



# Lange vernachlässigt

Das Skill Management stand lange im Schatten des Talent Managements. Erst allmählich kommen Lösungen auf, die Klarheit über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen bringen und eine Planung künftig gefragter Kompetenzen erlauben.

VON ULLI PESCH



Wie Unternehmen von Quereinsteigern und neuen Karrierewegen profitieren können, lesen Sie in der Titelstrecke unserer Septemberausgabe und auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Personalentwicklung > Talent Management.

► Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, über welche Kompetenzen und Qualifikationen ihre Mitarbeiter verfügen. Wie sonst könnte man sie mit den richtigen Aufgaben betrauen und beurteilen, ob man sie mit den passenden Kompetenzen in ein Projekt entsendet oder wer welchen Kollegen ersetzen kann? Bisher erfassen jedoch nur wenige Organisationen systematisch die vorhandenen Skills. Im Bewerbungsprozess werden zwar alle Zertifikate, Kurse und Qualifikationen abgefragt. Aber diese auch in einer Skill-Datenbank ablegen? Meist Fehlanzeige. Unternehmen wissen nur selten, welche Potenziale in ihnen schlummern und wie sie diese ohne Aufwand ausfindig machen, wenn sie sie benötigen.

## Zertifikate waren gestern

Weil niemand mehr auch nur annähernd die Entwicklungen der nächsten fünf Jahre vorhersehen kann, verlieren Zertifikate allerdings enorm an Bedeutung. Nach Erfahrung von Tine Schlaak, Expertin für Mitarbeiterschulungen beim Online-Lernanbieter Udacity, können viele Unternehmen kaum noch einschätzen, welche Skills

mittelfristig benötigt werden. „Aufgrund der extremen Entwicklungsdynamik wird es auch zunehmend schwieriger, strategische Entwicklungsziele zu definieren“, so Schlaak. Bernd Wiest, Senior Sales Consultant bei Time4-you, geht noch einen Schritt weiter: „Angesichts des Fachkräftemangels wird es so kommen, dass sowohl **Quereinstiege als auch unternehmensinterne Karrieren** wichtiger werden als formale Abschlüsse.“

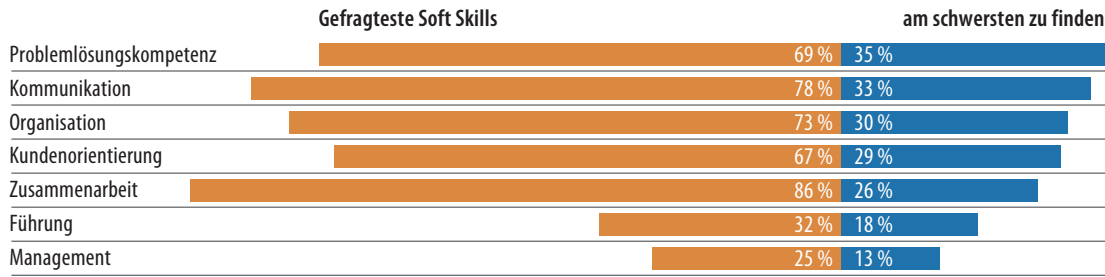
Claudia Crummenerl, Expertin für Executive Leadership und Change bei Capgemini, sieht es ähnlich: „Die neuen Herausforderungen sind die Geschwindigkeit und der Umfang, mit denen sich die Anforderungen an die Mitarbeiter ändern.“ Die bestehenden Strukturen seien oft zu behäbig, um mit dem Wandel Schritt zu halten, geschweige denn, ihn zu unterstützen. „Darüber hinaus bilden die bestehenden Trainingsformate die zukünftigen Bedarfe häufig nur unzureichend ab.“

## Noch kein ideales Tool

Skill Management gibt es zwar seit Jahrzehnten, aber das Aufkommen der Talent-Management-Anbieter und schließlich die Cloud und künstliche Intelligenz

## Gesuchte Soft Skills

Abbildung



Die gefragtesten Soft Skills sind zugleich auch am schwersten zu finden. Für die Studie wurden rund 20 000 Arbeitgeber in 42 Ländern befragt. Die Ergebnisse beziehen sich auf Deutschland, Österreich und die Schweiz.

(KI) haben zuerst Lösungen für andere Anforderungen geschaffen. Skill Management geriet lange nicht in den Fokus. „Darum bietet der Markt bislang noch kein ideales Tool für diesen Bereich“, sagt Organisationsexperte Kai Reinhardt, Professor für Unternehmensführung an der HTW Berlin. Christoph Kull vom Softwareanbieter Workday beobachtet zudem, dass viele Unternehmen oft noch ein eher rudimentäres, informelles und intuitives Skill Management betreiben. Warum das so ist, erklärt der Vertriebs- und Marketingleiter DACH so: „Die HR-Software ist generell fragmentiert, sie bedient sich aus verteilten Datensilos und veraltete Legacy-Systeme erschweren es Personalern, die für ein effektives Skill Management nötigen Informationen zusammenzutragen.“

Das sieht auch Thomas Faust, HCM-Experte bei Deloitte, so. Die Mehrzahl der Unternehmen nutze zurzeit noch die Standardanwendungen, die mit HCM-Softwarelösungen geliefert werden. „Meist werden die Kompetenzmodelle in diesen Lösungen abgebildet“, so Faust, „die dann in der Regel auch im jährlichen Performance-Review-Prozess genutzt und aktualisiert werden.“ Noch häufiger fänden sich inzwischen auch Möglichkeiten, individuelle Skills in Freitextfeldern einzufügen.

Manche Unternehmen sind mittlerweile in der Lage, ihre Jobfamilien mit Skills zu hinterlegen und diese auszuwerten. „Deshalb ist es im Vorfeld zunächst wichtig, dass Personalverantwortliche Kompetenzen und Kompetenzlücken in ihrem Unternehmen identifizieren“, sagt Christian Zöhr laut, Director Products Central Europe beim Softwarehaus Sage. „Gleichzeitig sollten sie unternehmensweite und über Manager kaskadierte Ziele, die mit Zeitrahmen und entsprechenden Prioritäten in einer solchen Datenbank hinterlegt sein müssten, transparent definieren.“

### Problemfall Skill-Datenbank

Idealerweise wird Skill Management heute nicht nur in einige HR-Bereiche integriert, sondern steht auch in Lösungen für die Projekt- und Unternehmensplanung

zur Verfügung. Ebenso finden sich etliche Schnittmenen mit dem Learning und Talent Management. In neueren Lösungen können Kompetenzen durch Employee- oder Manager-Selfservices eingegeben werden, ebenso sind Bewertungen und Kommentare möglich. Schnittstellen zu Performance-Management-Prozessen sind üblich. Außerdem lassen sich Dokumente, zum Beispiel Zertifikate, an die Skill-Profile anhängen und bei einigen Systemen kann man nach Mitarbeitern mit bestimmten Skills suchen.

Die meisten Softwareanbieter für Talent-Lösungen haben das Skill Management als eigenes Modul oder zumindest als Funktion integriert. Intelligente Algorithmen unterstützen heute den Abgleich von Skills und darauf aufbauend die Auswahl benötigter Mitarbeiter. Marc Stoffel, CEO von Haufe-Umantis, ist indessen überzeugt: „Die aktuell am Markt verfügbaren Tools greifen zu kurz. Themen wie Peer-Feedback oder Mitarbeiterentwicklung werden meist isoliert betrachtet, statt sie in die Anwendung zu integrieren.“ So sei es schwer möglich, eine kontinuierliche und realistische Skill-Datendank zu erhalten. Aus diesem Grund, so Stoffel, entwickle Haufe aktuell ein eigenes Ökosystem, das genau diesen starren Silostrukturen entgegenwirke.

### Aus der Praxis

Julia Kotrba, Personalreferentin bei der Know-how AG aus Stuttgart, kennt die großen Unterschiede in verschiedenen Branchen im Umgang mit Skill Management. „Jedes Unternehmen, jede Führungskraft, jeder Projektmanager hat sich wohl in den vergangenen Jahren ein eigenes System geschaffen, um die verschiedenen Skills der Mitarbeiter zu erkennen und zu verwalten“, sagt sie. In der Tat: Beim Softwarehersteller Ackee beispielsweise funktioniert das Skill Management über eine Gitternetz-Organisationsstruktur. Jedes Team hat einen Teamleader, der für die berufliche Weiterentwicklung der Mitglieder verantwortlich ist. In wöchentlichen Meetings teilen die Teammitglieder

ihr Know-how und diskutieren Best Practices, die sie bei den jeweiligen Projekten anwenden wollen. Darüber hinaus hat, als zweiten Bestandteil der Gitternetzstruktur, jedes Projekt einen Projektmanager, der Teammitglieder für das Projekt bestimmt und für die Projektabwicklung zuständig ist. Allerdings nutzt Ackee keinerlei Softwaretools für das Skill Management. „In unserem Fall ist das beste Tool eine Tafel beziehungsweise ein Whiteboard in unserem Besprechungsraum“, verrät Dr. Josef Gattermayer, Mitgründer und CIO.

Die Rheinmetall AG setzt seit 2010 im Talent und Skill Management auf ET-Web von Lumesse. Anfang des Jahres wurde in der Schweiz die Nachfolgelösung Empower in Betrieb genommen. Im Januar 2019 soll sie auch in den Niederlassungen und Tochterunternehmen in Deutschland und Österreich einsatzfähig sein. Martina Borghoff, die bei der Rheinmetall für die Einführung der neuen Lösung zuständig ist, erklärt, wie das Skill Management im Unternehmen umgesetzt werden soll: „Der Fachvorgesetzte und der Mitarbeiter führen jeweils eine Skill-Fit-Gap-Analyse durch. Die Ergebnisse trägt der Fachvorgesetzte händisch ins System ein.“ Empower soll dann automatisiert eine oder mehrere Schulungs- oder Trainingseinheiten vorschlagen, die der jeweilige Mitarbeiter buchen könne. „HR sorgt im Hintergrund dafür, dass die entsprechenden Schulungen im Trainingskatalog möglichst umfassend zur Verfügung stehen.“

### Alte und neue Anbieter

Skill Management ist nicht mehr nur Thema für die etablierten HCM- und Talent-Management-Softwareanbieter. Das zeigen verschiedene Global Player wie Google, Microsoft oder Amazon, die ihre Geschäftsfelder in Richtung Weiterbildung und Personalentwicklung erweitern. Ein typisches Beispiel ist aktuell LinkedIn, das inzwischen mit der Kompetenzerfassung und -auswertung sowie mit Online-Videos den gesamten Recruiting- und Talent-Management-Prozess automatisiert für jeden Einzelnen anbietet und klassisches HR überflüssig macht.

Laut Deloitte finden Eigenentwicklungen kaum noch statt. Am häufigsten, so die Experten, seien SAP HCM und Successfactors sowie die Workday-Lösungen zu finden. In Deutschland weit weniger verbreitet sei Oracle. Ganz selten fänden sich noch Lösungen von Perbit und ähnlichen kleineren Unternehmen. Auch einige Start-ups wie Can Do versuchen, sich mit neuen Ansätzen vom Kuchen ein Stück abzuschneiden. Andere kooperieren über eigene Marktplätze mit Anbietern, die spezielle Skill-Management-Lösungen anbieten, so etwa Cornerstone, über

deren Marktplatz Kunden mit dem Skill-Management-Anbieter Farna zusammenarbeiten können. Viele Organisationen gehen beispielsweise schon von einer Lernbibliothek zu Abonnements von Lerninhalten über.

Der Skill-Management-Markt teilt sich nach Ansicht der meisten Experten in vier Kernbereiche auf: Talent, Learning Management, Performance Management sowie HR Analytics. Die wesentlichen Player verteilen sich laut dem Learning-Anbieter Skillsoft wie folgt in diesen Segmenten:

- Talent Management: SAP Successfactors, Talentsoft, Ultimate Software, Sum Total
- Learning Management: Cornerstone on Demand, Lumesse, LinkedIn Learning/Lynda.com, NetDimensions, Sum Total
- Performance Management: SAP Successfactors, SAS Institute, ADP, Sum Total Systems
- HR Analytics: Workday, Oracle (HCM), SAP Successfactors, ADP sowie Sum Total

### Die aktuellen Trends

Nach Ansicht der Deloitte-Experten geht der Trend im Skill Management klar in Richtung Erfassung individueller Skills. Diese Skills können dann mit den Kompetenzanforderungen abgeglichen werden, um Defizite bei den Mitarbeitern aufzudecken. Anschließend können individualisierte Entwicklungsempfehlungen ausgesprochen werden. Letzteres, ein automatisiertes, digitales Learning und Development Management, ist ein weiterer Trend. Laut Deloitte gelingt das jedoch nur mithilfe von Big Data und KI.

Auch die Auswertung von externen Arbeitsmarktdaten und die Ausschreibung von Stellen in Kombination mit internen Skill-Daten sind inzwischen möglich. Zukünftig könnte der Prozess durch die Nutzung von Blockchain-Anwendungen noch sicherer werden und die Employee-Selfservice-Komponente stärken. Vielleicht verwalten wir alle eines Tages unsere Skills, Kompetenzen und Dokumente in der Blockchain – Xing und LinkedIn haben ja bereits unsere Informationen.

„In ein paar Jahren werden HR-Abteilungen keine starren Kompetenzmodelle mehr entwickeln“, meint Organisationsexperte Kai Reinhardt von der HTW Berlin. „Schon heute nutzen erfolgreiche Firmen intelligente Tools, die im Arbeitsprozess der Mitarbeiter integriert sind und Daten dazu erfassen, ob ein Mitarbeiter oder ein Manager kompetent genug ist, um das zu tun, was er tun soll.“ Diese Werkzeuge würden immer besser und intelligenter und lieferten schon bald schnellere und kosteneffizientere Ergebnisse, als jedes starre Kompetenzmodell es vermag. ■