Management zu verdeutlichen:

Seit einigen Jahren findet in der Managementforschung und –praxis eine rege Diskussion unter dem Stichwort Wissensmanagement statt, in der vor allem die Ressource „Wissen“ als ein wichtiger, wenn nicht sogar der entscheidende Wettbewerbsfaktor für ein Unternehmen propagiert wird<sup>5</sup>. Der hochqualifizierte Mitarbeiter – als Träger des Wissens – ist durch seine intellektuelle Arbeit gleichzeitig Produzent und Inhaber immaterieller Vermögenswerte und wird für wissensintensive Unternehmen zum „Hauptwertschöpfer“<sup>6</sup>. Die Gründe für diese qualitative Aufwertung der Ressource „Mensch“, die im diametralen Gegensatz zum tayloristischen Verständnis der Arbeitskraft als „Produktionsfaktor“ steht, sind im Unternehmensumfeld zu suchen. In diesem Zusammenhang identifiziert North drei treibende Kräfte, die die zunehmende Bedeutung der Ressource Wissen für Unternehmen erklären (vgl. Abb. 1)<sup>7</sup>.

Die *Informations- und Kommunikationstechnologie*<sup>8</sup> ermöglicht eine in immer stärkerem Maße exponentielle Vermehrung des (global) verfügbaren Wissens und trägt gleichzeitig zu einer rapide abnehmenden Halbwertszeit des aktuellen Wissens bei<sup>9</sup>. Wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Innovationen im Industrie- und Dienstleistungsbereich entstehen in

---

<sup>4</sup> IBM /Personnel System 1985/ 2

<sup>5</sup> In einer 1997 vom Fraunhofer-IAO durchgeführten Studie halten 96% der befragten die Thematik „Wissensmanagement“ für wichtig oder sogar sehr wichtig. Der Anteil des Produktionsfaktors Wissen ist nach Meinung der befragten Unternehmen mit mehr als 50% an der Wertschöpfung beteiligt. 80% der befragten Unternehmen geben an, dass der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung in Zukunft noch zunehmen wird [Vgl. Bullinger, Wörner, Prieto /Wissensmanagement heute 1997/ 16f.]; vgl. ebenfalls Aulinger, Fischer /Daten zum Wissensmanagement 2000/ 646.

<sup>6</sup> Vgl. Probst, Raub, Romhardt /Wissen managen 1999/ 41; Vgl. ergänzend dazu Lullies, Bollinger, Weltz /Wissenslogistik 1993/ 24: Analysiert man die Ressource „Wissens“ hinsichtlich des Entwicklungsprozesses, so besteht das Wissen eines Menschen aus all seinen fachlichen Kenntnissen und Erfahrungen, die er sich durch Ausbildung und berufliche Tätigkeit erworben hat.

<sup>7</sup> Vgl. North /Wissensorientierte Unternehmensführung 1998/ 14-15

<sup>8</sup> „Informations- & Kommunikationstechnologie = Lehre von den Informationstechnik-Systemen“ [Seibt /Grundzüge der Wirtschaftsinformatik 1999/]

<sup>9</sup> Vgl. Probst, Raub, Romhardt /Wissen managen 1999/ 23

einem immer schnelleren Rhythmus<sup>10</sup>, was gleichzeitig zu einer steigenden „Wissenstiefe“ für die Leistungserstellung führt<sup>11</sup>. Die Folge ist ein *struktureller Wandel* von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten<sup>12</sup>. Außerdem führt die von einer fortschreitenden Liberalisierung der Weltmärkte angetriebene *Globalisierung* zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, die den Innovationsdruck auf die Unternehmen weiter erhöht und den strukturellen Wandel in den Unternehmen vorantreibt.

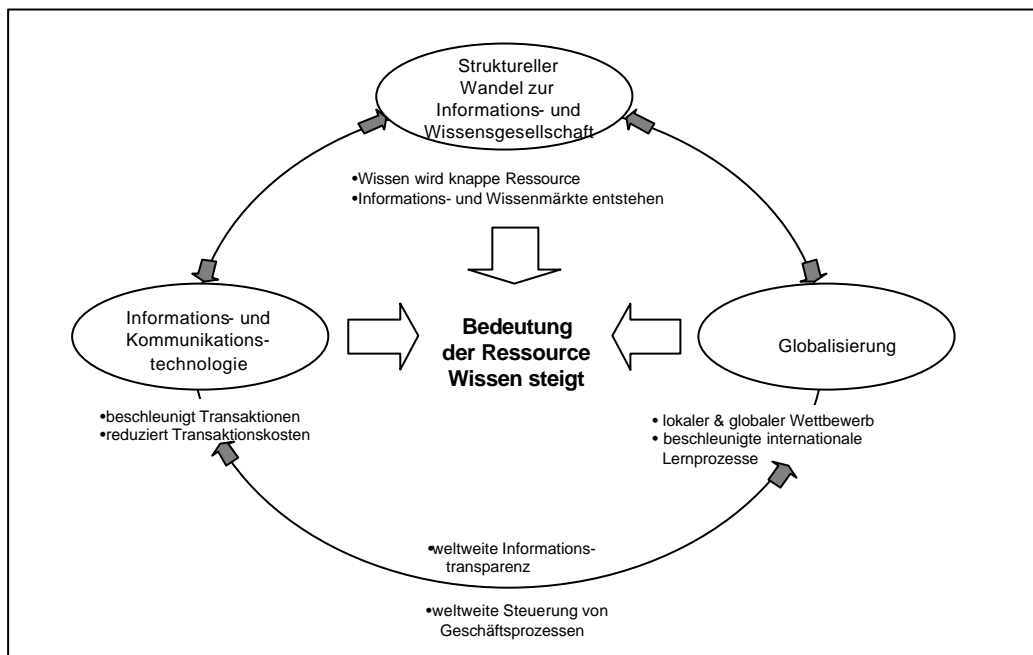


Abb. 1 Drei Triebkräfte steigern die Bedeutung der Ressource Wissen

Aufgrund dieser strukturellen Veränderungen im Unternehmensumfeld sehen sich die Unternehmen veranlasst, sich diesen verändernden Rahmenbedingungen durch stärkere Geschäftsprozessorientierung, Business Reengineering, Total Quality Management und durch den Abbau hierarchischer Organisationsstrukturen anzupassen<sup>13</sup>. Neue Organisationsmodelle finden Anwendung, die es den Unternehmen erlauben, effektiver und flexibler zu agieren<sup>14</sup>. So wird beispielsweise in der Literatur der Trend zum projektorientierten Unternehmen, das Teams als die dominierende Arbeits- und Kooperationsform flexibel einsetzt, festgestellt, wobei das projektorientierte Unternehmen

<sup>10</sup> Vgl. Probst, Raub /Wissensmanagement in der Praxis 1996/ 34

<sup>11</sup> Schindler /Wissensmanagement in der Projektabwicklung 2000/ 4

<sup>12</sup> Vgl. North /Wissensorientierte Unternehmensführung 1998/ 14

<sup>13</sup> Vgl. Boes /Culture Change 1995/ 1

<sup>14</sup> Vgl. Ganz, Hermann /Wissensintegrative Dienstleistungen 1999/ 4



sogar als die „Organisationsform der Zukunft“ bezeichnet wird<sup>15</sup>. Bei der Gestaltung solcher flexiblen Organisationen stehen künftig das Gestalten von Prozessen, die Auswahl von Personen, Maßnahmen des „Teambuilding“, „Networking“ und „Relationenmanagement“ viel stärker im Vordergrund als formale, regelgebundene Organisationsstrukturen<sup>16</sup>. Diese Entwicklungstendenzen und deren eingangs erwähnte auslösenden Triebkräfte verdeutlichen auf Unternehmensebene die Wichtigkeit des Managements der Ressource „Mensch“.

Darüber hinaus verlangt die zunehmende Komplexität und Dynamik des wettbewerblichen Umfeldes auf der Emergenzebene des Individuums eine immer schnellere Aneignung neuen Wissens und den Aus- bzw. Aufbau individueller, vor allem sozialer Kompetenzen<sup>17</sup>: Die oben beschriebenen Veränderungen auf Unternehmensebene führen für den einzelnen Mitarbeiter einerseits zu einem zunehmenden Informationsbedarf, andererseits zu einer rasant steigenden Informationsflut, wobei die Verarbeitungs- und Verantwortungskapazität des Einzelnen begrenzt bleibt<sup>18</sup>. Dies hat zur Folge, dass sich der Prozess der beruflichen Differenzierung, der Professionalisierung und Spezialisierung bei den Mitarbeitern verstärkt<sup>19</sup>. Das Spezial- und Detailwissen der Mitarbeiter gewinnt somit in wissensintensiven Tätigkeitsbereichen an Umfang, ein klarer Überblick über das Wissen der Mitarbeiter und das Management dessen wird daher immer wichtiger, aber auch schwieriger. Dem Auffinden von Experten oder Trägern spezifischen Wissens für eine effiziente Wissensnutzung wird im Unternehmen somit eine hohe Bedeutung beigemessen<sup>20</sup>.

Die Notwendigkeit zum Skill-Management wird vermehrt von Unternehmen, die den oben beschriebenen Triebkräften unterliegen, wahrgenommen. Als Folge dessen nimmt die Nachfrage nach Skill-Management-Systemen in der betrieblichen Praxis erheblich zu<sup>21</sup> und es werden vermehrt Bestrebungen auf Seiten dieser Unternehmen unternommen, Skill-Management-Systeme zu entwickeln bzw. in bestehende Wissensmanagementsysteme zu integrieren<sup>22</sup>.

---

<sup>15</sup> Gareis /Management by Projects 1992/ 145; Krcmar, Elgass /Teams und Informationsmanagement 1992/ 2

<sup>16</sup> Vgl. Heyse, Erpenbeck /Kompetenzbarriere 1997/ 25

<sup>17</sup> Vgl. Heyse, Erpenbeck /Kompetenzbarriere 1997/ 25; vgl. bzgl. der zunehmenden Bedeutung sozialer und personaler Kompetenzen ebenda S. 19 u. 25

<sup>18</sup> Vgl. Schneider, Knebel /Team und Teambeurteilung 1995/ 1

<sup>19</sup> Vgl. Schneider, Knebel /Team und Teambeurteilung 1995/ 1

<sup>20</sup> Vgl. Müller; Strahinger /Wissensmanagement – eine empirische Analyse 2000/ URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>21</sup> Vgl. Kreitmeier; Krauter /Skill-Management 1998/ 22

<sup>22</sup> “It is a truism to say, “the world of work is changing.” Yet, organizations and the people who run them are scrambling to understand the nature of this change, and respond accordingly. In the midst of this flurry has arisen

## 1.2. Darstellung der Ziele und des Aufbaus der Arbeit

Die Hauptzielsetzung dieser Diplomarbeit liegt in der Beantwortung folgender Forschungsfrage:

*„Was sind die in der Literatur aufgeführten Anforderungen an ein ganzheitliches Konzept zum Skill-Management und welche Gestaltungsempfehlungen ergeben sich daraus an die (Eigen-) Entwicklung eines Skill-Management-Systems unter Berücksichtigung der Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie?“*

Die Vorüberlegungen zum Thema Skill-Management aus dem Kapitel 1.1 haben gezeigt, dass sowohl aus Unternehmens- als auch Mitarbeiterperspektive Skill-Management zu einem immer wichtigeren Faktor für den Erfolg eines Unternehmens wird. Diese Entwicklungen stellten den Ausgangspunkt für die thematische Auseinandersetzung mit dem Thema Skill-Management im Rahmen dieser Arbeit dar.

In Kapitel 2 werden dann zunächst die Grundlagen des Skill-Managements dargestellt. Ausgehend von den Grundcharakteristika des Skill-Managements werden die in der Literatur zum Skill-Management diskutierten Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche von Skill-Management-Systemen vorgestellt. Es zeigt sich, dass die vorgestellten Skill-Management-Systeme einen Anwendungsschwerpunkt im Personalwesen haben. Daher wird das Personalwesen als funktionaler Bezugsrahmen für das Skill-Management gewählt und diejenigen Teilfunktionen des Personalwesens vorgestellt, die durch ein Skill-Management-System unterstützt werden können.

Es schließt sich in Kapitel 3 eine Anforderungsanalyse an. Auf der Basis dieser Literaturanalyse sollen Anforderungen an ein Konzept zum Skill-Management identifiziert werden. Hierfür soll grundsätzlich ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden. Das heißt, es werden Anforderungen an eine Software zum Skill-Management sowohl aus technischer und aufgabenlogischer Sicht formuliert, als auch aus der Organisationssicht und der Sicht der Anwender<sup>23</sup> und Benutzer<sup>24</sup> des Systems.

---

a profound understanding of the key role that knowledge and skills will play in tomorrow's world of work. The rise in "knowledge management" initiatives and skills-based human resource practices reflect this realization among organizations" [Norris; Searcy; Dorsey /An Investigation of the Role of Skill and Knowledge Information 1999/ 240]  
<sup>23</sup>„Anwender = Organisatorische Einheit, die ein oder mehrere Anwendungssysteme zur Erfüllung ihrer Aufgaben einsetzt“. Dies kann beispielsweise eine betriebliche Stelle oder Abteilung eines Unternehmens sein [Seibt /Grundzüge der Wirtschaftsinformatik 1999/]

In Kapitel 4 folgt die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Skill-Management.

Aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung und auf den in der Literatur aufgeführten Anforderungen an das Skill-Management werden in Kapitel 5 Gestaltungsempfehlungen für ein ganzheitliches Skill-Management-Konzept, das insbesondere die Aufgaben des Personalwesens unterstützen soll, formuliert.

---

<sup>24</sup> „Benutzer = Person, die ein Anwendungssystem bei ihrer Arbeit bzw. zur Erfüllung ihrer Aufgaben (im Aufgabenerfüllungsprozess) benutzt“. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von „Endbenutzer“ gesprochen [Seibt /Grundzüge der Wirtschaftsinformatik 1999/]

## 2. Grundlagen des Skill-Managements (*Auszüge aus dem Inhalt!*)

### 2.1. Status und Grundcharakteristika des Skill-Managements

- **Gegenstandsobjekt** des Skill-Managements ist der einzelne Mitarbeiter.
- **Ausgangspunkt** für Überlegungen zum Skill-Management stellt im betrieblichen Alltag häufig das Problem dar, dass Unklarheit über den Umfang des im Unternehmen vorhandenen Wissens herrscht. ...
- Laut einer **Studie** umfassen die Aktionen, die in Unternehmen unternommen werden, um Experten oder Träger spezifischen Wissens im Unternehmen zu finden, in den wenigsten Fällen die Nutzung von Skill-Management-Systemen ...
- Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des „Humanpotentials“ bedürfen die personalwirtschaftlichen Aufgabengebiete einer **Neustrukturierung**, was nicht nur neue Anforderungen an die personalwirtschaftlichen Aufgaben- und Entscheidungsträger stellt, sondern ebenfalls an die informationswirtschaftlichen Methoden und Verfahren zu deren Unterstützung. ...
- **Zielsetzung** für ein Skill-Management-System liegt in einem möglichst effizienten Einsatz und zielgerichtete Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen. In manchen Fällen ist es jedoch ausreichend, einen „raschen“ Verweis auf den zuständigen Experten zu erhalten. ...
- Der **Lösungsansatz von Skill-Management-Systemen** zeichnet sich dadurch aus, „dass der Zugang zum vorhandenen Wissen im Unternehmen über den Mitarbeiter erfolgt“. Skill-Management-System zielen nicht darauf ab, (implizites) Wissen zu explizieren und allen zur Verfügung zu stellen (das wäre Ziel von Wissensmanagementsystemen). Skill-Management-System verfolgen vielmehr das Ziel, Personen, die bestimmtes Wissen haben, mit Personen, die bestimmtes Wissen suchen, zusammen zu bringen. Skill-Management-Systeme verwalten demnach das **Meta-Wissen** über die explizierbaren Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen (Wissen über Wissensträger) ...
- Ein Skill-Management-System kann aufgrund seiner Nähe zum Wissensmanagement als eine **Komponente eines Wissensmanagementsystems** in das umfassendere Konzept des Wissensmanagements eingeordnet werden.

## 2.2. Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen und Konzepte zum Skill-Management, die Skill-Management in den Kontext verschiedener Anwendungsgebiete mit vielfältigen Aufgabenbereichen stellen. Ausgehend von diesen Definitionen und Konzepten wird im Folgenden die Spannweite dieser Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche dargestellt.

- Eine Definition von Skill-Management bietet das Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST). Skill-Management ist demnach...

*„das Management des Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter“*

- Eine Definition für ein “People-Finder Knowledge-Management-System” liefert Becerra-Fernandez:

*„People-Finder systems are repositories that attempt to manage knowledge by holding pointers to experts who possess specific knowledge within an organization“.*

- Einen auf das Personalwesen beschränkten, dort aber im Vergleich zu den vorherigen Konzepten wesentlich weiter gefassten Aufgabenbereich des Skill-Management-Systems formulieren Faix, Buchwald, Wetzler. Sie sehen Skill-Management als „einen Aspekt der Unternehmensplanung“. Die Autoren definieren Skill-Management zunächst als

*„das Management von menschlichen Fähigkeiten und Qualifikationen in Organisationen und Unternehmungen“.*

Die Darstellung dieser grundlegenden Konzepte zeigt, dass die diskutierten Skill-Management-Konzepte einen **Anwendungsschwerpunkt im Personalwesen** aufzeigen, **darüber hinaus** aber auch für die Anwendungsgebiete „**Unternehmensführung**“ und „**operativer Geschäftsbereich**“, dort insbesondere im Bereich des „Projektmanagements“ geeignet erscheinen.

Aufgrund des Anwendungsschwerpunktes „Personalwesen“ stellt sich nun die Frage, inwiefern sich ein Skill-Management-System von einem Personalinformationssystem unterscheidet. Eine aufgabenlogische Abgrenzung beider Systeme wird daher notwendig. Schindler führt diesbezüglich an:

„Unter Skill-Management-Systemen werden IKT-basierte Lösungen verstanden, die das Skill-Management unterstützen. In Abgrenzung dazu werden Personalinformationssysteme vorwiegend in Personalabteilungen eingesetzt und verfügen über eine breitere Facette von Funktionalitäten, wie beispielsweise Zeitwirtschaft, Lohn- und Gehaltsabrechnung“.

Ergänzend zu den oben benannten Aufgabenbereichen der verschiedenen Skill-Management-Systeme wird in der Literatur noch der Vertrieb als ein spezifischer operativer Geschäftsbereich aufgeführt.

Es ergibt sich somit folgendes Spektrum der Aufgabenbereiche des Skill-Managements:

	<i>Skill-Management-Konzept nach ISST-Ansatz</i>	<i>People-Finder-KMS nach Baccera-Fernandez</i>	<i>Expert-Finding-Systems nach Yimam</i>	<i>Skill-Management-Konzept nach Faix, Buchwald, Wetzler</i>
<b>Personalwesen</b>				
Personaleinsatzplanung			X	X
Teambildung	X	X		
Qualifizierungsplanung / Weiterbildung				X
Führungskräfte-Entwicklung				X
Schulungsplanung	X			
Umschulung				X
Einstellung				X
Nachfolgeplanung				
Outplacement				X
Karriereplanung				
Mitarbeiterbeurteilung				X
<b>Operativer Geschäftsbereich</b>				
Wissenstransfer	X	X	X	
Communities of Practice				
Expertennetzwerke				
Akquiseunterstützung				
Qualitative Personalanalysen				
<b>Unternehmensführung</b>				
Qualitative Personalanalysen				X
<b>Legende:</b> X: unterstützter Aufgabenbereich				

Abb. 2 Spektrum der Aufgabenbereiche des Skill-Managements in den verschiedenen Anwendungsgebieten

Mit der Festlegung des funktionalen Schwerpunktes des Skill-Management-Konzeptes auf das Personalwesen kann die Personalwirtschaftslehre als theoretischer Bezugsrahmen bzw. das Personalwesen als funktionaler Bezugsrahmen festgelegt werden. ...

### **2.3. Die Aufgaben des Personalwesens als funktionaler Bezugsrahmen**

„Eine Personalwirtschaftslehre macht Aussagen über den Einsatz von Personal in Unternehmungen“. ... Die Aufgaben des betrieblichen Personalwesens sind sehr umfangreich und eignen sich nur zum Teil für eine Unterstützung durch ein Skill-Management-System. Die in Abb. 2 dargestellten Aufgabenbereiche werden bereits durch Skill-Management-Systeme oder ähnliche computergestützte Systeme unterstützt. Diese Aufgabenbereiche lassen sich gemäß der Terminologie der klassischen Personalplanungsaufgaben den Teilfunktionen

- Personaleinsatzplanung,
- Personalentwicklungsplanung
- Personalbeschaffungsplanung und
- Personalfreisetzungsaufgaben

Zuordnen, die in diesem Kapitel kurz dargestellt werden (vgl. bzgl. der Zuordnung Kapitel 2.4). ... Für die Durchführung dieser Planungsaufgaben wird eine detaillierte Informationsbasis zum einen über die Kompetenzen der Mitarbeiter und zum anderen über die zukünftigen Stellenanforderungen im Unternehmen benötigt. Diese Informationsbasis wird mittels Methoden der

- Personalbestandsplanung und
- Personalbedarfsplanung

realisiert und in ihren Grundzügen in diesem Kapitel ebenfalls vorgestellt. ...

### **2.4. Schwerpunkt: Skill-Management im Personalwesen**

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Schwerpunkt bei den in Kapitel 5 vorzunehmenden Gestaltungsempfehlungen für ein Skill-Management-Konzept auf das Anwendungsgebiet des Personalwesens gelegt. Diese Schwerpunktsetzung erfolgt ebenfalls in der allgemeinen Literatur zum Skill-Management. Dort wird das Skill-Management vielfach in Zusammenhang mit softwarebasierten Konzepten zur Unterstützung der Personalarbeit diskutiert. Insbesondere werden dabei die günstigen Möglichkeiten der Unterstützung der dispositiven personalwirtschaftlichen Planungsaufgaben herausgestellt: Dieser Schwerpunktsetzung auf das Personalwesen, insbesondere auf die dispositiven Aufgaben des Personalwesens und der damit verbundenen Konkretisierung der Zwecksetzung für ein Skill-Management-System

kommt eine maßgebliche, wenn nicht sogar *die* maßgebliche Rolle für die Ausgestaltung einer Software zum Skill-Management zu, da solch eine Schwerpunktsetzung erst eine gezielte Gestaltungsempfehlung ermöglicht. ...

Der operative Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter als Anwendungsgebiet mit dem Fokus auf Unterstützung des Wissenstransfers unter den Mitarbeitern wird hier in die Diskussion über ein Skill-Management-Konzept für das Personalwesen explizit miteinbezogen ...

Es lassen sich nun erste grundsätzliche Anforderungen an ein Skill-Management-System für das Personalwesen hinsichtlich seiner Aufgaben formulieren, die im folgenden Kapitel 3 zu konkretisieren und gemäß eines ganzheitlichen Ansatzes noch zu erweitern sind:

- Ein Skill-Management-System muss eine detaillierte Informationsbasis über zukünftige Stellenanforderungen im Unternehmen enthalten, um die personalwirtschaftliche Aufgabe der *Personalbedarfsplanung* unterstützen zu können. Diese Anforderung wird in Kapitel 3.2.1 konkretisiert.
- Ein Skill-Management-System muss eine detaillierte Informationsbasis nicht nur über die gegenwärtigen Stellenanforderungen im Unternehmen enthalten, sondern zusätzlich auch über die zukünftigen, um den Mitarbeitern eine eigenverantwortliche Weiterbildungs- und Karriereplanung zu ermöglichen. Diese Anforderung wird in Kapitel 3.3 konkretisiert
- Ein Skill-Management-System muss eine detaillierte Informationsbasis über die gegenwärtigen Kompetenzen der Mitarbeiter im Unternehmen enthalten, um die *Personalbestandsplanung* und den Wissenstransfer zwischen den Fachkräften im Unternehmen zu ermöglichen. Die Anforderung bzgl. der Personalbestandsplanung wird in Kapitel 3.2.2 konkretisiert. Die Anforderung bzgl. des Wissenstransfers wird in Kapitel 3.3.2 konkretisiert.
- Ein Skill-Management-System muss einen Vergleich der gegenwärtigen Kompetenzen der Mitarbeiter mit den gegenwärtigen und zukünftigen Stellenanforderungen ermöglichen, damit die *Personaleinsatzplanung*, *Personalentwicklungsplanung* und auch *Personalbeschaffungsplanung* unterstützt werden kann. Diese Anforderung wird in Kapitel 3.3.1 konkretisiert.



### **3. Anforderungen an ein Skill-Management-Konzept (*Auszüge aus dem Inhalt!*)**

#### **3.1. Ein ganzheitlicher Ansatz als grundsätzliche Anforderung**

##### **3.1.1. Darstellung eines ganzheitlichen Ansatzes und Notwendigkeit für dessen Anwendung**

Aus Sicht der Organisationswissenschaft wird argumentiert, dass Organisationen als komplexe Systeme zu verstehen sind, in denen vier untereinander verknüpfte Komponenten (Variablen) als Grundpfeiler dieser Systeme ausgemacht werden können. Diese sind nach Auffassung von Leavitt „Task“, „Technology“, „Structure“ und „People (Actors)“.

Die Anwendung eines solchen ganzheitlichen Konzeptes wird auch im Zusammenhang mit der Gestaltung und Implementierung von computergestützten Informationssystemen gefordert, um den „multidimensionalen Kontext“ der jeweiligen Trägerorganisation, in die das System eingebettet werden soll, angemessen berücksichtigen zu können. In den Mittelpunkt der IS-Gestaltung rücken gemäß der Terminologie von Seibt die vier Komponenten

- Aufgaben („Task“),
- Technik („Technology“),
- Struktur der Organisation („Structure“),
- Mensch („People“).

Ein Skill-Management-System ist nach Maßgabe dieses Gestaltungsansatzes als ein ganzheitliches System zu konzipieren und in die individuelle Struktur eines Unternehmens einzubetten.

##### **3.1.2. Problem der Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Anforderungsanalyse**

Die Anforderungsanalyse auf Basis eines ganzheitlichen Ansatzes gestaltete sich als schwierig, da das Thema Skill-Management in der Literatur bisher oft nur unter dem Fokus „Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements“ diskutiert wird. Eine Erörterung der Komponenten „Organisation“ und „Mensch“, sowie „Technik“ findet in der Literatur nur in sehr begrenztem Umfang statt. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Skill-Management noch ein sehr „junges“ Thema ist und Softwarekonzepte erst allmählich entwickelt werden (vgl. Kapitel 1.1).

Aufgrund dieses Fokus auf die Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements lassen sich die Anforderungen an ein Skill-Management-Konzept auf Basis der Informationen aus der Literatur hauptsächlich nur auf die Komponente „Aufgaben“ beziehen. Im Rahmen dieser Arbeit wird unter diese Komponente sowohl die Aufgaben der Konzeption eines Anforderungs- und Kompetenzkataloges als Entwicklungsaufgabe, als auch die Aufgabe der Durchführung von Personalanalyse (Analyse der Datenbasis) als Aufgabe während des Systembetriebs (vgl. Kapitel 3.3) subsumiert.

## **3.2. Konzeption eines Anforderungs- und Kompetenzkataloges**

...

### **3.2.1. Erstellen von Anforderungsprofilen**

Im Zentrum der Entwicklung eines Skill-Management-Systems steht die exakte Erfassung bzw. Modellierung eines Arbeitsplatzes und seiner Anforderungen an die Person, die ihn ausfüllt. ...

Anforderungen bzgl. dem Erstellen von Anforderungsprofilen - insbes. hins.:

- Herleitung der Arbeitsanforderungen für die Anforderungsprofile
- zeitliche Dimension von Anforderungsprofilen
- Pflege von Anforderungsprofilen
- Bewertung von einzelnen Anforderungen im Profil
- Struktur der Anforderungsprofile

### **3.2.2. Erstellen von Kompetenzprofilen**

Ein weiteres wesentliches Element eines Skill-Management-Systems ist das Kompetenzprofil. Das Kompetenzprofil, das synonym auch als Fähigkeitsprofil, Qualifikationsprofil oder Skillset bezeichnet wird, stellt das Pendant zu den Anforderungsprofilen in einem Skill-Management-System dar. Es beinhaltet die bewerteten Merkmale eines Mitarbeiters in Form von Fach- und Methodenkompetenzen. ...

Anforderungen bzgl. dem Erstellen von Kompetenzprofilen - insbes. hins.:

- Erfassung verschiedener Kompetenzarten (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz) in Kompetenzprofilen
- Art der Erfassung und Bewertung von Kompetenzmerkmalen in Kompetenzprofilen

- Anzahl der Bewertungsstufen in Kompetenzprofilen
- Dokumentation von Interessen und Wünschen der Mitarbeiter

### **3.3. Analysen der Datenbasis**

Analysen der Datenbasis (Personalanalysen) werden durch eine Such- und Auswertungsfunktionalität im Skill-Management-System realisiert. Die Such- und Auswertungsfunktionalität in einem Skill-Management-System ist grundsätzlich so auszugestalten, dass sie die Erledigung der verschiedenen Aufgabenbereiche der Benutzergruppen effizient unterstützen kann. ...

#### **3.3.1. Such- und Auswertungsfunktionalität für das Personalwesen**

... Eine konkrete Methode zur Ermittlung des Personaleinsatzes auf kurzfristiger Entscheidungsebene stellt die Profilvergleichsmethode dar. ... Durch einen Profilvergleich, synonym Matching, können Unter- bzw. Überdeckungen (sog. Skill-Gaps) und Entsprechungen in den einzelnen Merkmalsausprägungen (Kompetenzarten) festgestellt werden. ...

Anforderungen bzgl. Such- und Auswertungsfunktionalität für das Personalwesen - insbes. hins.:

- Methode des Profilvergleichs
- zeitliche Dimension des Profilvergleichs

...

Ein Profilvergleich muss nicht nur auf Basis von Fähigkeits- und Anforderungsprofilen erfolgen, sondern noch das *Bedürfnisprofil* miteinbeziehen. ....

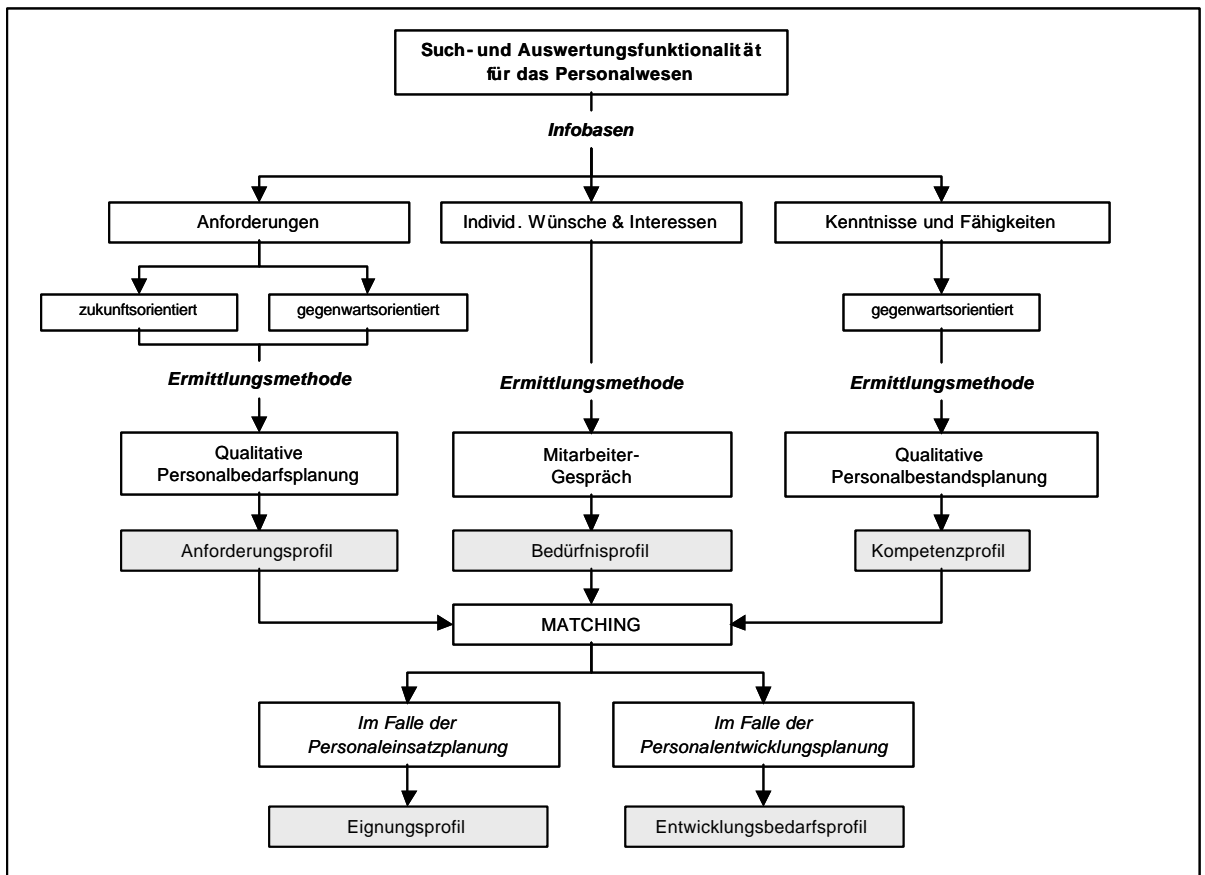


Abb. 3 Darstellung der verschiedenen Profilarten in einem SMT und deren Ermittlungsmethoden

### 3.3.2. Such- und Auswertungsfunktionalität für den operativen Geschäftsbereich

Die Such- und Auswertungsfunktionalität des Skill-Management-Systems für den operativen Geschäftsbereich gestaltet sich sehr ähnlich zu der Such- und Auswertungsfunktionalität für den Bereich des Personalwesens. ...

Anforderung bzgl. Such- und Auswertungsfunktionalität für den operativen Geschäftsbereich:

- Eingabemöglichkeiten von Kompetenzarten

### 3.4. Berücksichtigung des Datenschutzes

Bei einer Konzepterstellung für ein Skill-Management-System sind rechtliche Regelungen zu beachten, da in einem Skill-Management-System personenbezogene Daten verwaltet werden, die im Rahmen der datenschutzrechtlichen Möglichkeiten zu überwachen sind.

Rechtliche Regelungen hierzu finden sich im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

Der Berücksichtigung des Datenschutzes während des Betriebs eines Skill-Management-Systems kommt eine hohe Bedeutung zu, da die elektronische Datenverarbeitung von personenbezogenen Daten, also das Erheben, Speichern, Nutzen und Übermitteln personenbezogener Daten, aus datenschutzrechtlichen Überlegungen heraus von den Systembetroffenen als problematisch angesehen wird. ... Die wichtigsten gesetzlichen Regelungen, die direkt den Betrieb von Skill-Management-Systemen betreffen, werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

### **3.4.1. Regelungen des BetrVG**

- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG
- § 92 BetrVG
- § 94 Abs. 2 BetrVG
- § 95 Abs. 1 BetrVG
- § 83 BetrVG

Eine Lösung stellt in der betrieblichen Praxis oftmals der Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung über die Nutzungsmöglichkeiten eines Skill-Management-Systems gemäß § 87 BetrVG dar.

Gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG gehört zu den Aufgaben des Betriebsrats auch die Überwachung des Datenschutzes nach BDSG, dessen für das Skill-Management relevante Rechtsgrundlagen nun erläutert werden:

### **3.4.2. Regelungen des BDSG**

Ziel der Regelungen des BDSG ist, den Bürger vor Missbrauch seiner Daten zu schützen (§ 1 Abs. 1 BDSG). ...

- § 4 Abs. 1 BDSG,
- § 14 Abs. 1 BDSG
- § 28 BDSG.

Es hat sich in der betrieblichen Praxis der durch § 4 Abs. 1 BDSG eröffnete Weg durchgesetzt, „durch Betriebsvereinbarung als kollektives arbeitsrechtliches Regelungsinstrument unter Berücksichtigung der betrieblichen Umstände und der damit gebotenen Berücksichtigung betrieblicher und unternehmerischer Bedürfnisse gemeinsame Regelungen zu erarbeiten, die unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen ausreichenden Schutz der personenbezogenen Arbeitnehmerdaten gewährleisten“.

### **3.4.3. Betriebsvereinbarung als quasi-gesetzliche Regelung**

Es zeigt sich, dass sich die gesetzlichen Regelungen des BetrVG und des BDSG sehr restriktiv auf den möglichen Funktionsumfang eines Skill-Management-Systems auswirken, den Benutzerkreis eines solchen Systems beschränken und im Extremfall sogar die Umsetzung eines Skill-Management-Systems stark verzögern können. Daher ist es notwendig, eine „Aufweichung des Datenschutzes“ durch eine Betriebsvereinbarung zu erzielen. ...

### **3.5. Einbettung des Skill-Management-Systems in die Systemumgebung**

Ein Grund für die mangelhafte und daher noch geringe Durchdringung von Softwarelösungen speziell im Bereich des Personalwesens wird in der Schnittstellenproblematik zwischen IT und Personalwesen gesehen. Diese Schnittstellenproblematik gilt es jedoch zu überwinden, da Unternehmen, die ein modernes Wissensmanagement betreiben oder eine Skill-Datenbank benötigen, nach heutiger Einschätzung nicht mehr ohne die entsprechende DV-Unterstützung auskommen.

Eine Anforderung an ein Skill-Management-System wäre demnach die Einbettung des Skill-Management-Systems in folgende Systeme:

- Personaladministrationssystem (Importschnittstelle) ...
- Veranstaltungsmanagementsystem der (internen) Schulungsabteilung (Import-/Exportschnittstelle) ...
- Projektmanagementsystem (Importschnittstelle) ...
- Wissensmanagementsystem (Importschnittstelle) ...
- Intranet des Unternehmens ...

...

## **4. Empirische Untersuchung zum Skill-Management (*Auszüge aus dem Inhalt!*)**

Aufbauend auf den in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Grundlagen und der in Kapitel 3 erstellten Anforderungsanalyse werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung soll untersucht werden,

- was der Schwerpunkt des Anwendungsgebietes von Skill-Management-Systemen ist,
- welche vorherrschenden Problemstellungen zu einer thematischen Auseinandersetzung mit Skill-Management bei den Unternehmen geführt haben,
- welche Aufgaben Skill-Management-Systeme unterstützen und welchen Nutzen sie bringen,
- welche Problembereiche beim Skill-Management auftreten und
- welche Möglichkeiten zur Erhebung und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften bestehen und was deren Stellenwert ist.

Diese Ergebnisse werden dann verknüpft mit der Anforderungsanalyse in die Gestaltungsempfehlung für ein Skill-Management-System (vgl. Kapitel 5) eingehen.

### **4.1. Darstellung der empirischen Untersuchung**

#### **4.1.1. Auswahl der Datenerhebungsmethodik**

- Zweck der Durchführung der empirischen Untersuchung zum Thema Skill-Management ist es, Informationen für eine Gestaltungsempfehlung für die Konzeption eines Skill-Management-Systems aus Sicht der Praxis zu sammeln.
- Die Durchführung einer empirischen Untersuchung erscheint zu diesem Zwecke sinnvoll, da Informationen zum Thema Skill-Management – aufgrund der geringen Anzahl veröffentlichter Beiträge zum Skill-Management – nicht in erschöpfender Form über das Literaturstudium hätten gesammelt werden können. ...
- Als Datenerhebungsmethode wurde ein Leitfadengespräch entwickelt. Diese Methode ist insofern am besten für den oben benannten Zweck der Erhebung geeignet, als diese durch ihre offene Fragenstruktur mit nur teilweiser Standardisierung der Interviewfragen garantiert, dass alle forschungsrelevanten Themen auch tatsächlich angesprochen werden können. ...

## 4.1.2. Methodisches Vorgehen bei der Konzeption und Auswertung der Interviews

### Methodisches Vorgehen bei der Konzeption der Interviews

- Aus den Erkenntnissen des Literaturstudiums wurden zunächst die Zielsetzung der Diplomarbeit und die Thesen zum Thema Skill-Management formuliert.
- Die Fragen des Interviewleitfadens und des Evaluationsbogens wurden dann auf Basis der Hypothesen und der Ergebnisse des Literaturstudiums formuliert.
- Der Interviewleitfaden stellt den Hauptteil der empirischen Untersuchung dar und wird durch den Evaluationsbogen ergänzt. Beide Versionen des Interviewleitfadens und des Evaluationsbogens sind im Anhang dokumentiert.

### Methodisches Vorgehen bei der Auswertung der Interviews

- *Stufe 1:* schriftliches Erfassen der Interviews und Anonymisierung der Antworten.
- *Stufe 2:* Entfernen ungeeigneter Fragen aus der Auswertung und Zusammenfassung verschiedener Fragen zu einem Fragenkomplex.
- *Stufe 3:* Konsolidieren verschiedener, aber thematisch synonym verwendeter Begriffe.
- *Stufe 4:* Gruppierung der an der empirischen Erhebung teilnehmenden Unternehmen.

## 4.1.3. Auswahl der Unternehmen

Eine geeignete Zielgruppe für die Interviews zum Skill-Management stellen Unternehmen „wissensintensiver“ Branchen dar, die ein Skill-Management-System einsetzen bzw. die sich bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben. ...

Mitarbeiter folgender Unternehmen nahmen an der empirischen Untersuchung zum Thema „Skill-Management“ teil:

#### *Branche: IT-Dienstleistungen*

- Sema GmbH ...
- sd&m AG ...

#### *Branchen: Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung / Steuerberatung*

- Andersen ...
- Dr. Göhring & Partner Unternehmensberatung AG ...
- ExperTeam AG ...
- KPMG ...

#### *Branchen: Bankgewerbe / Versicherungsgewerbe*

- Commerzbank ...



- Gerling Risk Consulting GmbH ...
- General Cologne RE ...

Die Gesprächspartner der jeweiligen Unternehmen waren vorrangig Mitarbeiter des Personalwesens. Weiterhin wurde mit Experten aus der IT-Abteilung und der Organisationsabteilung, mit Unternehmensberatern und Mitgliedern des Betriebsrates gesprochen.

#### **4.1.4. Ablauf und Inhalt der empirischen Untersuchung**

Das Interview wurde eröffnet mit einer fünfminütigen Präsentation einer sogenannten „Generischen Landkarte über Skill-Management“. ...

Im Anschluss an die Präsentation der „Generischen Landkarte über das Skill-Management“ folgte ein ca. ein bis zweistündiges Leitfadengespräch, das sich aus den folgenden thematischen Abschnitten zusammensetzt:

- Einleitende Fragen zu den Interviewpartnern, zum Unternehmen und zum Skill-Management,
- Fragen zur Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Kompetenzen im Unternehmen,
- Fragen zur Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Erfahrungen im Unternehmen,
- Fragen zur Identifikation von Mitarbeiter-Wünschen / Interessen im Unternehmen,
- Fragen im Rahmen eines „Allgemeinen Teils“ zu „Identifikation & Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften“,
- Fragen zur Unterstützung der Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung durch ein SMT. ...

Als Abschluss der empirischen Untersuchung wurde den Interviewpartnern ein voll standardisierter und voll strukturierter Evaluationsbogen vorgelegt. In dem Evaluationsbogen wurde nach Einschätzungen der Befragten zu den einzelnen thematischen Abschnitten des Interviewleitfadens gefragt ...

#### **4.2. Formulierung der Thesen**

Die Thesen wurden zumeist aus der Literatur zum Thema Skill-Management hergeleitet. Da die in der Literatur zur Zeit diskutierten Skill-Management-Konzepte zum überwiegenden Teil auf einem sehr allgemeinen Niveau dargestellt werden, adressieren die Thesen ebenfalls grundsätzliche Themenbereiche des Skill-Managements.

#### 4.2.1. These zum Status des Skill-Managements in den Unternehmen

*These 1: „Skill-Management findet in den meisten Unternehmen dezentral und nicht softwaregestützt statt.“*

#### 4.2.2. Thesen zur auslösenden Problemstellung und zu den Hauptanwendungsgebieten

*These 2: „Der Auslöser für die thematische Auseinandersetzung mit Skill-Management ist vor allem im Bereich des Personalwesens zu sehen und liegt grundsätzlich in der fehlenden Transparenz (Informationsmangel) über die Mitarbeiter-Kompetenzen“*

*These 3: „Ein Skill-Management-System unterstützt vorrangig die Aufgabenbereiche des Personalwesens, ist aber auch für die Unterstützung der Unternehmensführung und der operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter einsetzbar“*

#### 4.2.3. Thesen zu Aufgaben und Nutzen eines SMT in den Hauptanwendungsgebieten

*These 4: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich des Personalwesens vorrangig zum Zwecke einer effektiveren Planung der Besetzung von Projektteams und Stellen im Unternehmen (Personaleinsatzplanung)“*

*These 5: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich der Unternehmensführung vorrangig zum Zwecke der Analyse der Quantität & Qualität der Mitarbeiter-Kompetenzen (Personalanalysen) und unterstützt so die Strategiefindung im Unternehmen“*

*These 6: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich der operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter vorrangig zum Zwecke der unternehmensweiten Bereitstellung von Informationen über Mitarbeiter-Kompetenzen und ermöglicht dadurch, dass Mitarbeiter schnell Ansprechpartner für die Lösung von fachlichen Problemen im Unternehmen finden (Wissenstransfer)“*

#### 4.2.4. Thesen zu Problemen bei Entwicklung und Betrieb eines SMT

*These 7: „Das Hauptproblem bei der Entwicklung einer Software zum Skill-Management ist die geeignete Definition von Mitarbeiter-Kompetenzen und Stellenanforderungen im Unternehmen“*

These 8: *„Das Hauptproblem bei dem Betrieb einer Software zum Skill-Management liegt in der Gewährleistung einer fortlaufenden Aktualität der im SMT hinterlegten Informationen. Die fortlaufende Aktualität der Informationen spiegelt die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich des Systems wider“*

#### **4.2.5. Thesen zu Stellenwert, Möglichkeit und Realisationsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften in einem SMT**

These 9: *„Die Identifikation und Bewertung der Mitarbeiter-Eigenschaften, insbesondere der Mitarbeiter-Kompetenzen und -Interessen wird als wichtig erachtet“*

These 10: *„Ein SMT ermöglicht im Vergleich zu einem nicht-softwarebasierten Ansatz eine umfassendere Transparenz über die Mitarbeiter-Kompetenzen“*

These 11: *„In Unternehmen mit SMT wird im Vergleich zu Unternehmen ohne ein SMT ein besseres Matching von Mitarbeiter-Kompetenzprofilen mit Anforderungsprofilen realisiert“*

These 12: *„In den Unternehmen und in den dort eingesetzten SMT und KMS werden schwerpunktmäßig die Fachkompetenzen der Mitarbeiter identifiziert und bewertet. Die Identifikation und Bewertung von Methodenkompetenzen erfolgt zu einem geringeren Umfang. Sozialkompetenzen werden nicht in einem Skill-Management-System erfasst“*

#### **4.3. Darstellung der Analyseergebnisse**

... Um dem Leser einen Gesamtüberblick über die einzelnen Angaben jedes Unternehmens zu ermöglichen, wurden die Namen der Unternehmen mit Kürzeln versehen. Diese lauten „U1“ bis „U9“.

#### **4.3.1. Fakten über die Unternehmen mit Relevanz zum Thema Skill-Management**

*>> Was ist der Status in den Unternehmen hinsichtlich einer Software zum Skill-Management? – Wird in den Unternehmen bereits eine Software zum Skill-Management eingesetzt?*

*>> Welche Kompetenzen werden identifiziert?*

*>> Werden Erfahrungen und Wünsche / Interessen der Mitarbeiter identifiziert?*

*>> Wer identifiziert die Kompetenzen, Erfahrungen und Wünsche / fachlichen Interessen der Mitarbeiter? Wer bewertet die Kompetenzen & Erfahrungen? Welche Bewertungsskalen werden verwendet?*

*>> Wo werden die identifizierten und (sofern zutreffend) bewerteten Kompetenzen, Erfahrungen und fachlichen Interessen / Wünsche der Mitarbeiter dokumentiert? Wem sind diese Erhebungen und Bewertungen zugänglich?*

*>> Ist ein Vollprofil - sofern vorhanden - nach einer Suchanfrage einsehbar? Wie findet man jeweils den Mitarbeiter mit den gesuchten Kompetenzen?*

*>> Sind die Interviewpartner mit der Schnelligkeit und der Qualität der Suche nach Mitarbeitern mit speziellen Kompetenzen im Unternehmen zufrieden?*

#### **4.3.2. Auslösende Problemstellungen**

*>> Was waren die Problemstellungen in den einzelnen Unternehmen, die zu einer thematischen Auseinandersetzung mit Skill-Management geführt haben?*

#### **4.3.3. Anwendungsgebiete und Aufgabenbereiche des Skill-Managements**

*>> Für welche Bereiche soll das Skill-Management Input liefern? – Was sind die Anwendungsgebiete und deren Aufgabenbereiche?*

#### **4.3.4. Aufgaben und Nutzen des Skill-Managements**

*>> Für welche Aufgaben wird (soll) ein SMT im Unternehmen eingesetzt (werden)? – Wo wird der Nutzen eines SMT gesehen?*

#### 4.3.5. Generelle Probleme des Skill-Managements

>> Was sind die generellen Probleme des Skill-Managements, v.a. hinsichtlich der Entwicklung / des Betriebs eines SMT?

>> Was sind Befürchtungen im Unternehmen, die eine Implementierung / einen erfolgreichen Betrieb eines SMT gefährden können?

>> Welche Probleme werden hinsichtlich der Identifikation & Bewertung der Kompetenzen der Mitarbeiter in einem SMT gesehen?

>> Welche Probleme werden im Speziellen bezüglich des Matchings von Stellenanforderungen mit den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter gesehen?

#### 4.3.6. Stellenwert, Möglichkeit und Realisierungsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften

>> Wie schätzen die Interviewpartner die **generelle** Möglichkeit sowohl der Identifikation als auch der Bewertung von Mitarbeiter-Kompetenzen, -Erfahrungen und Wünschen / Interessen ein?

>> Wie viel Prozent der Kompetenzen, Erfahrungen und Wünsche / Interessen der Mitarbeiter werden nach Meinung der Interviewpartner in **deren Unternehmen** identifiziert und bewertet?

>> Ist nach Einschätzung der Interviewpartner aus Unternehmen ohne SMT (Gruppe 2) eine Steigerung hinsichtlich der Möglichkeit der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Kompetenzen, Erfahrungen und Wünschen / Interessen vorhanden, sofern ein SMT eingesetzt würde?

#### 4.3.7. Gründe für die Identifikation & Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften

...

### 4.4. Überprüfung der Thesen

#### 4.4.1. These zum Status des Skill-Managements in den Unternehmen

These 1: „Skill-Management findet in den meisten Unternehmen dezentral und nicht softwaregestützt statt.“

Die These wird durch die Ergebnisse der Interviewauswertung bestätigt. ...

#### 4.4.2. Thesen zur auslösenden Problemstellung und zu den Hauptanwendungsgebieten

*These 2: „Der Auslöser für die thematische Auseinandersetzung mit Skill-Management ist vor allem im Bereich des Personalwesens zu sehen und liegt grundsätzlich in der fehlenden Transparenz (Informationsmangel) über die Mitarbeiter-Kompetenzen“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These nur bezüglich des Aspektes der fehlenden Transparenz über die Mitarbeiter-Kompetenzen als auslösende Problemstellung im Unternehmen. ...

[These wird in der Arbeit modifiziert]

*These 3: „Ein Skill-Management-System unterstützt vorrangig die Aufgabenbereiche des Personalwesens, ist aber auch für die Unterstützung der Unternehmensführung und der operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter einsetzbar“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These. ...

#### 4.4.3. Thesen zu Aufgaben und Nutzen eines SMT in den Hauptanwendungsgebieten

*These 4: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich des Personalwesens vorrangig zum Zwecke einer effektiveren Planung der Besetzung von Projektteams und Stellen im Unternehmen (Personaleinsatzplanung)“*

Diese These wird durch die Auswertung der Ergebnisse nur dann gestützt, wenn der Begriff der „effektiveren“ Planung als „bessere“ und „schnellere“ Planung des Personaleinsatzes / der Projektteambesetzung verstanden wird. ...

[These wird in der Arbeit modifiziert]

*These 5: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich der Unternehmensführung vorrangig zum Zwecke der Analyse der Quantität & Qualität der Mitarbeiter-Kompetenzen (Personalanalysen) und unterstützt so die Strategiefindung im Unternehmen“*

Diese These kann durch die Auswertung der Ergebnisse nicht uneingeschränkt gestützt werden. ...

*These 6: „Ein Skill-Management-System identifiziert die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich der operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter vorrangig zum Zwecke der unternehmensweiten Bereitstellung von Informationen über Mitarbeiter-Kompetenzen und ermöglicht dadurch, dass Mitarbeiter schnell Ansprechpartner für die Lösung von fachlichen Problemen im Unternehmen finden (Wissenstransfer)“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These. ...

#### **4.4.4. Thesen zu Problemen bei Entwicklung und Betrieb eines SMT**

*These 7: „Das Hauptproblem bei der Entwicklung einer Software zum Skill-Management ist die geeignete Definition von Mitarbeiter-Kompetenzen und Stellenanforderungen im Unternehmen“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These nicht. ...

[These wird in der Arbeit modifiziert]

*These 8: „Das Hauptproblem bei dem Betrieb einer Software zum Skill-Management liegt in der Gewährleistung einer fortlaufenden Aktualität der im SMT hinterlegten Informationen. Die fortlaufende Aktualität der Informationen spiegelt die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich des Systems wider“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These. ...

#### **4.4.5. Thesen zu Stellenwert, Möglichkeit und Realisationsgrad der Identifikation und Bewertung von Mitarbeiter-Eigenschaften in einem SMT**

*These 9: „Die Identifikation und Bewertung der Mitarbeiter-Eigenschaften, insbesondere der Mitarbeiter-Kompetenzen und -Interessen wird als wichtig erachtet“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These. ...

*These 10: „Ein SMT ermöglicht im Vergleich zu einem nicht-softwarebasierten Ansatz eine umfassendere Transparenz über die Mitarbeiter-Kompetenzen“*

Die Bestätigung der These bleibt offen, eine Bestätigung ist jedoch wahrscheinlich. ...

*These 11: „In Unternehmen mit SMT wird im Vergleich zu Unternehmen ohne ein SMT ein besseres Matching von Mitarbeiter-Kompetenzprofilen mit Anforderungsprofilen realisiert“*

Die Ergebnisse aus der Interviewauswertung bestätigen diese These. ...

*These 12: „In den Unternehmen und in den dort eingesetzten SMT und KMS werden schwerpunktmäßig die Fachkompetenzen der Mitarbeiter identifiziert und bewertet. Die Identifikation und Bewertung von Methodenkompetenzen erfolgt zu einem geringeren Umfang. Sozialkompetenzen werden nicht in einem Skill-Management-System erfasst“*

Die These, dass der Schwerpunkt der *Identifikation* von Mitarbeiter-Eigenschaften auf den Fachkompetenzen liegt, wird durch die Ergebnisse der Interviewauswertung bestätigt. ...



## 5. Gestaltungsempfehlung für ein Skill-Management-Konzept im Personalwesen *(Auszüge aus dem Inhalt!)*

In diesem Kapitel werden insgesamt 28 Gestaltungsempfehlungen für ein ganzheitliches Konzept für ein Skill-Management-System in den Dimensionen „Aufgaben“, „Technik“, „Organisation“ und „Mensch“ formuliert.

### 5.1. Systemkomponente: Aufgaben

Die Komponente „Aufgaben“ umfasst Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklungsmethodik derjenigen Basiskomponenten, die für die Unterstützung der dem Skill-Management-Konzept zugeordneten Aufgabenbereiche notwendig sind. Zu diesen Basiskomponenten gehören die aus dem Anforderungskatalog generierten Anforderungsprofile der Stellen im Unternehmen (vgl. Kapitel 5.1.1), die aus dem Kompetenzkatalog generierten Kompetenzprofile der Mitarbeiter (vgl. Kapitel 5.1.2) und die Analysekomponente (Such- und Auswertungsfunktionalität) des Skill-Management-Systems, die an den in den Katalogen und Profilen hinterlegten Informationen ansetzt (vgl. Kapitel 5.1.3). Die Bedürfnisse (Wünsche und Interessen) der Mitarbeiter stellen für Personalplanungsentscheidungen sehr wichtige Informationen dar. Diese Informationen werden daher im Skill-Management-System in einem Bedürfnisprofil dokumentiert. Dieses Bedürfnisprofil wird ebenfalls in Kapitel 5.1.2 dargestellt. Es ergeben sich somit folgende Basiskomponenten des zu entwickelnden Skill-Management-Systems für das Personalwesen:

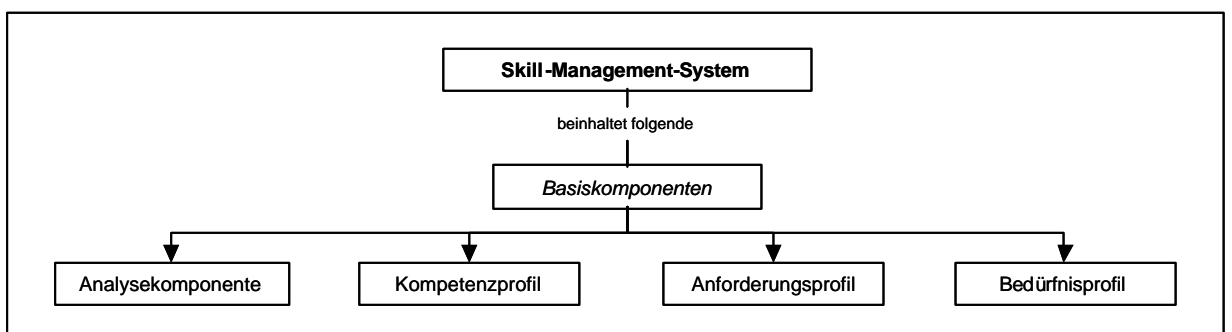


Abb. 4 Basiskomponenten des zu entwickelnden SMT für das Personalwesen

Die Aufgabenbereiche, die das zu entwickelnde Skill-Management-System unterstützen soll, sind in Abb. 5 dargestellt. Dieses System ist als ein *mögliches* Skill-Management-System insofern zu verstehen, als es noch durch weitere Komponenten erweitert werden könnte.

	<i>Spektrum der Aufgaben, die ein SMT lt. Literatur unterstützt (vgl. Kapitel 2.2)</i>	<i>zu entwickelndes Skill-Management-Konzept</i>
<b>Personalwesen</b>		
Personalbestandsplanung		X
Personalbedarfsplanung		X
Personaleinsatzplanung	Personaleinsatzplanung	X
	Teambildung	X
Personalentwicklungsplanung	Qualifizierungsplanung / Weiterbildung	X
	Führungskräfte-Entwicklung	
	Schulungsplanung	X
	Umschulung	
Personalbeschaffungsplanung	Einstellung	X
	Nachfolgeplanung	X
Personalfreisetzung	Outplacement	
Mitarbeiterführung	Karriereplanung	X
	Mitarbeiterbeurteilung	
<b>Operativer Geschäftsbereich</b>		
Wissenstransfer	Wissenstransfer	X
	Communities of Practice	
	Expertennetzwerke	
Support Vertrieb	Akquiseunterstützung	
	Qualitative Personalanalysen	
<b>Legende:</b> X: unterstützter Aufgabenbereich <input type="checkbox"/> : durch die empirische Untersuchung bestätigte Aufgabenbereiche		

Abb. 5 Ein Skill-Management-Konzept für das Personalwesen

### 5.1.1. Gestaltungsempfehlung für das Erstellen von Anforderungsprofilen

Gestaltungsempfehlungen für das Erstellen von Anforderungsprofilen - insbes. hins.:

- Herleitung der Arbeitsanforderungen für die Anforderungsprofile
- zeitliche Dimension von Anforderungsprofilen
- Gestaltungsprozess für die Erstellung des Anforderungskataloges

...

### **5.1.2. Gestaltungsempfehlung für das Erstellen von Kompetenzprofilen**

In Kapitel 2.3 wurde die Problematik der Identifikation zukünftiger Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter mittels der Methode der qualitativen Personalbestandsplanung geschildert. Aufgrund dieser Problematik wird in diesem Kapitel eine vereinfachte Methodik zur Entwicklung eines Kompetenzkataloges und daraus resultierend von Kompetenzprofilen vorgestellt. ...

Gestaltungsempfehlungen für das Erstellen von Kompetenzprofilen - insbes. hins.:

- Gestaltungsprozess für die Erstellung des Kompetenzkataloges
- Erfassung verschiedener Kompetenzarten (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz) in Kompetenzprofilen
- Verfügungsgewalt über die Kompetenzprofile
- Art der Erfassung und Bewertung von Kompetenzmerkmalen in Kompetenzprofilen
- Anzahl der Bewertungsstufen in Kompetenzprofilen
- Erfassung von Erfahrungen der Mitarbeiter
- Erfassung von Interessen und Wünschen der Mitarbeiter

### **5.1.3. Gestaltungsempfehlung für die Analyse der Datenbasis**

Die Gestaltungsempfehlung für die Analyse der Datenbasis wird hier nicht nach den Anwendungsgebieten „Personalwesen“ und „operativer Geschäftsbereich“ getrennt, da die empfohlene Such- und Auswertungsfunktionalität für beide Bereiche fast identisch ist (vgl. Kapitel 3.3.2).

Gestaltungsempfehlungen für die Analyse der Datenbasis - insbes. hins.:

- zeitliche Dimension der Analyse (Profilvergleich)
- multikriterieller Profilvergleich
- kompensatorischer & nicht-kompensatorischer Profilvergleich
- Berücksichtigung der Hierarchie des Kompetenzkatalogs
- Zugang zum & Analyse des Erfahrungs- und Bedürfnisprofils
- Profilvergleich zw. Eignungs- und Entwicklungsbedarfsprofil

## 5.2. Systemkomponente: Technik

Die Systemkomponente „Technik“ beschreibt die technischen Anforderungen an ein Skill-Management-System für das Personalwesen. Hier sollen jedoch aufgrund der in der betrieblichen Praxis vorzufindenden Heterogenität der Hardware-Architekturen und aufgrund der nur sehr allgemeinen Informationen bzgl. der Technikkomponente aus der empirischen Untersuchung nur die wichtigsten technischen Grundvoraussetzungen für ein Skill-Management-System erörtert werden. ...

Gestaltungsempfehlung für technische Datensicherungsmaßnahmen - insbes. hins.:

- Differenzierung der Zugriffsberechtigungsstruktur
- Etablierung von Funktionsvorbehalten

Gestaltungsempfehlung für eine technische Unterstützung der Datenaktualität - insbes. hins.:

- Integration eines Zeitstempels
- Integration elektronischer Agenten

## 5.3. Systemkomponente: Organisation

Skill-Management-Systeme sollten optimaler Weise in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens und in dessen Softwaresysteme eingebettet werden. Diese Anforderung macht es erforderlich, die Organisationskomponente in ihren beiden grundsätzlichen Dimensionen der Aufbau- und Ablauforganisation bei der Konzeption eines Skill-Management-Systems zu berücksichtigen.

Unter ablauforganisatorischen Maßnahmen wird die Kombination bzw. Veränderung einzelner Arbeitsschritt und die Zuordnung dieser zu Aufgabenträgern verstanden. Unter aufbauorganisatorischen Maßnahmen wird die Bildung neuer Aufgabenkomplexe und Zuordnung dieser zu neuen organisatorischen Einheiten (Stellen, Abteilungen) verstanden .

Aufbauorganisatorische Gestaltungsempfehlung - insbes. hins.:

- Entwicklungsphase eines Skill-Management-Systems
- Betriebsphase eines Skill-Management-Systems

Ablauforganisatorische Gestaltungsempfehlung - insbes. hins.:

- Integration der Kompetenzprofile in das Mitarbeitergespräch
- Erweiterung des Kompetenzkatalogs
- Schnittstellen zu weiteren Systemen im Unternehmen

#### **5.4. Systemkomponente: Mensch**

Der Systemkomponente „Mensch“ kommt bei der Entwicklung und dem Betrieb eines Skill-Management-Systems eine besondere Bedeutung zu, da letztlich die Akzeptanz der Systembenutzer darüber entscheidet, inwiefern diese bereit sind, das System auch aktiv zu nutzen.

Der Akzeptanz eines Systems, das personenbezogene Daten verwaltet, stehen oft konkrete Ängste entgegen. Diese Ängste der Mitarbeiter sind zumeist in den befürchteten Gefahren eines Skill-Management-Systems begründet (vgl. hierzu Kapitel 3.4.1). Zwei konkrete Ängste der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Einführung von Skill-Management-Systemen werden in der Literatur herausgestellt. ... An diesen Aspekten ansetzend wird in diesem Kapitel eine Gestaltungsempfehlung für die Ausgestaltung der Systemkomponente „Mensch“ gegeben.

Gestaltungsempfehlung für akzeptanzschaffende Maßnahmen bei dem Betriebsrat:

- Zeitpunkt & Umfang der Einbeziehung des Betriebsrats

Gestaltungsempfehlung für akzeptanzschaffende Maßnahmen bei den Systembenutzern - insbes. hins.:

- Entwicklung einer Informations- und Kommunikationsstrategie
- Beseitigung möglicher kultureller Probleme im Unternehmen.