

SS 2001

Seminar Wissensmanagement

durchgeführt am
Institut für Wirtschaftsinformatik
der Johannes Kepler Universität Linz

Altenberger Str. 69, A-4040 Linz, Austria
Tel: +43-70-2468-9432
Fax: +43-70-2468-9430
Email: ie.sekretariat@winie.uni-linz.ac.at

Skill Management Systeme

Thomas Paar, thomas.paar@jk.uni-linz.ac.at
Christoph Seydl, Christoph.Seydl@jk.uni-linz.ac.at

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Überblick, Aufbau der Arbeit, Themenabgrenzung.....	3
1.2	Zweck der Arbeit.....	3
1.3	Methodik.....	3
1.4	Begriffsdefinitionen.....	4
2	Integriertes Skill Management – Grundlagen.....	5
3	Anforderungen an Skill Management Systeme.....	5
3.1	Aufgaben eines Skill Management Systems.....	5
3.1.1	Teambildung.....	6
3.1.2	Wissenstransfer.....	6
3.1.3	Skill-Planung.....	7
3.2	Technische Anforderungen.....	8
3.2.1	Unterschiedlichkeit der Skill-Strukturen.....	8
3.2.2	Objektive Bewertung.....	8
3.2.3	Datenaktualisierung.....	8
3.2.4	Suchfunktionalität und Auswertungen.....	9
3.2.5	Datenschutz.....	9
3.3	Organisatorische Anforderungen.....	9
3.3.1	System-Integration.....	9
3.3.2	Motivation zur Datenpflege.....	10
4	Produktübersicht.....	11
5	Anwendungserfahrungen.....	12
5.1	Knowledge Networking bei der Siemens AG.....	12
5.2	Knowledge Management bei Microsoft.....	15
5.2.1	Entwicklung einer Kompetenzstruktur.....	15
5.2.2	Kompetenzen für Jobs definieren.....	17
5.2.3	Mitarbeiter hinsichtlich Jobanforderungen bewerten.....	17
5.2.4	Entwickeln eines Online-Kompetenz-Systems.....	18
5.2.5	Verknüpfungen zu Aus- und Weiterbildungsressourcen.....	18
5.2.6	Implementierung des Kompetenzmodells.....	18
5.3	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	19
5.3.1	Einführung und Anwendung eines Skill Management Systems.....	19
6	Marktprognosen.....	27
7	Zusammenfassung.....	27
8	Literatur.....	27
9	Anhang.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Skill eines Mitarbeiters (nach [Kreitmeier, Krauter, 1998]).....	4
Abbildung 2: Kompetenz-levels bei Microsoft [Davenport, 1997].....	16
Abbildung 3: Kompetenzbeschreibung [Davenport, 1997]	17

1 Einleitung

1.1 Überblick, Aufbau der Arbeit, Themenabgrenzung

Inhalt dieser Arbeit ist eine Definition von Skill Management Systemen, sowie Anforderungen die an solche Systeme gestellt werden. Darüber hinaus soll ein kleiner Überblick über momentan am Markt verfügbaren Produkte gegeben werden.

Da es sich bei Skill Management um die Speicherung und Nutzung von sensiblen Daten geht, soll auch auf die Problematik des Datenschutzes eingegangen werden.

1.2 Zweck der Arbeit

Sinn dieser Seminararbeit ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement im Bereich des Personalmanagements.

Ein detaillierter Businessplanes mit all seinen Facetten (Fünf-Jahres-Planung, Liquiditätsplanung, Exit-Strategie,...) soll nicht erstellt. Dennoch soll in groben Zügen auf die Umsetzungsmöglichkeiten eingegangen.

Ziel ist, ein realistisches Bild über den momentanen Stand im Bereich des Skill Managements als „Unterkategorie“ des Wissensmanagements abzuzeichnen.

1.3 Methodik

Die verwendete Methodik entspricht einer gesamten Sichtweise aus Technologie, Umwelt und Zielen.

Grundlage aller Überlegungen ist ein Top-Down-Ansatz von den Zielen bis hin zur operativen Umsetzung. Einschränkungen ergeben sich deshalb, weil keine eindeutige Unternehmensvision vorgegeben ist.

Zur Unterstützung dieses Top-Down-Ansatzes kommt eine prozessorientierte Sichtweise hinzu. Dabei werden alle relevanten Systeme bezüglich ihrer jeweiligen Wissensbedarfe unter die Lupe genommen. Dieses Modell entspricht grundsätzlich dem Modell der methodischen Projektdurchführung mit dem BKM-Vorgehensmodell.

1.4 Begriffsdefinitionen

Unter **Skill** werden, wie in Abbildung 1: Der Skill eines Mitarbeiters (nach [Kreitmeier, Krauter, 1998]) dargestellt, folgende Daten über einen Mitarbeiter verstanden [Kreitmeier, Krauter, 1998]:

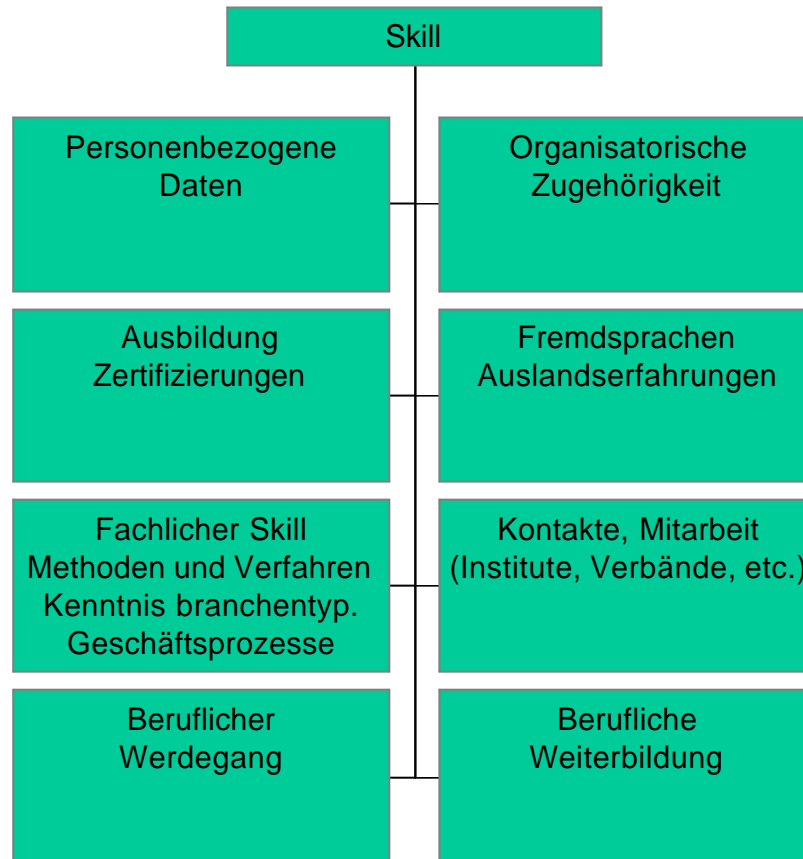


Abbildung 1: Der Skill eines Mitarbeiters (nach [Kreitmeier, Krauter, 1998])

- 1 Personenbezogene Daten (z.B. Name, Geburtsdatum)
- 2 Organisatorische Zugehörigkeit (Abteilung, Vorgesetzter, Standort)
- 3 Ausbildung, Zertifizierungen
- 4 Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung
- 5 Methoden, Verfahrens- und Branchenkenntnisse
- 6 Kontakte, Mitarbeit an Instituten, Vereine, etc.
- 7 Beruflicher Werdegang (kurze Beschreibung und zeitliche Dauer von Tätigkeiten)
- 8 Berufliche Fortbildung

Unter **Skill Management** wird eine „systematische Analyse von Qualifikationen“ von Mitarbeitern einer Organisation verstanden [Hyperskill, 2001]. Im konkreten sind Fragen, wie

- 9 Welche Skills haben die Mitarbeiter in der Organisation bereits erworben?
- 10 Welche Skills fehlen, bzw. werden in Zukunft benötigt?
- 11 Welche Skills sind für die Ausübung einer bestimmten Position notwendig?
- 12 Welche Skills werden für ein bestimmtes Projekt benötigt und wer kann diese Skills einbringen?

Ein **Skill Management System** soll durch automatisierte Bearbeitung der oben genannten Fragen zu einem effizienten Skill Management innerhalb der Organisation beitragen.

Die verschiedenen Ansätze, die im Skill Management vorhanden sind, werden im nächsten Kapitel genauer beschrieben.

2 Integriertes Skill Management – Grundlagen

(Paper von Bach, Gebert)

3 Anforderungen an Skill Management Systeme

Im Wettlauf um Kunden und Marktanteile bekommt, wie bereits erwähnt der Wettbewerbsfaktor „Wissen“ immer mehr Gewicht. Vor allem das Wissen in den Köpfen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden immer entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens [Kreitmeier, Krauter, 1998].

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, gehen immer mehr Firmen daran, Skill Management Systeme einzusetzen, bzw. solche zu entwickeln. Vor allem der Umgang mit flexiblen Teams soll durch solche System unterstützt werden.

Im folgenden werden die verschiedenen Anforderungen, die an Skill Management Systeme gestellt werden, erläutert, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

3.1 Aufgaben eines Skill Management Systems

Ein Skill Management System sollte vor allem folgende drei Aufgabenbereiche unterstützen:

- 13 Teambildung
- 14 Wissenstransfer
- 15 Skill-Planung

3.1.1 Teambildung

Der Prozeß der Teambildung befaßt sich mit der effizienten Besetzung von Projektteams zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe. Durch ein Skill Management System sollte sich eine Recherche über im Unternehmen vorhandene Skills bzw. „Experten“ erleichtern [Kreitmeier, Krauter, 1998].

Sind die Qualifikationen der Mitarbeiter unternehmensweit genauso erfaßt wie ihre Erfahrungen innerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit, und die benötigten Skills klar definiert, sollte eine automatisierte Projektbesetzung möglich sein.

„Teambildung findet meist zu Beginn eines Projektes statt“ [Deiter, Lucas, Weber, 2000]. Hier bleibt anzumerken, dass neben den bereits erwähnten Skill-Anforderungen, auch die freie Kapazität eines Mitarbeiters entscheidend für die Aufnahme in ein neues Projektteam ist.

Somit ergibt sich als Anforderung an ein Skill Management System auch, dass terminliche Ressourcen genauso verwaltet werden müssen, wie Skills eines Mitarbeiters.

3.1.2 Wissenstransfer

„Im Laufe eines Projekts werden Personen gesucht, die die vorhandenen Teamkenntnisse durch spezielle Erfahrungen oder Qualifikationen ergänzen“ [Deiters, Lucas, Weber, 2000]. Diese Tatsache wurde bereits im Abschnitt zuvor bestätigt. Unter dem Stichwort „Wissenstransfer“ fallen sämtliche Kenntnisse, die Mitarbeiter im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeiten gesammelt haben.

[Probst, Romhardt, Raub, 1999, S. 117] sprechen hier davon, „kollektives Wissen sichtbar zu machen“, wobei dieses kollektive Wissen in Beziehungsnetzen, geheimen Spielregeln und breit geteilten Werten genauso zu finden ist, wie in Expertensystemen und geschützten Rechten einer Organisation.

Beispielsweise sind Erfahrungen aus früheren Projekten, auch wenn sie Mißerfolge waren, immens wichtig für zukünftige Projekte. So kann eine Recherchefunktionalität eines Skill Management Systems dazu beitragen, schnell kompetente Ansprechpartner für Problemlösungen zu finden.

Die Führungskräfte profitieren dabei [Kreitmeier, Krauter, 1998]:

- „von der schnelleren Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen des Marktes, dadurch, dass das Expertenwissen und Erfahrungswissen aus dem Know-How-Pool des gesamten Unternehmen schöpfen können.
- von einer höheren Qualität der Dienstleistungen, da Know-How von Spezialisten aus anderen operativen Einheiten unmittelbar eingesetzt werden kann, und keine eigene Einarbeitung in die jeweilige Thematik zwingenderweise notwendig ist.
- von einer Kostenminimierung, da Know-How, das nicht Kernkompetenz eines Unternehmens ist, nicht redundant aufgebaut werden muss.“

Vor allem der Einsatz eines unternehmensweiten Expertenverzeichnisses, das eventuell in Form von Yellow Pages realisiert ist, bringt dem Unternehmen wesentliche Vorteile bei der Verteilung von Kompetenzwissen.

3.1.3 Skill-Planung

Die Skill-Planung hat das Ziel, „die im Unternehmen vorhandenen Skills entsprechend dem Portfolio des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes zu entwickeln“ [Kreitmeier, Krauter, 1998].

Um diese Zielsetzung umzusetzen ist eine Analyse der im Unternehmen vorhandenen Skills und von erwarteten bzw. benötigten Skills notwendig. Eine Skill-Gap-Analyse [Deiters, Lucas, Weber, 2000] dient hier dazu, bestehende Defizite aufzudecken und Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu schulen.

[Probst, Romhardt, Raub, 1999, S. 142 ff.] sprechen in diesem Kontext die Gewinnung von schwer imitierbaren organisationalen Kompetenzen an. Ob das gefundene, abgehende Wissen durch Ausbildung der Mitarbeiter, durch „Einkauf“ von Mitarbeitern mit eben diesen fehlenden Skills, oder durch Vergabe eines Beratungsauftrags an eine Beratungsfirma erfolgt, ist letztlich eine Entscheidung der Führungskräfte einer Organisation. Wesentlich bleibt aber die Skills-Planung als Grundlage dafür.

3.2 Technische Anforderungen

3.2.1 Unterschiedlichkeit der Skill-Strukturen

Skill-Strukturen müssen unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden, da sie unterschiedlichen Zwecken dienen [Deiters, Lucas, Weber, 2000]. So ist für den Bereich Teambildung eine starke Strukturierung in Form von eindeutigen Begriffen und Definitionen notwendig.

Eine Möglichkeit, mit diesen unterschiedlichen Strukturen zurecht zu kommen, ist eine Definition von Kriterienkatalogen in beliebiger Hierarchietiefe und -breite. Darüber hinaus sind Informationen auch in nicht-hierarchisch strukturierbarem Format in einem Skill Management System anzutreffen (z.B. Erfahrungswissen aus früheren Projekten), weshalb eine Verschlagwortung unumgänglich erscheint.

3.2.2 Objektive Bewertung

„Für den Vergleich von Mitarbeiterkenntnissen ist es notwendig, die Kenntnisse in einem Bewertungsschema einzustufen“ [Deiters, Lucas, Weber, 2000].

Es stellt sich allerdings hier die Frage, wie diese Bewertung erfolgen soll. Die Alternative „Selbstbewertung“ erscheint hier günstig, da die Akzeptanz gesichert ist. Andererseits ist das Überschätzen der eigenen Fähigkeiten bzw. die Kontrolle über die Richtigkeit nicht gegeben.

Um dies zu umgehen, sollte es möglich sein, eine Bewertung durch Bewerter, wenn möglich in Zusammenarbeit mit dem zu Bewertenden, durchzuführen.

Ein weiteres Problem betrifft die Granularität der Bewertung. Es muß in einem Skill Management System gewährleistet sein, dass die Bewertungskriterien frei definierbar sind, jedoch erläutert werden müssen, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Bewertungskriterien eine objektive Bewertung zulassen.

3.2.3 Datenaktualisierung

Sind bereits Daten in einem Skill Management System vorhanden, muss gewährleistet werden, dass die gespeicherten Daten auf dem aktuellsten Stand sind.

Ein Skill Management System muß daher Techniken bieten, die eine leichte Administration hinsichtlich Datenaktualisierung zulassen. Bei jeder Aktualisierung sollte die Aktualität der vorhandenen Daten bewertet werden können und eine „Hilfestellung zur Entfernung veralteter Daten“ [Deiters, Lucas, Weber, 2000] vorhanden sein.

Ob die Daten von den jeweiligen Personen selbst, oder durch einen Administrator aktualisiert werden, liegt in der Entscheidung des Unternehmens. Jedoch sollte auch hier darauf hingewiesen werden, dass eine Selbsteinschätzung durch den zu Bewertenden leicht zu Verzerrungen führen kann.

3.2.4 Suchfunktionalität und Auswertungen

Ein Skill Management System muß eine Suchfunktionalität anbieten, die es dem Nutzer ermöglicht, nach bestimmten Kriterien suchen zu können. Werden beispielsweise Mitarbeiter gesucht, die Fähigkeit X besitzen, muß das System auch gewährleisten, dass diese Mitarbeiter gefunden werden.

Um das Angebot noch abzurunden, ist es ratsam bzw. sinnvoll, systemunterstützte Auswertungen durchzuführen. Vor allem für die strategische Skills-Planung ist eine Auswertung von vorhandenen Skills und benötigten Skills sehr sinnvoll.

3.2.5 Datenschutz

Die Erfassung von personenbezogenen Daten, wie sie im Rahmen des Skill Managements notwendig ist, erfordert neben organisatorischen Regelungen, wie etwa Betriebsvereinbarungen, auch technische Maßnahmen wie Anonymisierung, Datenreduktion oder automatische Benachrichtigungsmechanismen.

3.3 Organisatorische Anforderungen

3.3.1 System-Integration

Es erscheint sinnvoll, ein Skill Management System „nicht als stand-alone-Anwendung in das Unternehmen einzuführen, sondern dieses z.B. in ein umfassendes Human Resources Management Konzept einzubinden“ [Kreitmeier, Krauter, 1998].

Um eine sichere Einführung eines Skill Management Systems zu gewährleisten, ist im ersten Schritt eine klare Definition von Profilkatalogen vorzunehmen, in denen die Skills und Qualifikationen genau definiert, katalogisiert und verschlagwortet werden.

Es sei darauf hingewiesen, dass gerade in diesem Bereich eine besondere Sensibilität hinsichtlich der Terminologie von Fachbereichen notwendig ist. Branchen-Templates können hier Abhilfe leisten [Deiters, Lucas, Weber, 2000].

3.3.2 Motivation zur Datenpflege

Neben der Problematik mit dem Datenschutz (vgl. Kap. 3.2.5) kann sich für die Mitarbeiter durchaus ein motivierender Faktor ergeben: Für Mitarbeiter ergeben sich neue Motivationspotentiale, sobald die Möglichkeit eines Benchmarks mit anderen Mitarbeitern ermöglicht wird, oder der Mitarbeiter die Erkenntnis erlangt, im gesamten Unternehmen als Experte für diese oder jene Tätigkeit dazustehen.

CSC Ploentzke, zum Beispiel gibt auf die Frage „Karriere – was ist das eigentlich?“ folgende Antwort [North, Varlese, 2001]:

„Bei CSC Ploentzke haben Sie Karriere gemacht,

16 wenn man Sie fragt

17 wenn man Ihren Rat holt

18 wenn man Ihnen Informationen gibt

19 wenn man Ihnen traut und viel zutraut

20 wenn man Ihnen viel Spielraum (Raum zum Spielen) läßt

21 wenn man Ihnen Verantwortung überträgt

Kurz, wenn Sie gefragt sind, bei Kunden und Kollegen.“

Nicht zu vergessen bleibt die Tatsache, dass durch den Einsatz von Skill Management Systemen Projektteams abteilungsübergreifend gebildet werden und die Aufgaben bereichsübergreifend organisiert werden können.

Dem kann wiederum entgegen gehalten werden, dass Mitarbeiter nicht bereit sind, ihr Fachwissen an andere Mitarbeiter weitergeben wollen. Nach Meinung von [Deiters, Lucas, Weber, 2000] ist dieser Aspekt allerdings nicht so stark, da es nicht darum geht, Wissen zu explizieren, sondern „Wissenssuchende mit Wissensträgern zusammenzubringen“.

Wichtig ist weiters, dass die Angemessenheit des Systems gewahrt bleibt, und der Mitarbeiter nicht durch überflüssige Arbeitsschritte an seiner Aufgabenbearbeitung gehindert wird.

Als Motivationsfaktor können Anreizsysteme dienen, die den Nutzern von Skill Management Systemen einen Bonus versprechen, sobald sie ihr Wissen im System ablegen, oder sobald ein Auftrag erfolgreich abgeschlossen wurde, weil sich ein anderer Mitarbeiter auf das Skill Management System berufen hat, um den kompetenten Mitarbeiter X zu finden.

4 Produktübersicht

www.skillview.com

<http://www.digitalreach.com/solutions.html>

http://www-5.ibm.com/de/pressroom/presseinfos/2001/010125_1.html

Meta4 – GFT Systems

Groupware:

Cipher Systems – Knowledge Works (www.cipher-sys.com)

Globalserve – Knowledge Desktop (www.globalservicecorp.com)

GrapeVINE – (www.gvt.com)

Lotus Notes – (www.lotus.com)

Microsoft Exchange – (www.microsoft.com)

Novell – Groupwise (www.novell.com)

Orbital – Knowledge Ware (www.orbital-tech.com)

Softarc – Firstclass (www.softarc.com)

Synergetics – Knowledge Center (www.syner.com)

Teamware – (www.teamware.com)

Netscape – Communicator (www.netscape.com)

5 Anwendungserfahrungen

5.1 Knowledge Networking bei der Siemens AG

[Trillitsch, 1999] beschreibt in diesem Artikel, wie die Siemens AG das Wissen ihrer Mitarbeiter verwaltet.

Herzstück der verwendeten Strategie ist ein Yellow-Pages Verzeichnis aller Mitarbeiter, das hauptsächlich unternehmensintern zur schnellstmöglichen Erschließung von entscheidungsrelevantem Wissen ist, da dies „im dynamischen Projektgeschäft mit Lösungen erfolgsentscheidend“ ist [Trillitsch, 1999].

Gespeichert werden die Organisations- und Kommunikationsdaten aller Mitarbeiter, wie Abteilung, Telefonnummer, oder Email-Adresse. Der Ursprung dieser Daten ist im Siemens Corporate Directory zu finden, sodass die Mitarbeiter diese Daten nicht mehr neu eintragen müssen.

Erweitert wird diese „Basisinformation“ durch eigenständig vom Mitarbeiter hinzufügbare Verweise auf Intra- und Internetseiten, bzw. durch das zur Verfügung stellen von Dokumenten (Projektberichte, Best Practises, etc.) und Frequently Asked Questions. Hinzu kommt noch ein Datenfeld, „in dem Mitarbeiter angeben können, wann sie für ihre Mitarbeiter für Auskunft zur Verfügung stehen“.

Ebenfalls implementiert ist eine Suchfunktion, die bequem nach verschiedenen Wissensgebieten unterscheidet, entweder alphabetisch oder entlang einer ebenfalls vorhandenen Wissensstrukturlandkarte. Eine erweiterte Suche nach Namen, Standort, Organisationsbezeichnung und Volltextsuche ist ebenfalls integriert.

Durch regelmäßige Tests durch die Anwender selbst und durch die Tatsache, dass viele Anforderungen an das System von den Anwendern selbst eingebracht wurden und auch realisiert wurden, ist die Akzeptanz inzwischen rasch gestiegen und hat inzwischen die Hälfte aller Mitarbeiter dazu bewogen, das System zu nutzen, wengleich jedem Mitarbeiter bewußt war, dass dieses Verzeichnis nur durch ein gegenseitiges Geben und Nehmen bei vollkommener Freiwilligkeit funktioniert.

Neben diesem Expertenverzeichnis verfügt Siemens auch über Wissensdatenbanken für den Servicebereich und für das Wissen über Mitbewerber.

Um sicherzustellen, dass alle Servicemitarbeiter über dasselbe Wissen verfügen, wurde ein Techniker Forum in einem Service Informations System eingeführt, in dem die Servicemitarbeiter Tipps und Tricks einstellen können. Diese Einträge werden noch von einer Fachredaktion bearbeitet, bevor sie „on air“ gehen.

Im Bereich Business Intelligence (Wissen über Mitbewerber) wurde ausgehend von der Erkenntnis, dass es für den Vertrieb von Vorteil ist, nicht nur die eigenen Produkte, sondern auch die der Konkurrenz, zu kennen, eine Datenbank für Konkurrenzprodukte, Vertriebsstrategien und Abwicklungsprozesse der Konkurrenz eingerichtet. Sämtliche Vertriebsmitarbeiter haben Zugriff auf diese Daten und Spezialistenteams unter ihnen treffen sich regelmäßig, um diese Daten mit den Firmeneigenen Daten abzugleichen und dementsprechend reagieren zu können.

Die Erfahrungen bei Siemens haben ergeben, dass „aufgrund der kurzen Halbwertszeit unseres Wissens und der nahezu 7.500 vernetzten Mitarbeiter es nicht sinnvoll war, unser gesamtes Wissen in Datenbanken abzulegen. Die bessere Alternative war, das Wissen in den Köpfen zu lassen und Verweise auf die Wissensträger zu geben.“ [Trillitsch, 1999].

Vor allem die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und eine entsprechende Kundenorientierung sollen dafür sorgen, dass einerseits die Akzeptanz der Mitarbeiter genügend vorhanden ist, und andererseits der Nutzen durch diese Umstellung der Unternehmenskultur erkennbar ist.

„Deshalb stand der persönliche Nutzen für jeden Mitarbeiter bei der Kommunikation von Knowledge Networking immer im Vordergrund. Eine zielgruppengerechte Kommunikationskampagne sorgt für hohe Aufmerksamkeit, und regelmäßige Updates und Berichte verstärken die Knowledge Networking-Botschaft.“ [Trillitsch, 1999].

Neue Mitarbeiter von Siemens werden bereits ab dem ersten Tag mit Knowledge Networking-Initiativen vertraut gemacht. Ausserdem werden spezielle Workshops angeboten und in jeder Stellenausschreibung werden Wissensmanagement-Aufgaben genannt.

Siemens hat die Erfahrungen bei der Einführung von Wissensmanagement in eine „10-Punkte“-Formel für den Erfolg von Wissensmanagement zusammengefasst [Trillitsch, 1999]:

1. Es muss eine erkannte geschäftliche Notwendigkeit für Wissensmanagement bestehen – ohne Leidensdruck geht es nicht.

2. Wissensmanagement muss speziell für das jeweilige Geschäft konzipiert werden und direkt auf die Geschäftsprozesse wirken – verschiedene Geschäfte brauchen verschiedene Wissensmanagement-Konzepte.
3. Sichtbare Quick Wins mit persönlichem Nutzen für die Mitarbeiter motivieren und bringen Akzeptanz für das Wissensmanagement – kommunizieren Sie frühzeitig Erfolgsgeschichten.
4. IT-Unterstützung, z.B. durch E-mail-Systeme, Corporate Directories und Intranet sind die Grundlage für jedes Wissensmanagement – und deren Bedeutung steigt mit der Größe des Unternehmens.
5. Eine Wissensmanagement-Killer-Applikation, die die Wünsche aller im Unternehmen erfüllt, gibt es nicht – Schluss mit den unternehmensweiten Tool-Diskussionen.
6. Die Unterstützung durch das Top-Management ist absolut kritisch für den Erfolg von Wissensmanagement-Initiativen – es geht nicht, ohne dass „Bewährtes“ in Frage gestellt wird.
7. Für die Kommunikation und ein rasches Feedback sind Beziehungsnetzwerke sehr wertvoll – bauen Sie sich ein Netzwerk von Wissensmanagement-Champions durch die gesamte Organisation hindurch.
8. In traditionellen Unternehmen birngt Wissensmanagement notwendigerweise einen Paradigmenwechsel mit sich – eine konsequente und ehrliche Auseinandersetzung mit Zweifeln und Barrieren ist deshalb unvermeidbar.
9. Der langfristige Erfolg von Wissensmanagement gelingt nur, wenn diese Barrieren ausgeräumt werden können – Wissensmanagement ist kein Add-on, sondern muss zum Bestandteil des Managementsystems im Unternehmen gemacht werden.
10. Durch Wissensmanagement werden im Unternehmen Potentiale aufgebaut, deren Erträge in der Regel im Geschäft und damit bei anderen anfallen – eine direkte Erfolgsmessung von Wissensmanagement-Initiativen ist deshalb schwer möglich.

5.2 Knowledge Management bei Microsoft

[Davenport, 1997] beschreibt in dieser Fallstudie das Projekt „SPUD“ – Skill Planning „und“ Development, das 1995 bei Microsoft in Form eines Pilotprojektes durchgeführt wurde und anschließend im Unternehmen verankert wurde.

Der Hintergrund zu diesem Projekt entsprang der Tatsache, dass Microsoft in einer Branche operiert, in der eine äußerst dynamische Entwicklung alltäglich ist. Deshalb ist es auch notwendig, dass sämtliche Software-Entwickler und Marketing-Mitarbeiter in der Lage sein müssen, ständig auf dem Laufenden zu sein.

Diese Lernfähigkeit wurde und wird bei Microsoft aber auch beim internen Personal – der sogenannten Internal Information Technology Group – verlangt, die mit 1000 Mitarbeitern erste Zielgruppe des SPUD-Projektes darstellten.

Das Projekt selbst wurde in fünf Teilbereiche untergliedert, die im folgenden beschrieben werden [Davenport, 1997]:

1. Entwicklung einer Kompetenzstruktur
2. Kompetenzen für Jobs definieren
3. Mitarbeiter hinsichtlich Jobanforderungen bewerten
4. Entwickeln eines Online-Kompetenz-Systems
5. Verknüpfungen zu Aus- und Weiterbildungsressourcen

5.2.1 Entwicklung einer Kompetenzstruktur

Schon vor Projektbeginn gab es erste Ansätze zu Kompetenzdefinitionen bei Microsoft, allerdings beschränkte sich dies auf Skills, die von einem neuen Mitarbeiter erwartet werden („entry-level-skills“ [Davenport, 1997]), und im SPUD-Projekt als Basis-Skills eingestuft wurden. Insgesamt wurden vier Stufen von Kompetenzen festgelegt, die in Abbildung 2: Kompetenz-levels bei Microsoft [Davenport, 1997] dargestellt sind.

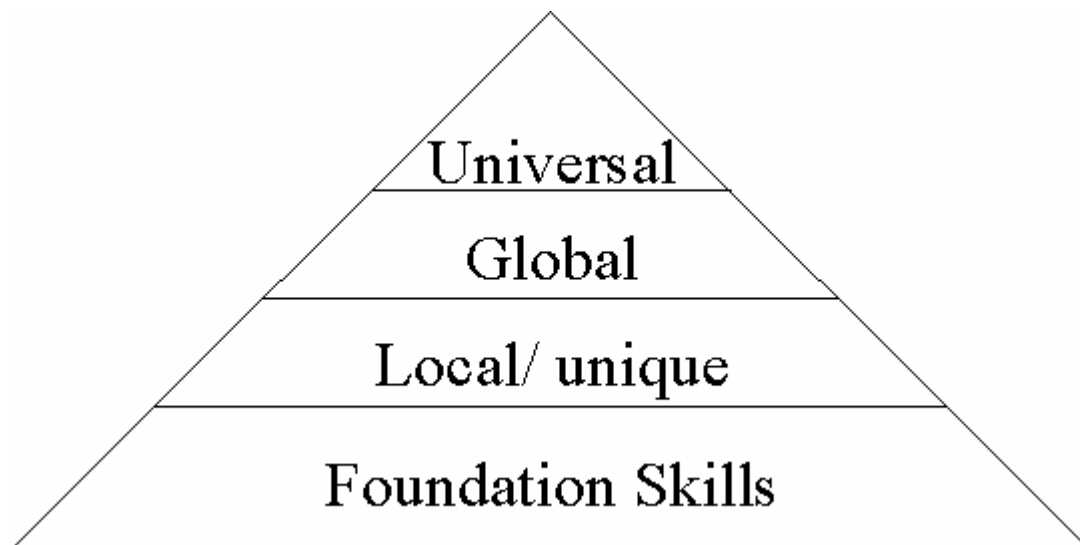


Abbildung 2: Kompetenz-levels bei Microsoft [Davenport, 1997]

Unter foundation skills sind, wie bereits erwähnt, Basis-Skills zu verstehen, die ein Mitarbeiter bei Eintritt in die Firma mitbringen muss.

Unter local/unique skills sind Fähigkeiten zu verstehen, die für einen bestimmten Job notwendig sind. Zum Beispiel wird ein Netzwerk-Analytiker Fehlerdiagnostik beherrschen müssen.

Auf der nächsten Ebene – global skills – sind Kompetenzen geregelt, die eine gesamte Abteilung oder Funktion eines Mitarbeiters betreffen. Zum Beispiel sollte jeder Mitarbeiter der Controlling-Abteilung über Finanzanalyse Bescheid wissen.

Auf der Ebene der universal skills werden schließlich die Fähigkeiten festgelegt, die jeder Mitarbeiter von Microsoft haben sollte, also zum Beispiel Wissen über die strategische Ausrichtung, oder die Produkte, die Microsoft anbietet.

Neben dieser Zuordnung zu diesen vier Ebenen, gibt es ausserdem noch eine Bewertung auf folgende Skill-Niveaus:

- basic
- working
- leadership
- expert

Jedes Niveau ist genau beschrieben, sodass nachvollzogen werden kann, wann welches Niveau erreicht ist. Abbildung 3: Kompetenzbeschreibung [Davenport, 1997] zeigt beispielhaft diese Kompetenzbeschreibung für den Bereich Datenverwaltung.

T430 Data Administration/Repository Mgt.	
Definition: Development and maintenance of a flexible, efficient and shared data environment utilizing facilities such as data models, data definitions, common codes, reference data bases and data tool-sets.	
Level 1: Basic knowledge of data administration and repository management <ul style="list-style-type: none"> • Basic knowledge of the principles and practices employed in the management of data and repositories. • Familiar with information models and modeling. • Understands the rationale behind maintaining a centralized, reusable library of the business and enterprise models of a corporation. 	Level 3: Mastery of data administration and repository management <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge and demonstrated experience in data management. • Can assess the impact of functional/regional data changes on the enterprise model. • Able to integrate the business data and process models into the enterprise model. • Recognized as a data expert in a functional area.
Level 2: Working knowledge of data administration and repository management <ul style="list-style-type: none"> • Working knowledge of the principles, practices and tools associated with the access to and updating of local repositories. 	Level 4: Leadership and recognized expertise in data administration and repository management <ul style="list-style-type: none"> • Subject-matter expertise in the management of local, regional and enterprise wide information/data models. • Recognized as a data expert in major functional areas. • Reviews information models for compliance, content quality, consistency and impact on enterprise models.

Abbildung 3: Kompetenzbeschreibung [Davenport, 1997]

5.2.2 Kompetenzen für Jobs definieren

Da eines der Ziele des SPUD-Projektes war, es zu ermöglichen, dass Jobs und Mitarbeiter aufgrund von Kompetenzprofilen zueinander „gematcht“ werden können, mussten in der nächsten Projektphase sämtliche Jobs bewertet werden und die Kompetenzen angegeben werden, die zur Ausführung notwendig waren.

Das durchschnittliche Jobprofil beinhaltete 40 – 60 Kompetenzen, woraus ein großer Zeitaufwand für die Manager entstand, die für dieses Rating zuständig waren. Daraufhin wurde vorgeschlagen, nur die höchstpriorisierten Kompetenzen zu berücksichtigen, um die Bearbeitungszeit auf maximal 30 Minuten zu begrenzen.

Darüber hinaus war ein Bewertungssystem integriert, das dem bewertenden Manager den Vorgang erleichtern sollte, indem er Vorschläge erhielt, wie eine bestimmte Kompetenz in bezug auf den Job bewertet werden sollte.

5.2.3 Mitarbeiter hinsichtlich Jobanforderungen bewerten

Der nächste Schritt bestand in einer Bewertung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Skills. Diese Bewertung wurde gemeinsam vom Mitarbeiter und dessen Vorgesetztem in einem iterativem Prozess durchgeführt.

Ziel war es, ein unternehmensweites „Skills-Inventory“ zu kreieren, sodass in einem nächsten Stadium ein Abteilungsleiter online Abfragen erstellen konnte, wie zum

Beispiel: „Die besten fünf Kandidaten, die leadership-level skills bei 80% der für den Job geforderten Kompetenzen haben“.

5.2.4 Entwickeln eines Online-Kompetenz-Systems

Nach diesen Bewertungsvorgängen wurde eine Webapplikation entwickelt. Allerdings stellte sich bald die Frage, wie und wo die Daten gespeichert werden, da es sich hierbei um sehr heikle Datenbestände handelt.

Schlussendlich wurden die Job-Daten zentral gespeichert, die Daten über die Mitarbeiter in der jeweiligen Gruppe/im jeweiligen Land, aber auch zentral gespiegelt. Details zum Zugriff auf die Daten mussten noch festgelegt werden.

5.2.5 Verknüpfungen zu Aus- und Weiterbildungsressourcen

Ein weiteres Ziel des Projektes war die bedarfsgesteuerte Planung von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Alles, was bei Microsoft an Schulungen intern und extern angeboten wurde, sollte auf die Relevanz hinsichtlich der Kompetenzen geprüft werden und dementsprechend nur den jeweiligen Mitarbeitern angeboten werden.

5.2.6 Implementierung des Kompetenzmodells

Das Projekt wurde positiv abgeschlossen und eine Implementierung für die gesamte interne IT Gruppe begonnen. Eine Erweiterung auf Produkt-orientiertem Personal wie Software-Entwickler wurde ebenfalls angedacht.

Generell sollte dieses Kompetenzmodell dazu beitragen, dass Innovation in einem sich ständig ändernden Umfeld institutionalisiert wird. Wird, zum Beispiel, erkannt, dass Web Development eine kritische Anforderung für die Firma werden wird, kann daraufhin eben diese Kompetenz in allen Jobprofilen gefordert werden und durch die bedarfsgesteuerte Ausbildungsplanung diese Kompetenz bei allen Mitarbeitern verankert werden.

Schlussendlich sei bemerkt, dass die Projektleitung erkannt hat, dass bei der Durchführung solcher Projekte eine aktive Beteiligung eines jeden Mitarbeiters notwendig ist. Erst wenn die Mitarbeiter fühlen, dass sie persönlich einen Beitrag leisten können, und sie wissen, was sie aus dem Projekt für sich selbst herausholen können, wird sich eine Unterstützung dafür einstellen.

5.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Da es sich bei Skill-Management-Systemen um die Verwaltung von höchst sensiblen Daten handelt, empfiehlt sich, im Betrieb Vereinbarungen aufzusetzen, die eine klare Kompetenzregelung vorgeben und auch die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigen.

Durch diese Maßnahme, die selbstverständlich unter Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen wird, soll dazu beitragen, dass einerseits die Akzeptanz bei den Mitarbeitern für ein Skill-Management-System vorhanden ist, andererseits aber auch die notwendigen Daten zur Verfügung stehen.

„Von Experten wird betont (vgl. Computerwoche Nr. 16/97, S. 66), daß Skill-Profile in keinem Fall für interne oder externe Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern verwendet werden sollten. Die Mitarbeiter sollen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten vielmehr freiwillig benennen und selber in das System eingeben dürfen. Selbstverständlich sollten sie auch das Recht haben, Fähigkeiten, die Dinge betreffen, die sie nicht mehr tun wollen, gegenüber dem System zu "verschweigen", z.B. Großrechner-Altprogramme zu warten.“ [TSEb, 2001].

Wie eine solche Betriebsvereinbarung aussehen könnte, wird wie folgt geschildert:

5.3.1 Einführung und Anwendung eines Skill Management Systems [TSEa, 2001]

Summary

- Die Speicherung von Qualifikationsanforderungen für als "Rollen" bezeichnete Aufgabenfelder wird erlaubt.
- Dabei dürfen nur Fach- und Methodenkompetenzen erhoben werden. Die Erfassung von Verhaltenskompetenzen wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Betriebsrat hat ein Veto-Recht bei der Einführung neuer oder der Veränderung bestehender Methodenkompetenzen.
- Die Erfüllung dieser Anforderungen durch die MitarbeiterInnen wird nicht im System erfasst, es darf lediglich in ja/nein-Form gespeichert werden, welche "Rollen" eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ausfüllen kann.
- Die in den persönlichen Entwicklungsgesprächen vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen werden im System dokumentiert; die Durchführung soll kontrolliert werden.

- Die MitarbeiterInnen können alle über sie gespeicherten Daten einsehen und erhalten eine Rückmeldemöglichkeit zu den dokumentierten Qualifikationsanforderungen.
- Die Mitbestimmung des Betriebsrats wird durch Einführung eines Initiativrechts als "unverbraucht" vereinbart.

Das Unternehmen will eine vorausschauende Personalplanung und Personalentwicklungsplanung einführen und einen Überblick über die derzeit bei den verschiedenen Mitarbeitergruppen vorhandenen Qualifikationen und Qualifikationsdefiziten erhalten.

In einem ersten Schritt sollen vor dem Hintergrund eines - sehr umfangreich ausgefallenen - Kategoriengerüst die Anforderungen der jeweiligen Funktionen beschrieben werden. Es handelt sich also nicht um klassische Stellenbeschreibungen, auch nicht um bloße Arbeitsplatzanforderungen, sondern um Rollenbeschreibungen. Dahinter steckt die Auffassung, dass ein Beschäftigter durchaus mehrere solcher Rollen innehaben kann und dann alle diese Qualifikationsanforderungen, die mit den verschiedenen Rollen verbunden sind, erfüllen muss. Beispiele für solche Rollen sind

- Anwendungsentwickler,
- Netzwerkadministrator oder
- Sachbearbeiter Innendienst,
- Sachbearbeiter Außendienst, aber auch
- Projektleiter oder Abteilungsleiter Vertrieb.

Im nächsten Schritt sollen dann die Beschäftigten selber ihre Qualifikationen beschreiben (Selbsteinschätzung). Sie sollen dazu dasselbe Formular benutzen, mit dessen Hilfe die Qualifikationsanforderungen beschrieben sind. In einem persönlichen Gespräch mit ihrem Vorgesetzten wird die Selbsteinschätzung der Qualifikation erörtert und ein Qualifikationsprofil des Mitarbeiters erstellt.

Alle beschriebenen Profile werden in einer Datenbank gespeichert. Auswertungen sollen konkrete Recherchen nach Personen mit bestimmten Qualifikationen erlauben. Außerdem soll der Qualifizierungsbedarf für das zukünftige Aus- und Weiterbildungsangebot ermittelt werden.

Sollte der Betriebsrat Einwände gegen dieses geplante Vorgehen haben, könnte folgendes Konzept herangezogen werden:

Gegenstand und Geltungsbereich

Diese Vereinbarung regelt die Einführung und Anwendung eines computerunterstützten Skill Management Systems bei [___]. Sie gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Daten mit Hilfe des Systems verarbeitet werden.

Zielsetzung

Mit Hilfe des Systems sollen Aufgaben der Personalentwicklung unterstützt werden, insbesondere

- die persönliche Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Prognose des mittel- und längerfristigen Qualifikationsbedarfs und
- darauf aufbauend eine verlässliche und am künftigen Bedarf orientierte Planung des betrieblichen Qualifikationsangebots.

Aufgabe dieser Vereinbarung ist es, die genannten Unternehmensziele zu verbinden mit dem Schutz der Persönlichkeitsrechte für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Architektur des Systems

Entlang der definierten Kerngeschäftsprozesse werden Rollen definiert; sie stellen Beschreibungen der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfüllenden Aufgaben dar, für die sich Qualifikationsanforderungen in Form von Qualifikationsprofilen beschreiben lassen. Rollen im Sinne dieser Vereinbarung können auch Aufgabenfelder sein, die einer Projektgruppe zugeordnet werden, die dann in eigener Kompetenz über die weitere Aufteilung entscheidet.

Qualifikationsprofile

Qualifikationsprofile stellen Soll-Anforderungen der zur Erfüllung eines in einer sog. Rolle beschriebenen Tätigkeits- bzw. Aufgabenmusters dar. Sie haben die Vorgaben aus der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen und werden in Workshops, an denen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind, näher konkretisiert.

Dokumentation

Der jeweilige Stand der definierten Rollen ist - gegliedert nach den Organisationsbereichen des Unternehmens - in einem eigenen Dokument gespeichert. Es besteht Einverständnis darüber, dass die Zahl der unterschiedlichen Rollen überschaubar bleibt und die den Rollen zugewiesenen Aufgaben nicht zu differenziert sind. Sie sollen vielmehr dem Grundsatz ganzheitlicher Sachbearbeitung folgen.

Fach- und Methodenkompetenz

Bei der Definition der Qualifikationsanforderungen wird unterschieden zwischen

- Fachkompetenz und
- Methodenkompetenz.

Unter Fachkompetenz wird die Beherrschung sachlicher Inhalte verstanden, die für die Ausübung einer "Rolle" erforderlich sind.

Der folgende Abschnitt wurde aufgenommen, um die an diesem Punkt sehr weitreichenden Vorstellungen der Arbeitgeberseite in deutlich engere Grenzen zu verweisen:

Methodenkompetenz dagegen umfasst das auf das Vorgehen bei der Erfüllung einer Rolle konzentrierte Wissen. Im Sinne dieser Vereinbarung fallen darunter jedoch keine Beschreibungen von Charaktereigenschaften oder Verhaltensweisen, wie sie in den (halbjährlich durchgeführten) Mitarbeitergesprächen unter Zusammenarbeit, Leistungsbereitschaft, Einsatz und Initiative, Entscheidungsfähigkeit oder Kundenorientierung beschrieben werden. Auch Fähigkeiten kognitiver Art (z.B. etwas schnell begreifen) oder emotionaler Art (z.B. positives Denken) fallen nicht unter Methodenkompetenz im Sinne dieser Vereinbarung. Verhaltensweisen wie

- schnelles sich Einstellen auf veränderte neue Sachlagen,
- schnelle Reaktion bei akuten Problemen und Behalten der Übersicht,
- Erkennen von Aufgaben und Problemen aus eigenem Antrieb,
- Bereitschaft zur Fortbildung

beschreiben Charaktereigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen und gehören daher ebenfalls nicht zur Methodenkompetenz.

Der Betriebsrat kann den in Anlage 2 unter Methodenkompetenz beschriebenen Anforderungen widersprechen. Macht er von diesem Recht Gebrauch, so ist über die Angelegenheit mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung zu verhandeln.

Abgrenzung gegen Verhaltenskompetenz

Die Beschränkung auf die Berücksichtigung von Fach- und Methodenkompetenz und damit die Ausklammerung von Verhaltens- und sozialer Kompetenz erfolgt zum derzeitigen Zeitpunkt wegen der Schwierigkeiten, die sich aus der nicht objektivierbaren Messbarkeit dieser Kompetenzen ergeben, wenn es um deren Ausprägung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. Die Feststellung, wer in welcher Abstufung über eine solche Kompetenz verfügt, stellt eher eine Beurteilung dar. Deren Durchführung setzt aber einen auf breiter Basis gelebten und erfahrbaren Grundkonsens der Unternehmenskultur voraus.

Unternehmen und Betriebsrat bekräftigen ihre Absicht, diesen Grundkonsens zu entwickeln, so daß er für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine erfahrbare Realität darstellt. Beide Seiten teilen aber die Auffassung, dass es zur Zeit noch zu früh ist, Fragen der Verhaltens- oder Sozialkompetenz in das - weitgehend formalisierte - Skill Management System aufzunehmen.

Unter Verhaltenskompetenz sind vielmehr übergeordnete Ziele (Meta-Ziele) angesprochen, die von grundsätzlicher Bedeutung in jeder Arbeitssituation sind und daher an nahezu alle Rollen als Anforderungen zu richten wären wie z.B.

Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit KollegInnen und Führungskräften (Teamfähigkeit),

- Engagement,
- schnelle und präzise Informationsweitergabe,
- selbständiges Arbeiten
- Eventuell sollten an dieser Stelle noch weitere Beispiele aufgeführt werden.

Abstufung der Anforderungen

Die in den Qualifikationsprofilen aufgeführten Kompetenzen werden in vier Abstufungen qualifiziert:

0 entfällt: keine Kenntnisse erforderlich;

1 kennen: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter hat Überblickswissen, kann das Thema einordnen und unter Anleitung in dem Thema arbeiten;

2 können: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter hat bereits praktische Erfahrungen mit dem Thema und kann (im Rahmen der 80:20-Regel) in dem entsprechenden Sachgebiet bzw. gemäß dem Thema selbständig arbeiten;

3 beherrschen: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter kann selbständig und routiniert in dem Thema arbeiten.

Alle Skill-Anforderungsprofile beschreiben die durchschnittlich zu erwartenden Normalanforderungen, nicht die Mindestanforderungen an die jeweilige "Rolle".

Bewertung der Qualifikationsanforderungen

Selbsteinschätzung

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird im Intranet eine Softwarefunktion zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe sie sich die Anforderungen an die für ihre Arbeit zutreffende Rollen für sich selbst als Tabellen-Datei ausgeben oder sich ausdrucken können. Diese Hilfsmittel stehen ihnen zur Verfügung, um den Erfüllungsgrad der Qualifikationsanforderungen als Selbsteinschätzung zu dokumentieren. Es erfolgt keine Speicherung an einer anderen Stelle, insbesondere nicht im Zentralsystem des Skill Managements.

Für den Fall, daß sie von dem Angebot Gebrauch machen, ihr Anforderungsprofil als Datei zu speichern, steht ihnen dafür Speicherplatz in ihrem persönlichen Laufwerk zur Verfügung, auf das nur sie selbst (oder von ihnen ausdrücklich autorisierte Personen) Zugriff haben. Die Systemadministratoren sind darauf zu verpflichten, diese Regelung einzuhalten.

Ein Ausdruck dieses Profils oder das ausgefüllte Formular kann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen ihres halbjährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs verwendet werden; die Entscheidung über die Benutzung des Profils liegt allein bei den Betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Fremdeinschätzung

Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, seine Bewertung des Erfüllungsgrades der einzelnen Qualifikationsanforderungen der von

ihm einzuschätzenden Personen vorzunehmen. Dazu werden geeignete Formulare zur Verfügung gestellt, die sich mit Hilfe des Systems ausdrücken lassen.

Das Ergebnis der Bewertung wird nur als schriftliches Dokument festgehalten und nicht an zentraler Stelle gespeichert. Im System werden pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter lediglich die Rollen, die sie zur Zeit ausfüllen können, dokumentiert, ohne dass dabei eine Abstufung des Erfüllungsgrades dieser Rollen vorgenommen wird.

Diese Dokumentation wird in erster Linie als Hilfsmittel für die Planung der Zusammensetzung von Projektgruppen zur Verfügung gestellt.

Dokumentation der Qualifizierungsmaßnahmen

Alle im Rahmen von Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen werden an einer zentralen, bei der Personalentwicklung anzusiedelnden Stelle gesammelt und im System dokumentiert.

Die Speicherung dient dem Nachweis der geplanten und durchgeführten Maßnahmen; Auswertungen dienen vor allem der Prognose des künftigen Qualifizierungsbedarfs.

Zugriff haben die Personalabteilung, die zentrale für Personalentwicklung zuständige Stelle auf alle Daten, die jeweiligen Führungskräfte auf die Daten der Personen ihrer Organisationseinheit sowie die betroffenen Personen selbst auf ihre eigenen Daten.

Die Durchführung vereinbarter Qualifizierungsmaßnahmen wird als Muß-Ziel in alle Zielvereinbarungen aufgenommen, die mit Führungskräften abgeschlossen werden.

Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Qualifikations-Anforderungsprofile sind im unternehmensinternen Intranet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Einsicht zugänglich.

Diese Einsicht-Funktion sollte kein ellenlanger Textwüsten-Sammlung zum Totscrollen sein, sondern in einer ansprechenden interaktiven Form präsentiert werden, z.B. man wählt den Bereich aus und sieht dann die dort definierten "Rollen". Diese kann man dann anklicken, und die einzelnen Anforderungen mit ihren jeweils verlangten Skill-Levels werden sichtbar.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ihre Meinung, Kommentare oder Fragen zu den Qualifizierungsanforderungen in einer Problem- und Lösungsdatenbank zu äußern. Diese wird von einer zentralen, bei der Personalentwicklung anzusiedelnde Stelle bearbeitet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ebenfalls das Recht, das gesamte Qualifizierungsangebot sowie unter einem persönlichen Kennwort die über sie gespeicherten Rollen-Eignungen und Qualifizierungsmaßnahmen (geplante und durchgeführte) einzusehen.

Änderungen und Erweiterungen

Einmal jährlich oder auf Antrag einer Seite findet eine gemeinsame Beratung zwischen Unternehmen und Betriebsrat statt, bei der insbesondere die in Anspruch genommenen Qualifizierungsmaßnahmen, das aktuelle Qualifizierungsangebot sowie die längerfristigen Konsequenzen für die Personalentwicklung erörtert werden.

Über alle Änderungen und Erweiterungen der sich auf die Methodenkompetenz beziehenden Anforderungen wird der Betriebsrat vor Aufnahme in das Dokument schriftlich informiert. Widerspricht der Betriebsrat nicht innerhalb einer Frist von sechs Wochen, so wird das Dokument entsprechend ergänzt. Gleiches gilt, wenn in einer streitigen Frage über die Aufnahme einer Methodenkompetenz Einvernehmen erzielt worden ist.

Ergeben sich aus der Anwendung des Systems neue Probleme, die mit der Überwachung von Leistung oder Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tun haben, so kann der Betriebsrat verlangen, daß über die Angelegenheit mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung verhandelt wird.

Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von [___] gekündigt werden. Sie erlischt ferner, wenn sie durch eine neue Vereinbarung über die Computerunterstützung des gesamten Personalmanagements (Skills, Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche, Zielvereinbarungen, Personalplanung, Nachwuchsförderung) abgelöst wird ("Personalwirtschaft aus einem Guss").

Im Falle einer Kündigung wirkt sie nach bis zum Abschluß einer neuen Vereinbarung.

Werden Informationen unter Verletzung von Bestimmungen dieser Vereinbarung gewonnen oder weiterverarbeitet, so sind sie als Beweismittel zur Begründung personeller Maßnahmen nicht mehr zulässig.

6 Marktprognosen

Selbst finden

7 Zusammenfassung

Selber schreiben

8 Literatur

- [Bach, Vogler, Österle, 2000] Bach, Volker; Österle, Hubert; Vogler, Petra (Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis – prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement; Springer; Berlin Heidelberg; 2000.
- [Davenport, 1997] Davenport, Thomas: Knowledge Management Case Study; Knowledge Management at Microsoft, 1997. Graduate School of Business, University of Texas at Austin; 1997.
- [Deiters, Lucas, Weber, 2000] Deiters, W., Lucas, R., Weber, T., Skill-Management: ein Baustein für das Management flexibler Teams, in: Information Management & Consulting, 15. Jg., Nr. 3, 2000, S. 54 - 60.
- [Gebert, Bach, 2000] Gebert, Bach: Integriertes Skill Management - Grundlagen und Strategiefindung; Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-, und Sozialwissenschaften; Institut für Wirtschaftsinformatik; 2000.
- [Hyperskill, 2001] <http://www.5sl.org/~hyperskill/html/menu2/skm.htm>, 03. 05. 2001
- [Kreitmeier, Krauter, 1998] Kreitmeier, Krauter: Skill Management; Groupware Magazin 3/98.
- [North, Varlese, 2001] North Klaus, Varlese Nadja: Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung, in: Wissensmanagement Online, Nr. 2, März 2001; www.wissensmanagement.net/online
- [Probst, Romhardt, Raub, 1999] Probst, G., Romhardt, K., Raub, S., Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1999.
- [Thiesse, Bach, 1999] Thiesse, Bach: Technologien und Tools für das Wissensmanagement; Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-, und Sozialwissenschaften; Institut für Wirtschaftsinformatik; 1999.
- [Trillitsch, 1999] Trillitsch, Uwe: Knowledge Networking bei der Siemens AG, in: Wissensmanagement Online, Oktober 1999; www.wissensmanagement.net/online

- [TSEa, 2001] <http://www.tse-hamburg.de/Betriebsvereinbarungen/Texte/skill.html>, 2001.
- [TSEb, 2001] <http://www.tse-hamburg.de/Papers/Personal/SkillDB.html>, 2001.