

Mit Skill Management können Unternehmer das **LEISTUNGSPOTENZIAL** ihrer Mitarbeiter optimal ausschöpfen. Dabei helfen gezielte Gespräche und Datenbanken.

VON BETTINA BLASS

SKILL MANAGEMENT

Die beste Kraft am rechten Ort

Anfangs war Rolf Lorenz skeptisch: „Setzen wir die Mitarbeiter unter Druck? Schaffen wir Misstrauen? Werden sie uns die Wahrheit sagen wollen?“, fragte sich der geschäftsführende Gesellschafter von Roth & Lorenz, einer Agentur für Marketingkommunikation in Stuttgart. Inzwischen möchten er und sein Partner Ulrich Roth jedoch die regelmäßigen Gespräche mit den leitenden Mitarbeitern nicht mehr missen. Sie dienen dazu, Stärken und Schwächen zu analysieren, Zielvereinbarungen zu treffen und gemeinsam zu prüfen, ob sie umgesetzt wurden und zu den gewünschten Ergebnissen führten. Die Leitenden führen solche Gespräche wiederum mit ihren Teammitgliedern, so schließt sich der Kreis. Lorenz' Argument für diese Vorgehensweise: „Auf Klarheit lässt sich besser bauen als auf Vermutungen.“ Das zieht auch bei den Trainees und teilzeitbeschäftigten 65 Mitarbeitern, von denen 20 Führungsverantwortung haben. Bei Roth & Lorenz erhalten alle Mitarbeiter zusätzlich ein Fortbildungsbudget von einem halben Monatsgehalt.

Was Rolf Lorenz beschreibt, fällt unter den Begriff Skill Management, was so viel bedeutet wie „Fähigkeiten verwalten“. Damit ist gemeint, dass die

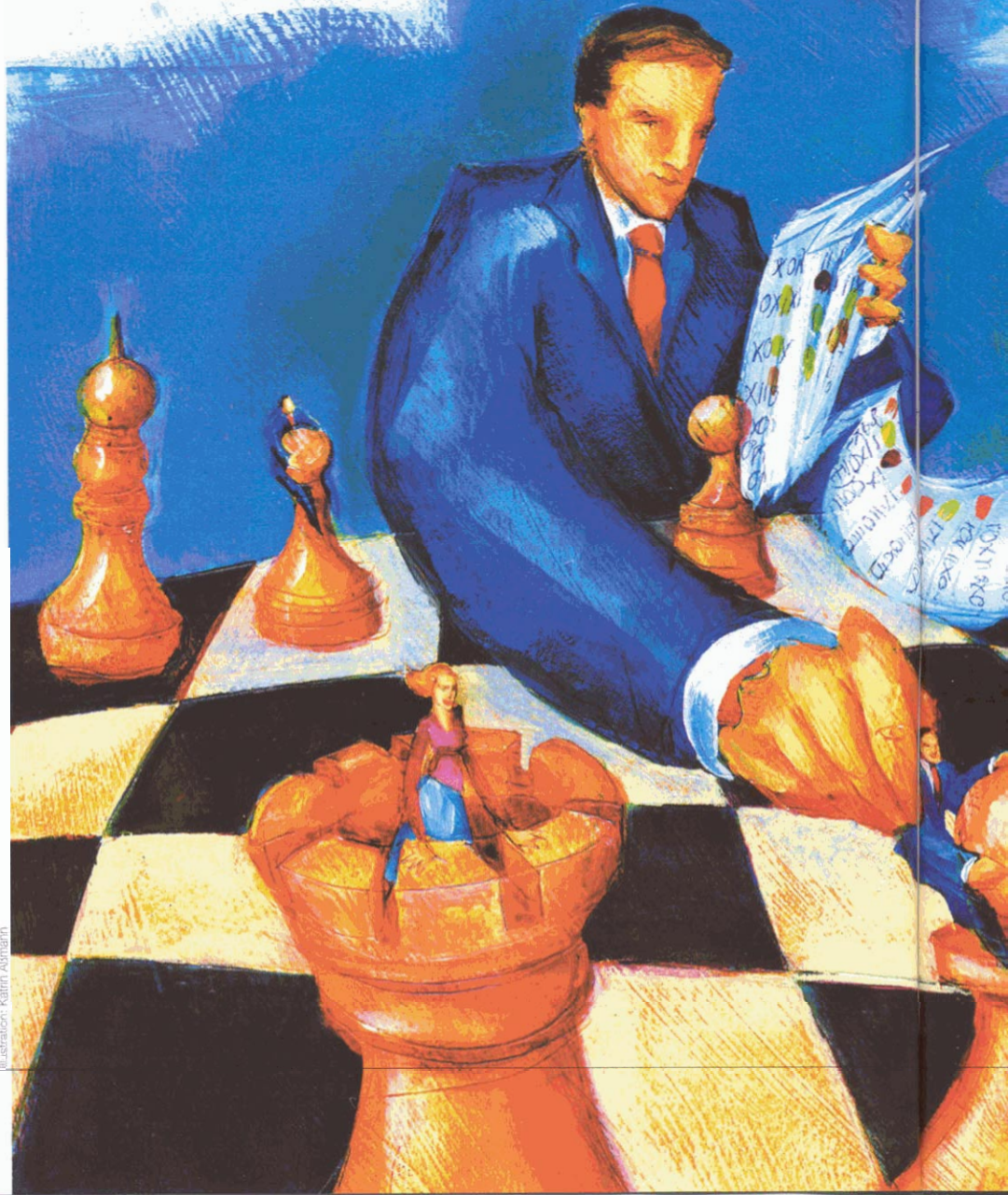


Illustration: Katrin Altmann

Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale eines jeden Mitarbeiters erkannt, weiterentwickelt und an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Personalabteilungen legen dazu Datenbanken an, in denen festgehalten wird, welcher Mitarbeiter welche Fertigkeiten besitzt. Diese Daten lassen sich aus den Bewertungsbögen nach Mitarbeitergesprächen wie bei Roth & Lorenz zusammennägen.

Eine andere Möglichkeit der Datensammlung ist ein online-basiertes System, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte freiwillig ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen selbst einschätzen. Hier lohnt sich ein Blick zu einem Großunternehmen: Die Commerzbank hat im Jahr 2003 ein Pilotprojekt mit solch einem System im Filialgebiet Mannheim gestartet. Der Erfolg ist groß: 90 Prozent der Mitarbeiter haben ihre Daten eingegeben. Darum wird das System bis Anfang

nächsten Jahres bundesweit in den Commerzbank-Filialen eingeführt. Der Datenschutz ist gewährleistet, zusätzlich regelt eine Betriebsvereinbarung, dass das System nur zur positiven Entwicklung der Mitarbeiter genutzt werden darf.

Chancen und Defizite aufzeigen. Ein solches Skill-Management-System zeigt, in welchen Bereichen ein Unternehmen Defizite hat und wo Wissen von außen zugekauft werden muss, neue Mitarbeiter eingestellt oder Angestellte weitergebildet werden sollten. Diese Transparenz ermöglicht es einer Firma, vorausschauend die Initiative zu ergreifen und ihren Angestellten langfristige Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Das nützt auch dem Unternehmen, denn eine Firma ist nur so gut wie ihre Mitarbeiter – stagniert das Wissen innerhalb eines Unternehmens, kommt auch die Firma nicht weiter. „Gerade in

mittelständischen Unternehmen mit eher geringer Fluktuation fehlt ab und zu frisches Blut“, erklärt Rolf Lorenz: „Dann läuft man Gefahr, dass die notwendige dynamische Entwicklung nicht mehr im richtigen Maß stattfindet – das ist tödlich für ein Unternehmen.“ Wer Skill Management richtig nutzt, erkenne, wann welcher Mitarbeiter etwas für seine weitere Entwicklung tun muss. Das ist umso wichtiger, je mehr unterschiedliche Funktionen es in einem Unternehmen gibt. Selbst wenn viele mittelständische Firmen wie eine große Familie funktionieren: Irgendwann verliert die Führungsebene den Überblick. Denn häufig bringen Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz nicht alle ihre Fähigkeiten zum Einsatz.

Um jederzeit an dieses Wissen zu gelangen, eignen sich besonders Datenbanken: Gerade in der Projektarbeit lässt sich mit ihrer Hilfe schnell ein Team hoch qualifizierter Mitarbeiter

Fähigkeiten entdecken

Neben Praxistests, Mitarbeitergesprächen, **Assessment Centern** oder **Potenzialanalysen** gibt es weitere Möglichkeiten, die Fertigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen:

Teamworkshops: Neben der Vermittlung fachlichen und sozialen Wissens zeigt sich hier, wie ein Team interagiert: Wer stellt Fragen oder meldet sich freiwillig zu Übungen? Wer wird von allen unausgesprochen als Führungskraft anerkannt? Wer schießt immer quer und weiß alles besser? Wer kennt sich fachlich schon sehr gut aus, und wer muss alles mehrfach erklärt bekommen?

Zielvereinbarungen: Wird das jährliche Mitarbeitergespräch mit einer Zielvereinbarung abgeschlossen, muss sich der Mitarbeiter daran halten. Mit wie viel Engagement geht er ans Werk? Was erreicht er? Mit welchem Aufwand erreicht er das Ziel?

Positionswechsel: Wer gezielt Mitarbeiter auf eine andere Position oder in ein anderes Team setzt, sorgt zunächst für Unruhe. Aber so zeigt sich, was derjenige kann und wie er mit dem neuen Aufgabengebiet umgeht. Viele Mitarbeiter wachsen mit ihren Aufgaben. Aber aufgepasst: Wenn jemand einen Wechsel total ablehnt, wird er in der neuen Position oder im neuen Team möglicherweise Schwierigkeiten bereiten. Hier ist es wichtig, den Mitarbeiter mit guten Argumenten vom Sinn des Wechsels zu überzeugen.

Flache Hierarchien und offene Türen: Nur wenn die Mitarbeiter so viel Vertrauen zu ihren Vorgesetzten haben, dass sie mit ihnen offen über Probleme, Fehler, aber auch Erfolge und Freude sprechen, können die sich ein Bild davon machen, welches Potenzial unter der Oberfläche schlummert.

INTERVIEW

„Filtern und fördern“

STEPHAN TEUBER, Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung Loquenz in Stuttgart und Vorsitzender des Fachverbandes Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, zum Skill Management bei Mittelständlern.

Herr Teuber, ist Skill Management sinnvoll oder nur ein leerer Anglizismus?

Teuber: Mit Skill Management behalten die Personalabteilungen eines Unternehmens den Überblick über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Deren Skills – Fertigkeiten – werden in einer Datenbank gesammelt. Das Unternehmen erkennt darüber hinaus: Wo haben wir Defizite? Wo müssen wir etwas tun? Das heißt, Skill Management ist mehr als ein leerer Anglizismus, es ist ein sinnvolles Management-Instrument.

Warum ist Skill Management für den Mittelstand wichtig?

Teuber: Es ist einfacher, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, als neue Mitarbeiter zu finden und einzukaufen. Wer schon länger im Unternehmen ist, identifiziert sich mit der Firma und weiß, worauf es ankommt. Da im Mittelstand die Mitarbeiter häufig lange im Unternehmen bleiben, können sie besonders gut aufgebaut werden. Zweitens lassen sich durch Skill Management Führungskräfte gezielt herausfiltern und fördern. Viele Mittelständler haben Probleme mit der Unternehmensnachfolge. Die lassen sich auf diese Weise umgehen.

Wie geht das in der Praxis?

Teuber: Beispielsweise, indem man potenziellen Führungskräften Projektverantwortung überträgt – eine beliebte Vorgehensweise im Mittelstand. So sind sie Führungskraft auf Zeit und können ihre Fähigkeiten beweisen. Außerdem sind gezielte Weiterbildungsmaßnahmen nötig. Größere Unternehmen gehen im Vergleich dazu einen Schritt weiter und veranstalten auch Assessment Center und psychologische Tests, wenn es um das Identifizieren von Mitarbeitern mit Führungspotenzial geht.

Was ist der größte Fehler, den man beim Skill Management machen kann?

Teuber: Die Fertigkeiten der Mitarbeiter nicht zu erkennen. Es demotiviert die Angestellten, wenn sie keine Chance bekommen. Werden die offenen Stellen von außen besetzt, ist es zusätzlich teuer, denn passende Mitarbeiter müssen erst gefunden und eingearbeitet werden.

INTERVIEW: BETTINA BLASS

Berater Stephan Teuber empfiehlt Mittelständlern, das Skill Management auch bei der Nachfolgeplanung einzusetzen.



Foto: privat

zu einem Thema zusammenstellen. Allerdings: In der Praxis kann es schon Probleme geben. Rolf Lorenz berichtet: „Für Alteingesessene ist es manchmal hart, wenn jemand die Projektleitung erhält, der jung oder noch nicht lange dabei ist. Aber wenn er die Skills dafür hat, ist er die richtige Wahl.“ Lorenz und Roth führen mit den betroffenen Mitarbeitern deshalb Coaching-Gespräche: „Das ist kein Kuschelkurs und geht nicht immer konfliktfrei, denn wir sind alle nur Menschen. Aber im Großen und Ganzen haben wir mit dieser Vorgehensweise viel Erfolg.“

Hilfe von außen. Während die Chefs die Mitarbeitergespräche selbst führen können, ist das bei den Potenzialanalysen schwieriger. Hier sollten eventuell Arbeitspsychologen hinzugezogen werden. Dem Mitarbeiter wird bei diesen Analysen ein Spiegel vorgehalten: Wer bin ich, was will und was kann ich? In psychologischen Tests steht der Mitarbeiter Rede und Antwort, das Ergebnis wird ausgewertet. „Ein introvertierter Mitarbeiter leitet besser nicht die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit für ein Unternehmen, weil es ihm an Kommunikationsgeschick fehlt“, erklärt Jürgen Hesse vom Büro für Berufsstrategie in Berlin, das solche Potenzialanalysen anbietet. „Ist dem Mitarbeiter nicht bewusst, dass er introvertiert ist, wird er das durch diese Analyse erfahren.“ Ziel ist es, die richtige Position für die gegebenen Fähigkeiten zu finden.

Potenzialanalysen und Fortbildungen kosten das Unternehmen zunächst einmal Geld. Der monetäre Nutzen dieser Investition für die Firma lässt sich nicht genau in Zahlen ausdrücken. Aber: „Wir haben dadurch Mitarbeiter, die ihre Arbeit zur Zufriedenheit der Kunden erledigen, die effizient arbeiten und mit Spaß bei der Sache sind. Das ist unbezahlbar“, erzählt Rolf Lorenz aus der Praxis. Außerdem lassen sich damit gute Kräfte ans Unternehmen binden – denn wer seine Arbeit gerne macht, bleibt.

Stephan Teuber, Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung Loquenz in Stuttgart und Vorsitzender des Fachverbandes Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, schlägt zusätz-

„Im Vordergrund steht das Wohl des Unternehmens“

PETER HOLZMAIER, Unternehmer Akademie Chiemsee

liche Praxistests vor, um Fähigkeiten der Angestellten zu erkennen (siehe auch Interview Seite 16). „Es ist Learning by doing“, erklärt er. „Man sieht in der täglichen Arbeit, wie flexibel Mitarbeiter mit den gestellten Aufgaben umgehen.“ Denn in der Praxis müssen Mitarbeiter demonstrieren, wie verantwortlich sie handeln, ob sie Lösungskompetenz besitzen, wie sie mit den Kollegen zusammenarbeiten und ob sie kommunikations- und konfliktfähig sowie stressresistent sind. Solche Methoden ersetzen Assessment Center wie in großen Unternehmen, die für



Foto: Roth & Lorenz

Mittelständler zu aufwendig und zu teuer sind. Hesse nennt ein weiteres Risiko der Assessment Center: „Durch solche Auswahlverfahren können andere Mitarbeiter das Gefühl bekommen, nicht gut genug zu sein. Das wirkt demotivierend.“ In einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen lassen frustrierte Angestellte das Zünglein an der Ausgeglichenheits-Waage schnell ins Negative umschlagen und sorgen für Missstimmung. Die Folge ist ineffizientes Arbeiten, weil viele zwischenmenschliche Probleme ungelöst sind.

„Allerdings darf der reine Praxistest nicht eingesetzt werden, wenn es um Führungspositionen geht“, rät Jürgen Hesse. „Hierfür sollte man nur Leute wählen, die sich in der Vergangenheit schon bewiesen haben – wobei das keine Garantie dafür ist, dass sie auch

als Führungskraft einen guten Job machen. Aber das Experiment wird abgemildert.“ Möglicherweise bietet sich aber die Führung auf Zeit in Form von Projektleitung an. Dort kann sich eine potenzielle Führungskraft beweisen. Verfehlt sie das Ziel, hält sich der Schaden in Grenzen. Löst sie die Aufgabe zur allgemeinen Zufriedenheit, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie sich auch als richtige Führungskraft behaupten kann.

Suche nach einer Alternative. Eines darf man bei der Wahl der Führungskräfte nicht aus den Augen verlieren: „Gibt es niemanden, der die Stelle optimal ausfüllen könnte, oder würde es zu lange dauern, die Führungskompetenz

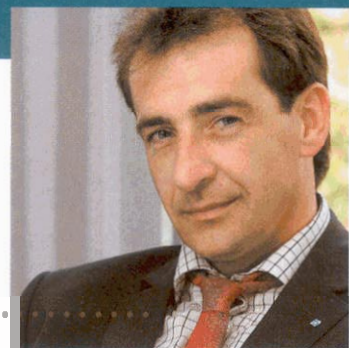


Foto: privat

der Begriff bedeutet.“ Dabei ist es ganz einfach: „Nur wenn ich für meine Angestellten ein gelebtes Leitbild bin, kann ich von ihnen Höchstleistungen erwarten. Dazu muss auch ich mich bewegen und weiterentwickeln, mein Potenzial erkennen und richtig einsetzen. Auch so überzeuge ich meine Mitarbeiter, dass Skill Management und Potenzialanalysen etwas Positives sind“, weiß Rolf Lorenz. Unternehmer und Führungskräfte, die selbst dazu bereit sind, sich weiterzuentwickeln, lernen schnell, ihre Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Das hat handfeste Vorteile für das Arbeitsleben des Unternehmers selbst, weiß Holzmaier: „Der Chef muss viel seltener 'Feuerwehr' spielen.“

„Auch ich selbst muss mich weiterentwickeln“

ROLF LORENZ, Roth & Lorenz, Stuttgart

bei einem Mitarbeiter vollständig zu entwickeln, dann stellt ein Unternehmer besser jemanden von außen ein“, sagt Peter Holzmaier von der Unternehmer Akademie Chiemsee und geschäftsführender Vorstand im Verband Die KMU-Berater. „Selbst wenn dies den einen oder anderen Mitarbeiter frustriert oder demotiviert: Das Wohl des Unternehmens steht im Vordergrund.“

Obwohl Skill Management also viele Vorteile hat und leicht anwendbar ist, haben gerade Mittelständler häufig Probleme damit: „Sie sind mit ihrem Tagesgeschäft ausgelastet“, so Holzmaier, der regelmäßig Seminare zu diesen Themen durchführt. „Die meisten geben vor, keine Zeit dafür zu haben. Dahinter steckt häufig Unsicherheit: Sie wissen nicht, wie sie es angehen sollen und was

ProFirma

PREMIUM

Profitieren Sie im Premium-Paket zusätzlich von über 1.500 Tools, Vorlagen und Musterlösungen für Unternehmer.

Skills erkennen und erfassen

In allen Firmen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben ihrer Kernkompetenz weitere Fähigkeiten haben. Häufig bleibt dieses Potenzial ungenutzt, weil es nicht systematisch dokumentiert wurde. Mit unserem Skill-Management-Tool können Sie solche Fähigkeiten für Ihr Unternehmen erfassen. Anschließend können Sie bei Bedarf mit Hilfe einer komfortablen Suchmaske schnell recherchieren, wer welche Aufgabe am besten lösen kann.

www.profirma.de/premium

