

Skill-Management
im Geschäftsbereich Fernverkehr
der Schweizerischen Bundesbahnen

Theoretische Grundlagen – Situationsanalyse – Gestaltungsempfehlungen

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuende Assistentin: **Joanna Harasymowicz-Birnbach**, Magister-Ing.

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Thomas Aeschlimann
aus Bern

Matr.-Nr.: 00-100-396

Hopfenweg 35
3007 Bern

Bern, den 23.10.2004

Vorwort

Während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre habe ich viel Freude an interdisziplinären Themenstellungen entwickelt. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Skill-Management, das als Instrument des Wissensmanagements eine äusserst interdisziplinäre Thematik darstellt, war deshalb für mich eine spannende und gerne angenommene Herausforderung.

Das Verfassen einer komplexen, wissenschaftlichen Abschlussarbeit ist eines der Charakteristika des universitären Hochschulstudiums. So empfand ich die letzten sechs Monate, in denen ich mich der Lizentiatsarbeit widmete, als würdiges Ende meiner Studienzzeit. Den Personen, die zur Erstellung beigetragen haben, spreche ich meinen Dank aus. Einerseits ist dies Frau Joanna Harasymowicz-Birnbaach, die mich als kompetente Betreuerin von ihren methodischen und fachlichen Kenntnissen profitieren liess. Andererseits sind dies die PraxispartnerInnen¹ der Arbeit. Dazu zählen sowohl Frau Antonietta Martino als primäre Bezugsperson bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), als auch die Experten, sich für ein Interview zur Verfügung stellten und damit einen wichtigen Beitrag an den empirischen Teil dieser Arbeit geleistet haben.

Die vorliegende Lizentiatsarbeit widme ich meinen Eltern, weil sie mich seit meiner Jugendzeit stets zur Weiterbildung motiviert haben.

Bern, den 23.10.2004

Thomas Aeschlimann

¹ Diese Arbeit ist, wo es den Lesefluss nicht behindert, geschlechtsneutral formuliert. Ansonsten schliessen die Formulierungen das jeweilig andere Geschlecht mit ein.

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	I
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	II
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	V
<i>Anhangsverzeichnis</i>	VI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.1.1 Relevanz vom Wissensmanagement	1
1.1.2 Relevanz vom Skill-Management	4
1.1.3 Relevanz von Skill-Management für die SBB	6
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	6
1.3 Stand der Forschung	7
1.4 Zielsetzung der Arbeit	8
1.5 Methodisches Vorgehen	8
1.6 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	9
2 Theoretische Grundlagen	11
2.1 Grundlagen des Wissensmanagements	11
2.1.1 Wissen	11
2.1.1.1 Elemente	11
2.1.1.2 Formen.....	13
2.1.1.3 Umwandlung	15
2.1.1.4 Definition.....	16
2.1.2 Wissensmanagement	17
2.1.2.1 Definition.....	17
2.1.2.2 Prozess	17
2.2 Grundlagen des Skill-Managements	19
2.2.1 Skills	19
2.2.1.1 Elemente	19
2.2.1.2 Definition.....	20
2.2.1.3 Formen.....	22
2.2.2 Skill-Management	24
2.2.2.1 Definition.....	24
2.2.2.2 Skill-Management-System	25
2.2.2.3 Einordnung im Wissensmanagement	26
2.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen des Skill-Managements	28
2.3.1 Bedingungsgrößen (BG).....	29
2.3.1.1 Ausserbetriebliche BG.....	30
2.3.1.2 Betriebliche BG	31
2.3.1.3 Personelle BG	33
2.3.2 Aktionsparameter (AP).....	34
2.3.2.1 Mittelbare AP	34
2.3.2.2 Unmittelbare AP	36

2.3.3	Effektivitäts- und Effizienzkonzept.....	36
2.3.3.1	Effektivität und Effizienz	36
2.3.3.2	Sachziele des Skill-Managements	36
2.3.3.3	Formalziele des Skill-Managements	37
2.4	Skill-Management-Prozess	38
2.4.1	Prozessschritte	39
2.4.1.1	Strategie-Check	39
2.4.1.2	Anforderungsprofile	40
2.4.1.3	Fähigkeitsprofile.....	42
2.4.1.4	Soll-Ist-Analyse.....	43
2.4.1.5	Umsetzungsstrategien.....	44
2.4.1.6	Erfolgskontrolle.....	45
2.4.2	Problembereich: soziale Kompetenzen	46
2.4.3	Trägerschaft.....	47
2.5	Skill-Management-Funktionen	48
2.5.1	Expertensuche.....	48
2.5.2	Funktionen im Personalmanagement	49
2.5.2.1	Metafunktion	50
2.5.2.2	Prozessfunktionen.....	51
2.5.2.3	Querschnittsfunktionen.....	54
2.6	Determinanten der Effektivität und Effizienz des Skill-Managements.....	55
2.6.1.1	Ökonomisch-technische Dimension	56
2.6.1.2	Individual-soziale Dimension.....	59
2.6.1.3	Flexibilitätsorientierte Dimension	61
2.6.1.4	Ethische Dimension.....	62
3	Situationsanalyse.....	63
3.1	Einleitung zur Situationsanalyse im GB FV der SBB.....	63
3.1.1	Methodisches Vorgehen	63
3.1.1.1	Erhebungsverfahren.....	63
3.1.1.2	Auswahlverfahren.....	64
3.1.1.3	Aufbereitungsverfahren.....	65
3.1.1.4	Auswertungsverfahren.....	65
3.1.2	Praxispartner.....	68
3.1.2.1	SBB AG.....	68
3.1.2.2	GB FV	69
3.2	Grundlagen des Skill-Managements im GB FV der SBB.....	70
3.2.1	Skills	70
3.2.1.1	Definition.....	70
3.2.1.2	Formen.....	71
3.2.2	Skill-Management	73
3.2.2.1	Definition.....	73
3.2.2.2	Skill-Management-System	74
3.2.2.3	Einordnung in das Personalmanagement.....	74
3.3	Konzeptioneller Bezugsrahmen des Skill-Managements im GB FV der SBB.....	74
3.3.1	Bedingungsgrößen (BG).....	74
3.3.1.1	Ausserbetriebliche BG.....	74
3.3.1.2	Betriebliche BG	75
3.3.1.3	Personelle BG	76

3.3.2	Aktionsparameter (AP).....	77
3.3.2.1	Mittelbare AP	77
3.3.2.2	Unmittelbare AP	78
3.3.3	Effektivitäts- und Effizienzkonzept.....	79
3.4	Skill-Management-Prozess im GB FV der SBB.....	79
3.4.1	Prozessschritte	79
3.4.1.1	Unternehmensbedarf.....	80
3.4.1.2	Anforderungen an Mitarbeitende.....	80
3.4.1.3	Soll-Profile pro Mitarbeitende.....	81
3.4.1.4	Soll-Ist-Vergleich	83
3.4.1.5	Entwicklungsmassnahmen planen.....	84
3.4.1.6	Entwicklungsmassnahmen durchführen	85
3.4.1.7	Erfolgskontrolle.....	85
3.4.2	Problembereich soziale Kompetenzen	85
3.4.3	Trägerschaft	86
3.5	Skill-Management-Funktionen im GB FV der SBB.....	87
3.5.1	Expertensuche.....	87
3.5.2	Funktionen im Personalmanagement	88
3.5.2.1	Metafunktion	88
3.5.2.2	Prozessfunktionen.....	88
3.5.2.3	Querschnittsfunktionen.....	90
3.6	Determinanten der Effektivität und Effizienz des Skill-Managements im	
	GB FV der SBB.....	91
3.6.1.1	Ökonomisch-technische Dimension.....	91
3.6.1.2	Individual-soziale Dimension.....	94
3.6.1.3	Flexibilitätsorientierte Dimension	95
3.6.1.4	Ethische Dimension.....	96
4	Gestaltungsempfehlungen	97
4.1	Generelle Gestaltungsempfehlungen für das Skill-Management.....	97
4.2	Spezifische Gestaltungsempfehlungen für das Skill-Management im	
	GB FV der SBB.....	97
5	Fazit	102
	<i>Anhang</i>	103
	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	107
	<i>Selbständigkeitserklärung</i>	116

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Komponenten des intellektuellen Kapitals.....	2
Abb. 2:	Triebkräfte der steigenden Bedeutung des Wissensmanagements.....	3
Abb. 3:	Akzentuierungsgrad der Lizentiatsarbeit.....	6
Abb. 4:	Erster Teil der Wissenstreppe.....	12
Abb. 5:	Wissensformen	14
Abb. 6:	Arten der Wissensumwandlung.....	15
Abb. 7:	Bausteine des Wissensmanagements.....	18
Abb. 8:	Zweiter Teil der Wissenstreppe.....	19
Abb. 9:	Aufschlüsselung der Skills	21
Abb. 10:	Kompetenzarten.....	22
Abb. 11:	Bezugsrahmen	29
Abb. 12:	Skill-Management-Prozess.....	39
Abb. 13:	Skill-Stufen.....	41
Abb. 14:	Skill-Baum.....	43
Abb. 15:	Resultate des Soll-Ist-Vergleiches.....	44
Abb. 16:	Trägerschaft des Skill-Managements	47
Abb. 17:	Funktionen des Personalmanagements.....	50
Abb. 18:	Anforderungsprofile als Bindeglied zur Unternehmensstrategie	51
Abb. 19:	Kenntnisanforderungen für Mitarbeitende eines Softwareentwicklungsprojektes.....	53
Abb. 20:	Todesspirale eines Skill-Management-Systems	58
Abb. 21:	Ablaufmodell des Auswertungsverfahrens.....	66
Abb. 22:	Organigramm der SBB AG	69
Abb. 23:	SBB-Kompetenzenmodell für Führungskräfte.....	72
Abb. 24:	SBB-Kompetenzenmodell für Mitarbeitende.....	73
Abb. 25:	Skill-Management-Prozess im GB FV der SBB	79
Abb. 26:	Berufsbilder pro Bereich im GB FV der SBB.....	82
Abb. 27:	Messgrundlagen der Erfolgsorientierung bei den SBB	83
Abb. 28:	Formen der Personalentwicklung bei den SBB.....	84
Abb. 29:	Trägerschaft des Skill-Managements im GB FV der SBB.....	87

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....**103**

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AP	Aktionsparameter
Aufl.	Auflage
BG	Bedingungsgrössen
Bsp.	Beispiel
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CH	Confoederatio Helvetica
CHF	Schweizer Franken
d. h.	das heisst
DBW	Die Betriebswirtschaft
Dr.	Doktor
€	Euro
EDV	elektronische Datenverarbeitung
eLearning	electronic Learning
EM	Entwicklungsmassnahmen
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FV	Fernverkehr
GB	Geschäftsbereich
GI	Gesellschaft für Informatik
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HR	Human Resources
Hrsg.	HerausgeberIn/herausgegeben
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Ing.	Ingenieurin/Ingenieur
io	industrielle Organisation
IOP	Institut für Organisation und Personal
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittelgrosse Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	Mitarbeitende
Matr.	Matrikel
MbO	Management-by-Objectives
MbKO	Management-by-Knowledge-Objectives
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
No.	numéro
Nr.	Nummer
o.	ohne
OCG	Österreichische Computer Gesellschaft
p.	page

PE	Personalentwicklung
PM	Personalmanagement
Prof.	Professor
resp.	respektive
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
Sp.	Spalte
u. a.	und andere/unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
v.	von
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
w. o.	without
z. B.	zum Beispiel
ZPE-E	Zentralbereich Personalentwicklung und -beratung

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1.1 Relevanz vom Wissensmanagement

„Immer stärker wird deutlich, dass es neben dem Anlage- und Umlaufvermögen bisher wenig beachtete, nicht-materielle Erfolgsfaktoren gibt, die den Wert eines Unternehmens steigern.“ (Herbst 2000: 16 f.). Daraus resultiert für Top-Unternehmen ein Marktwert, der den Buchwert deutlich übersteigt.² Die Differenz liegt im immateriellen Vermögen, das je nach Unternehmensleistung ein Vielfaches des Buchwertes erreichen kann. Das Unternehmen Netscape war beispielsweise 1995, vor dem Börsengang, laut Buchwert 17 Mio. Dollar wert. Kurz nach dem Börsengang betrug der Marktwert bereits 3 Mrd. Dollar (vgl. Edvinsson/Malone 1997: 2).³

Die Frage stellt sich, worin das Immaterielle besteht, welches den Unternehmenswert dermaßen drastisch zu steigern versteht, ohne in der Bilanz als physisches oder finanzielles Kapital verbucht zu sein. „Indeed, the new source of wealth is not material, it is information, knowledge applied to work to create value.“ (Edvinsson/Malone 1997: 3). Die Leistungsfähigkeit hängt immer weniger stark von den traditionellen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit ab. Der Anteil des Wissens als Produktionsfaktor an der Wertschöpfung beträgt im Durchschnitt bereits über 50 Prozent (vgl. Otten 2004: 80). Der neue kritische Rohstoff und zugleich die wertvollste Ressource ist somit das intellektuelle Kapital, also das Wissen des Wissensmanagements⁴ (vgl. Willke 2003: 86 f.). „Nevertheless, these invisible, intangible assets need not be a mystery. They all derive from organization’s personnel.“ (Sveiby 1997: 8). Der mittlerweile in der Fachliteratur herrschende Konsens über die Gliederung des intellektuellen Kapitals in Kategorien,⁵ ist in Abbildung (Abb.) 1 visualisiert und wird folglich nach Schneider (2001: 100) zusammenfassend erörtert. Das Humankapital, also die Fähigkeiten des Personals, stellt die Kernkategorie des intellektuellen Kapitals dar. Das Strukturkapital

² Der Marktwert ist der für ein Unternehmen zu bezahlende Kaufpreis. Bei einer AG ist dies der Wert aller Aktien. Der Buchwert entspricht dem in der Bilanz ausgewiesenen Vermögen oder der Bilanzsumme.

³ Weitere Beispiele finden sich u. a. bei Sveiby (vgl. 1997: 3 ff.).

⁴ Die Begriffe Wissen und Wissensmanagement werden in Kap. 2.1 definiert.

⁵ Pionierarbeit in der Kategorisierung des intellektuellen Kapitals leisteten Edvinsson/Malone (vgl. 1997) und Sveiby (vgl. 1997).

bildet das Wissen ab, das in Strukturen, Verfahren und Kulturen des Unternehmens eingebettet ist, wie z. B. Technologien, Erfindungen oder Geschäftsprozesse. Die dritte Kategorie ist das Beziehungskapital, welches die Qualität und das Wissen im Umgang mit den Kunden und anderen Anspruchsgruppen beleuchtet.

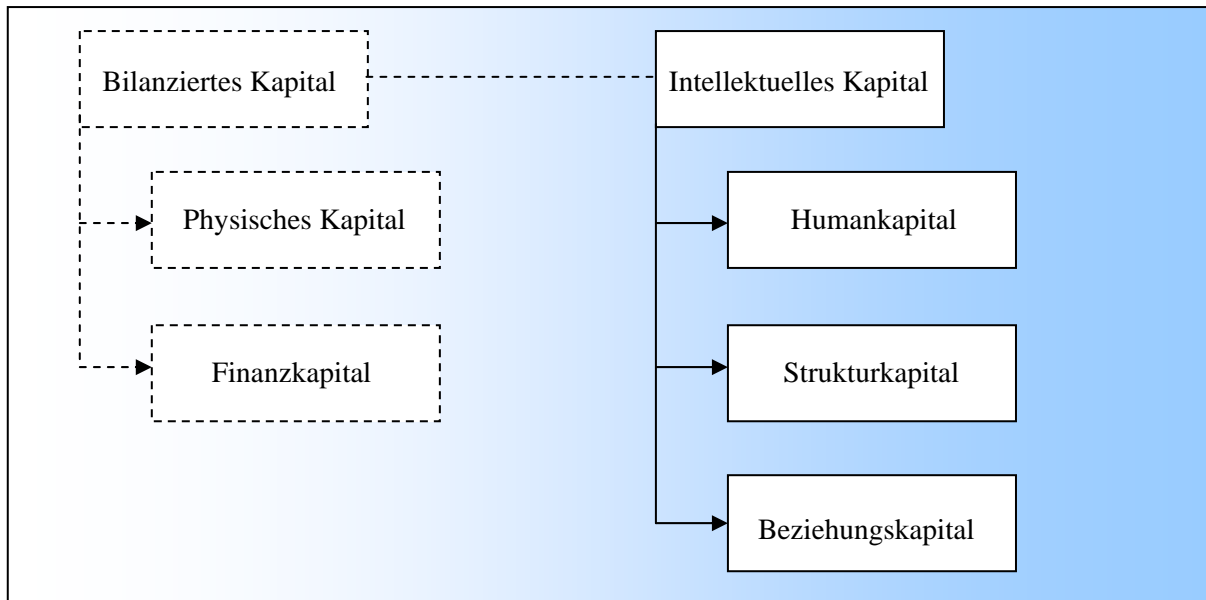


Abb. 1: Komponenten des intellektuellen Kapitals (in Anlehnung an Schneider 2001: 101)

North (1999: 14 ff.) erwähnt in diesem Zusammenhang folgende drei Triebkräfte, die zur steigenden Bedeutung des intellektuellen Kapitals als Unternehmensressource beigetragen haben:

- Struktureller Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft
- Globalisierung
- Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)⁶

„Der *strukturelle Wandel* [Hervorhebung durch den Verfasser] von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten bedeutet, dass Unternehmen zunehmend Informationen, Wissen oder intelligente Produkte und Dienstleistungen verkaufen.“ (North 1999: 14). „Diese Transition zu einer Wissensgesellschaft bedeutet [...] nicht, dass die Industrie als solche verschwinden wird, vielmehr wird die Industriegesellschaft von einer

⁶ Die IKT umfassen Computer-Hardware, Methoden der Software-Entwicklung sowie Verfahren der Kommunikationstechnik wie Netze, Übertragungsverfahren, Protokolle usw. (vgl. Stahlknecht/Hasenkamp 1999: 12).

neuen Perspektive aus betrachtet: industrielle Prozesse werden zunehmend auf der Grundlage einer Wissensgesellschaft gesteuert.“ (Graf 2001: 14). In einer solchen gesellschaftlichen Struktur erfolgt die grösste Wertschöpfung durch die „Kopfarbeiter“ mit ihrem Wissen (vgl. Drucker 1993: 35 ff.).

Die *Globalisierung* der Wirtschaft hat auch zu einer Globalisierung des Wissens geführt (vgl. Probst et al. 1997: 22). Die gegenwärtig noch als Industrienationen bezeichneten Länder sind auf dem Weg zu Wissensnationen, während die physische Produktion zunehmend in Entwicklungsländern stattfindet. Dadurch beschleunigen sich die internationalen Lernprozesse und die Unternehmensumwelt nimmt an Dynamik zu (vgl. North 1999: 15).

Die *IKT* beschleunigen preiswerte Transaktionen und schaffen weltweite Informationstransparenz. Dadurch nimmt die Innovationsgeschwindigkeit zu, während die Halbwertszeit des Wissens zurückgeht. Zudem verstärken die IKT die Prozesse des strukturellen Wandels zur Wissensgesellschaft und der Globalisierung (vgl. North 1999: 15). Diese Technologien, wie z. B. das Internet, bergen aussergewöhnliche Chancen für die schnellen Innovatoren und existenzielle Gefahren für die Bewahrer (vgl. Bach et al. 2000: 11). Abb. 2 stellt den Bezug zwischen den soeben erläuterten Elementen her.

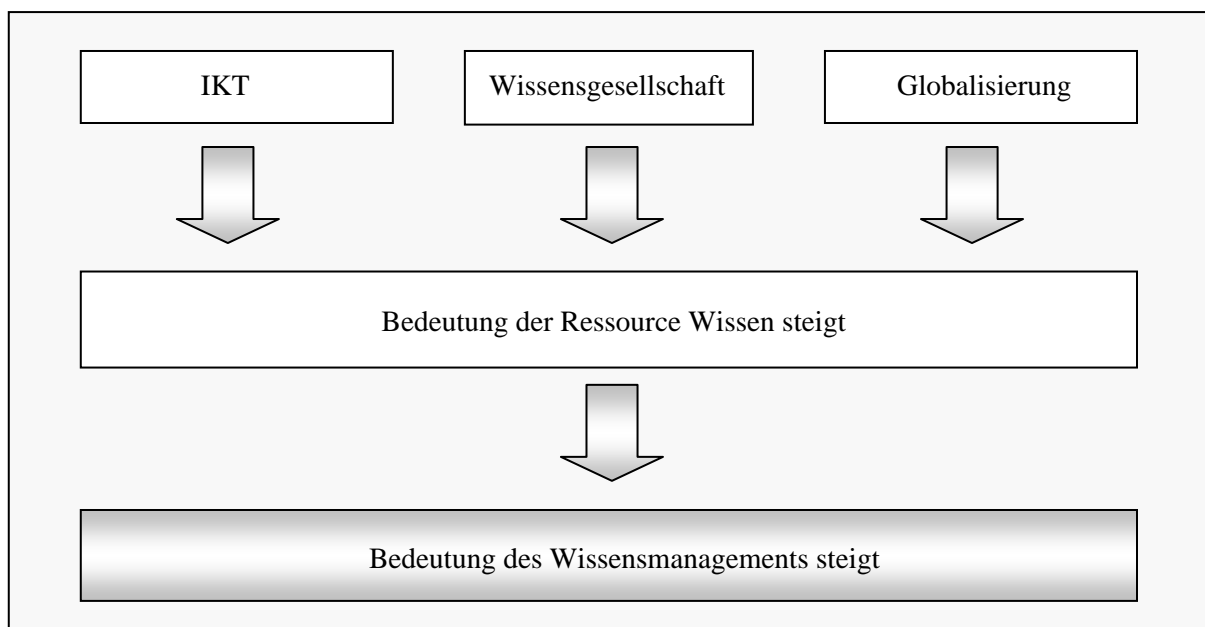


Abb. 2: Triebkräfte der steigenden Bedeutung des Wissensmanagements (in Anlehnung an North 1999: 15)

Wie am Anfang dieses Kapitels erläutert wurde, determiniert Wissen zunehmend den Wert eines Unternehmens. Heinrich von Pierer, CEO von Siemens, stellt fest: „For, today, companies [...] have to exploit their expertise more systematically and more intensively than ever before. Between 60 and 80 percent of the value added we generate is linked directly to knowledge – and the proportion is growing.” (2002: 5). Die steigende Bedeutung des Wissens im Unternehmen rechtfertigt Investitionen in das Wissensmanagement, denn Wissen ermöglicht die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Ein Unternehmen, das sein Wissen optimal nutzt, ist somit der Konkurrenz immer einen Schritt voraus. „Mit der Zeit gelingt es der Konkurrenz fast immer, an Qualität und Preis des Produkts oder der Dienstleistung des derzeitigen Marktführers heranzukommen. Doch bis dahin hat das wissensorientierte, sein Wissen optimal nutzende Unternehmen längst ein höheres Qualitäts-, Kreativitäts- oder Effizienzniveau erreicht.“ (Davenport/Prusak 1998: 51 f.).

1.1.2 Relevanz vom Skill-Management

*„Das Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren, und nicht zwischen zwei Modems.“
Fredmund Malik*

Der Ursprung des Wissens ist immer menschlich. Es gibt kein vom Menschen unabhängiges Wissen.⁷ Die vorliegende Lizentiatsarbeit fokussiert auf das personengebundene Wissen und somit auf das Humankapital des Unternehmens. Bei der Betrachtung der bekannten Instrumente wird deutlich, dass sich das Wissensmanagement bis dahin v. a. dem kodifizierbaren Wissen widmete. Es existiert kaum ein Ansatz, der sich ausschliesslich dem personengebundenen Wissen verschreibt. Der Grossteil des Wissens und die darauf aufbauenden Fähigkeiten eines Unternehmens sind indessen nicht auf Festplatten gespeichert oder in Dokumenten niedergeschrieben, sondern in den Köpfen der Mitarbeitenden zu finden (vgl. Graf 2001: 15; Probst et al. 1997: 38). Für das Management ergibt sich daraus die kritische Aufgabe, diese immateriellen Vermögenswerte zu pflegen (vgl. Probst et al. 1997: 38). „Like any other asset, they need to be constantly examined and re-evaluated.” (Braim 1999: 31). Unternehmen müssen sich der Herausforderung stellen, dieses Wissen zu identifizieren und nutzbar zu machen. Dazu benötigen sie ein Instrument des Wissensmanagements, welches die Kenntnisse des Personals abzubilden und zu verwalten vermag.

⁷ Vgl. Kap. 2.1.1.1.

Für die Identifikation und das Management des im Unternehmen bestehenden personengebundenen Wissens bietet sich als Instrument das Skill-Management an. Mit diesem Instrument werden die Skills⁸ der Mitarbeitenden systematisch strukturiert und verwaltet. Erfasst werden die Kenntnisse in der Regel mit Hilfe der IKT in einem Fähigkeitsprofil. Diese Fähigkeitsprofile sind in einem innovativen Unternehmen keineswegs deckungsgleich mit den dazugehörigen Anforderungsprofilen der Stelle, da die Tätigkeitsfelder der Mitarbeitenden einem stetigen Wandel unterliegen. Die negativen Differenzen zwischen den zukünftigen Anforderungen und den vorhandenen Skills sind demnach Indikatoren für die Dynamik, Innovationskraft und Leistungsbereitschaft eines Unternehmens. Sie geben die benötigte Entwicklungsrichtung für Kenntnisse vor (vgl. Faix et al. 1991: 118). Skill-Management benennt die vorhandenen Personalressourcen und deren Fähigkeiten und trägt somit zu einer höheren organisatorischen Flexibilität und Wettbewerbskraft bei (vgl. Faix et al. 1991: 44). „In a knowledge organization, there is little machinery other than the employees. Because only people can act, employees become both the minders of the machines and the machines themselves.“ (Sveiby 1997: 10). Durch Skill-Management rückt dieser Mitarbeitende als Mensch mit seinen Fähigkeiten in den Mittelpunkt. So wird diese Ressource systematisch zugänglich und kann gezielt entwickelt und eingesetzt werden. Skill-Management befasst sich also mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Kenntnisse werden in Zukunft gebraucht?
- Welche Kenntnisse sind im Unternehmen vorhanden?
- Wo sind Lücken zwischen den zukünftig gebrauchten und aktuell vorhandenen Kenntnissen?
- Wie können Kenntnisse effizient entwickelt und genutzt werden?

Indem aktuell und zukünftig benötigte Skills erkannt und gezielt entwickelt werden, leistet ein systematisches und zukunftsorientiertes Skill-Management einen wesentlichen Beitrag an die Sicherung der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens (vgl. Pieler/Schuh 2003: 20).

⁸ Eine Definition der Begriffe Skill und Skill-Management wird in Kap. 2.2 vorgenommen.

1.1.3 Relevanz von Skill-Management für die SBB

Gerade für grosse Unternehmen birgt Skill-Management beträchtliches Potenzial, da dort die Transparenz über die Fähigkeiten im Unternehmen weniger gegeben ist als in KMUs. Auch die SBB haben die Chancen des Skill-Managements erkannt. In verschiedenen Geschäftsbereichen wurden bereits entsprechende Projekte realisiert und man ist an der Institutionalisierung eines Ansatzes interessiert. Die bisherigen Bemühungen im Skill-Management der SBB verliefen jedoch punktuell und über die Grenzen der Geschäftsbereiche hinweg unkoordiniert.

1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Das Skill-Management wird in dieser Arbeit aus personalwirtschaftlicher und organisatorischer Perspektive analysiert, wobei der Schwerpunkt auf Fragestellungen des Personalmanagements liegt. Die IKT stehen eher am Rande der Betrachtungen. Abb. 3 verdeutlicht die Schwerpunktsetzung der Lizentiatsarbeit. Aufgrund der hohen Interdisziplinarität von Skill-Management, u. a. mit dem Gebiet der Psychologie, werden neben betriebswirtschaftlichen auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze berücksichtigt.

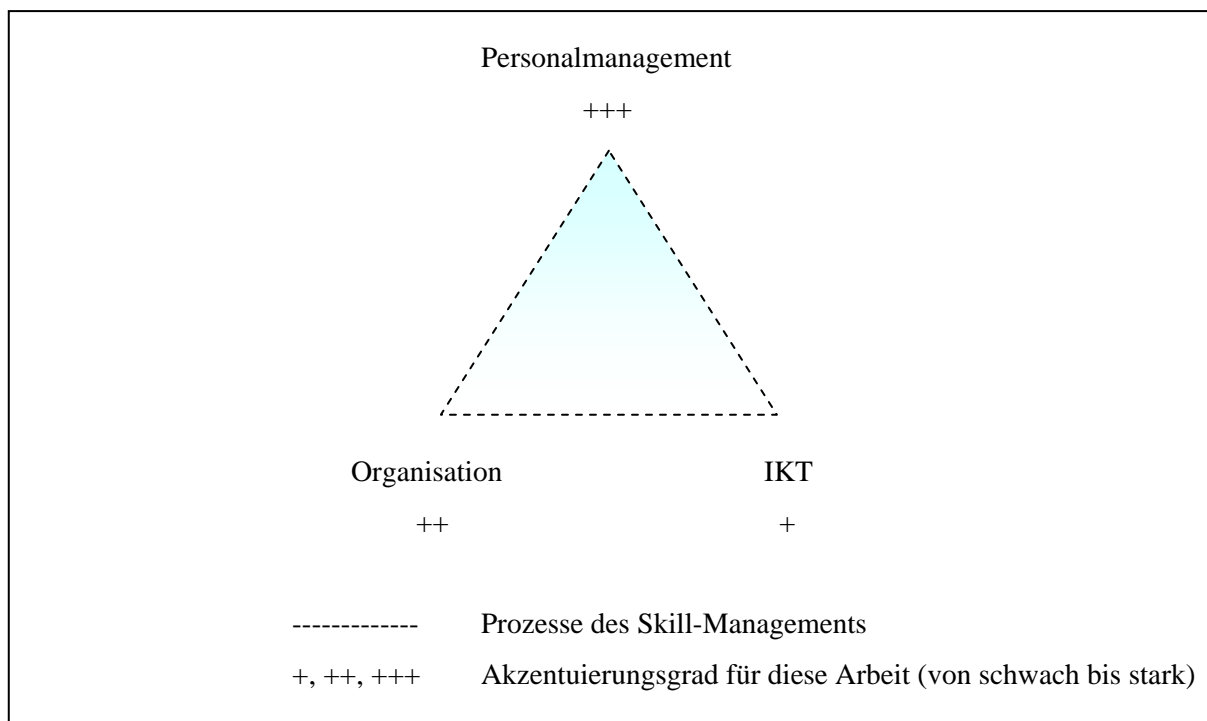


Abb. 3: Akzentuierungsgrad der Lizentiatsarbeit (in Anlehnung an Schindler 2001: 51)

Das Skill-Management wird als Instrument des Wissensmanagements verstanden, das insbesondere zum Personalmanagement etliche Schnittstellen aufweist. Auf umfangreiche Abhandlungen zum Wissens- und Personalmanagement wird in dieser Arbeit dennoch verzichtet. Dies geschieht nur in einem Rahmen, der die präzise Einordnung des Skill-Managements erlaubt.

Der Untersuchungsgegenstand in der Situationsanalyse bei den SBB beschränkt sich auf den Geschäftsbereich Fernverkehr (GB FV). Dort wurden bereits erste Schritte im Skill-Management unternommen und es besteht ein Interesse an der systematischen Weiterentwicklung des implementierten Ansatzes.

1.3 Stand der Forschung

Die Forschung auf dem Gebiet des Wissens geht bis auf Platon zurück. Für die moderne Betriebswirtschaftslehre wurden in der Erforschung des Wissensbegriffs in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts wesentliche Fortschritte erzielt. Autoren wie Michael Polanyi und Peter F. Drucker prägten Begriffe wie implizites Wissen (vgl. Polanyi 1958; Polanyi 1966) oder Wissensarbeiter resp. Wissensgesellschaft (vgl. Drucker 1969). Durch die Transformation von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft, ist das Wissen für Unternehmen zur wichtigsten Ressource geworden.⁹ Obwohl das Wissensmanagement in der Betriebswirtschaftslehre noch eine relativ junge Disziplin darstellt, erstaunt es demzufolge nicht, dass dazu bereits eine Fülle an Fachliteratur verfasst wurde.

Zur Thematik des Skill-Managements existiert jedoch lediglich eine geringe Menge von Literatur mit wissenschaftlicher Fundierung. So gibt es bis heute nur wenig Bücher, die den Ausdruck Skill-Management im Titel tragen. Dies überrascht insbesondere, weil dem Skill-Management in der Praxis eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Das Angebot an Skill-Management-Software ist entsprechend umfangreich. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren bereits Skill-Management-Projekte durchgeführt oder bekunden Interesse daran (vgl. Schindler 2001: 186 ff.). Die Publikationen zur Thematik beschränken sich aber mehrheitlich auf Fachliteratur im IKT-Bereich. Skill-Management wird also bereits von vielen Unternehmen betrieben, obwohl es noch keinen, ihm gebührenden Einzug in die Wissenschaft

⁹ Vgl. Kap. 1.1

erhalten hat. Die hohe Praxisorientierung, gepaart mit der bisher mangelhaften wissenschaftlichen Fundierung, führte zu verschiedenen Auffassungen und Terminologien. Die Recherchen zur vorliegenden Arbeit erweckten beim Verfasser den Eindruck, Informationen über eine Materie zu sammeln, deren Wichtigkeit von allen Seiten erkannt wird, innerhalb derer die Wissenschaft aber noch hinterherhinkt. Mögliche Gründe für die wissenschaftlichen Berührungängste werden in der hohen Interdisziplinarität der Thematik sowie in der uneinheitlichen Terminologie vermutet.

1.4 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Arbeit gliedert sich in ein theoretisches und ein praktisches Teilziel.

Das *theoretische Teilziel* der Arbeit besteht darin, dass sie einen Beitrag zum systematischen und wissenschaftlich fundierten Verständnis des Skill-Managements liefert. In der Literatur sowie in der Praxis wird Skill-Management sehr unterschiedlich verstanden. Die Arbeit schafft einen Rahmen für ein zweckmässiges und einheitliches Begriffsverständnis. Weiter sollen Determinanten der Effektivität und Effizienz aufgezeigt werden, die für ein funktionierendes Skill-Management-System verantwortlich sind.

Das *praktische Teilziel* der Arbeit besteht im informativen und konzeptionellen Mehrwert, der für die SBB geschaffen wird. In der Situationsanalyse und den Gestaltungsempfehlungen wird ein ganzheitlicher Ansatz des Skill-Managements verfolgt, der die Eigenheiten der SBB, insbesondere die des GB FV, mit einbezieht. Dadurch entsteht für den Praxispartner der Arbeit ein Fundament, das ihn bei der Institutionalisierung des Skill-Managements unterstützen soll.

1.5 Methodisches Vorgehen

Im zweiten Kapitel wird eine sachlich-analytische Forschungsstrategie verfolgt (vgl. Grochla 1978: 72 ff.). Die dabei verwendete Methode der Sozialforschung ist die *Literaturanalyse*. In Anlehnung an die Stufen der Theorieentwicklung nach Grochla (1978: 68 ff.) werden zuerst begriffliche und danach deskriptive Aussagen getroffen. Der Begriff des Skill-Managements wird dabei konkretisiert und abgegrenzt. Die deskriptiven Aussagen zu den Elementen des verwendeten Bezugsrahmens dienen dann als Instrumentarium, um zu explanatorischen Aus-

sagen zu gelangen. Dazu werden die Beziehungen zwischen den im Bezugsrahmen enthaltenen Grössen dargelegt.

Im dritten Kapitel kommen sowohl eine sachlich-analytische, als auch eine empirische Forschungsstrategie zum Zuge. Als Forschungsmethode der sachlich-analytischen Strategie wird das *Dokumentenstudium* angewendet, welches sich schwerpunktmässig auf interne Dokumente und Berichte zum Personalwesen der SBB erstreckt. Den empirischen Beitrag leisten qualitative Interviews in Form von *Expertenbefragungen*. Dazu werden fünf problemzentrierte, halbstrukturierte Interviews durchgeführt (vgl. Diekmann 2000: 450 f.).¹⁰

„Auf der letzten Stufe der Theorieentwicklung stehen die praxeologischen Aussagen, also unmittelbare Hilfestellungen für praktische Problemlösungen.“ (Zaugg 2002: 13). Dazu werden im fünften Kapitel aus einer vergleichenden Analyse der theoretischen Grundlagen und der Situationsanalyse Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Nach Grochla (1978: 70 f.) sind praxeologische Aussagen „[...] Entscheidungsrahmen mit hoher Informativität, hohem Bestätigungsgrad und einer guten entscheidungstechnischen Verwendbarkeit für spezifische Problemstellungen.“ Bei den in dieser Arbeit formulierten Gestaltungsempfehlungen handelt es sich jedoch nur um quasi-praxeologische Aussagen. Damit die Anforderung der entscheidungstechnischen Verwendbarkeit vollständig erfüllt ist, müssten in einem formal-analytischen Vorgehen die verwendeten Begriffe und Modelle operationalisierbar gemacht und schliesslich quantifiziert werden (vgl. Grochla 1978: 85 ff.).¹¹ Auf diesen Schritt wird bewusst verzichtet, weil die Ziele der vorliegenden Lizentiatsarbeit auch ohne formal-analytische Forschungsstrategie erreicht werden können.

1.6 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit

Das *erste Kapitel* führt in den Untersuchungsgegenstand, die Grobdisposition, das methodische Vorgehen und die Zielsetzung der Arbeit ein.

Das *zweite Kapitel* erarbeitet die theoretischen Grundlagen des Skill-Managements. Dazu werden zuerst die relevanten Ausschnitte des Wissensmanagements dargelegt, die später eine

¹⁰ Eine ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Forschungsstrategie liefert Kap. 3.1.1.

¹¹ Eine Möglichkeit hierzu wäre z. B. die Quantifizierung der in Kapitel 2.6 hergeleiteten Effizienzindikatoren.

Einordnung des Skill-Managements erlauben. Nach dem etablierten begrifflichen Grundverständnis erfolgt die Einordnung des Skill-Managements in einen konzeptionellen Bezugsrahmen. Dessen Elemente werden untereinander sowie mit dem Skill-Management in Beziehung gesetzt. Im Anschluss an die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Prozess und den Funktionen des Skill-Managements werden Determinanten der Effektivität und Effizienz aufgezählt.

Das *dritte Kapitel* widmet sich der Situationsanalyse des Untersuchungsgegenstandes der Arbeit. Dabei wird in einleitend das empirische Vorgehen präzise erörtert und der Praxispartner der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Der weitere Aufbau ist mit dem zweiten Kapitel identisch. Die Ausführungen beziehen sich jedoch ausschliesslich auf den Praxispartner.

Im *vierten Kapitel* werden Gestaltungsempfehlungen abgegeben. Diese zielen darauf ab, die Effektivität und die Effizienz des Skill-Managements beim Praxispartner zu verbessern.

Den Abschluss bildet, als *fünftes Kapitel*, ein Fazit des Verfassers.

2 *Theoretische Grundlagen*

Das Skill-Management gilt als Instrument des Wissensmanagements. In den theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit wird deshalb im Kapitel 2.1 in das Wissensmanagement eingeführt. Diese Ausführungen werden jedoch nur in einem Rahmen vorgenommen, der anschließend in Kapitel 2.2 die Einordnung des Skill-Managements in das Wissensmanagement erlaubt und somit zu einem besseren Verständnis der intra- und interdisziplinären Zusammenhänge beiträgt. In Kapitel 2.3 wird der konzeptionelle Bezugsrahmen dieser Arbeit erläutert. Die unmittelbaren Aktionsparameter dieses Bezugsrahmens, auf die fokussiert eingegangen wird, folgen in Kapitel 2.4 und 2.5. Den Abschluss bildet in Kapitel 2.6 eine Erörterung, wann die unmittelbaren Aktionsparameter des Skill-Managements effektiv und effizient sind.

2.1 **Grundlagen des Wissensmanagements**

2.1.1 **Wissen**

2.1.1.1 Elemente

Zum Einstieg in die Thematik des Wissensmanagements erscheint eine Klärung des Wissensbegriffs als sinnvoll.¹² Wissen wird in der Praxis sowie in der Wissenschaft je nach Person und Kontext unterschiedlich definiert. Erste Anhaltspunkte für ein theoretisch fundiertes Begriffsverständnis ergeben sich aus einer differenzierten Betrachtung der Elemente Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. Die Grundlage dazu bildet die Semiotik, d. h. die Zeichenlehre, von der die Begriffe Syntax, Semantik und Pragmatik stammen.

Die im Folgenden erläuterten Elemente werden in Abb. 4 als hierarchisch aufeinander aufbauend illustriert. Die Darstellung enthält ein einfaches Beispiel, auf welches im Weiteren nicht näher eingegangen wird, das aber die Zusammenhänge exemplarisch erläutert.

¹² Auf eine philosophiegeschichtliche Herleitung des Wissensbegriffs wird in dieser Arbeit verzichtet. Eine interessante Abhandlung dazu ist bei Nonaka/Takeuchi (vgl. 1997: 32 ff.) zu finden.

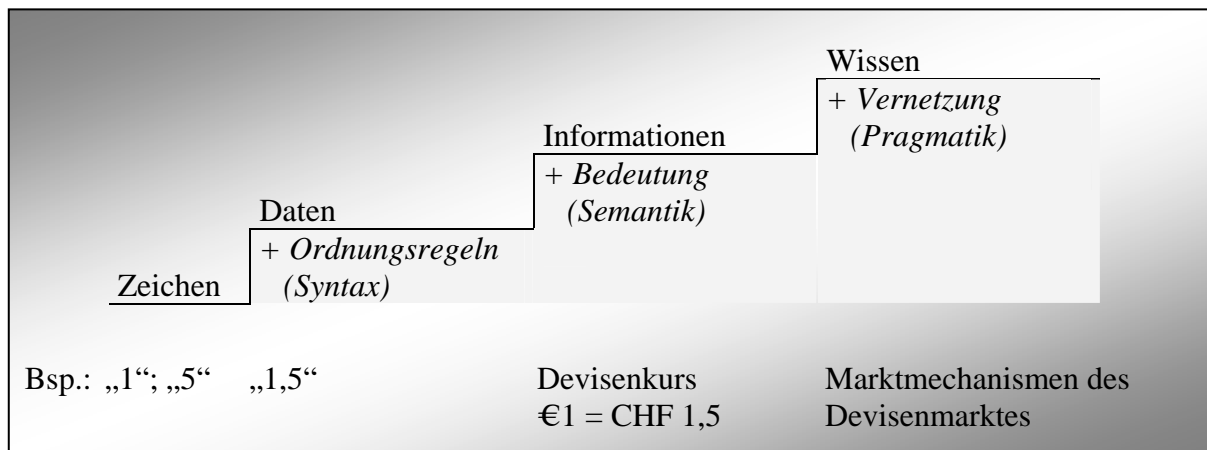


Abb. 4: Erster Teil der Wissenstreppe¹³ (in Anlehnung an North 1999: 41 und Probst et al. 1997: 34)

Zeichen, die aus einzelnen Buchstaben, Ziffern oder Sonderzeichen bestehen, werden durch Ordnungsregeln (*Syntax*) zu *Daten* (vgl. North 1999: 40).

Daten sind Zeichen oder Zeichenfolgen, die noch nicht interpretiert sind (vgl. North 1999: 40). Es handelt sich lediglich um objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen. Unternehmen speichern die *Daten*, die strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen abbilden, normalerweise in einem technologischen System. Ein Unternehmen muss fähig sein, die geschäftlichen Transaktionen effizient nachzuweisen, wodurch ein effektives Datenmanagement unverzichtbar wird (vgl. Davenport/Prusak 1998: 27 f.). „*Daten* sind allerdings nur der Rohstoff, der für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig wert ist. Erst wenn aus *Daten* *Informationen* und *Wissen* werden, wird es interessant [...].“ (Willke 2003: 81).

Aus *Daten* werden *Informationen*, wenn sie in einem bestimmten Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger *Informationen* darstellen (vgl. Probst et al. 1997: 34 f.). *Informationen* sind also *Daten*, die in einem Bedeutungskontext stehen (vgl. North 1999: 40). In der Semiotik spricht man hier vom Erreichen der semantischen Ebene. *Informationen* haben neben einer Bedeutung auch einen Zweck und können plakativ als *Daten*, die etwas bewirken, umschrieben werden (vgl. Davenport/Prusak 1998: 29 f.).

„Die Vernetzung von *Information* ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als *Wissen* [Hervorhebung durch den Verfasser] bezeichnet werden kann.“

¹³ Die Fortsetzung der Wissenstreppe folgt in Kap. 2.2.1.1.

(Probst et al. 1997: 35). So wie Informationen auf Daten basieren, basiert Wissen auf Informationen (vgl. Davenport/Prusak 1998: 33). Informationen sind also der Rohstoff, aus dem Wissen entsteht und gleichzeitig die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird (vgl. North 1999: 40). Wissen entsteht jedoch erst durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte (vgl. Willke 2003: 82). Die Umwandlung von Informationen in Wissen wird folglich immer von Menschen herbeigeführt, da sich die Entstehung und Anwendung von Wissen in den Köpfen der Wissensträger vollzieht (vgl. Davenport/Prusak 1998: 32 f.).

2.1.1.2 Formen

Die Fachliteratur unterscheidet hinsichtlich des Wissensbegriffes grundsätzlich zwei Dichotomien.¹⁴ Die Erste ist die Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen, die auf Michael Polanyi (vgl 1958) zurückgeht und einen Meilenstein der Wissensforschung darstellt. Nach einer Erläuterung der beiden Konstrukte wird auf eine zweite Dichotomie eingegangen, die den Wissensformen unterliegt. Diese entspricht der Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen.

Explizites Wissen ist ein ausgesprochenes, formuliertes und in diesem Sinne kodifiziertes Wissen. Ein Wissen also, von dem der Wissende weiss und über das er sprechen kann (vgl. Willke 2003: 84; Nonaka/Takeuchi 1997: 72). Da solches Wissen dokumentiert ist, besteht keine Abhängigkeit vom Wissensträger und es kann anderen Personen zugänglich gemacht werden. Aus den Erkenntnissen des vorangehenden Unterkapitels¹⁵ lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass es sich bei der Ausdrucksform expliziten Wissens um Information handelt und somit explizites Wissen in diesem Sinne nicht Wissen, sondern Information ist.

“The knowledge that underlies explicit knowledge is the more fundamental; all knowledge is either tacit or rooted in tacit knowledge, that is, rooted in practice.” (Sveiby 1997: 30). Daraus ergibt sich, dass das in Worten und Zahlen darstellbare Wissen nur die Spitze des Eisbergs bildet (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 72). So spricht Polanyi davon, „[...] that we know more than we know how to say.“ (1958: 12). Im Gegensatz zum expliziten ist *implizites Wissen*¹⁶

¹⁴ Diese Aufzählung ist nicht abschliessend zu verstehen. Die beiden genannten Dichotomien sind jedoch die Populärsten.

¹⁵ Vgl. Kap. 2.1.1.1

¹⁶ Implizites Wissen wird umgangssprachlich oft gleichgesetzt mit tazitem, also verborgenem, Wissen (engl.: tacit knowledge). Tazites Wissen ist jedoch nur eine Teilmenge des impliziten Wissens. „Tacit knowledge be-

persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 72). „Dass weite Teile menschlicher ‚Informationsverarbeitung‘ sich nicht bewusst vollziehen, dass Experten Schwierigkeiten haben, ihr Wissen vollständig in Worte zu fassen, weil Erfahrungen nicht notwendigerweise in Form gesprochener oder gedachter Sätze vorliegen, und dass das Wissen um Regeln alleine [...] nicht zum Handeln qualifiziert, ist [...] unstrittig.“ (Neuweg 1999: 38). Das implizite Wissen hat eine Person also aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von „Know-how“ (vgl. Willke 2003: 83). Plakatativ formuliert ist es das Wissen in den Köpfen der Menschen. Im terminologisch exakten Sinne handelt es sich nur beim impliziten Wissen wirklich um Wissen. Da ein grosser Teil des impliziten Wissens auf Erfahrung basiert, umfasst es die beiden Komponenten Wissen und Können.¹⁷

	Individuelles Wissen	Kollektives Wissen
Implizites Wissen	persönliches Erfahrungswissen	Unternehmenskultur, Verhaltensregeln etc.
Explizites Wissen	Fakten über Kunden, kodifiziertes Fachwissen etc.	Organisationshandbücher, Unternehmensprozesse etc.

Abb. 5: Wissensformen (in Anlehnung an Schindler 2001: 31)

Die zweite, Dichotomie im Wissensbegriff betrifft die Unterscheidung zwischen dem individuellen und dem kollektiven Wissen. *Individuelles Wissen* ist das Wissen einer Einzelperson, während *kollektives Wissen* von mehreren Menschen geteilt wird (vgl. Herbst 2000: 15). Die Summe dieser beiden Wissensformen bildet die organisationale Wissensbasis des Unternehmens (Probst et al. 1997: 37). Diese Dichotomie wird mit der vorher erläuterten Kategorisierung zwischen explizitem und implizitem Wissen in Abb. 5 anhand von praktischen Beispielen in Beziehung gesetzt.

zeichnet [...] nur Unterformen des impliziten Wissens, die dann vorliegen, wenn Wissenskomponenten nicht effizient artikuliert werden können oder das Bewusstsein für ihre Problemrelevanz fehlt.“ (Rüdiger/Vanini 1998: 477). Im Rahmen dieser Arbeit wird nur von implizitem Wissen gesprochen.

¹⁷ Vgl. Kap. 2.2.1.1

Optimale Wissensarbeit im Unternehmen bedeutet, dass einzelne Personen und die gesamte Organisation in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr explizites und implizites Wissenspotential zur Verfügung stellen (vgl. Willke 2003: 85).

2.1.1.3 Umwandlung

Die Instrumente des Wissensmanagements funktionieren im Spannungsfeld des Zusammenwirkens sowohl von implizitem und explizitem, als auch von individuellem und kollektivem Wissen. Die japanischen Wissensforscher Nonaka/Takeuchi (vgl. 1997: 74 ff.) sprechen dabei von vier Arten der Wissensumwandlung, die in Abb. 6 dargestellt sind und anschliessend in Anlehnung an die erwähnten Autoren kurz erklärt werden.

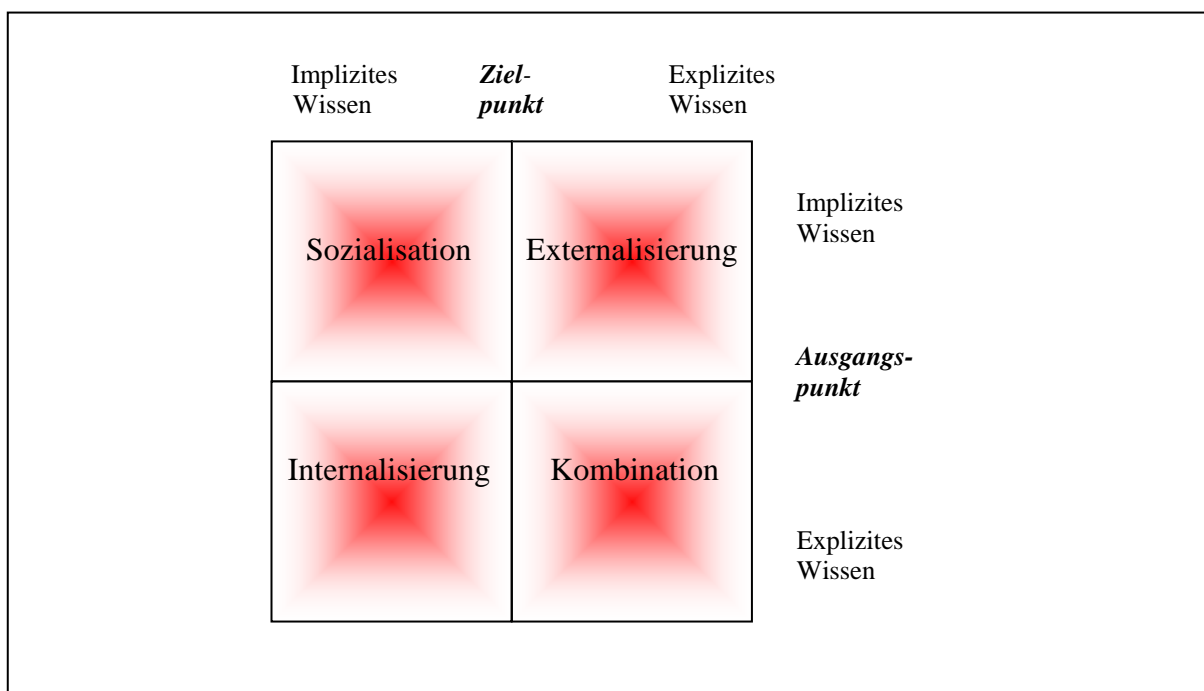


Abb. 6: Arten der Wissensumwandlung (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 75)

Bei der *Sozialisation* entsteht durch Erfahrungsaustausch implizites Wissen wie beispielsweise mentale Modelle oder technische Fertigkeiten. Implizites Wissen wird also beobachtet, nachgeahmt und eingeübt. Im Prozess der *Externalisierung* wird implizites Wissen in expliziten Konzepten¹⁸ artikuliert, d. h. es wird externalisiert. Die Verbindung von verschiedenen Bereichen des expliziten Wissens wird *Kombination* genannt. Dabei wird explizites Wissen durch eine Weiterverarbeitung, wie z. B. durch das Analysieren oder Kategorisieren, in neues

¹⁸ Beispiele für solche Konzepte sind Modelle oder Analogien.

explizites Wissen umgewandelt. Unter *Internalisierung* wird schliesslich die Verinnerlichung von explizitem Wissen verstanden. In diesem Prozess wird beispielsweise durch Übung explizites in implizites Wissen eingegliedert.

Auf eine detailliertere Ausführung der vier Arten der Wissensumwandlung wird hier bewusst verzichtet. An dieser Stelle gilt festzuhalten, dass die meisten Instrumente des Wissensmanagements darauf ausgerichtet sind, eine Wissensumwandlung im Sinne des oberen Modells von Nonaka/Takeuchi zu fördern.¹⁹

2.1.1.4 Definition

Wissen weist nach Sveiby (vgl. 1997: 29 ff.) die folgenden vier Merkmale auf, die mit den Erkenntnissen aus dem vorangehenden Unterkapitel deckungsgleich sind:

- Wissen ist vorwiegend implizit
- Wissen ist handlungsorientiert
- Wissen wird durch Regeln unterstützt
- Wissen verändert sich kontinuierlich

Basierend auf diesen Charakteristika definiert Sveiby Wissen als „[...] a capacity to act [Hervorhebungen im Original].“ (1997: 37). Diese Begriffsbezeichnung ist pointiert, jedoch als Ausgangslage für ein einheitliches Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit zu wenig verfeinert. Das Wissen wird hier nach Probst et al. definiert: „*Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse [...], die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.*“ (1997: 44). Die oben genannten vier Wissensmerkmale nach Sveiby sind in dieser Definition auch integriert, wobei die Personengebundenheit von Wissen stärker betont wird.²⁰

¹⁹ Welche Rolle das Skill-Management dabei spielt, wird u. a. in Kapitel 2.5.1 geklärt.

²⁰ Diese Auslegung ist für die vorliegende Arbeit sinnvoll, da beim Skill-Management der Mensch als Wissensträger im Zentrum steht.

2.1.2 Wissensmanagement

2.1.2.1 Definition

Die Gesamtheit der organisationalen Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation kann als Wissensmanagement bezeichnet werden. Mit dem Blick auf Personen geht es in einem Unternehmen um das Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden (vgl. Willke 1998: 39). Wissensmanagement wird hier nach Herbst verstanden, da seine Definition eine Synthese aller relevanten Faktoren darstellt: „*Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet.*“ (2000: 23).

2.1.2.2 Prozess

Zum Prozess des Wissensmanagements findet sich in der Fachliteratur ein grosses Angebot an Konzepten. Im deutschsprachigen Raum stösst insbesondere das von Probst et al. (1997: 51 ff.) auf breite Resonanz. Neben theoretischen Vorüberlegungen dienten dafür hauptsächlich reale Problemstellungen als Grundlage. Der pragmatische Forschungsansatz mündete in einem praxisorientierten Konzept, das für Führungskräfte mit Aufgaben im Wissensmanagement einfach verständlich und unternehmerisch nutzbar ist (vgl. Probst et al. 1997: 49 f.). Dieser Ansatz wird deshalb in der Folge, in Anlehnung an Probst et al. (vgl. 1997: 51 ff.), vorgestellt. Die Bausteine des Wissensmanagements, die in Abb. 7 illustriert sind, stellen eine Konzeptualisierung von wissensbezogenen Aktivitäten dar.

Um Ineffizienzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden, werden im Baustein *Wissensidentifikation* interne und externe Wissensbestände transparent gemacht. Beim Baustein *Wissenserwerb* steht die Frage im Zentrum, welches Wissen von externer Seite beschafft wird. Komplementär dazu geht es bei der *Wissensentwicklung* um die Produktion von neuem Wissen auf interner Ebene. *Wissens(ver)teilung* meint den Prozess der Verbreitung vorhandenen Wissens und betrifft v. a. die Nutzbarmachung individuellen Wissens für das Gesamtunternehmen. *Wissensnutzung* ist der Baustein, der sich mit dem produktiven Einsatz des organisationalen Wissens befasst. Der Prozess der *Wissensbewahrung* beschäftigt sich mit dem Schutz vor

Wissensverlusten. Dies beinhaltet beispielsweise die mediale Speicherung von explizitem Wissen.

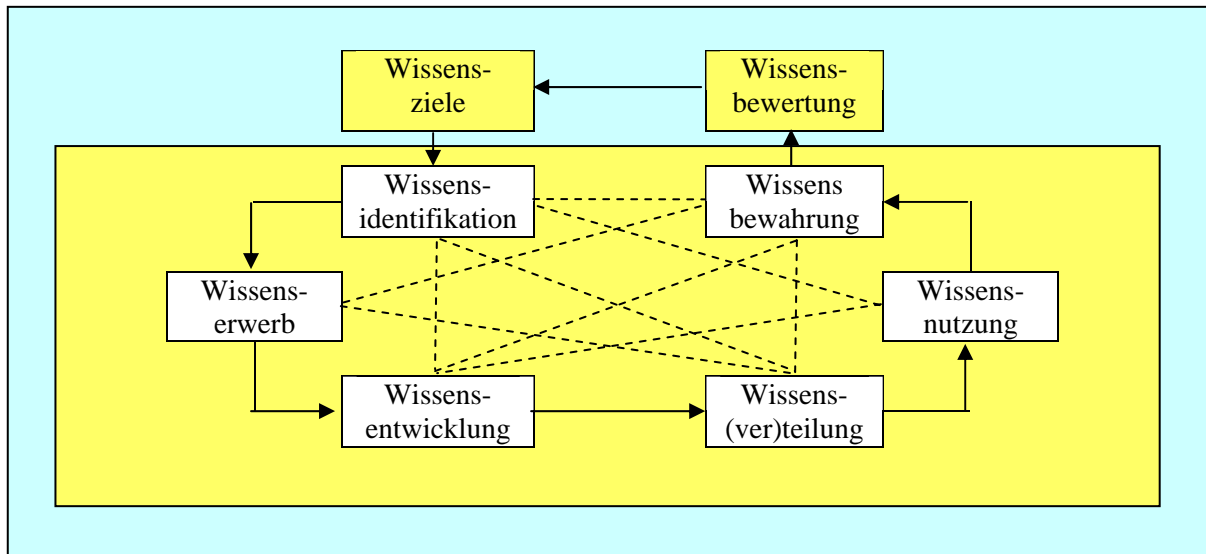


Abb. 7: Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 1997: 56)

Durch die Bausteine der Wissensziele und der Wissensbewertung wird der im vorangehenden Abschnitt vorgestellte innere Kreislauf des Modells in einen ganzheitlichen Managementprozess integriert. Die *Wissensziele* sind normativer, strategischer und operativer Natur und geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung vor. *Wissensbewertung* heisst schlussendlich, den Erreichungsgrad der definierten Wissensziele zu messen und den Erfolg des Wissensmanagements zu bewerten.

Der klassische Managementkreislauf, der aus Planung, Analyse, Umsetzung und Kontrolle besteht, ist somit geschlossen. Der Baustein der Wissensziele befasst sich mit der Planung, während die sechs Bausteine des inneren Kreislaufs die Analyse und die Umsetzung abdecken. Die Kontrolle erfolgt letztlich im Baustein der Wissensbewertung.

2.2 Grundlagen des Skill-Managements

2.2.1 Skills

Um ein genaues Verständnis von Skills zu ermöglichen, wird die Idee der Wissenstreppe²¹ so weiterentwickelt, dass sie eine Einordnung der Skills ermöglicht. Ausgehend von dieser Konkretisierung der Skills werden Definitionen aus der Fachliteratur verglichen, eine Arbeitsdefinition deduziert und die darin enthaltenen Ausdrücke erläutert.

2.2.1.1 Elemente

Wie aus Abb. 8 ersichtlich ist, werden die Überlegungen zur Wissenstreppe dort fortgeführt, wo sie in Kapitel 2.1.1.1 endeten. Der Ausgangspunkt ist das Wissen.

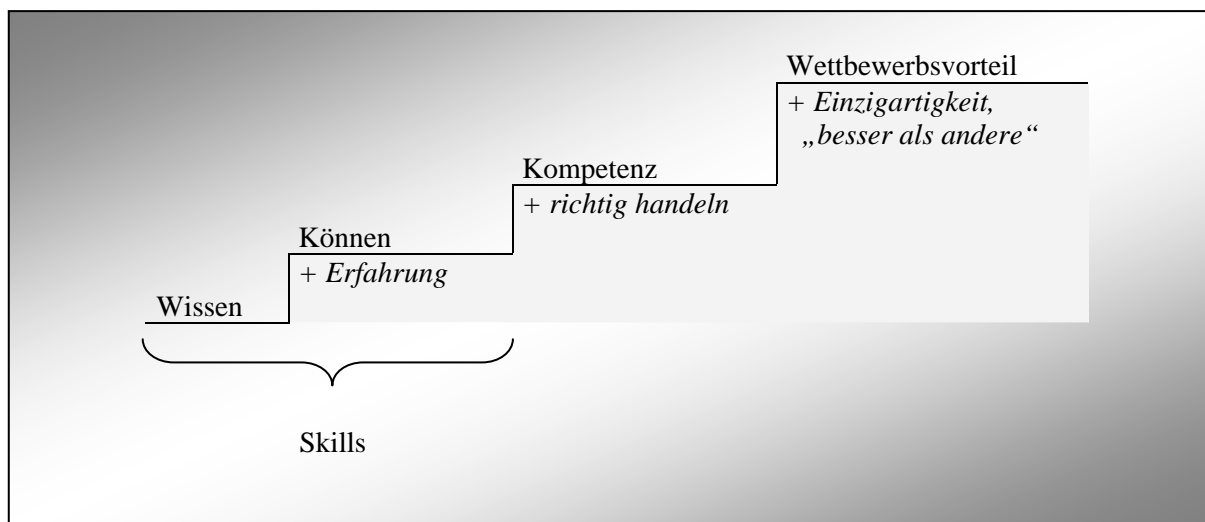


Abb. 8: Zweiter Teil der Wissenstreppe (in Anlehnung an North 1999: 41)

Das *Wissen* gewinnt für ein Unternehmen erst an Wert, wenn es in Handlungen manifestiert wird. Entsprechend resultiert aus dem blossen Wissen, was getan werden muss, ein *Können*, wie etwas getan werden muss (vgl. North 1999: 42). Der einzelne Wissensträger erwirbt dieses Know-how durch Erfahrung in der praktischen Wissensanwendung. Beim Können handelt es sich demnach um eine individuelle Handlungsfähigkeit (vgl. Becker 2001: 64). Die erfolgreich realisierte Umsetzung von Wissen in Handlungen wird als *Kompetenz* bezeichnet und

²¹ Vgl. Kap. 2.1.1.1

drückt ein zielorientiertes und richtiges „Handeln-Können“ aus.²² Einzigartige oder besonders ausgereifte Kompetenzen erlauben schliesslich das Erzielen von *Wettbewerbsvorteilen*. Kompetente Unternehmen generieren Wettbewerbsvorteile auf verschiedenen Ebenen: auf der individuellen Ebene durch die Kompetenz der einzelnen Mitarbeitenden und auf der organisationalen Ebene durch die Vernetzung individueller Fähigkeiten zu einem Bündel organisationaler Kompetenzen (vgl. Probst et al. 2000: 13). Die *Skills* werden in diesem Kontext der Wissenstreppe so eingeordnet, dass sie als konstitutive Elemente Wissen und Können umfassen und somit als die entscheidenden Determinanten von Kompetenzen auftreten. Demgemäss betiteln Hamel/Prahalad (vgl. 1990) besonders ausgeprägte Skills, die ein Unternehmen überlebens- und wettbewerbsfähig machen, als Kernkompetenzen.²³

2.2.1.2 Definition

Direkt aus dem Englischen wird *Skill* übersetzt mit Fertigkeit, Fähigkeit, Können, Geschick, Kenntnis oder Erfahrung (vgl. Langenscheidt-Redaktion 2000: 1314). Der Alternativenraum für mögliche Auslegungen ist dadurch gross. Um eine begriffliche Eingrenzung und ein adäquates Verständnis von Skills in der deutschen Sprache zu begünstigen, ist es sinnvoll, eine vergleichende Analyse der Begriffsauffassungen in der Fachliteratur durchzuführen. Die Interpretationen sind zwar vielfältig und uneinheitlich, weisen aber mehrheitlich einen gemeinsamen Nenner auf. Unter *Skills* werden in der Literatur u. a. verstanden:

- Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Schmitz 2003: 20; Hüneke/Zimmermann 2000: 51)
- Fähigkeiten (vgl. Faix et al. 1991: 76; Pieler/Schuh 2003: 20; Tochtermann et al. 2001: 38)
- Fachliches Können (vgl. Gebert/Kutsch 2003: 227)
- Können (vgl. Huck-Schade 2003: 14)

²² Als weitere Elemente der Kompetenz werden häufig die Handlungsbereitschaft der Mitarbeitenden („Wollen“) und die Zuständigkeit („Dürfen“) erachtet (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999: 37 ff.; vgl. Becker/Rother 1998: 12).

²³ Dies ist die Kernaussage der Abhandlung von Hamel/Prahalad (1990). Auf eine exakte Seitenangabe wird deshalb hier verzichtet.

- Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen (vgl. Ballauf 1997: 65)
- Kenntnisse, bestehend aus Qualifikationen und Erfahrungen (vgl. Deiters et al. 1999: 2)

Diese Auslegungen stimmen in dem Punkt überein, dass unter *Skills* Fähigkeiten oder Kenntnisse verstanden werden, die neben einer Wissens- auch eine Erfahrungskomponente aufweisen. Sveiby vertritt die gleiche Meinung, indem er *Skills* wie folgt definiert: “This art of ‘knowing how’ involves a practical proficiency – physical and mental – and is acquired mainly through training and practice.” (1997: 35). Im Hinblick auf die Ableitung einer Arbeitsdefinition sowie auf die begriffliche Weiterverwendung in der Thematik des Skill-Managements werden in dieser Arbeit unter *Skills* Qualifikationen und Erfahrungen verstanden (vgl. Deiters et al. 1999: 2). Diese Aufschlüsselung wird in Abb. 9 visualisiert.

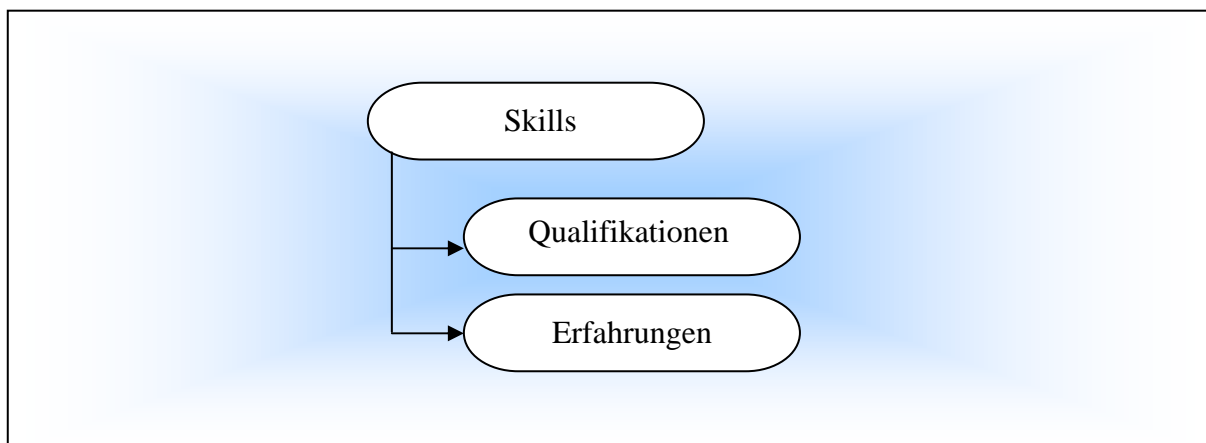


Abb. 9: Aufschlüsselung der Skills (Deiters et al. 1999: 2)

Aus dieser Aufteilung des Skill-Begriffs wird direkt die folgende Arbeitsdefinition abgeleitet: *Skills bezeichnen die Kenntnisse einer Person, die aus Qualifikationen und Erfahrungen bestehen.*

Basierend auf der vorangehenden Herleitung der Definition werden die hier aufgeführten Bezeichnungen als Synonyme verstanden:

- Skills
- Kenntnisse
- Fähigkeiten
- Wissen und Können²⁴
- Implizites Wissen²⁵
- Qualifikationen und Erfahrungen

Aus Gründen der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und der Einheitlichkeit in der Begriffsverwendung wird in der vorliegenden Arbeit nachfolgend hauptsächlich von Skills, Kenntnissen oder Fähigkeiten die Rede sein.

2.2.1.3 Formen

Wie im vorangehenden Unterkapitel aufgezeigt wurde, werden Skills in Qualifikationen und Erfahrungen klassifiziert. Die Begriffe werden nun konkreter veranschaulicht.

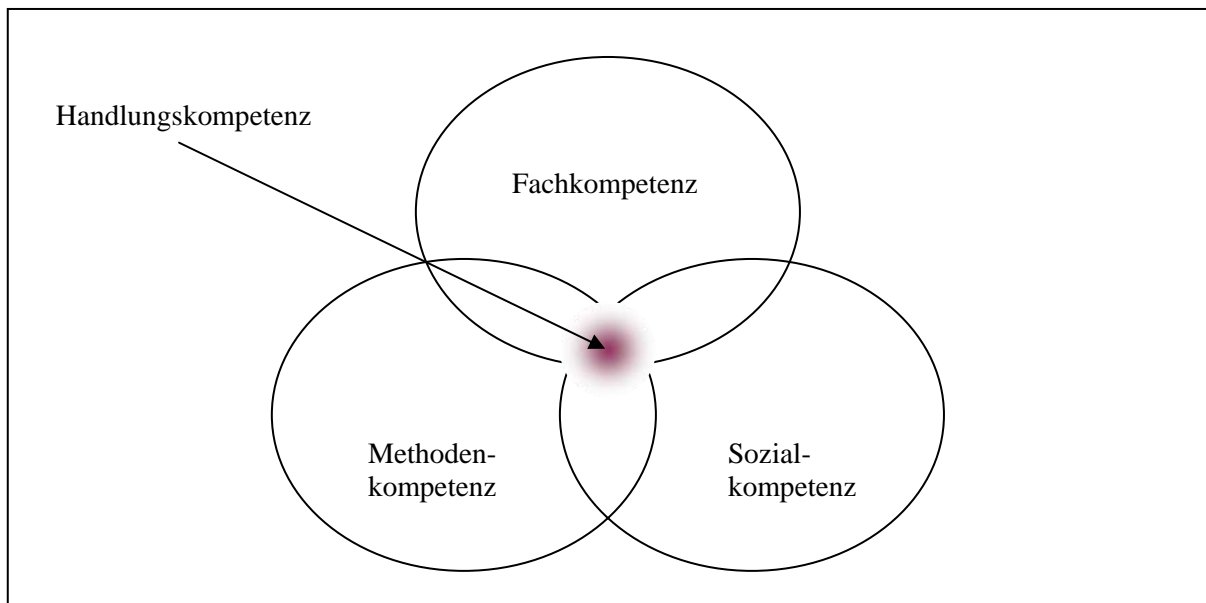


Abb. 10: Kompetenzarten (Faix et al. 1991: 81)

Die Qualifikationen lassen sich in fachliche, methodische und soziale Kompetenzen unterteilen. Die fachlichen Kompetenzen variieren je nach Stelle und Organisation, während die me-

²⁴ Vgl. Kap. 2.2.1.1

²⁵ Vgl. Kap. 2.1.1.2

thodischen und sozialen Kompetenzen auch branchenübergreifend überwiegend gleich bleiben (vgl. Faix et al. 1991: 78 ff.). Abb. 10 enthält die soeben eingeführten Bezeichnungen.

Unter *Fachkompetenz* werden die relevanten fachbezogenen Qualifikationen verstanden. Im Fachbereich Informatik sind dies z. B. spezielle Kenntnisse über Hard- und Software. Eine Personalberaterin hingegen muss über betriebswirtschaftliches Grundwissen sowie spezifische Kenntnisse in der Personalentwicklung etc. verfügen.

Methodenkompetenz bedeutet die Qualifikation, gewisse Methoden zu beherrschen und je nach Bedarf sinnvoll einzusetzen. Beispiele sind Projektmanagement, Präsentations- und Moderationstechnik, Zeitmanagement, analytisches Denken und strukturiertes Vorgehen (vgl. Huck-Schade 2003: 14; vgl. Faix et al. 1991: 82 f.). Derartige Methoden lassen sich hauptsächlich den Bereichen Management- und Arbeitstechnik zuteilen.

Zur *sozialer Kompetenz*²⁶ zählen vorwiegend die Qualifikationen, die im Umgang mit anderen Menschen zum Tragen kommen. Teamarbeit, Verantwortung, Kommunikation, Motivation, oder Kooperationsbereitschaft sind entsprechende Exempel. Hier werden die persönlichen Kompetenzen subsumiert, zu denen u. a. Flexibilität, Entscheidungs- und Innovationsfähigkeit, Initiative oder Kreativität zählen (vgl. Huck-Schade 2003: 15; Faix et al. 1991: 80 ff.).

Aus der Sicht des Unternehmens dient Skill-Management dem Aufbau der individuellen Skills, die zu entsprechenden Kompetenzen der Mitarbeitenden entwickelt werden. Diese führen durch Vernetzung zu organisationalen Kompetenzen und stärken damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.²⁷ Die drei Formen der Kompetenz könnten insofern auch als fachliche, methodische und soziale Skills bezeichnet werden. In der Wissenschaft sowie in der Wirtschaftspraxis hat sich jedoch die Benennung als „Kompetenzen“ durchgesetzt. Da die Entwicklung der Skills idealerweise in der individuellen *Handlungskompetenz* – also in der aktiven Nutzung der Kompetenzen – mündet, ist diese Terminologie zweckmäßig und wird auch hier übernommen. Die Kompetenzarten drücken in diesem Sinne die Güte der Skills aus.

²⁶ Die sozialen Kompetenzen werden im deutschen Sprachgebrauch, in Anlehnung an das Angelsächsische, oft auch als „Soft-Skills“ bezeichnet (vgl. Huck-Schade 2003: 16).

²⁷ Vgl. Kap. 2.2.1.1

Erfahrungen sind die durch „[...] praktische Erprobung gewonnenen Kenntnisse.“ (Brockhaus-Redaktion 2001: 140). Wenn z. B. theoretisches, fachliches Wissen in die Praxis umgesetzt wird, resultiert daraus eine Erfahrung. Die Kenntnisse werden damit, neben den Qualifikationen, um eine Dimension reicher. Eine alternative Sichtweise ist es, auf die strikte begriffliche Trennung zwischen Qualifikationen und Erfahrungen zu verzichten. Der Ansatz, dazu die Erfahrungen in den verschiedenen Kompetenzarten zu integrieren, ist weniger komplex. In diesem Fall wird nur noch von Fähigkeiten gesprochen, die Qualifikationen und Erfahrungen umfassen. Zu einer ausgeprägten Methodenkompetenz, beispielsweise im Projektmanagement, gehört aus dieser Perspektive die Erfahrung dazu.

2.2.2 Skill-Management²⁸

2.2.2.1 Definition

In der Fachliteratur wird Skill-Management definiert als

- das „[...] Management von menschlichen Fähigkeiten [...] in Organisationen und Unternehmen [...]“ (Faix et al. 1991: 11),
- das Management des Wissens in den Köpfen der Mitarbeitenden (vgl. Deiters et al. 1999: 2) oder als
- die „[...] für die Unternehmensziele notwendige, systematische Beschaffung, Pflege, Weiterentwicklung und Integration von hohen und sofort umsetzbaren Fähigkeiten in Mitarbeitenden, Gruppen und Führungskräften.“ (Wüthrich 1996: 4).

Eine Begriffsbestimmung, die für die unternehmerische Praxis zweckmässig ist, muss die Unternehmensstrategie für das Skill-Management als Ausgangspunkt deuten sowie die Mitarbeitenden ins Zentrum rücken. Unter Berücksichtigung der oben genannten Beispiele, sowie in Anlehnung an die Definition des Wissensmanagements,²⁹ wird für das Skill-Management deshalb folgende Arbeitsdefinition vorgenommen: *Skill-Management, als ein Instrument des Wissensmanagements, ist Teil eines komplexen strategischen Führungskonzeptes, mit dem ein Unternehmen die relevanten Kenntnisse der Mitarbeitenden ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressourcen gestaltet.*

²⁸ Der Skill-Management-Prozess wird in Kap. 2.4.1 behandelt.

²⁹ Vgl. Kap. 2.1.2.1

Diese Arbeitsdefinition enthält die drei folgenden, grundlegenden Aussagen:

- Skill-Management wird als Instrument dem Wissensmanagement zugeordnet. Falls im Unternehmen kein Wissensmanagement institutionalisiert ist, wird Skill-Management aufgrund der zahlreichen Schnittstellen und der humanorientierten Perspektive durch das Personalmanagement wahrgenommen.³⁰
- Gegenstand des Skill-Managements ist das individuelle, implizite Wissen der einzelnen Mitarbeitenden. „While sophisticated technology is a key enabler of knowledge and skills management systems, real success begins and ends with people.“ (Wright 1999: 20). Die IKT stellen somit gegebenenfalls die Infrastruktur für ein Skill-Management-System bereit und sind daher nur das Mittel zum Zweck.
- Das Skill-Management dient dem Unternehmen als strategisches Führungsinstrument. Die Kenntnisse der Mitarbeitenden werden als Ressource betrachtet, deren Entwicklungsrichtung aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet wird.

2.2.2.2 Skill-Management-System

„Effizientes Skill-Management erfordert den Einsatz von Informationstechnologie [...].“ (Gebert/Kutsch 2003: 227). Ein Skill-Management-System ist demnach eine ganzheitliche, meistens durch die IKT unterstützte Lösung für den gesamten Skill-Management-Prozess. Wenn zwischen Qualifikationen und Erfahrungen strikt differenziert wird, werden die Informationen über die Kenntnisse der Mitarbeitenden in getrennten Qualifikations- und Erfahrungsprofilen gespeichert. In Qualifikationsprofilen sind Informationen über Skills mit einem festgelegten Klassifikationsschema festgehalten. Die Erfahrungen werden in einem Erfahrungsprofil als freie Beschreibung aufgenommen. Demzufolge sind die Angaben über die Kenntnisse entweder über eine skalenorientierte Bewertung oder in Form von Volltext verfügbar (vgl. Schindler 2001: 184). Wenn jedoch zwischen den Qualifikationen und den Erfahrungen nicht strikt differenziert wird, werden zusammenfassende Fähigkeitsprofile erhoben. Nach diesem Vorgehen werden die Erfahrungen nicht in gesonderten Erfahrungsprofilen in Form von Volltext

³⁰ Aus einer technologieorientierten Perspektive kann auch dafür plädiert werden, dass das Skill-Management durch das Informationsmanagement wahrgenommen wird. Die humanorientierte Fokussierung auf die Fähigkeiten wird aber immer wichtiger (vgl. Kap. 2.2.2.3). Deshalb werden hier diese Aufgaben, falls kein Wissensmanagement institutionalisiert ist, dem Personalmanagement zugesprochen.

dargestellt, sondern in die verschiedenen Kompetenzarten bei der Erfassung der Qualifikationen integriert.³¹

2.2.2.3 Einordnung im Wissensmanagement

Um das Skill-Management im Wissensmanagement einzuordnen, werden zuerst die unterschiedlichen Gegenstände der Konzepte verdeutlicht. Nachdem im Anschluss das Skill-Management von anderen Instrumenten des Wissensmanagements abgegrenzt wird, folgt eine Erklärung, inwiefern die Bausteine des Wissensmanagements vom Skill-Management profitieren.

Um das Wissensmanagement zu unterstützen, wurde in der Vergangenheit primär am explizierbaren Wissen und an den IKT angesetzt (vgl. Baumgarten/Rothländer 2004: 44). Im Wissensmanagement wird allerdings eine humanorientierte Konzentration auf das individuelle und implizite Wissen immer wichtiger (vgl. Berres 1998: 59). Diese Sichtweise entspricht dem Grundgedanken der Personalisierungsstrategie, wonach Wissen an Personen, also an die Wissenstragenden, gebunden ist (vgl. Baumgarten/Rothländer 2004: 46). An diesem Punkt setzt Skill-Management an, indem es diese Wissensform strukturiert und verwaltet. „Kritisches Wissen lässt sich so ausfindig machen und dadurch auch gezielt weiterentwickeln und nutzen.“ (Stach/Schmidt 2000: 96). Im Gegensatz zum Wissensmanagement, das sich mit implizitem und explizitem Wissen befasst, hat Skill-Management also nur das implizite, personengebundene Wissen zum *Gegenstand*. Indem über dieses Wissen Informationen geboten werden, stellt Skill-Management das Metawissen des Personals bereit. Der Zugang zu den vorhandenen Kenntnissen erfolgt schliesslich über die Mitarbeitenden selber (vgl. Kreitmeier/Krauter 1998: 22).

Um das Skill-Management *von anderen Instrumenten des Wissensmanagements abzugrenzen*, wird zuerst nach Gemeinsamkeiten gesucht. Ein dem Skill-Management ähnliches Instrument ist das Konzept der unternehmensinternen, meistens elektronisch erfassten, *gelben Seiten*. In solchen Verzeichnissen sind Informationen über Mitarbeitende enthalten, wie beispielsweise Namen, Funktionsbeschreibungen, Positionen in der Aufbauorganisation, digitalisierte Fotos, frühere und aktuelle Projektbeteiligungen und Kontaktmöglichkeiten (vgl. Schindler 2001:

³¹ Vgl. Kap. 2.2.1.3

185; Herbst 2000: 84). Ein Skill-Management-System basiert auf dem Funktionsumfang der gelben Seiten, enthält jedoch zusätzlich detailliertere Informationen über die Kenntnisse des Personals (vgl. Schindler 2001: 185). Diese zusätzliche Komponente erlaubt schliesslich die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle der Skills der Mitarbeitenden. Neben den gelben Seiten weisen *Wissenskarten* ebenfalls Ähnlichkeit zum Skill-Management auf. Allgemein formuliert handelt es sich dabei um grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, -beständen, -quellen, -strukturen oder -anwendungen (vgl. Probst et al. 1997: 107). Jedoch werden auch hierbei keine ausführlichen Informationen über die Skills der Mitarbeitenden geliefert, z. B. in Form von Fähigkeitsprofilen. Die Mehrzahl der übrigen Instrumente des Wissensmanagements unterstützt die Wissensumwandlung im Sinne der Externalisierung oder der Kombination.³² Exempel sind das Datenbank-, das Dokumenten- und das Content-Management.³³

Um den Anteil des Skill-Managements an den Aufgaben des Wissensmanagements zu verdeutlichen, wird folglich der *Beitrag des Skill-Managements zu den Bausteinen des Wissensmanagements*³⁴ skizziert. Der gewichtigste Beitrag wird zur Wissensidentifikation geleistet, indem über die konkreten Skills der Mitarbeitenden Transparenz geschaffen wird. „Ergänzt man die Bewertung des Fähigkeitsportfolios durch konkrete Fähigkeits-Levels auf individueller Ebene, dann lassen sich auf der Basis der individuellen Bewertungsblätter Zielwerte für zukünftige Fähigkeiten ermitteln [...]“ (Gibbert et al. 2002: 5). Die in der Zukunft benötigten Skills bilden sogleich die Ausgangslage für den Wissenserwerb und die -entwicklung, wie auch für die Formulierung von Wissenszielen. Der Baustein der Wissens(ver)teilung wird durch Skill-Management unterstützt, indem implizites Wissen dank der gesteigerten Transparenz an die Stelle im Unternehmen gebracht werden kann, wo es wirklich gebraucht wird. Weil dadurch bestimmte Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum Einsatz gelangen, wird indirekt auch die produktive Wissensnutzung gefördert. Zusammenfassend lassen sich also, durch die Herstellung von Transparenz über die genauen Fähigkeiten, Ziele über künftig benötigte Skills formulieren, auf deren Basis die besagten Skills systematisch erworben und entwickelt sowie in einer späteren Phase verteilt und produktiv genutzt werden. Durch Skill-Management wird zuletzt auch die Wissensbewertung erleichtert, weil zu jeder Zeit detaillierte Angaben über die Fähigkeiten des Personals vorliegen.

³² Vgl. Kap. 2.1.1.3

³³ Diese Instrumente gehören nicht zum Gegenstand dieser Arbeit, weshalb an dieser Stelle auf eine Erörterung verzichtet wird.

³⁴ Die Wissensbewahrung als ein Baustein des Wissensmanagements wird hier aufgrund kaum vorhandener Schnittstellen zum Skill-Management nicht erwähnt. Eine Übersicht über die Bausteine zeigt Kap. 2.1.2.2.

2.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen des Skill-Managements

Ein konzeptioneller Bezugsrahmen ist ein Begriffs- und Hypothesenschema, das die Realität beschreibt und verdeutlicht (vgl. Grochla 1978: 62). Um die Thematik des Skill-Managements systematisch, methodisch und integriert zu behandeln, werden die relevanten Elemente und Konstrukte in der vorliegenden Arbeit mit dem nachfolgenden Bezugsrahmen (Abb. 11) konzeptualisiert. Diese Vorgehensweise dient der Reduktion der Komplexität, der Verdeutlichung von Zusammenhängen sowie der Einbettung des Skill-Managements in einen ganzheitlichen Rahmen.

Als Hauptelemente des hier verwendeten Bezugsrahmens gelten verschiedene Bedingungsgrößen, die Aktionsparameter des Unternehmens sowie ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept. In Letzterem wird ausserdem der relevante Ausschnitt aus dem Zielsystem erläutert. Die erwähnten Grössen werden in den folgenden Unterkapiteln jeweils eingehend kurz erläutert und danach mit dem Skill-Management in Beziehung gesetzt. Die Pfeile im Bezugsrahmen geben die Wirkungsrichtungen an.

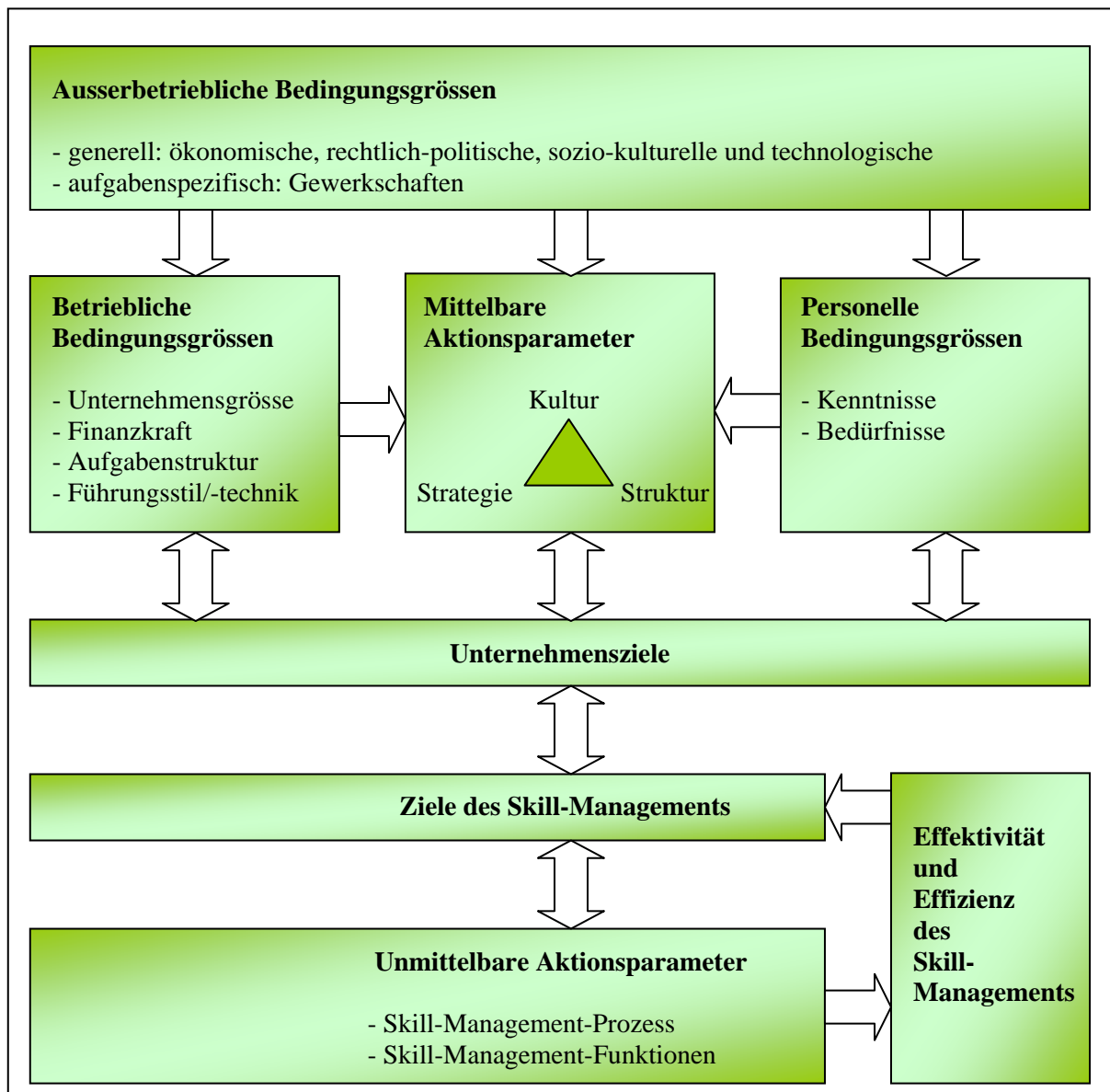


Abb. 11: Bezugsrahmen der Lizentiatsarbeit (eigene Darstellung)

2.3.1 Bedingungsgrößen (BG)

Bedingungsgrößen sind gegebene und mittel- bis langfristig geltende Rahmenbedingungen. Untersucht werden hier ausserbetriebliche, betriebliche sowie personelle Einflussfaktoren. Im Rahmen dieser Lizentiatsarbeit werden nur Bedingungsgrößen erwähnt, die im Zusammenhang mit Skill-Management als besonders wichtig erscheinen.

2.3.1.1 Ausserbetriebliche BG

Die Unterteilung der ausserbetrieblichen Rahmenbedingungen, die sich an Kubicek/Thom (1976: 3985 ff.) anlehnt, erfolgt in generelle und aufgabenspezifische Bedingungsgrössen.

Generelle Einflussgrössen gelten für fast alle Unternehmen in einem geografischen Gebiet und sind kaum beeinflussbar. Sie werden in ökonomische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und technologische Bedingungsgrössen aufgeteilt.³⁵

- Zu den ökonomischen Einflussgrössen des Skill-Managements gehören die Wettbewerbsbedingungen. Durch die weitgehende Globalisierung der Märkte und dem damit verbundenen Innovationsdruck sind Unternehmen vermehrt dazu gezwungen, in schnellerem Tempo auf Kundenwünsche einzugehen sowie sich den Gegebenheiten des Umfeldes anzupassen. Die Transparenz der Fähigkeiten im eigenen Unternehmen und deren strategische Entwicklung werden unter diesen Umständen zu einem kritischen Wettbewerbsfaktor.³⁶
- Zu den rechtlich-politischen Rahmenbedingungen, die für Skill-Management eine gewisse Relevanz erlangen, zählt das Datenschutzrecht.³⁷ So dürfen Informationen über die Fähigkeiten der Mitarbeitenden für unbefugte Drittpersonen nicht zugänglich sein. Eine politische Einflussgrösse ist die Bildungspolitik. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden Wege aufzeigen, wie sie ihre Skills entwickeln können. In einem entsprechenden Ausbildungskatalog werden Lehrgänge aufgenommen, die je nach Angeboten des staatlichen und kantonalen Bildungssystems auch unternehmensinterne Kurse beinhalten.
- Als sozio-kulturelle Bedingungsgrösse des Skill-Managements gilt der strukturelle Wandel bis hin zu einer Wissensgesellschaft.³⁸ Mit der damit verbundenen Wissensintensivierung der betrieblichen Aktivitäten wird auch der Umgang mit dem Wissen und Können des Unternehmenspersonals immer wichtiger. Für Personalisierungsstrategien im Wissensmanagement, insbesondere für Skill-Management, darf demzufolge in naher Zukunft von einer erhöhten Resonanz ausgegangen werden.

³⁵ Die physisch-ökologischen Rahmenbedingungen (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3985 ff.) werden hier aufgrund ihrer geringen Bedeutsamkeit für das Skill-Management weggelassen.

³⁶ Vgl. Kap. 1.1.2

³⁷ In der Schweiz ergänzt das Bundesgesetz für Datenschutz den im Zivilgesetzbuch geregelten Persönlichkeitsschutz.

³⁸ Vgl. Kap. 1.1.1

- Als technologische Einflussgrösse sei die Entwicklung der IKT erwähnt. Elektronische Systemunterstützungen für Prozesse des Wissensmanagements sind im unternehmerischen Alltag selbstverständlich geworden. Auch im Skill-Management sind dank den IKT innovative Software-Lösungen erhältlich. Produkt- und Prozessinnovationen ergänzen sich somit gegenseitig. Entsprechende Möglichkeiten sind beispielsweise Visualisierungen von Fähigkeiten oder modulare Interaktionen zwischen verschiedenen Funktionen und Geschäftsbereichen. In der Personalentwicklung, die ein Instrument zur Schliessung von Skill-Lücken darstellt, sind auch IKT-unterstützte Lernmittel möglich.³⁹

Aufgabenspezifische Bedingungsgrössen dagegen umfassen Faktoren, mit denen ein Unternehmen interagiert und die dadurch beeinflussbar sind. Darunter fallen z. B. Eigentümer, Medien, Kunden oder Verbände (vgl. Zaugg 1996: 86 ff.). Als Verbandsform sind hier insbesondere die Gewerkschaften zu nennen, die sich für die Anliegen und Interessen der Arbeitnehmerschaft einsetzen. Wenn ein neues Führungsinstrument wie Skill-Management im Unternehmen nur eingesetzt wird, um Potential zum Personalabbau erkennen zu können, wird es von der Arbeitnehmerschaft als Bedrohung eingeschätzt. Je nach Einflussstärke der Gewerkschaften, können entsprechende Konflikte dazu führen, dass Unternehmen zur Absetzung eines solchen Führungsinstrumentes gedrängt werden.

2.3.1.2 Betriebliche BG

Als betriebliche Grössen mit Einfluss auf das Skill-Management werden an dieser Stelle die Unternehmensgrösse, die Finanzkraft, die Aufgabenstruktur, der Führungsstil und die Führungstechnik erwähnt.

Durch die strategische Entwicklung der Kenntnisse der Mitarbeitenden wird mit Skill-Management in jedem Unternehmen, egal welcher Grösse, einen Nutzen gestiftet. Auch ein kleiner Betrieb profitiert langfristig, wenn die Skills seiner Mitarbeitenden den zukünftigen Erfordernissen entsprechen. Im Hinblick auf die Transparenzschaffung über die Fähigkeiten des Personals leistet Skill-Management jedoch in grossen Unternehmen einen besonders wertvollen Beitrag. Ab einer gewissen *Unternehmensgrösse* ist es „[...] besonders schwierig,

³⁹ Es existiert eine vielfältige Auswahl solcher Lernmittel, wie z. B. computer-based-training oder E-Learning.

das vorhandene Wissen zu orten und dorthin zu leiten, wo es gebraucht wird. [...] Zu einem wertvollen Vermögen wird Wissen erst, wenn es zugänglich ist [...].“ (Davenport/Prusak 1998: 52 f.). Mit Skill-Management verschafft sich ein grosses Unternehmen einen Überblick über die Skills des Personals und kann somit Doppelspurigkeiten vermeiden.

Die Mittel, die für die Weiterbildung des Personals zur Verfügung stehen, sind von der *Finanzkraft* des Unternehmens abhängig. Die finanziellen Ressourcen spielen aber auch in der Hinsicht eine Rolle, dass ein softwaregestütztes System eine gewisse Anfangsinvestition erfordert.⁴⁰ Als rudimentärere Alternativen sind jedoch auch Lösungen möglich, die gänzlich ohne Erwerb von Spezialsoftware auskommen. Die Darstellung der Skills kann beispielsweise auf Excel-Basis erfolgen.

Die Notwendigkeit, ein systematisches Skill-Management zu betreiben, hängt von der *Aufgabenstruktur* im Unternehmen ab. Wenn die Anforderungsprofile einer Stelle über einen längeren Zeitraum weitgehend gleich bleiben und kaum durch wissensintensive Beschäftigungen geprägt sind, überwiegt der Aufwand von Skill-Management möglicherweise dessen Nutzen. Diese Konstellation betrifft aber nur eine Minderheit der Tätigkeitsbereiche. Je mehr die Aufgabenstruktur von wissensintensiven Aktivitäten geprägt ist, desto zweckdienlicher wird das kontinuierliche Bewerten und Managen der dazugehörenden Fähigkeiten.

Der *Führungsstil* ist die Art, wie Vorgesetzte mit ihrem Personal umgehen. Ein kooperativ ausgerichteter Führungsstil ist dem Skill-Management zuträglich, weil die Mitarbeitenden aktiv an den Entscheidungsprozessen mitwirken (vgl. Fuhrer 2001: 72 f.). So haben sie auch ein starkes Mitspracherecht, wenn es z. B. um die eigene Weiterbildung im Unternehmen geht. Ausserdem erhält bei einer kooperativen Führung die Weiterbildung des Personals im Unternehmen einen höheren Stellenwert als bei anders geprägten Führungsstilen (vgl. Thom 1992: 1680).

⁴⁰ Die Software der Firma SkillView kostet beispielsweise zwischen CHF 35.000 und CHF 70.000. Die Beratungs- und Supportkosten sind in diese Kosten einkalkuliert. Laut Hank Reihl, dem Gründer von SkillView, ist diese Investition mit einer Steigerung der Arbeitsproduktivität von 2 % innerhalb eines Jahres bereits wieder wettgemacht (McGee 1996: 82).

Eine weitere betriebliche Einflussgrösse ist die *Führungstechnik*. Da im Skill-Management die Fähigkeiten der Mitarbeitenden gezielt geplant und entwickelt werden, erscheint die Führung mit Zielen sinnvoll. Management-by-Objectives ist die Technik, mit der in einem mehrstufigen Zielbildungsprozess die Ziele der Mitarbeitenden optimal auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden (vgl. Fuhrer 2001: 59). Die Anwendung einer Zielvereinbarung bietet somit vorteilhafte Voraussetzungen für die Integration von Skill-Zielen in den Zielbildungsprozess.

2.3.1.3 Personelle BG

Im Gegensatz zu den betrieblichen Bedingungsgrössen sind hier nicht Merkmale des Unternehmens, sondern die der Mitarbeitenden auf allen Ebenen⁴¹ gemeint. Als Unterkategorien werden Kenntnisse und Bedürfnisse beschrieben, die jeweils auf Führungskräfte mit Personalverantwortung oder auf Mitarbeitende bezogen werden.

Das Funktionieren des Skill-Managements hängt zu einem grossen Teil von den *Kenntnissen* der Aufgabenträgerschaft ab. Die Führungskräfte sollten ein fachlich fundiertes Verständnis von Skill-Management sowie methodische Kompetenz in der Anwendung besitzen. Hinzu kommt die soziale Kompetenz, d. h. die Mitarbeitenden zur aktiven Teilnahme am Skill-Management und zum Ausschöpfen des eigenen Entwicklungspotentials motivieren zu können. Ein angemessener Kenntnisstand der Führungskräfte bedingt eine vollständige und intensive Information durch die Initiierenden des Skill-Managements. Dies kann mit Informationsveranstaltungen, Schulungen, Checklisten, Workshops etc. geschehen. Je nach implementiertem Ansatz müssen auch die Mitarbeitenden über die Kenntnisse verfügen, die sie zur Wahrnehmung der ihnen übertragenen Aufgaben befähigen. Wenn das Personal beispielsweise die Fähigkeitsprofile selbständig elektronisch eingeben und aktuell halten muss, sind entsprechende Kenntnisse vonnöten. Selbst wenn sich die Skill-Management-Aktivitäten der einzelnen Mitarbeitenden in engen Grenzen halten, sollte ein grundsätzliches Verständnis des persönlichen Nutzens vorhanden sein, der sich aus der systematischen Pflege ihrer Fähigkeiten ergibt.

⁴¹ Die Führungskräfte sind hier inklusiv gemeint. Die Termini Führungskräfte und Mitarbeitende werden in dieser Arbeit sonst getrennt verwendet.

Skill-Management entspricht dem *Bedürfnis* der Führungskräfte, ein Hilfsinstrument für die tägliche Führungsarbeit zu erhalten. Die Transparenz über die Skills im Unternehmen stellt, insbesondere für die Realisierung von Aufgaben des Personalmanagements, einen beachtlichen Mehrwert dar.⁴² Für die Mitarbeitenden ergibt sich durch Skill-Management die Chance zur planvollen und methodischen beruflichen Weiterentwicklung. Der zielgerichtete Aufbau der Kenntnisse kommt dem Bedürfnis der Beschäftigten entgegen, ihre Attraktivität im Unternehmen und auf dem übrigen Arbeitsmarkt zu steigern.

2.3.2 Aktionsparameter (AP)

Die Aktionsparameter eines Unternehmens lassen sich in mittelbare und unmittelbare Handlungsgrößen unterteilen.⁴³ Die mittelbaren Aktionsparameter sind eher langfristig angelegt und wirken sich indirekt auf das Erreichen von Zielen aus. Die unmittelbaren Aktionsparameter hingegen sind der operativen Ebene zuzuweisen und tragen direkt zur Erlangung von Zielvorgaben bei (vgl. Zaugg 2002: 8). Auch hier wird auf eine eingehende Beschreibung der Elemente verzichtet. Es wird lediglich ihr Zusammenhang mit dem Skill-Management verdeutlicht.

2.3.2.1 Mittelbare AP

Zu den mittelbaren Aktionsparametern, zu denen nachkommend Aussagen getroffen werden, gehören die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Unternehmens.

Die Gesamtunternehmensstrategie und die Geschäftsstrategien⁴⁴ stehen in einem engen Verhältnis zum Skill-Management, zumal mit Skill-Management die Kenntnisse des Personals an den strategischen Vorgaben des Unternehmens ausgerichtet werden. Pieler/Schuh (vgl. 2003: 21) sehen demnach das Skill-Management als wichtiges Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und dem klassischen Personalwesen.⁴⁵

⁴² Vgl. Kap. 2.5.2

⁴³ Aktionsparameter und Handlungsgrößen werden als Synonyme verstanden.

⁴⁴ Die Gesamtstrategie (Synonyme: Unternehmens- oder Gesamtunternehmensstrategie) legt für das Unternehmen als Ganzes fest, welche Wettbewerbspositionen mit welchen Produkten oder Dienstleistungen in welchen Märkten erreicht werden sollen. Die Geschäftsstrategien (Synonym: Wettbewerbsstrategien) machen Aussagen über die aufzubauenden Wettbewerbsvorteile im Angebot und bei den Ressourcen, und zwar pro Produkt oder Dienstleistung und pro Markt (vgl. Grünig/Kühn 2002: 15).

⁴⁵ Das hierarchische Verhältnis zwischen der Unternehmens- und der Personalstrategie wird hier nicht vertieft. Zaugg (1996: 100 ff.) liefert dazu eine Synthese.

Für Skill-Management besonders relevante Elemente der Unternehmenskultur, sind die Wissenskultur und der damit verbundene Stellenwert der einzelnen Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten.⁴⁶ Davenport/Probst (vgl. 1998: 293 f.) sehen die wissensorientierte Kultur sogar als eine der wichtigsten Erfolgsbedingungen für Aktivitäten des Wissensmanagements an. Damit einher geht die Wertschätzung des personengebundenen Wissens als zentrale Ressource. Wissenskultur zeigt sich u. a. darin, ob das Wissen der Mitarbeitenden im Unternehmen als wichtig erachtet wird und ob Wissen ein Wert ist, um dessen Steigerung alle bemüht sind (vgl. Herbst 2000: 30). Eine solche Kultur manifestiert sich nicht nur im Verhalten der betrieblichen Akteure oder in den Unternehmensprozessen, sondern auch in Dokumenten. Die Bedeutung der strategischen Entwicklung der individuellen Kenntnisse wird demnach in Richtlinien, Leitbildern oder dergleichen festgehalten. Ein Führungsinstrument wie Skill-Management stösst eher auf Interesse, wenn qualifiziertes und sich ständig weiterentwickelndes Personal als zentrale Ressource gesehen wird, um entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erringen.

Im Bezug auf die *Struktur* stellt sich die Frage, wie Skill-Management organisatorisch eingebunden wird. Dazu wird hier nach der Aufbau- und der Ablauforganisation unterschieden.

- In der Aufbauorganisation werden Prozesse aufgabenmässig strukturiert (vgl. Kosiol 1980: 180). Daraus resultierend entstehen Tätigkeiten, die sich den Aufgabengebieten des Skill-Managements widmen. Unternehmen schaffen dazu vermehrt Stellen, die sich ausschliesslich mit Wissensfragen auseinandersetzen. Falls es kein institutionalisiertes Wissensmanagement gibt, wird Skill-Management aufgrund der zahlreichen Schnittstellen oft vom Personalmanagement wahrgenommen.⁴⁷ Die organisatorische Verankerung in der Informatikabteilung ist ebenfalls denkbar. Dabei besteht jedoch die Gefahr, Skill-Management aus einer zu technischen Perspektive anzugehen und darin nur ein System zur Verwaltung von Informationen zu sehen.
- In der Ablauforganisation rücken die Arbeitsprozesse selber in den Mittelpunkt der Betrachtungen (vgl. Kosiol 1980: 180). Wie der Skill-Management-Prozesses organisatorisch verankert wird, ist sowohl abhängig von der zugrunde liegenden Aufbauorganisation, als auch von den übrigen Unternehmensprozessen und differiert somit von

⁴⁶ Der Führungsstil und die Führungstechnik, als Instrumente der Führungskultur, wurden bereits in Kap. 2.3.1.2 behandelt.

⁴⁷ Vgl. Kap. 2.2.2.1

Unternehmen zu Unternehmen. Besonders Erfolg versprechend ist die Verknüpfung mit bereits bestehenden Prozessen, da auf diese Weise eine isolierte Institutionalisierung umgangen werden kann. Als Beispiel dient hier ein Unternehmen, das bereits ein System der gelben Seiten⁴⁸ führt und dieses mit dem Hinzufügen von Fähigkeitsprofilen in ein Skill-Management-System transformiert.

2.3.2.2 Unmittelbare AP

Als unmittelbare Handlungsgrößen im Skill-Management werden der Prozess und die Funktionen des Skill-Managements behandelt. Eine detaillierte Analyse der zwei Aktionsparameter erfolgt in den Kapiteln 2.4 und 2.5.

2.3.3 Effektivitäts- und Effizienzkonzept

2.3.3.1 Effektivität und Effizienz

Nach Grochla (vgl. 1978: 23 f.) erlaubt das Effektivitäts- und Effizienzkonzept die Beurteilung der Leistungswirksamkeit der unmittelbaren Aktionsparameter. Von einigen Autoren wird die explizite Trennung von Effektivität und Effizienz abgelehnt. Im angloamerikanischen sowie in weiten Teilen des deutschen Sprachraumes hat sich diese Differenzierung jedoch durchgesetzt. Sie wird wegen ihrer konzeptionellen Klarheit und sprachlichen Präzision auch in dieser Arbeit verwendet. Die *Effektivität* ist dabei als Massgröße für Zielerreichung (Output) und die *Effizienz* als Massgröße für Wirtschaftlichkeit (Input-Output-Relation) zu interpretieren (vgl. Scholz 1992: 533). Die Effizienz ist als Unterziel der Effektivität zu verstehen. So soll die begriffliche Separation nicht darüber hinweg täuschen, dass die beiden Konstrukte eng miteinander verbunden sind.

2.3.3.2 Sachziele des Skill-Managements

Unternehmen gelangen immer zahlreicher zur Erkenntnis, dass der Einsatz der Mitarbeitenden und die Entwicklung der Skills eine Aufgabe der Unternehmensführung ist. Die Evolution der Skills des Personals rückt in den Fokus einer unternehmensweiten Skill-Entwicklung. Das

⁴⁸ Vgl. Kap. 2.2.2.3

primäre Ziel des Skill-Managements ist demzufolge, die im Unternehmen vorhandenen Skills entsprechend dem Portfolio des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes anzupassen (vgl. Kreitmeier/Krauter 1998a: 15). Durch den gezielten Aufbau der relevanten Skills wird das Unternehmen in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt. Skill-Management stellt somit den Zusammenhang zwischen den Unternehmens- und Geschäftszielen und den Aufgaben und Skills der Mitarbeitenden her (vgl. Stach/Schmidt 2000: 96). Dementsprechend wird eine Organisationsentwicklung entlang der Unternehmensstrategie gefördert. Damit dies gelingen kann, ist die Transparenz über die vorhandenen Skills eine unumgängliche Notwendigkeit. Als die zwei obersten, sich ergänzenden Sachziele des Skill-Managements gelten demnach folgende:

- *Transparenzschaffung über die Skills der Mitarbeitenden*
- *Ausrichtung und Entwicklung der Skills gemäss den strategischen Vorgaben des Unternehmens*

Die obersten Unternehmensziele sind die langfristige Existenzsicherung und die dauerhafte Gewinnerzielung (vgl. Grünig/Kühn 2002: 9). Die oben genannten Sachziele sind der Beitrag des Skill-Managements an die Verwirklichung dieser obersten Unternehmensziele. Wenn die Sachziele erreicht werden, gilt das Skill-Management als effektiv.

2.3.3.3 Formalziele des Skill-Managements

Um die Effizienz des Skill-Managements und seiner unmittelbaren Aktionsparameter zu beurteilen, werden die Sachziele in Formalzielen konkretisiert. Die Formalziele stellen somit Effizienzkriterien dar (vgl. Zaugg 2002: 7). Eine Auswahl von Effizienzkriterien, an denen die unmittelbaren Aktionsparameter und damit das gesamte Skill-Management-System gemessen werden können, ist nachfolgend aufgezählt. Die einzelnen Kriterien werden dabei, in Anlehnung an Zaugg (vgl. 1996: 117 f.), entsprechenden Effizienzdimensionen zugeordnet.⁴⁹

⁴⁹ Die Einteilung des Effizienzkonstruktes in Dimensionen, Kriterien und Indikatoren geht auf Fessmann (vgl. 1980: 63 ff.) zurück. Die Ableitung der Effizienzkriterien wurde in Anlehnung an Zaugg (vgl. 1996: 121 ff.) und Friedli (vgl. 2001: 13 f.) vorgenommen.

- **Ökonomisch-technische Dimension**
 - 1) *Zielorientierung*
 - 2) *Wirtschaftlichkeit und Produktivität*
 - 3) *Qualität*
- **Individual-soziale Dimension**
 - 4) *Akzeptanz*
 - 5) *Transparenz des Prozesses*
 - 6) *Förderung der Mitarbeitenden*
- **Flexibilitätsorientierte Dimension**
 - 7) *Anpassungsfähigkeit*
- **Ethische Dimension**
 - 8) *Wahrnehmung einer ethischen Verantwortung*

Die eben genannten Effizienzkriterien können auch als Erfolgsfaktoren des Skill-Managements betitelt werden. Auf diese Bezeichnung wird im Folgenden jedoch verzichtet, um die Begriffsverwendung in dieser Arbeit konsistent zu halten. Um die Effizienz des Skill-Managements messen zu können, müssen die Effizienzkriterien operationalisierbar sein. Dazu werden im weiteren Verlauf der Arbeit messbare oder zumindest überprüfbare Indikatoren abgeleitet.⁵⁰

2.4 Skill-Management-Prozess

Nach einer Darstellung der einzelnen Prozessschritte wird in den darauf folgenden Unterkapiteln auf die Problematik der Operationalisierung von sozialen Kompetenzen und schliesslich auf die Trägerschaft des Skill-Managements eingegangen.

⁵⁰ Die Ableitung der Indikatoren stützt sich teilweise auf die Kapitel 2.4 und 2.5. Aus diesem Grunde erfolgt sie nicht bereits hier, sondern erst in Kap. 2.6.

2.4.1 Prozessschritte

Abb. 12 zeigt das Modell des Skill-Management-Prozesses, von dem in dieser Arbeit ausgegangen wird.

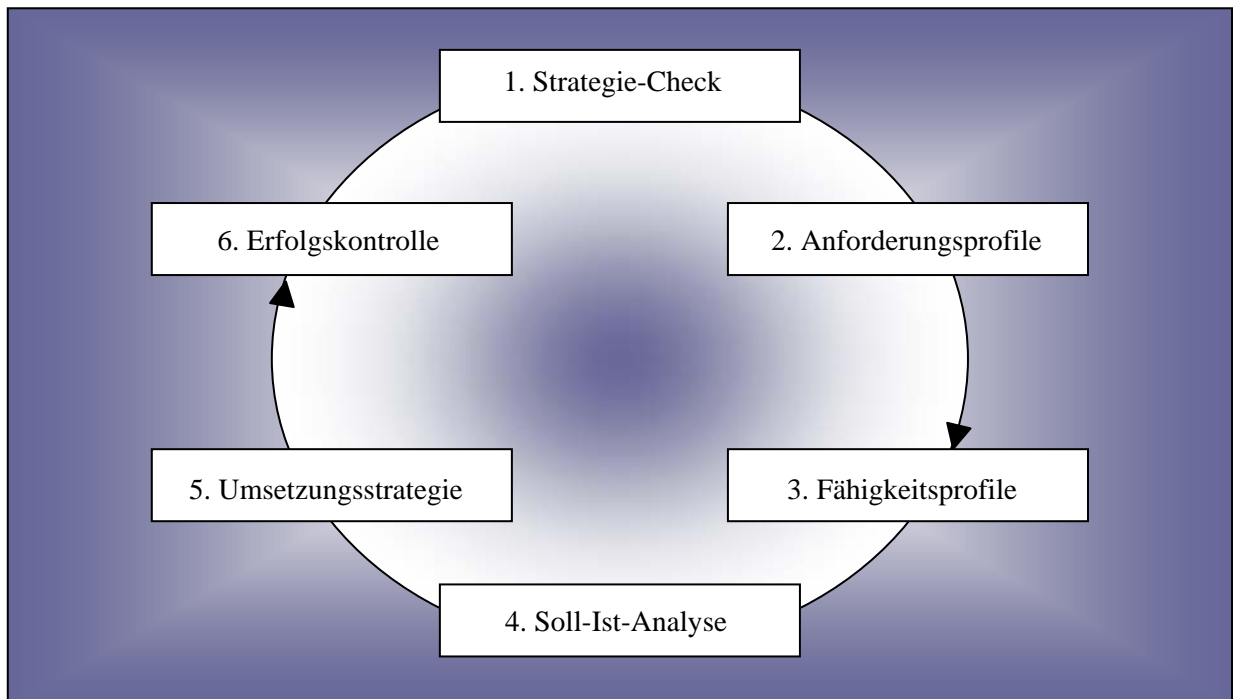


Abb. 12: Skill-Management-Prozess (in Anlehnung an Faix et al. 1991: 66)

Der Skill-Management-Prozess gilt als kontinuierlich und nie abgeschlossen. Er wiederholt sich je nach Innovationsgeschwindigkeit der Branche, zumindest aber einmal jährlich (vgl. Pieler/Schuh 2003: 22). Die einzelnen Prozessschritte werden im Anschluss erläutert.

2.4.1.1 Strategie-Check

Skill-Management „[...] is a process that needs to be incorporated into the overall business strategy.“ (Braim 1999: 31). Am Anfang des Skill-Management-Prozesses steht demnach die Analyse der bestehenden Unternehmensstrategie. Bei diesem Strategie-Check gehen aus der Geschäftsstrategie, die ihrerseits auf der Unternehmensstrategie aufbaut, die strategisch notwendigen Kompetenzfelder hervor. Ein solches Kompetenzfeld könnte z. B. Kundenorientierung heißen, falls die Geschäftsstrategie darauf abzielt, den Kundenservice auszubauen (vgl. Pieler/Schuh 2003: 21). Aus den an erster Stelle stehenden zukunftsgerichteten, geschäftli-

chen Erfordernissen, ergeben sich im nächsten Prozessschritt sogleich die Anforderungen an die Mitarbeitenden (vgl. Faix et al. 1991: 66).

2.4.1.2 Anforderungsprofile⁵¹

„Phase 2 deals with the actual assessment, which entails creating a skills inventory and detailing what skills are required and at what level.” (Braum 1999: 31). Die Anforderungsprofile konkreter Stellen im Unternehmen resultieren aus Experteninterviews, die z. B. im Rahmen von Management-Workshops durchgeführt werden können. Dazu werden Führungskräfte zu den Kernaufgaben der betreffenden Stellen befragt, woraus Informationen über die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen resultieren. Zusätzlich fließen die im Rahmen des Strategie-Checks abgeleiteten strategischen Kompetenzfelder in die Anforderungsprofile ein (vgl. Pieler/Schuh 2003: 21 f.). Die relevanten Skills werden in einem Skill-Katalog⁵² aufgeführt. Die Anforderungsprofile können in Qualifikations- und Erfahrungsprofile unterteilt werden. Qualifikationsprofile bewerten in diesem Fall den Wissensstand eines Mitarbeitenden zu einem bestimmten Zeitpunkt, während Erfahrungsprofile entweder Qualifikationen dokumentieren, die noch nicht bewertet werden können oder bestimmte Erfahrungsprozesse abbilden. Qualifikationen sind daher stark strukturiert und können nach einem festgelegten Klassifikationsschema bewertet werden. Erfahrungen hingegen sind schwach strukturiert und erlauben keine Klassifikation, sondern lediglich eine freie Beschreibung (vgl. Deiters et al. 1999: 3). Die von den einzelnen Beschäftigten erwarteten Qualifikationen werden in einem Anforderungsprofil dargestellt, welches zwischen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen differenziert (vgl. Schmitz 2003: 20). Sind die Anforderungsprofile nicht in separate Qualifikations- und Erfahrungsprofile unterteilt, werden die geforderten Erfahrungen in die geforderten Qualifikationen integriert.⁵³

Die Anforderungsprofile enthalten nicht nur die benannten Qualifikationen und Erfahrungen, sondern auch deren Bewertung in Form von Soll-Werten. Wenn also die einzelnen Elemente des Anforderungsprofils festgelegt sind, wird im nächsten Schritt der Grad der Ausprägung

⁵¹ Als Synonym gilt die Bezeichnung als Soll-Profile.

⁵² Andere Benennungen für einen Skill-Katalog sind z. B. Anforderungskatalog (vgl. Faix et al. 1991: 75), Wissens- und Qualifikationskatalog (vgl. Faix et al. 1991: 78 ff.), Kompetenzverzeichnis, Skill- oder Kompetenzliste etc.

⁵³ Vgl. Kap. 2.2.2.2

vorgegeben.⁵⁴ Faix et al. (vgl. 1991: 84) schlagen für die skalenorientierte Bewertung der Qualifikationen, also der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, folgende Einstufungen vor (Abb. 13):

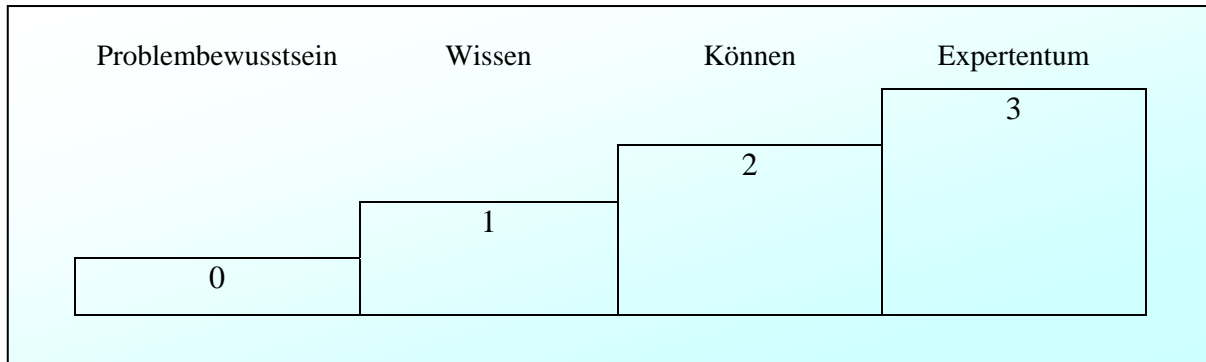


Abb. 13: Skill-Stufen⁵⁵ (in Anlehnung an Faix et al. 1991: 85)

Diese vierstufige Ausprägung wird in der folgenden Aufzählung, in Anlehnung an Faix et al. (vgl. 1991: 86 f.), konkretisiert. Dabei wird zuerst erläutert, welche Kenntnisse für die entsprechende Stufe vorausgesetzt werden. Diese Kenntnisse werden danach beispielhaft an einer fiktiven Mitarbeiterin und ihrer sozialen Kompetenz „Arbeiten im Team“ aufgezeigt.

- Skill-Stufe 0: Kennen
 - Kenntnisse auf dieser Stufe beinhalten ein elementares Grundlagenwissen
 - die Mitarbeitende erkennt die Bedeutung von Arbeitsgruppen
- Skill-Stufe 1: Verstehen
 - auf dieser Stufe kommt zum Grundwissen ein funktionales Fachwissen dazu
 - die Mitarbeitende versteht, welches Verhalten die Gruppenarbeit situativ fördert oder hemmt

⁵⁴ Bei separat geführten Erfahrungsprofilen lässt sich der Grad der Ausprägung nicht vorgeben. Da diese Profile in der Regel als Volltext erfasst sind, lassen sie keine objektive Bewertung zu.

⁵⁵ Die Darstellung erinnert an die Wissenstreppe (vgl. Kap. 2.1.1.1; 2.2.1.1). Hier geht es jedoch ausschliesslich um die Bewertung von Skill-Stufen. Wenn es sich in dieser Arbeit um derartige Bewertungen handelt, werden die Zahlen von 0 bis 12 nicht wie üblich ausgeschrieben, sondern in Ziffern angegeben.

- Skill-Stufe 2: Können
 - durch umfassende Erfahrungen kann von einem sachkundigen Umgang ausgegangen werden
 - die Mitarbeitende arbeitet oft in Gruppen und erkennt, wie sich das individuelle Verhalten von Teammitgliedern auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe auswirkt
- Skill-Stufe 3: Beherrschen
 - die fundierten Kenntnisse resultieren auf dieser Stufe in einer Expertenreife
 - die Mitarbeiterin nimmt selber, in gestaltender und moderierender Weise, positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Teams

Faix et al. (vgl. 1991: 86 f.) gehen von einer Skala aus, auf der ungenügende Werte mit Minuspunkten bewertet werden. Im Gegensatz zu dieser in der Fachliteratur vorgeschlagenen Lösung, ist auch die Zuordnung von „keinen Kenntnissen“ zur Stufe 0 möglich. Die darauf aufbauenden Stufen von 1 bis 3 können beispielsweise mit „Kennen“, „Können“ und „Beherrschen“ bezeichnet werden.

2.4.1.3 Fähigkeitsprofile⁵⁶

Die im vorangehenden Schritt festgelegten Anforderungsprofile bilden das Raster, um das Ist-Profil der Beschäftigten zu ermitteln (vgl. Pieler/Schuh 2003: 22). Eine Bewertung der Fähigkeiten sollte von den Bewerteten selbst oder in Zusammenarbeit mit ihnen erfolgen, um die Akzeptanz der Beurteilungen und des Skill-Management-Systems zu sichern (vgl. Deiters et al. 1999: 15). Mit der Erhebung der Fähigkeitsprofile werden demzufolge zum ersten Mal die betroffenen Mitarbeitenden aktiv in den Skill-Management-Prozess einbezogen. Die operationale Erfassung des Ist-Zustandes, welche die gleichen Bewertungsstufen wie bei den Anforderungsprofilen verwendet, erfolgt in der Regel durch die Führungskraft und die einzelnen Mitarbeitenden in einem vertraulichen Gespräch (vgl. Faix et al. 1991: 94). Eine andere Möglichkeit ist das alleinige Erfassen durch die Mitarbeitenden selber, was je nach Systemunterstützung durch die IKT auch online, z. B. im Intranet des Unternehmens, geschehen kann. Die

⁵⁶ Als Synonym gilt die Bezeichnung als Ist-Profile.

Führungskraft erteilt in diesem Falle nachgehend ihr Einverständnis, indem sie die Eingaben auf Glaubwürdigkeit und Korrektheit überprüft.

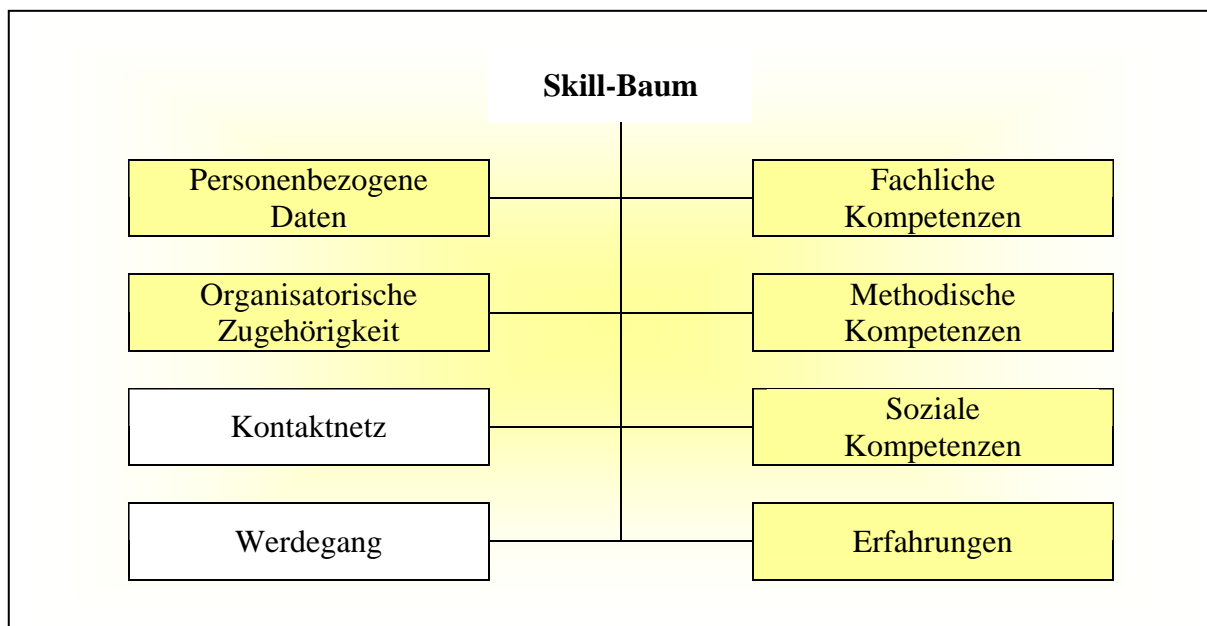


Abb. 14: Skill-Baum (in Anlehnung an Kreitmeier/Krauter 1998: 24)

Der in Abb. 14 visualisierte Skill-Baum zeigt, inwiefern die Angaben im Fähigkeitsprofil durch andere Informationen ergänzt werden können. Die farblich markierten Felder stellen die vom Fähigkeitsprofil üblicherweise bereitgestellten Informationen dar. Je nach Bedarf des Unternehmens sind zusätzliche Daten anfügbar. Interessant erscheint insbesondere die Bereitstellung von Informationen zum Kontaktnetz der einzelnen Mitarbeitenden.⁵⁷

2.4.1.4 Soll-Ist-Analyse

Eine differenzierte Fähigkeitsbeurteilung liefert wertvolle Hinweise über den Ist-Zustand des Personals. Eine direkte Gegenüberstellung mit den dazugehörigen Anforderungsprofilen bringt Unstimmigkeiten ans Tageslicht. Nur wenn solche Differenzen bekannt sind, können gezielte Bildungsmaßnahmen geplant werden (vgl. Faix et al. 1991: 60). In der Soll-Ist-Analyse werden folgerichtig dem definierten Soll die tatsächlich vorhandenen Skills des Personals gegenübergestellt und auf Abweichungen untersucht. Abb. 15 legt dar, welche Konsequenzen aus diesem Soll-Ist-Vergleich hervorgehen.

⁵⁷ Diese Ergänzungen werden in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt. Sie sollen aber darauf hinweisen, dass ein Skill-Management-System inhaltlich erweiterbar ist und somit einen Zusatznutzen stiften kann.

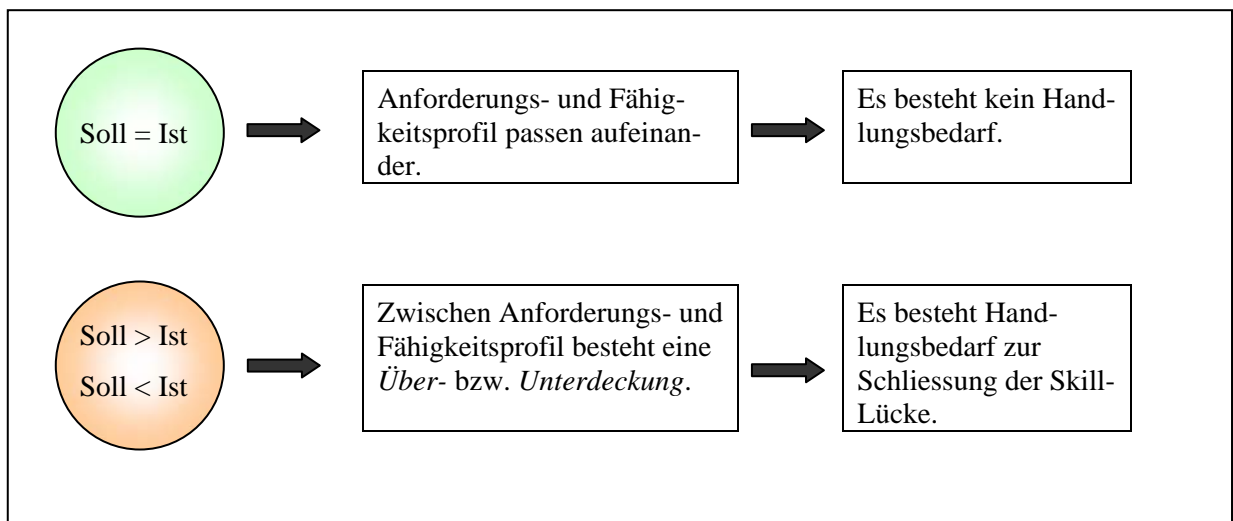


Abb. 15: Resultate des Soll-Ist-Vergleiches (eigene Darstellung)

Im Idealfall gibt es zwischen Soll- und Ist-Profil keine Differenz.⁵⁸ Die Mitarbeitenden verfügen dann genau über die geforderten Skills. Wenn aus dem Vergleich zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand eine Abweichung resultiert, besteht Handlungsbedarf. Diese Skill-Lücke⁵⁹ muss durch adäquate Massnahmen geschlossen werden. Welche Aktionen Teil der Umsetzungsstrategie sein können, ist Gegenstand des nächsten Prozessschrittes.

2.4.1.5 Umsetzungsstrategien

Grundlegende Strategien für die Schliessung von Skill-Lücken, die eine *Unterdeckung* repräsentieren, sind nach Pieler/Schuh (vgl. 2003: 22) u. a.:

- Qualifizierung (interne Entwicklung), falls bei einer Unterdeckung die erforderlichen Skills durch geeignete Massnahmen im Unternehmen aufgebaut werden können
- Firmenkooperation oder Rekrutierung (externe Beschaffung), falls die erforderlichen Skills im Unternehmen nicht aufgebaut werden können

Das Angebot an Qualifizierungsmassnahmen, mit denen die Beschäftigten ihr Skill-Defizit wettmachen können, muss im Unternehmen hinreichend bekannt sein. Denkbar sind Varianten

⁵⁸ Dies deutet jedoch auch auf eine mangelnde dynamische Weiterentwicklung der Unternehmens hin (vgl. Kap. 1.1.2).

⁵⁹ Im deutschen Sprachgebrauch wird oft der Anglizismus „Skill-Gap“ verwendet.

ten wie Rotation, Aufgabenwechsel, Projektarbeit oder Personalentwicklung (vgl. Faix et al. 1991: 99). Die benötigten Skills werden in der Regel nur dann extern beschafft, wenn eine Entwicklung im Unternehmen nicht möglich ist.

Wenn die Skill-Lücke eine *Überdeckung* zum Ausdruck bringt, sind die betreffenden Mitarbeitenden überqualifiziert. In einem solchen Falle ist eine Arbeitserweiterung, eine Arbeitsbereicherung, eine Versetzung oder eine Beförderung angebracht. Damit wird das Aufgabenspektrum den Kenntnissen des Personals angepasst und eine weitere Unterforderung vermieden.

Um die Fähigkeitsprofile den Anforderungsprofilen anzunähern und entdeckte Skill-Lücken zu schliessen, gilt eine Konzentration auf die Entwicklung nur weniger, z. B. ein bis drei, Skills als sinnvoll. Es wäre vermessen, von Mitarbeitenden zu erwarten, dass sie während eines kurzen Zeitraumes mehrere Skills gleichzeitig verbessern würden.

2.4.1.6 Erfolgskontrolle

Um die Effektivität und die Effizienz der Umsetzungsstrategien zu messen, steht an letzter Stelle die Erfolgskontrolle. Damit wird überprüft, ob die in Angriff genommenen Skill-Lücken tatsächlich geschlossen wurden. Es gibt die folgenden zwei Wege, diese Kontrolle durchzuführen:

- Erfolgskontrolle als erneuter Soll-Ist-Vergleich über alle Skills
- Erfolgskontrolle beschränkt auf die Skills, bei denen Massnahmen zur Schliessung von Skill-Lücken beschlossen wurden

Bei der erstgenannten Variante besteht die Gefahr, dass die ersten zwei Prozessschritte im nächsten Durchlauf des Skill-Management-Prozesses übersprungen werden. Empfehlenswert ist daher eine Erfolgskontrolle, die fokussiert auf die ein bis höchstens drei Skills pro Person angewendet wird, bei denen in der Vorperiode Handlungsbedarf bestand.

2.4.2 Problembereich: soziale Kompetenzen

Im Rahmen der Erfassung der Fähigkeitsprofile lassen sich die fachlichen und methodischen Kompetenzen relativ problemlos erheben, da sie beispielsweise mit dem Besuch von Kursen belegt werden können. Zu einer souveränen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden gehören indessen zweifelsfrei auch die sozialen Kompetenzen.⁶⁰ Speziell für Fach- und Führungskräfte stellen sie elementare Anforderungskriterien dar (Faix et al. 1991: 78 f.). Solche Soft-Skills sind aber nur schwer messbar. Wenn die Vorgesetzten die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden bewerten, kommen dabei keine objektive Bewertungen, sondern nur subjektive Beurteilungen zustande. In der Fachliteratur sowie in der Praxis wird manchmal sogar von der Operationalisierung der sozialen Kompetenzen abgeraten (vgl. Ballauf 1997: 69 f.). Schmitz äussert sich dazu folgendermassen: „Objektivität kann es an dieser Stelle nicht geben. Wer hier nach Objektivität trachtet, hat nicht begriffen, dass es um eine Bewertung von Erfahrungen geht, nämlich wie zwei Menschen sich in einer konkreten Arbeitssituation erleben, eventuell verzerrt durch die besonderen Rahmenbedingungen eines Mitarbeitergesprächs [...]“ (2003: 21). Wenn Objektivität nicht möglich ist, kann demgemäss nur erhoben werden, wie sich die Mitarbeitenden selber sehen und wie sie durch ihre Vorgesetzten gesehen werden.

Nichtsdestotrotz wird hier der Vorteil einer Erhebung dieser weichen Faktoren betont. Die sozialen Kompetenzen passen in kein hinreichend objektives Bewertungsschema. Ihre immense Bedeutung für die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden rechtfertigt hingegen eine Berücksichtigung in den Skill-Profilen. Das nachfolgende fiktive Beispiel verdeutlicht die nützliche Verwendbarkeit sozialer Kompetenzen im Skill-Management:

Beispiel: Frau Meier arbeitet als Fachkraft in der Chemieforschung vorwiegend eigenständig. In ca. zwei Jahren wird sie mit anderen Mitarbeitenden an der Herstellung eines Medikamentes arbeiten. Damit erhöht sich im Anforderungsprofil ihrer Stelle der Wert der sozialen Kompetenz „Teamarbeit“ von 0 auf 3. Ihr Fähigkeitsprofil führt für diese Kompetenz einen Wert von 0. Die Soll-Ist-Analyse zeigt dementsprechend eine Unterdeckung in „Teamarbeit“ an. Um diese Skill-Lücke zu schliessen, wird Frau Meier in der kommenden Zeit vermehrt in Projekten eingesetzt.

⁶⁰ Vgl. Kap. 2.2.1.3

Zusammenfassend gilt festzuhalten, dass Skill-Management durch den Einbezug der sozialen Kompetenzen an Nutzen gewinnt. Der Anspruch an Objektivität bei der Messung ist jedoch verfehlt. Aus diesem Grunde ist mit solchen Werten kritisch umzugehen. Als Input für Personalentwicklungsmassnahmen eignen sie sich daher besser, als zur konkreten Personalbeurteilung.

2.4.3 Trägerschaft

Die Trägerschaft der Aktivitäten des Skill-Managements ist in Abb. 16 dargestellt.

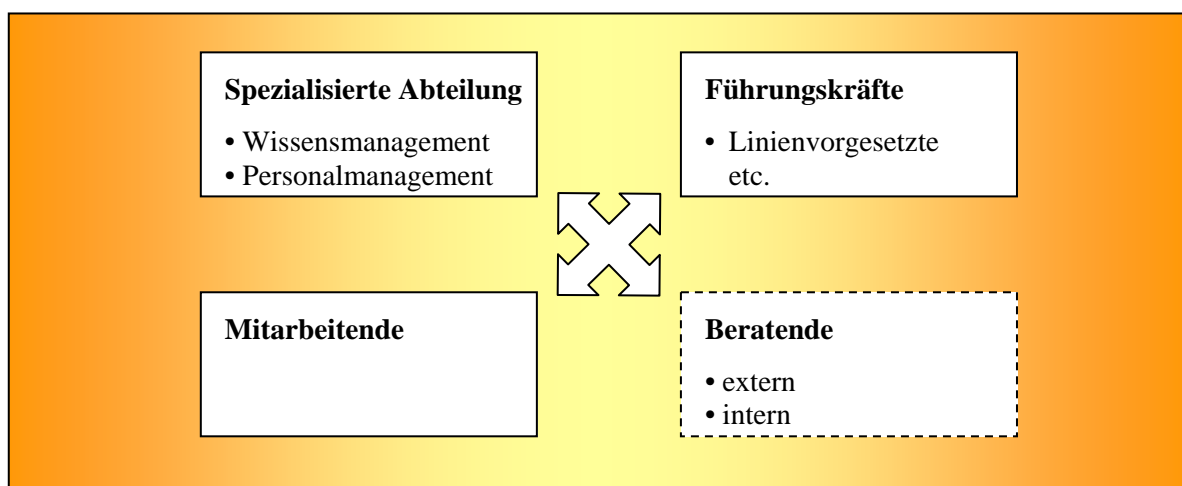


Abb. 16: Trägerschaft des Skill-Managements (eigene Darstellung)

Hinsichtlich der im Skill-Management wahrgenommenen Aufgaben kann von einer multiplen Trägerschaft ausgegangen werden. Einerseits leistet eine spezialisierte Abteilung konzeptionelle Vorarbeit und gegebenenfalls Begleitung des Skill-Management-Prozesses. Diese Abteilungen nehmen Aufgaben des Wissens- oder Personalmanagements wahr.⁶¹ Andererseits ist Skill-Management eine Führungsaufgabe, da es sich um ein Führungsinstrument handelt. Die Aktivitäten im Skill-Management-Prozess werden infolgedessen hauptsächlich durch Führungskräfte wahrgenommen, um damit die Kenntnisse des Personals in ihrem Verantwortungsbereich gezielt zu steuern. Ebenfalls am Prozess beteiligt sind die Mitarbeitenden. Deren Aktivitäten hängen jedoch stark von dem im Unternehmen implementierten Skill-Management-System ab. Stark eingebunden sind die Mitarbeitenden, wenn sie ihre Fähig-

⁶¹ Die Informatikabteilungen werden hier bewusst ausgeklammert, da der Autor der vorliegenden Arbeit einen humanorientierten Skill-Management-Ansatz verfolgt. Im Gegensatz dazu stehen die technikorientierten Ansätze (vgl. Kap. 2.2.2.1).

keitsprofile über ein elektronisches System selber zu pflegen haben. Als zusätzliches Element der Trägerschaft von Skill-Management-Aktivitäten kommen interne und externe Beratende⁶² in Frage. An diese kann ein Unternehmen beispielsweise die Konzeptualisierung oder die Kontrolle des Prozessfortschrittes übergeben. Falls sie überhaupt einbezogen werden, nehmen Beratende demnach Aufgaben der spezialisierten Abteilung wahr.

2.5 Skill-Management-Funktionen

Als Skill-Management-Funktionen werden die Expertensuche und die Funktionen im Personalmanagement erläutert.

2.5.1 Expertensuche

*„Gnade kommt von Gott; Wissen ist auf dem Markt zu kaufen.“
Arthur Hugh Clough*

„Auf effizienten Märkten finden Käufer und Verkäufer zueinander: Der Gütertausch funktioniert reibungslos. [...] Doch Wissensmärkte sind in den meisten Organisationen ausgesprochen ineffizient. Der richtige Verkäufer ist häufig nur schwer auffindig zu machen und dann noch schwer zu erreichen.“ (Davenport/Prusak 1998: 91 f.). Informelle Netzwerke erleichtern hier zwar die Identifikation von bestimmten Experten. Sie allein bieten jedoch, besonders in grossen Unternehmen mit verteilten Standorten, keine ausreichende Lösung (vgl. Schindler 2001: 184). Mit Skill-Management-Systemen kann diese Problematik behoben werden, zumal durch die geschaffene Transparenz ein effizienter Skill-Marktplatz entsteht. Damit wird die gezielte Identifikation von Mitarbeitenden mit bestimmtem Wissen und Können ermöglicht.⁶³ Ein bestehender Bedarf an Kenntnissen kann auf diese Weise umgehend gedeckt werden. Know-how ist also Know-where (vgl. Schmidt 2000: 19). Die Funktion der Expertensuche bewirkt unter Umständen zusätzlich einen Wissenstransfer. Dies geschieht dann, wenn der gefundene Experte seine Kenntnisse in Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden umsetzt. Nonaka/Takeuchi (vgl. 1997: 75 ff.) bezeichnen diese Art des Transfers von implizitem Wissen als Sozialisation.⁶⁴

⁶² Bei externen Beratern ist v. a. an die Dienste von Unternehmens- oder Personalberatungen zu denken.

⁶³ Die gezielte Suche nach geeigneten Projektmitarbeitenden wird in Kap. 2.5.2.2 in den Ausführungen zur Personaleinsatzplanung behandelt.

⁶⁴ Vgl. Kap. 2.1.1.3

Eine effiziente Expertensuche bedingt ein elektronisches Skill-Management-System, das über eine Such- und eine Auswertungsfunktionalität verfügt. Während über die Suchfunktionalität Suchkriterien über die benötigten Kenntnisse eingegeben werden, liefert die Auswertungsfunktionalität alsbald Kontaktmöglichkeiten der gefundenen Experten (vgl. Gebert/Kutsch 2003: 228; Deiters et al. 1999: 14).

2.5.2 Funktionen im Personalmanagement

Skill-Management ist kein eigenständiges und von anderen betriebswirtschaftlichen Aufgaben losgelöstes Instrument des Wissensmanagements. Vielmehr ist es als vielseitig einsetzbares Führungsinstrument zu verstehen, das erst in Kombination mit anderen Funktionen sein volles Potential ausschöpft. Dabei ist an die Anwendung im Personalmanagement zu denken, da auch hier das Personal mit seinen Fähigkeiten im Zentrum steht.⁶⁵ Dementsprechend werden in der Folge nicht unabhängige Funktionen des Skill-Managements abgegrenzt, sondern dessen Anwendung in Funktionen des Personalmanagements erläutert. Aufgrund der Nähe des Gegenstandes der beiden Management-Teildisziplinen ist die organisatorische Verankerung von Skill-Management durch die Integration in Prozessen des Personalmanagements besonders Erfolg versprechend (vgl. Gebert/Kutsch 2003: 227).

Das Sachziel des Personalmanagements ist es, dem Unternehmen die personellen Kapazitäten in der erforderlichen Quantität, Qualität und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Einsatzort bereitzustellen (vgl. Hentze/Kammel 2001: 57). Das verwendete Modell des Personalmanagements zeigt Abb. 17.

⁶⁵ Weitere Anwendungsgebiete, in einem generelleren Sinn, wären z. B. die strategische Unternehmensführung oder die lernende Organisation. Aufgrund der Fokussierung dieser Arbeit auf das Personalmanagement (vgl. Kap. 1.2) werden diese Themen nur ansatzweise behandelt.

Metafunktionen Strategisches Personalmanagement						
Querschnitts- funktionen	Prozessfunktionen					
Personal- controlling	Personalbedarfs- ermittlung	Personalbeschaffung und -auswahl	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung und Motivation	Personalfreistellung
Personal- marketing						
Personal- information						
Organisation des Personal- managements						

Abb. 17: Funktionen des Personalmanagements (in Anlehnung an Thom 2001: 118)

Anknüpfend wird jeweils nach einer knappen Erläuterung der im obigen Modell abgebildeten Funktionen auf die Anwendungsgebiete des Skill-Managements eingegangen.⁶⁶ Die Querschnittsfunktionen des Personalmarketings und die der Organisation des Personalmanagements werden nicht erläutert, da dort, im Vergleich zu den restlichen Funktionen des Personalmanagements, kaum Schnittstellen mit dem Skill-Management bestehen.

2.5.2.1 Metafunktion

Im Rahmen des Personalmanagements wird die Metafunktion des *strategischen Personalmanagements* definiert als „[...] Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, zum Erhalt, zur Nutzung oder zum Abbau von Personalpotentialen.“ (Drumm 1995: 533). Wie Abb. 18 veranschaulicht, können die im Skill-Management erhobenen Anforderungsprofile als Bindeglied zwischen dem strategischen Personalmanagement und der Unternehmensstrategie betrachtet werden.

⁶⁶ Für eine ausführlichere Beschreibung der angesprochenen Funktionen wird auf die Fachliteratur verwiesen (vgl. z. B. Thom 2001: 117 ff.).

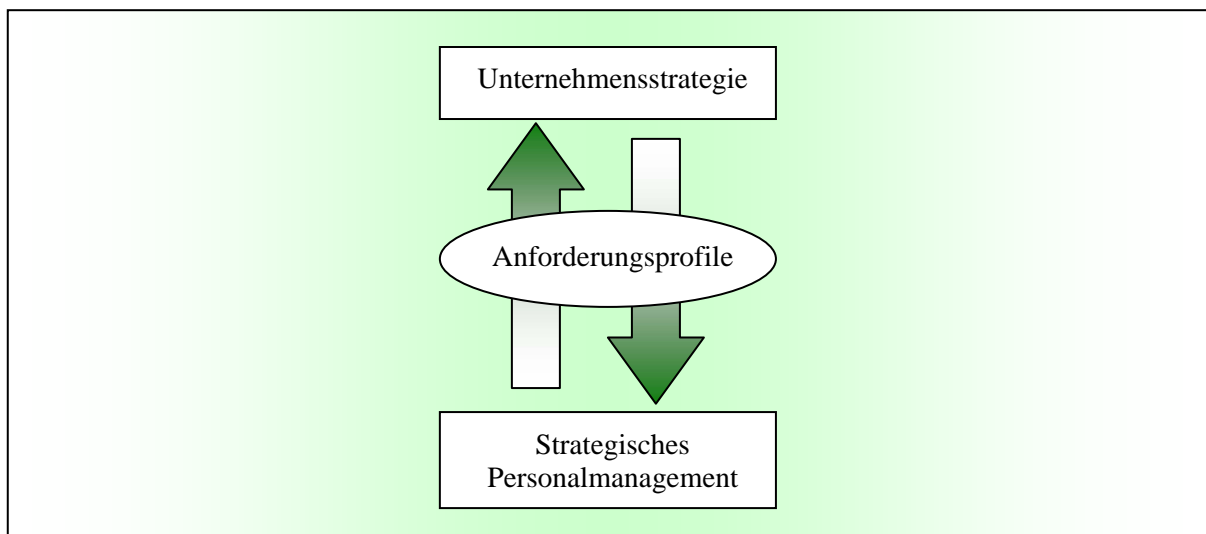


Abb. 18: Anforderungsprofile als Bindeglied zur Unternehmensstrategie (eigene Darstellung)

Die Anforderungsprofile werden einerseits aus den strategischen Vorgaben des Unternehmens abgeleitet. Andererseits gelangen sie im Personalmanagement zum Einsatz, damit diese Vorgaben auch erfüllt werden. Somit eignet sich Skill-Management als Instrument des strategischen Personalmanagements dazu, frühzeitig die für die Verwirklichung der Unternehmensstrategie benötigten Fähigkeiten aufzubauen. Skill-Management dient folglich der Implementierung der Gesamtstrategie und der Geschäftsstrategien.

2.5.2.2 Prozessfunktionen

Bei der *Personalbedarfsermittlung* geht es um die Planung des Soll-Personalbestandes. In qualitativer Hinsicht wird ermittelt, über welche Kenntnisse das Personal verfügen muss (vgl. Thom 2001: 119). Auch hier stiftet die Zuhilfenahme der Anforderungsprofile aus dem Skill-Management einen Nutzen, da diese die qualitativen Soll-Werte der Mitarbeitenden für eine bestimmte Stelle wiedergeben. Ein Bedarf an personellen Kenntnissen besteht, wenn die Angaben in einem Anforderungsprofil nicht mit parallelen Fähigkeiten des bestehenden Personals gedeckt sind.

Bei der *Personalbeschaffung und -auswahl* geht es darum, eine personelle Unterdeckung zu beseitigen und die für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Humanressourcen in qualitativer, quantitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht bereit zu stellen (vgl. Thom 2001: 120). Im Rekrutierungsprozess liefern die Anforderungsprofile wichtige Anhaltspunkte. Be-

reits für das Publizieren des Stelleninserates können diese Angaben verwendet werden, um die erwarteten Qualifikationen und Erfahrungen zu formulieren. Um schliesslich die qualitativ korrekte Besetzung einer Stelle zu sichern, werden das Anforderungsprofil der Stelle und das Fähigkeitsprofil des potentiellen Mitarbeitenden auf Deckungsgleichheit untersucht. Für das Fähigkeitsprofil wird dabei dasselbe Raster verwendet wie es vom Anforderungsprofil vorgegeben ist. Diese Soll-Ist-Analyse garantiert unter qualitativen Aspekten eine adäquate Besetzung der Stelle. Damit ist auch der für die zeitgemässe Personalauswahl notwendige Übergang von der bisherigen Aufgaben- und Stellenorientierung hin zu einer Fähigkeitsorientierung vollzogen (vgl. Gibbert et al. 2002: 5).

Die *Personalentwicklung* enthält Massnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden. Fähigkeitsprofile liefern dazu Informationen über Personen, während Anforderungsprofile Informationen über die Organisationseinheiten bereitstellen (vgl. Thom 1992: 1676 f.). Unter den Funktionen des Personalmanagements weist die Personalentwicklung am meisten Schnittstellen zum Skill-Management auf. Die enge Verbundenheit der Konzepte zeigt sich in der gegenseitigen Abhängigkeit, wenn beide methodisch betrieben werden. Die Anforderungsprofile geben Anhaltspunkte für die Planung von Personalentwicklungsmassnahmen, da sie die zukünftigen Erfordernisse an die Mitarbeitenden verkörpern. Die Personalentwicklung erfolgt somit systematischer, gezielter und strategischer, wenn sie in einen Skill-Management-Prozess eingebettet ist. Die Unterstützung durch ein Skill-Management-System stellt für die Personalentwicklung deshalb eine erhebliche Bereicherung dar. Andererseits ist der Erfolg von Skill-Management zu einem wesentlichen Teil abhängig von der Personalentwicklung, da diese das zentrale Instrument zur Schliessung von Skill-Defiziten repräsentiert.

„Der *Personaleinsatz* umfasst die Zuordnung der im Betrieb verfügbaren Personen zu den zu erfüllenden Aufgaben [...] in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht, so dass die erforderlichen Personen ihrer Eignung entsprechend eingesetzt werden und die Durchführung aller Betriebsaufgaben [...] effizient erreicht wird.“ (Hentze/Kammel 2001: 425). Das Unterstützungspotential von Skill-Management in der Funktion des Personaleinsatzes ist gross. Wenn die Anforderungs- und Fähigkeitsprofile beispielsweise aus Gründen von Reorganisationen nicht mehr aufeinander passen, können Mitarbeitende dank der Transparenz über ihre Fähigkeiten effektiver und effizienter auf neue Stellen umverteilt werden. Andernfalls können Wege zur Schliessung von Skill-Lücken aufgezeigt werden, damit die Fähigkeiten wieder den geforderten Soll-Werten entsprechen. Konsequentes Skill-Management garan-

tiert demzufolge einen den individuellen Fähigkeiten angebrachten Einsatz der Mitarbeitenden.

Die vom Skill-Management bereitgestellten Informationen über den Kenntnisstand des Personals können auch bei der Teambildung für Projekte verwendet werden. Die geschaffene Transparenz über die individuellen Fähigkeiten im Unternehmen erlaubt eine gezielte Identifikation von geeigneten Projektmitarbeitenden. Abb. 19 zeigt exemplarische Anforderungen an die Kenntnisse von potentiellen Mitarbeitenden in einem Softwareentwicklungsprojekt. Die Fähigkeitsprofile konsultierend, können die für das Projektteam erforderlichen Kenntnisse bei den einzelnen Mitarbeitenden erkannt werden. Für die ideale Teambesetzung sind neben den Qualifikationen, insbesondere auch die dokumentierten Projekterfahrungen interessant.

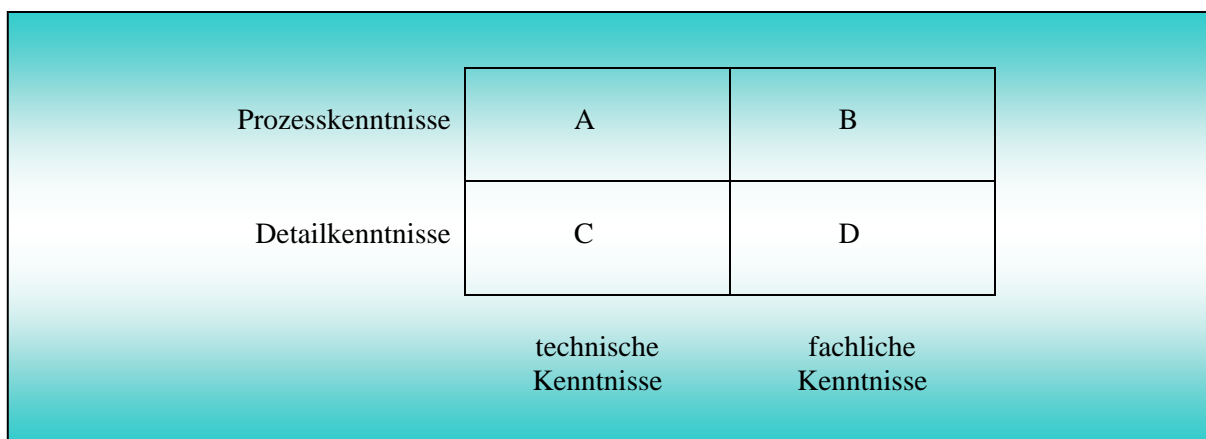


Abb. 19: Kenntnisanforderungen für Mitarbeitende eines Softwareentwicklungsprojektes (in Anlehnung an Deiters et al. 1999: 8)

„Da sich ein Projekt oft aus unterschiedlichen Aufgaben zusammensetzt, die in verschiedenen Phasen anfallen, besteht das Ziel darin, ein ausgewogenes Team zusammenzustellen, welches [...] möglichst alle benötigten Kenntnisse in sich vereint.“ (Deiters et al. 1999: 8). In Bezug auf Abb. 19 kommt eine ausgewogene Gruppe von vier Beschäftigten dann zustande, wenn je eine Person mit vertieften Kenntnissen aus den Quadranten A, B, C und D eingesetzt wird. Die Aufgaben und Anforderungen können sich allerdings im Verlauf des Projektes ändern. In solchen Fällen ist es notwendig, das Team weiterzubilden, zu ergänzen oder Teammitglieder auszutauschen. Ein Bedarf an Skill-Management kann somit für den gesamten Projektverlauf bestehen (vgl. Deiters et al. 1999: 9).

Die Prozessfunktion der *Personalerhaltung und -motivation* soll die Leistungsabgabe des Personals stimulieren oder gar zu steigern vermögen. Heute stehen dazu nicht mehr vorwiegend materielle, sondern ausgewogene Anreizsysteme im Vordergrund. Unter den immer bedeutsamer werdenden immateriellen Anreizen fungieren beispielsweise die Möglichkeiten zur Personalentwicklung und die Beteiligung am Kommunikationsprozess (vgl. Thom 2001: 123). Skill-Management leistet einen gewichtigen Beitrag zu solchen immateriellen Anreizen. Als Element des Skill-Management-Prozesses findet alljährlich eine Standortbestimmung der Mitarbeitenden statt, an der sie selber grossen Anteil haben. Mit Rücksicht auf die übergeordneten Erfordernisse des Unternehmens können die Mitarbeitenden Einfluss auf die Richtung ihrer Karriere nehmen. Die gezielte Erhöhung der Kompetenzen fördert neben der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt auch die Leistungsbereitschaft des Personals. Herzberg (1966) spricht in seiner anerkannten Theorie der Arbeitszufriedenheit in diesem Sinne von Motivatoren, zu denen u. a. die Anerkennung, die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten und die Leistungsbestätigung gehören. Diese Motivatoren sind entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Skill-Management trägt demgemäss zur Motivation des Personals bei.

Unter *Personalfreistellung* wird die Beseitigung einer personellen Überdeckung verstanden (vgl. Thom 2001: 124). Die erhöhte Transparenz über die genauen Fähigkeiten des Personals senkt das Entlassungsrisiko. Beispielsweise bei Restrukturierungen im Betrieb gewinnt die Führungskraft dank dem institutionalisierten Skill-Management schnell einen Überblick über die Veränderungen der geforderten Soll-Werte. Notwendige Massnahmen, z. B. interne Stellenwechsel, können somit rasch eingeleitet werden.

Falls die Diskrepanz der Soll-Ist-Analyse nicht mit wirtschaftlichen Massnahmen behebbar ist, kommt es zur Kündigung. Skill-Management dient der Führungskraft bei der Kommunikation von Entlassungen, da die getroffene Entscheidung auf rationalen, belegbaren und selbst für die betroffenen Mitarbeitenden nachvollziehbaren Grundlagen beruht.

2.5.2.3 Querschnittsfunktionen

„Das *Personalcontrolling* soll zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten bzw. der entsprechenden Aufgabenträger beitragen.“ (Thom 2001: 125). Im Skill-Management-Prozess gibt es zwei Schritte, bei denen es sich um Controlling-Aufgaben handelt, nämlich der Soll-Ist-Vergleich

und die Erfolgskontrolle. Insgesamt gesehen liefert Skill-Management viele Informationen, welche die Erhebung bedeutender Kennzahlen ermöglicht. Exempel für solche, z. B. auf die einzelnen Mitarbeitenden bezogenen, Kennzahlen sind die jährlichen Weiterbildungskosten, die Anzahl Weiterbildungstage pro Jahr oder die Bildungsrendite.⁶⁷

Innerhalb der Querschnittsfunktion der *Personalinformation* wird hier nur der Ausschnitt der Personalinformationssysteme beleuchtet.⁶⁸ Durch die analytische Erfassung der Fähigkeiten werden Personalinformationssysteme erweitert. Den Personalverantwortlichen werden somit jene Informationen geliefert, die sie bezüglich einer strategischen Personalplanung und -entwicklung benötigen (vgl. Faix et al. 1991: 60).

2.6 Determinanten der Effektivität und Effizienz des Skill-Managements

Die Ausführungen, die weiter unten zu den einzelnen Effizienzkriterien vorgenommen werden, sind nicht als normativ, sondern als praktisch-normativ zu verstehen. Als solche treffen sie Aussagen darüber, wann ein bestimmtes Handeln im betriebswirtschaftlichen Kontext zur Erreichung der Effizienzkriterien führt (vgl. Heinen 1985: 26 ff.). Durch diesen praktisch-normativen Ansatz wird die Frage, wann etwas als effektiv zu gelten hat, abgelöst durch pragmatische Massnahmen zur Effektivitätssteigerung. Dabei wird nicht auf Effektivität an sich, sondern z. B. auf Produktivität als Element der Effizienz abgestellt (vgl. Scholz 1992: 534). Aus diesem Grunde wird hier auf das Erreichen der Effizienz fokussiert.

Kapitel 2.3.3.1 gab eine Einführung in die Effizienzkriterien eines Skill-Managements. Die nachfolgende Nummerierung und Reihenfolge der acht Kriterien wird aus dem besagten Kapitel übernommen. Um die Effizienz des Skill-Managements überprüfen zu können, werden die Effizienzkriterien in *Unterkriterien* konkretisiert. Dieser zusätzliche Detaillierungsgrad erlaubt schliesslich die Zuordnung von *Indikatoren*. Dadurch werden die Effizienzkriterien operationalisierbar und schlussendlich messbar. „Diese Indikatoren können in Form von Kennzahlen oder Checklisten auftreten.“ (Friedli 2001: 14). Die kommende Aufzählung und

⁶⁷ Die genannten Beispiele sind der Personalentwicklung zuzuordnen. Da Skill-Management in allen Prozessfunktionen des Personalmanagements anwendbar ist, können überall Kennzahlen erhoben werden. In der Personalbeschaffung kann beispielsweise die Effizienz der Personalrekrutierung gemessen werden.

⁶⁸ Ein anderer zentraler Gegenstand der Personalinformation, der hier jedoch nicht behandelt wird, ist die Information der Mitarbeitenden im Sinne der innerbetrieblichen Kommunikation.

Kategorisierung der Effizienzkriterien und -indikatoren ist weder abschliessend noch trennscharf, sondern liefert ein exemplarisches Raster.

2.6.1.1 Ökonomisch-technische Dimension

1) Zielorientierung des Skill-Managements

- *Ausrichtung auf die Sachziele:*⁶⁹ Um die Ausrichtung des Skill-Managements auf dessen Sachziele⁷⁰ sicherzustellen, haben erstens die Vorgaben aus Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien den Inhalt der Anforderungsprofile zu beeinflussen. Die Anforderungsprofile erreichen einen unzureichenden strategischen Wert, wenn sie ad hoc von den Führungskräften für die in ihrem Bereich vorhandenen Stellen festgelegt werden. Nur wenn während der Aktualisierung dieser Profile die unternehmens- und wettbewerbsbezogenen strategischen Vorgaben berücksichtigt werden, erfolgt die Entwicklung der Skills im Sinne der Sachziele. Zweitens sind die Anforderungs- und Fähigkeitsprofile zu dokumentieren und den zuständigen Führungskräften zugänglich zu machen, um die benötigte Transparenz über die im Unternehmen vorhandenen Skills zu schaffen.
- *Klarheit der zu verfolgenden Entwicklungsziele:* Wird als Führungstechnik ein MbO betrieben, können Skill-Entwicklungsmassnahmen direkt in die Zielvereinbarung aufgenommen werden. Dieser Vorgang fördert die inhaltliche und terminliche Klarheit über die zu verfolgenden Skill-Ziele. Diesbezüglich handelt es sich um ein implizites Management-by-Knowledge-Objectives (MbKO), da es sich bei den getroffenen Zielvereinbarungen um Wissensziele handelt.
- *Kontinuität:* Die Sachziele des Skill-Managements können erst erreicht werden, wenn das Konzept in die alltägliche Führungsarbeit eingebunden ist. Darüber hinaus ist der Skill-Management-Prozess dynamisch und damit stets fortlaufend.
- *Klarheit der Zuständigkeiten im Skill-Management-Prozess:* Trotz der Nützlichkeit von Skill-Management bei operativen Tätigkeiten, z. B. die Zuhilfenahme der Anforderungsprofile beim Verfassen einer Stellenanzeige, handelt es sich primär um

⁶⁹ Integraler Bestandteil dieses Effizienzkriteriums ist ebenfalls die Effektivität, da mit der Ausrichtung auf die Sachziele auch deren Erreichbarkeit gefördert wird.

⁷⁰ Vgl. Kap. 2.3.3.2

ein strategisches Instrument. Um einer Dominanz des Tagesgeschäftes zuvorzukommen, sind klare Zuständigkeiten für strategische Aktivitäten umso wichtiger.

→ *Indikatoren:* Einsatz eines MbO in Verbindung mit dem Skill-Management; Aussagen zum Skill-Management im Leitbild oder den Leitlinien der Personalpolitik; Existenz von schriftlichen Richtlinien zum Skill-Management; Aussagen zu wahrzunehmenden Skill-Management-Aufgaben in Stellen- oder Anforderungsprofilen etc.

2) *Wirtschaftlichkeit und Produktivität*

- *Aufwand für einzelne Prozessschritte und die Systemunterstützung durch IKT:* Der Zeit- und Kostenaufwand für die Skill-Management-Aktivitäten dürfen den daraus gezogenen Nutzen nicht übersteigen. Die Investition in spezifische und eventuell kostspielige Software zahlt sich nur aus, wenn das Unternehmen eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitenden beschäftigt.⁷¹
 - *Opportunitätskosten der Führungskräfte:* Besonders bei der Einführung des Skill-Managements, wenn die Anforderungsprofile zum ersten Mal erstellt werden müssen, fallen für die Führungskräfte aufgrund der zeitlichen Investition relativ hohe Opportunitätskosten an. In einem effizienten Skill-Management steht diese Art von Kosten nicht in einem überproportionalen Verhältnis zum daraus gewonnenen Nutzen.
 - *Kostensenkung durch gesteigerte Entscheidqualität und -geschwindigkeit:* Die Entscheidqualität und -geschwindigkeit von Führungskräften wird im effizienten Skill-Management gesteigert. Mit den Profilen und Soll-Ist-Vergleichen als informative Beurteilungsgrundlagen können Entscheidungen rascher und systematischer getroffen werden.
- *Indikatoren:* Zeitaufwand/Kosten pro Prozessschritt; Zeitaufwand/Kosten für die Personalentwicklung pro Mitarbeitenden pro Jahr; Zeitersparnis der Führungskräfte in Stunden pro Jahr; jährliche Abschreibungsrate der Anfangsinvestition in die Software; Informatiksupportkosten pro Jahr etc.

⁷¹ Die Rede ist hier von mittelgrossen und grossen Unternehmen.

3) *Qualität*

- *Aktualität und Vollständigkeit der Profile:* „Die Halbwertszeit von Informationen über Fähigkeiten [...] wird ständig kürzer.“ (Hüneke/Zimmermann 2000: 54). Um die Qualität der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile auf einem hohen Stand zu halten, ist deshalb das regelmässige Aktualisieren und Prüfen auf Vollständigkeit unerlässlich. Insbesondere die Aktualität der Profile ist für das Skill-Management entscheidend. „Companies should revisit and update their skills inventory at least once a year [...]“ (Braim 1999: 31). Wenn die Aktualität und somit auch die Qualität der Profile nicht gewährleistet sind, kann das Skill-Management-System in die in Abb. 20 skizzierte Todesspirale gelangen. Wenn die Qualität der Profile nicht stimmt, geht das Vertrauen in sie verloren und das gesamte Skill-Management-System wird weniger genutzt. Das führt zu einem Zurückführen der Investitionen in das System, was wiederum in einer Verschlechterung der Profile endet.

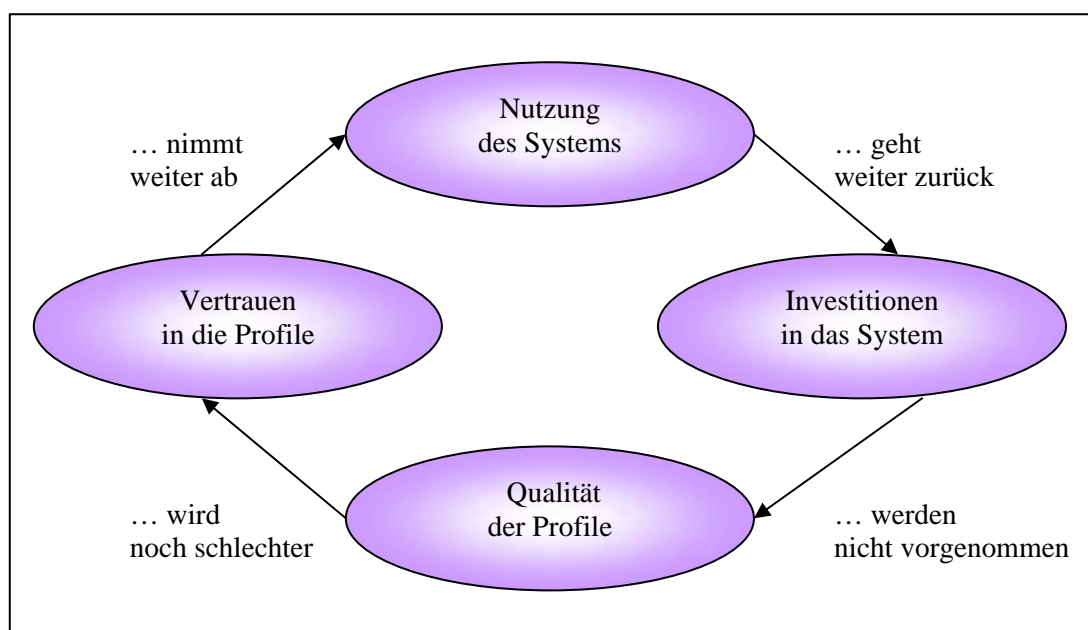


Abb. 20: Todesspirale eines Skill-Management-Systems (in Anlehnung an Probst et al. 1997: 310)⁷²

⁷² Probst et al. (vgl. 1997: 309 f.) sprechen in ihrem Modell von einem Wissenssystem. Schmidt (vgl. 2000: 23 ff.) ist diesbezüglich präziser, wenn er behauptet, dass nicht Wissen, sondern lediglich Information in einer Datenbank gespeichert werden kann. Die Erkenntnisse sind aber trotzdem auf das Skill-Management übertragbar, weil es sich bei den Profilen im Skill-Management um Informationen (über Fähigkeiten) handelt.

- *Prozessintegration*: Für ein qualitativ gut funktionierendes Skill-Management kann die sorgfältige Integration in die restlichen Geschäftsprozesse erfolgsentscheidend sein. Dabei sind insbesondere die Schnittstellenproblematik und das Nutzungspotential von Synergien zu berücksichtigen.
- *Objektivität, Reliabilität und Validität der Profile*: Ein Vergleich der Skills ist nur möglich, wenn einheitliche Bewertungsmaßstäbe und möglichst objektive Bewertungskriterien definiert werden (vgl. Deiters et al. 1999: 13).
- *Controlling*: Um den Skill-Management-Prozess auf qualitativ hohem Niveau zu halten und etwaige Schwachstellen zu erkennen, bedarf es der regelmässigen Erfolgskontrolle. Die Analyse im Rahmen des Controllings erlaubt es, Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses zu treffen und umzusetzen.
 - *Indikatoren*: Anzahl der Aktualisierungen der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile pro Jahr; Existenz eines Qualitätssicherungssystems; Existenz eines Controllings für den gesamten Skill-Management-Prozess etc.

2.6.1.2 Individual-soziale Dimension

4) Akzeptanz

- *Akzeptanz bei den Führungskräften*: Eine nachhaltige Unterstützung durch die Führungskräfte ist für Wissensprojekte äusserst wichtig (vgl. Davenport/Prusak 1998: 297). Diese Zielgruppe spielt deshalb bereits bei der Gestaltung des Skill-Managements eine wichtige Rolle. Des Weiteren birgt die Konsensfindung bei der Definition der Kompetenzniveaus unter den Führungskräften ein hohes Konfliktpotential. Dabei kann eine methodische Unterstützung oder die beratende Mithilfe einer neutralen Partei Abhilfe leisten.
- *Akzeptanz bei den Mitarbeitenden*: Das Skill-Management dient u. a. dazu, die Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern. Dies bedingt ein Nutzenbewusstsein und eine positive Einstellung gegenüber dem Skill-Management. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Erfassung der Fähigkeitsprofile, stellt eine wichtige Voraussetzung für die positive Einstellung dar.

- *Informationspolitik*: Damit die Trägerschaft der Skill-Management-Aktivitäten den verlangten Verpflichtungen nachkommen kann, ist eine umfassende Information elementar. Dabei ist auf eine einheitliche Terminologie zu achten, in der Ziele, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche usw. vermittelt werden. Die Motivation zur Aufgabenerfüllung im Skill-Management kann erheblich gesteigert werden, wenn neben fachlichen Richtlinien auch der zielgruppenspezifische Nutzen intensiv kommuniziert wird.⁷³
- *Bedienbarkeit des elektronischen Skill-Management-Systems*: Nicht alle am Skill-Management beteiligten Personen sind geübt im Umgang mit komplexer Software. Neben den Grundanforderungen an die Softwareergonomie, sind deshalb auch Grundanforderungen an die Benutzerfreundlichkeit durch das System zu erfüllen (vgl. Deiters et al. 1999: 15).
 - *Indikatoren*: Benutzungshäufigkeit der Anforderungsprofile durch die Führungskräfte pro Jahr; Anteil dem Skill-Management positiv gesinnter Führungskräfte/Mitarbeitenden an der Gesamtbelegschaft; Partizipationsquote (falls die Teilnahme am Skill-Management auf Freiwilligkeit basiert); Bewusstsein des Nutzens bei der jeweiligen Zielgruppe; Existenz von Hilfesystemen in der verwendeten Software; Anzahl durchgeführter Informationsveranstaltungen; Verbreitung und Anwendungsfrequenz spezifischer schriftlicher Richtlinien; Existenz von Informationsmaterial; prozentualer Anteil der Trägerschaft, die den Skill-Management-Prozess als transparent einstuft etc.

5) *Förderung der Mitarbeitenden*

- *Angebot von Personalentwicklungsmassnahmen*: Im Skill-Management wird nicht nur der Handlungsbedarf an Personalentwicklung aufgezeigt, sondern ebenfalls entsprechende Massnahmen bereitgestellt. Ein umfassender Ausbildungskatalog, der für jedes potentielle Skill-Defizit passende Lösungswege anbietet, trägt wesentlich zur Förderung der Mitarbeitenden bei.

⁷³ Vgl. 2.3.1.3

- *Berücksichtigung der Interessen:* Eine Option, wie die Mitarbeitenden ihre Entwicklungsrichtung selber zu beeinflussen im Stande sind, ist eine die Fähigkeitsprofile ergänzende Hinterlegung der Interessen. Auf diese Weise wird das Personal entlang ihren Interessen weitergebildet, in Projekten eingesetzt usw., was sich positiv auf die Motivation auswirkt.
 - *Indikatoren:* Anteil der Personalentwicklungskosten (durch Massnahmen des Skill-Managements) an den Gesamtpersonalkosten pro Jahr; Umfang des Ausbildungskataloges; prozentualer Anteil der Entwicklungsmassnahmen, die hauptsächlich durch Interessen der Mitarbeitenden begründet sind etc.

2.6.1.3 Flexibilitätsorientierte Dimension

6) *Anpassungsfähigkeit*

- *Fähigkeit, auf Änderungen in den Rahmenbedingungen einzugehen:* Nicht nur die Anforderungsprofile sind regelmässig an die veränderten geschäftlichen Erfordernisse anzupassen, sondern ebenso das Skill-Management-System selber. Modernisierte technische Möglichkeiten, zusätzliche Komponenten oder neue Instrumente sollten in das bestehende System integrierbar sein. Ebenso ist die Fähigkeit zu bewahren, auf Veränderungen in anderen ausserbetrieblichen, betrieblichen oder personellen Rahmenbedingungen zu reagieren.
- *Portabilität und Kompatibilität des Skill-Management-Systems:* Vorwiegend in grossen und dezentral organisierten Unternehmen ist selten eine homogene IKT-Struktur vorhanden. Ein portables und kompatibles Skill-Management-System enthält deshalb wenigstens eine plattformübergreifende Datenerfassungskomponente, um eine gewisse Einheitlichkeit zu bieten (vgl. Deiters et al. 1999: 16). Diese Systemanforderung ist im Hinblick auf die Nutzung durch verschiedene Geschäftsbereiche besonders wichtig, weil im Unternehmen sonst verschiedene und bereichsspezifische Lösungen entstehen.
 - *Indikatoren:* Beobachtung der Branchenentwicklungen; Durchführen von Benchmarking; Reaktionszeit für die Anpassung der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile; Anzahl der Anpassungen der Anforderungsprofile aufgrund

von veränderten Rahmenbedingungen pro Jahr; Einsatz einer homogenen IKT-Struktur; Existenz von Möglichkeiten zur flexiblen Datenaktualisierung; Existenz einer bereichsübergreifenden oder unternehmensweiten Lösung etc.

2.6.1.4 Ethische Dimension

7) *Wahrnehmung einer ethischen Verantwortung*

- *Beachtung ethischer Grundsätze in der Profilnutzung:* Die ethisch korrekte Nutzung der Profile zeigt sich darin, ob die Chancengleichheit der Mitarbeitenden gewährleistet ist. Die Anforderungs- und Fähigkeitsprofile unterliegen unter diesen Bedingungen beim betroffenen Personal einem uniformen Nutzungsansatz und führen zu keiner Bevorzugung oder Benachteiligung einer Zielgruppe.
- *Beachtung ethischer Grundsätze bei der Verwaltung sensibler Daten:* In einer ethisch nicht fragwürdigen Verwendung der personenbezogenen Daten wird der Datenschutz im Skill-Management eingehalten. Vertrauliche Daten über die Mitarbeitenden, wie sie die Fähigkeitsprofile beinhalten, sind nur einem auserlesenen Kreis zuständiger Personen zugänglich zu machen.⁷⁴
 - *Indikatoren:* Männer- bzw. Frauenanteil unter den Teilnehmenden an Qualifizierungsmassnahmen für Kaderpositionen; Existenz von Richtlinien zur Beachtung des Datenschutzes etc.

⁷⁴ Vgl. Kap. 2.3.1.1

3 *Situationsanalyse*

Dieses Kapitel widmet sich der Analyse des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit, dem Skill-Management im GB FV der SBB. Einleitend wird die verwendete empirische Forschungsstrategie erklärt.⁷⁵ Um eine Einordnung der Resultate aus der Situationsanalyse in den betrieblichen Kontext des Praxispartners der vorliegenden Arbeit zu erleichtern, steht in Kapitel 3.1.2 eine Kurzdarstellung des Gesamtunternehmens SBB und des GB FV. Ansonsten lehnt sich der Aufbau des dritten Kapitels (Kapitel 3.2 bis 3.6) an die Systematik des zweiten Kapitels an. Damit werden die – v. a. aus der Fachliteratur – gewonnenen Erkenntnisse direkt mit dem Untersuchungsgegenstand vergleichbar. Äusserungen zum Gesamtunternehmen SBB werden dabei nur getroffen, wenn sie ebenfalls für den GB FV zutreffen oder relevant sind.

3.1 **Einleitung zur Situationsanalyse im GB FV der SBB**

3.1.1 **Methodisches Vorgehen**

Das Vorgehen im Rahmen der empirischen Forschungsstrategie wird unterteilt in das Erhebungs-, das Auswahl-, das Aufbereitungs- und das Auswertungsverfahren.

3.1.1.1 Erhebungsverfahren

Als Datenerhebungsmethode diene das *problemzentrierte, halbstrukturierte Experteninterview*. Das problemzentrierte Interview war für die Datenerhebung der Situationsanalyse besonders geeignet, weil es als Methode ein bereits bestehendes wissenschaftliches Konzept des Befragenden voraussetzt. Aus methodologischer Perspektive wird damit eine Kombination aus Induktion und Deduktion zugelassen, die das theoretische Konzept des Forschenden ergänzt (vgl. Lamnek 1995: 74 f.). In dem Sinne zentriert diese Interviewform auf eine Problemstellung, die vom Interviewenden bereits vorher analysiert wurde (vgl. Mayring 2002: 67).

⁷⁵ Sowohl die empirische Forschungsstrategie als solche, als auch das sonstige methodische Vorgehen, wurden in Kap. 1.5 beschrieben.

Die Befragung der Untersuchungssubjekte erfolgte mündlich anhand eines Leitfadens.⁷⁶ Dadurch war ein offenes Gespräch möglich, wobei die Interviewten frei und ohne Vorgaben antworten konnten, was ihnen im Bezug auf das Thema bedeutsam erschien (vgl. Mayring 2002: 66). So wurde mit dem Leitfaden das Interview – trotz der hohen Freiheitsgrade der Befragten – in die gewünschte Richtung geführt (vgl. Diekmann 2000: 451). Dieses halbstrukturierte Vorgehen erlaubte es dem Interviewenden, mit seinen Fragen die Forschungsziele zu verfolgen und gleichzeitig in hohem Masse den Erfahrungsbereich der Befragten zu erkunden (vgl. Atteslander 2000: 141).

Die „[...] spezifischen Bedingungen bei der Datenerhebung im qualitativen Interview werden häufig dadurch torpediert, dass mit der Datenerhebung die Datenerfassung erfolgt. Bei qualitativen Interviews kann auf eine adäquate Datenerfassung nicht verzichtet werden.“ (Lamnek 1995: 96 f.). Infolgedessen wurden die Gespräche digital aufgezeichnet. Die Entscheidung für den Ort der Befragung fiel auf den Arbeitsplatz der Befragten, denn das Antworten in der gewohnten Umgebung in Verbindung mit dem vertrauten Befragungsthema fällt in der Regel leichter (vgl. Lamnek 1995: 95). Die Interviews wurden im August 2004 durchgeführt und dauerten jeweils ca. anderthalb Stunden.

3.1.1.2 Auswahlverfahren

„Stichprobentheoretische Überlegungen im wahrscheinlichkeitstheoretischen Sinne, wie auch die Frage der Repräsentativität [Hervorhebung im Original], spielen im qualitativen Interview nur eine untergeordnete Rolle [...].“ (Lamnek 1995: 92). Diese Form der Forschung zielt schliesslich nicht auf Repräsentativität, sondern auf typische Fälle ab, weshalb keine Zufallsstichproben gezogen werden (vgl. Lamnek 1995: 93). Für die Auswahl der Subjekte dieser Untersuchung wurde ein bewusstes Verfahren gewählt. Dementsprechend wurde eine Stichprobe konstruiert. Die Auswahl erfolgte gezielt und überlegt nach sachrelevanten Merkmalen (vgl. Berekoven et al. 2001: 54 f.). Die *typische Auswahl* traf fünf Personen, die in Bezug auf ihr Expertenwissen ausgesucht wurden (vgl. Berekoven et al. 2001: 57 f.). Als Untersuchungssubjekte dieser qualitativen Befragung galten demnach Personen, die zur Trägerschaft von Skill-Management-Aufgaben im GB FV gehören und dadurch hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes Expertenstatus erlangten. Dazu zählten drei Initiierende des Skill-

⁷⁶ Der Interviewleitfaden ist im Anhang angefügt. Der Aufbau und die thematische Gliederung werden deshalb hier nicht vertieft.

Managements sowie zwei betroffene Bereichsleitende im GB FV. Die Fokussierung auf fünf Experten war für die zugrunde liegende Untersuchung angebracht. Auswahlentscheidungen bewegen sich nämlich „[...] immer zwischen den Zielen, ein Feld möglichst breit zu erfassen oder möglichst tiefgründige Analysen durchzuführen. [...] Im zweiten Fall geht es eher darum, durch die Konzentration auf einzelne Beispiele oder bestimmte Ausschnitte des Feldes tiefer in die Struktur vorzudringen.“ (Flick 2000: 89). Die fünf Befragten gehörten alle zur ersten Wahl des Befragenden, so dass sich das Problem der Bereitschaft beim Zugang zu den Untersuchungsobjekten (vgl. Flick 2000: 75) nicht stellte.

3.1.1.3 Aufbereitungsverfahren

Das im Erhebungsverfahren gewonnene Material musste aufbereitet und geordnet werden, bevor es ausgewertet werden konnte (vgl. Mayring 2002: 85). Wenn Daten mit technischen Medien aufgezeichnet wurden, steht ihre schriftliche Niederlegung als notwendiger Zwischenschritt vor ihrer Interpretation (vgl. Flick 2000: 192). Die Interviews stiessen aber aufgrund des offenen Gesprächsverlaufs immer wieder auf Aspekte, die im Leitfaden nicht verzeichnet waren. Ein wörtliches Transkript war infolgedessen für die Datenaufbereitung nicht adäquat. Laut Atteslander ist die „[...] Forderung übertriebener Exaktheit, die Summierung einzelner, möglicherweise sogar unbedeutender Daten [...] leider häufiger als das systematische Erfassen von Problemzusammenhängen [Hervorhebungen im Original].“ (2000: 178). Aus diesen Gründen wurde als Datenaufbereitungsmethode für jede durchgeführte Befragung ein *zusammenfassendes Protokoll* erstellt. Dieses Verfahren reduzierte die Materialfülle schon bei der Aufbereitung auf das inhaltlich und thematisch Relevante, was im Bezug auf die Auswertung hilfreich war (vgl. Mayring 2002: 94 ff.). Der Verfasser dieser Arbeit übertrug die Namen der Interviewten nicht ins Protokoll, da die Anonymisierung der Antworten zugesichert wurde.⁷⁷

3.1.1.4 Auswertungsverfahren

Als Auswertungsverfahren kam die *qualitative Inhaltsanalyse* zum Einsatz. Diese Methode ist für die systematische und theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial angebracht (vgl. Mayring 2002: 121). „Im Zentrum steht dabei ein [...] am Material entwickeltes Kategorien-

⁷⁷ Aufgrund der Anonymisierung der Expertenbefragung, werden die aus den Interviews gewonnen Informationen in der Situationsanalyse nicht als solche gekennzeichnet.

system; durch dieses [...] werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen.“ (Mayring 2002: 114). „Durch die schematische Aufbereitung des Vorgehens erscheint dieses Verfahren übersichtlicher und eindeutiger und durch die [...] mögliche Reduktion des Materials besser handhabbar als andere Auswertungsverfahren.“ (Flick 2000: 214). Die drei existierenden Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse sind die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Sie werden nachfolgend, wie in Abb. 21 präsentiert, in den Ablauf des Auswertungsverfahrens platziert und nach Mayring (2002: 115 ff.) beschrieben.⁷⁸

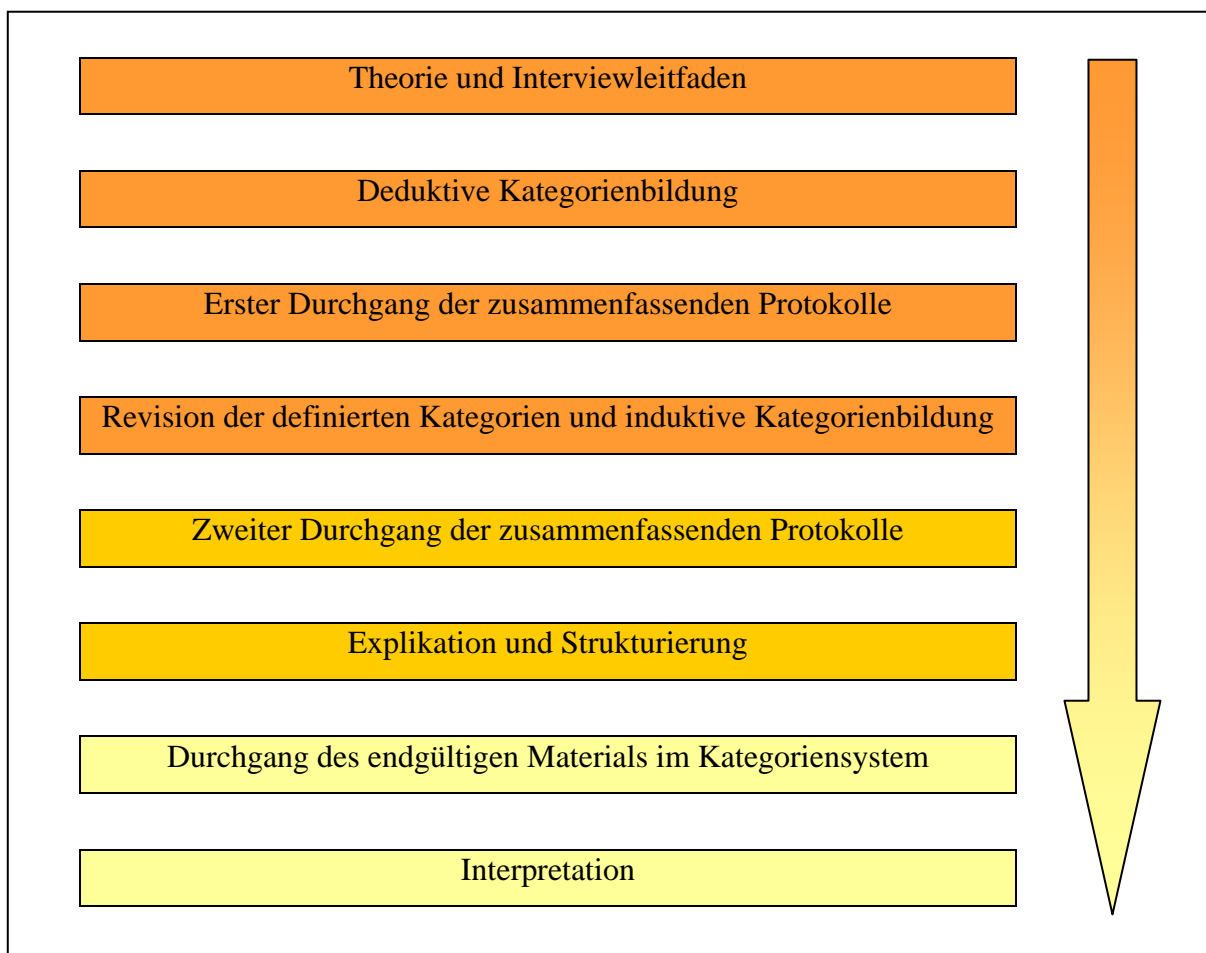


Abb. 21: Ablaufmodell des Auswertungsverfahrens (eigene Darstellung)

⁷⁸ Jede der drei Abstufungen in der farblichen Gestaltung von Abbildung 21 wird folglich in einem gesonderten Abschnitt behandelt. Diese Darstellung erhöht die Nachvollziehbarkeit.

Eingangs einer qualitativen Inhaltsanalyse stünde die Zusammenfassung des erhobenen Materials. Die *Zusammenfassung* hätte das Material auf einen überschaubaren Textkorpus reduziert und damit ein Abbild des Grundmaterials dargestellt. Im Forschungsablauf waren hier aber Synergien nutzbar, weil als Datenaufbereitungsmethode bereits ein zusammenfassendes Protokoll erstellt wurde und deshalb das Material nicht weiter reduziert werden musste.⁷⁹ Nachdem die Zusammenfassung entfallen war, nahm der Verfasser dieser Arbeit eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung nach inhaltlichen Aspekten vor. Er deduzierte am Anfang aus den theoretischen Grundlagen und dem erstellten Interviewleitfaden eine vorläufige Kategorienbildung. Nach einem ersten Durchgang der zusammenfassenden Protokolle, erfolgte die Revision der formulierten Kategorien. Auf der Basis der zusammenfassenden Protokolle wurde das Kategoriensystem durch die induktive Bildung von ergänzenden Kategorien vervollständigt. Demnach standen am Ende dieser Phase des Auswertungsverfahrens folgende Kategorien fest:

- ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrössen des Skill-Managements im GB FV der SBB
- unternehmensstrukturelle, -strategische und -kulturelle Aspekte des Skill-Managements im GB FV der SBB
- Institutionalisierungsfragen des Skill-Managements im GB FV der SBB
- Skill-Management-Prozess im GB FV der SBB
- Anwendungsbereiche des Skill-Managements im GB FV der SBB
- Trägerschaft des Skill-Managements im GB FV der SBB
- Erfolgsfaktoren⁸⁰ und Entwicklungsmöglichkeiten des Skill-Managements im GB FV der SBB

Nach einem zweiten Durchlauf der Protokolle, folgte durch die *Explikation* eine Einflechtung von zusätzlichem Material⁸¹. Dies war dann der Fall, wenn sich einzelne Textstellen als prob-

⁷⁹ Vgl. Kap. 3.1.1.3

⁸⁰ Unter den Erfolgsfaktoren sind die Determinanten der Effektivität und der Effizienz zu verstehen. In den Interviews wurde bewusst nach Erfolgsfaktoren gefragt, weil diese Terminologie in der Praxis verbreiteter ist. Eine Konkretisierung des Effektivitäts- und Effizienzkonstruktes hätte damit den Komplexitätsrahmen während der Befragung gesprengt.

⁸¹ Dieses zusätzliche Material bestand beispielsweise aus Dokumenten wie schriftlichen Richtlinien, Informationsbroschüren oder Organigrammen der SBB.

lematisch erwiesen und eine genauere Bedeutungsanalyse angebracht erschien. Unvollständige oder fragliche Stellen konnten so expliziert, die Volatilität in der subjektiven Wahrnehmung der befragten Personen geglättet und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gesteigert werden. Die darauf folgende *Strukturierung* teilte das Textmaterial der zusammenfassenden Protokolle nach inhaltlichen Aspekten so auf, dass eine eindeutige Zuordnung von Textstellen zu den Kategorien möglich wurde.

Nach dem Durchgang des im Kategoriensystem endgültigen und inhaltlich strukturierten Materials erfolgte die interpretative Auswertung, die Gegenstand der Kapitel 3.1.2 bis 3.6 ist.

3.1.2 Praxispartner

Anschliessend wird das Unternehmen SBB und der GB FV in einer Kurzfassung vorgestellt. Abrundend steht jeweils eine Erläuterung, welche Aktivitäten im Skill-Management bereits unternommen wurden.

3.1.2.1 SBB AG

Die Gründungsgeschichte des Bahntransportunternehmens SBB geht in die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurück. Da der freie Markt damals kein gesamtschweizerisch flächendeckendes Bahnangebot ermöglichte, wurden die bedeutendsten Privatbahnen verstaatlicht. Im Zuge der allgemeinen Liberalisierungstendenzen Ende des 20. Jahrhunderts wurde die SBB per 1. Januar 1999 in eine Aktiengesellschaft (AG) umgewandelt, wobei das Unternehmen aber vollumfänglich im Besitz des Bundes blieb.⁸² Aus diesem Grunde gilt die SBB heute als spezialrechtliche AG. Der Bund als alleiniger Aktionär bestimmt demzufolge auch weiterhin den Kurs der SBB, indem er Eignerziele⁸³ an das Unternehmen formuliert.

Durch die Bahnreform wurde 1999 eine Struktur vorgegeben, die bis heute unverändert blieb. Der Konzern SBB ist in die drei Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr⁸⁴ und Infrastruktur unterteilt. Als ebenso eigenständig gelten die Zentralbereiche (Personal, Finanzen, Infor-

⁸² Der Besitz der Aktienmehrheit – und damit auch die Mehrheit der Stimmanteile – durch den Bund ist gesetzlich vorgeschrieben.

⁸³ Eignerziele sind z. B. überproportionales Wachstum oder das Ausbauen der Führungsposition im Verkehrsmarkt.

⁸⁴ Der Güterverkehr der SBB wird auch als Cargo bezeichnet.

matik etc.) sowie die Immobilien. Das Organigramm in Abb. 22 stellt die Aufbauorganisation des Unternehmens in abstrahierter Weise dar. Einsitz in die Geschäftsleitung haben die Zentralbereiche Personal und Finanzen sowie die drei Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur. Insgesamt beschäftigen die SBB rund 27.000 Mitarbeitende.

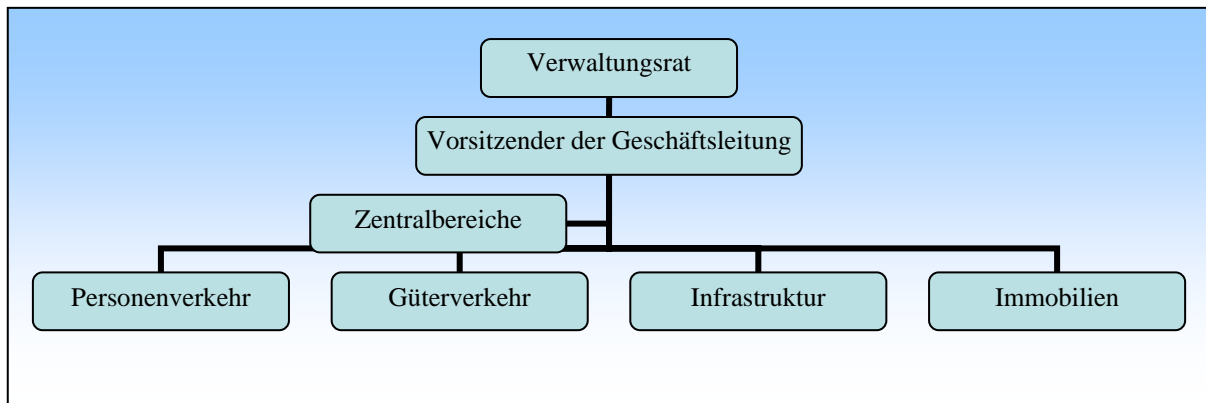


Abb. 22: Organigramm der SBB AG

Aufgrund der Liberalisierungstendenzen des gesamten europäischen Schienenverkehrsmarktes ist die SBB steigenden Anforderungen hinsichtlich Qualität und Dynamik ausgesetzt. Anlässlich von Trend-Tagungen und Management-Workshops kam man bei den SBB im Jahre 2002 auf die Idee, ein institutionalisiertes Skill-Management zu betreiben. Darin wurde eine Möglichkeit gesehen, den gesteigerten Anforderungen und dem an Dynamik gewinnenden Umfeld Tribut zu zollen. Innerhalb der Division Personenverkehr wurden seither in den Zentralbereichen Finanzen und Informatik sowie in den Geschäftsbereichen Regionalverkehr und Fernverkehr erste Skill-Management-Projekte realisiert.

3.1.2.2 GB FV

Der GB FV ist der Division Personenverkehr untergeordnet. Die Hauptaufgaben liegen in der Gestaltung und Vermarktung des Zugangebotes im internationalen, nationalen und interregionalen Fernverkehr für Personen. Auf internationaler Ebene wird dabei mit ausländischen Partnerbahnen kooperiert. Der GB FV beschäftigt ca. 130 Mitarbeitende und ist in folgende sechs Bereiche unterteilt:

- Logistik Gepäck
- Direkter Verkehr
- Marketing
- Produktmanagement
- Internationaler Personenverkehr
- Strategische Angebotsplanung

Neben den eben aufgezählten Bereichen verfügt der GB FV über eine Stabsstelle, welche sich mit den Finanzen und der Administration beschäftigt. Für personalwirtschaftliche Angelegenheiten wurde die Stelle eines Business-Partners geschaffen. Dieser ist für die Personalfragen des GB FV verantwortlich. Dazu steht er in enger Kooperation mit der Personalabteilung der Division Personenverkehr sowie mit dem Zentralbereich Personal der SBB.

Skill-Management wird im gesamten GB FV betrieben, mit der Ausnahme des Bereiches Logistik Gepäck. Die Gründe hierfür sind in gewichtigen Umstrukturierungen dieses Bereiches zu finden, so dass dem Skill-Management bisher keine Prioritätsrolle zugekommen ist.

3.2 Grundlagen des Skill-Managements im GB FV der SBB

3.2.1 Skills

3.2.1.1 Definition

Der Begriff Skills ist weder im Gesamtunternehmen SBB noch im GB FV einheitlich institutionalisiert. Oft wird der Begriff als angewandtes Wissen oder Können, meistens jedoch als *Fähigkeiten* der Mitarbeitenden ausgelegt.

3.2.1.2 Formen

Die SBB unterscheiden grundsätzlich zwischen Hard- und Soft-Skills. Zu den *Hard-Skills* gehören die Fach- und die Methodenkompetenzen. Die Fachkompetenzen werden unterteilt in die spezifischen Fach-,⁸⁵ EDV- sowie Sprachkenntnisse. Zusätzlich unter die Hard-Skills wird die Führungskompetenz subsumiert, welche die Fähigkeit zur Führung von Projektteams bewertet. Im Bereich der *Soft-Skills* sind die Sozialkompetenzen angesiedelt.

Zentrales Instrument des Skill-Managements bei den SBB, und somit auch im GB FV, ist das durch den Zentralbereich Personalentwicklung und -beratung (ZPE-E) entwickelte *Kompetenzenmodell*.⁸⁶ Das Modell enthält die unternehmensweit für alle Berufsbilder geltenden Soft-Skills, welche in die folgenden vier Kategorien aufgeteilt sind: Zusammenarbeit, Change-Management, Persönlichkeit und unternehmerische Haltung. Die Kompetenzen, die den genannten Kategorien zugehören, sind schlussendlich Inhalt der Soll-Profile und repräsentieren die aus dem Kompass⁸⁷ und dem Leitbild der Personalpolitik gewonnenen Anforderungen an die Mitarbeitenden. Zusätzlich amtieren die Hard-Skills im Kompetenzenmodell. Diese werden jedoch nicht konkretisiert, da sie von Berufsbild zu Berufsbild verschieden sind und demgemäss erst in den stellenbezogenen Anforderungsprofilen auftreten.

Vom Kompetenzenmodell wurden zwei Versionen entwickelt, die untenstehend abgebildet sind. Eine Ausführung ist auf Führungskräfte anwendbar, während die andere Fassung für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung gilt. Die oberen vier Quadranten beinhalten jeweils die profil- und bereichsübergreifend geltenden Soft-Skills, während im untersten Feld die Hard-Skills angesprochen werden. Für Führungskräfte besteht folgendes Kompetenzenmodell (Abb. 23).

⁸⁵ Spezifische Fachkenntnisse sind z. B. Marketing-, Controlling- oder Prozesskenntnisse.

⁸⁶ Das Kompetenzenmodell der SBB entspricht dem Konzept eines Skill-Kataloges (vgl. Kap. 2.4.1.2).

⁸⁷ Der Kompass ist das Leitbild der SBB (vgl. Kap. 3.3.2.1).

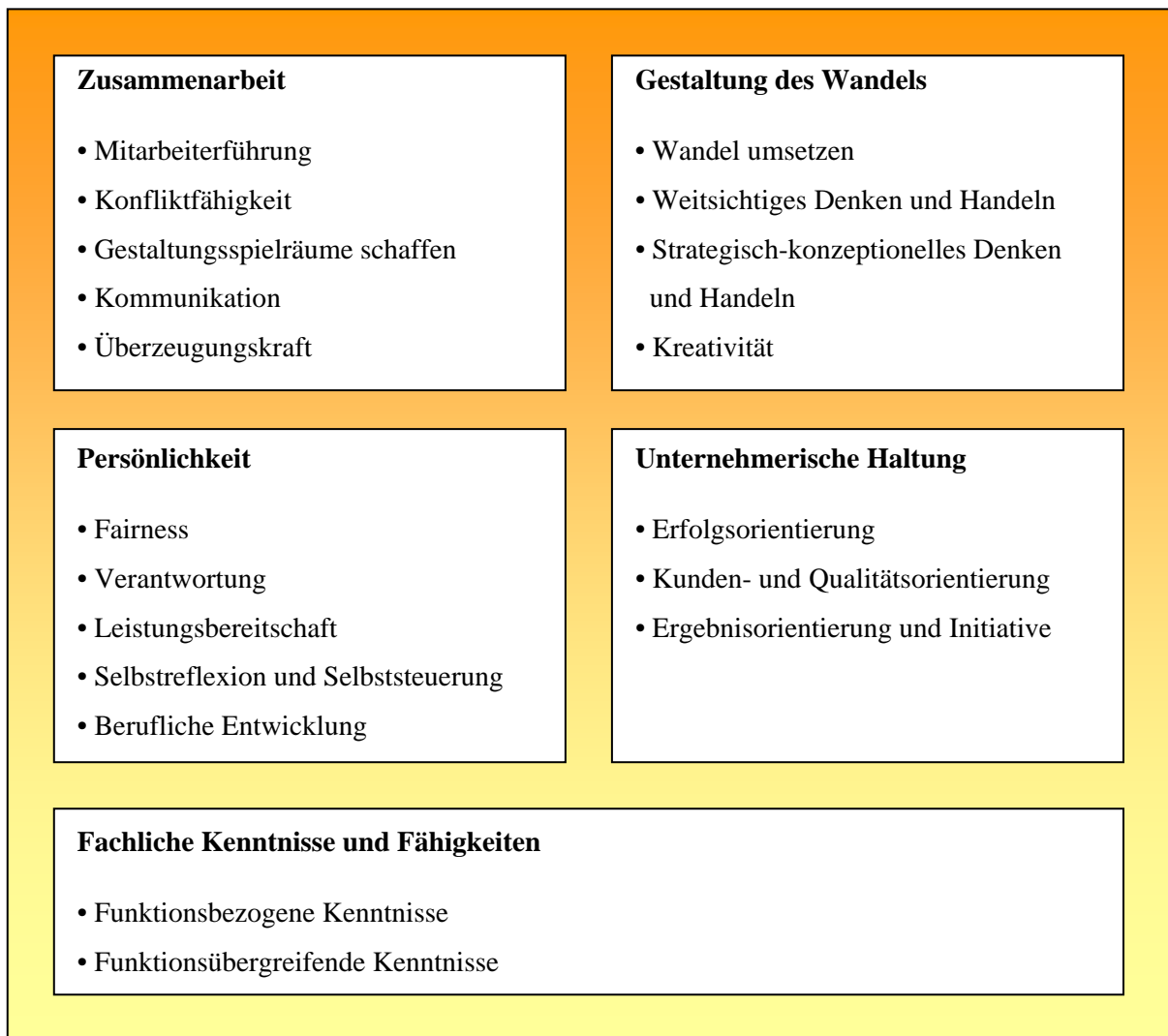


Abb. 23: SBB-Kompetenzenmodell für Führungskräfte

Das Pendant, das für die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung gilt, ist in Abb. 24 visualisiert. Der Vergleich der beiden Modelle zeigt, dass die geforderten sozialen Kompetenzen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden nur wenig voneinander abweichen. Die Unterschiede sind in den Kompetenzen zu finden, die mit Führungsverantwortung zu tun haben. In diesem Sinn muss beispielsweise eine Führungskraft auf den Wandel im Unternehmen selber gestalterisch einwirken, während die Mitarbeitenden die Veränderungen lediglich mittragen müssen.

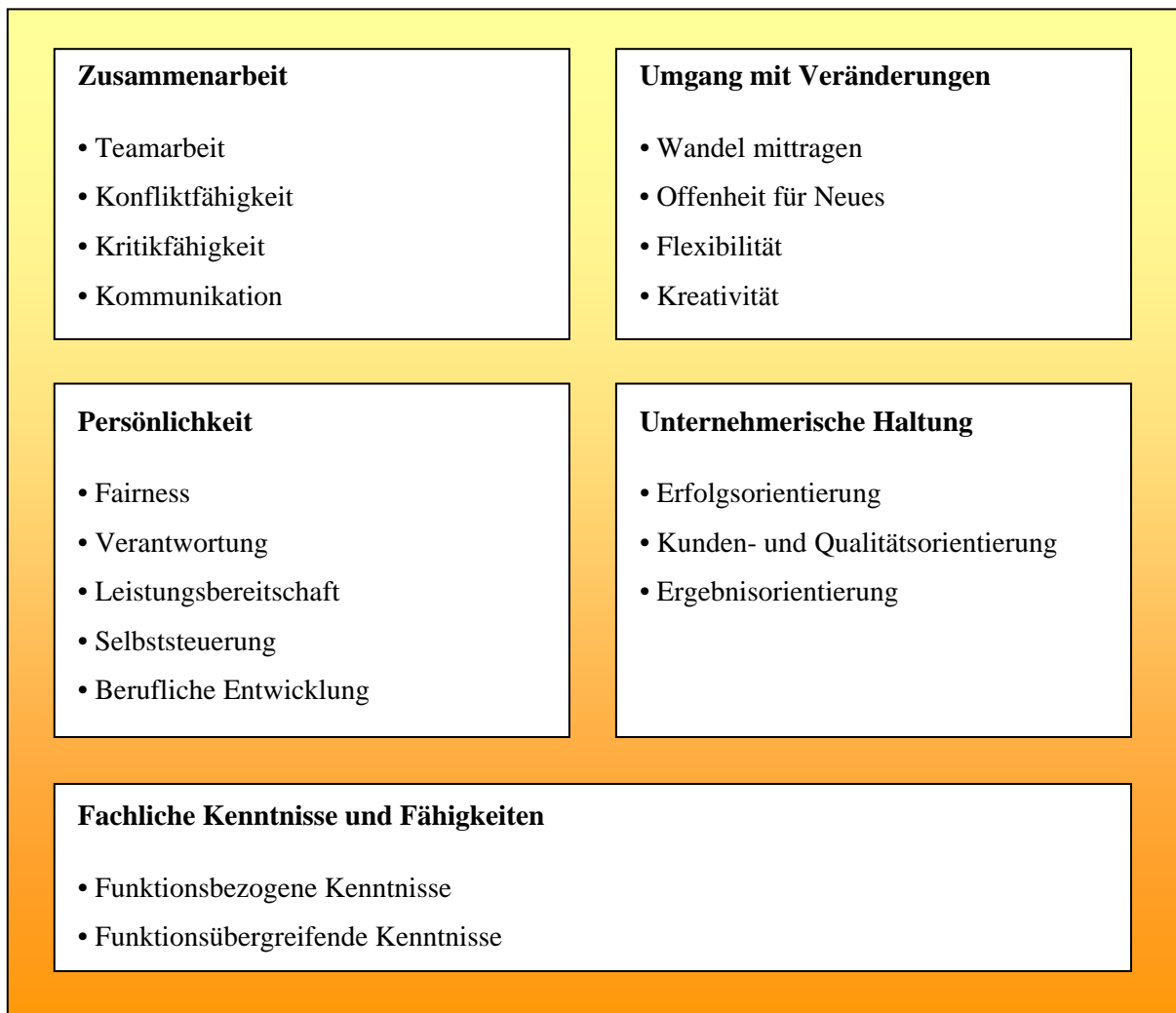


Abb. 24: SBB-Kompetenzenmodell für Mitarbeitende

3.2.2 Skill-Management

3.2.2.1 Definition

Skill-Management wird im GB FV, wie auch im restlichen Unternehmen, definiert als die *Erfassung, gezielte Planung und Weiterentwicklung des relevanten Wissens und der Fähigkeiten der Mitarbeitenden.*

3.2.2.2 Skill-Management-System

Das Skill-Management im GB FV wird nicht durch die IKT unterstützt. Einzig die grafische Darstellung der Anforderungsprofile wird zum Teil elektronisch vorgenommen. Die modulare Integration in die bereits bestehende SAP-Struktur⁸⁸ ist jedoch auf Ende des Jahres 2006 geplant. Auf diese Weise wird sich die Leistungsfähigkeit des Skill-Managements deutlich erhöhen, da diese Lösung zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen kompatibel sein wird und somit Potential für Synergien schafft.

3.2.2.3 Einordnung in das Personalmanagement⁸⁹

Bei den SBB gibt es kein institutionalisiertes Wissensmanagement. Demnach wird Skill-Management nicht als Instrument des Wissensmanagements verstanden. Der Ansatz, den die SBB im GB FV verfolgen, ist auf die Unterstützung von Aufgaben des Personalmanagements ausgerichtet. Skill-Management gilt folglich als Führungsinstrument, das im Personalmanagement angewendet wird. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf der zielgerichteten Personalentwicklung.

3.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen des Skill-Managements im GB FV der SBB

3.3.1 Bedingungsgrößen (BG)

3.3.1.1 Ausserbetriebliche BG

Die ausserbetrieblichen, *generellen* Einflussfaktoren werden hier nicht näher erläutert. Für die SBB und den GB FV ergeben sich hier keine spezifischen Voraussetzungen.⁹⁰

Die Gewerkschaft der SBB – als ausserbetriebliche, *aufgabenspezifische* Bedingungsgrösse – gilt als besonders gut organisiert und kann ihre Interessen für die Arbeitnehmerschaft entspre-

⁸⁸ Die SAP AG bietet als weltweite Marktleaderin „inter-enterprise“-Software an.

⁸⁹ Eine detaillierte organisatorische Einordnung folgt in Kap. 3.3.2.1, und zwar in den Ausführungen zur Struktur.

⁹⁰ Die generellen, ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen für die SBB und den GB FV sind dieselben, wie sie in Kap. 2.3.1.1 beschrieben wurden.

chend durchsetzen. Zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gibt es ein gegenseitiges Abkommen. Laut diesem verzichtet die Gewerkschaft auf Streikaktionen, während sich das Unternehmen zu einer sozialen Personalpolitik verpflichtet. Wenn die Führungskräfte der SBB Skill-Management-Systeme bräuchten, um Rationalisierungspotentiale im Personalbestand zu entdecken, würde die Gewerkschaft ihren Einfluss geltend machen und die Absetzung dieses Instrumentes verlangen. Da der Fokus jedoch auf die Entdeckung von Personalentwicklungsbedarf gelegt wird, sieht die Gewerkschaft keinen Anlass, gegen die Einführung eines Skill-Management-Systems zu plädieren. Der Einfluss des Arbeitnehmersverbandes auf das Skill-Management im GB FV der SBB ist demzufolge irrelevant.

3.3.1.2 Betriebliche BG

Mit einem aktuellen Personalbestand von ca. 27.000 Mitarbeitenden ist die SBB – nicht nur für schweizerische Verhältnisse – ein sehr grosses Unternehmen. Bei einer solchen *Unternehmensgrösse* ist es schwierig, einen Überblick über die individuellen Fähigkeiten des Personals herzustellen und zu wahren. Mit ca. 130 Beschäftigten gilt dies auch für den GB FV.

Die Beschaffung einer ausgereiften Software für ein Skill-Management-System würde im GB FV nicht an der *Finanzkraft* scheitern. Trotzdem ist eine solche Investition nicht notwendig. Geplant ist bis Ende 2006 eine Lösung, die in die bestehenden IKT-Strukturen integriert werden kann. Die finanzielle Investition für die systembedingte Infrastruktur wird somit geringfügig ausfallen.

Die *Aufgabenstruktur* der SBB, die sich in den verschiedenen Berufsbildern äussert, ist überaus heterogen. Ein Skill-Management in allen Berufsgruppen zu betreiben, wäre darum nicht sinnvoll. Lokomotivführer oder Reinigungskräfte beispielsweise üben eine Tätigkeit aus, deren Anforderungsprofil langfristig eher statisch bleibt. Solche Berufsbilder erfordern keine kontinuierliche und regelmässige Anpassung der Anforderungen und Neuorientierung der Stelleninhabenden. Nichtsdestotrotz ist Skill-Management auf die Mehrzahl der Berufsbilder anwendbar. So wäre zum Beispiel eine unternehmensweit uniforme Definition des Anforderungsprofils eines Projektleitenden wünschenswert. Im GB FV ist ein Skill-Management für

alle Berufsbilder sinnvoll, da die Stellen primär betriebswirtschaftliche Tätigkeiten zum Inhalt haben.⁹¹

Ausgehend von einer partizipativen Führungskultur wird bei den SBB, und somit auch im GB FV, ein situativer *Führungsstil* angewendet, „[...] der das Gleichgewicht zwischen ‚kooperativ‘ und ‚fordernd erfolgsorientiert‘ herstellt [...].“ (SBB 2000: 4). In die Entscheidungsfindung werden Beteiligte eingebunden, die Entscheidung selbst trifft hingegen die Führungskraft (vgl. SBB 2000: 4). Die Führung wird dabei nicht nur als technische Anwendung von Führungsinstrumenten gesehen, sondern als Beziehungsgestaltung (vgl. SBB 2000: 3). Dieses Führungsverständnis trägt zu günstigen Voraussetzungen für die Implementierung des Skill-Managements bei, weil dadurch eine konstruktive und erfolgsorientierte Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden gefördert wird.

Bei den SBB, ebenso im GB FV, erfolgt „Führung [...] über Ziele. Mit Führungskräften werden individuelle Ziele vereinbart. [...] Sie bilden die Grundlage der jährlichen Personalbeurteilung.“ (SBB 2000: 6). Als *Führungstechnik* wird somit ein MbO angewendet. Da dem MbO ein partizipativer Führungsstil zugrunde liegt, handelt es sich nicht um Zielfestlegungen durch die Führungskraft alleine, sondern um Zielvereinbarungen zusammen mit den Mitarbeitenden. Das MbO schafft bei den SBB einen geeigneten Rahmen für die Integration des Skill-Managements als ergänzendes Führungsinstrument, denn in die jährlichen Zielvereinbarungen lassen sich auch Skill-Ziele aufnehmen.

3.3.1.3 Personelle BG

Um den Führungskräften des GB FV die *Kenntnisse* zu vermitteln, die für die Erledigung der Skill-Management-Aufgaben notwendig sind, wurden vom ZPE-E Informationsveranstaltungen durchgeführt. Nebenbei wurden, in knapper und zusammenfassender Form, schriftliche Dokumentationen ausgehändigt. Fundierte Kenntnisse wurden jedoch nur den Bereichsleitenden vermittelt, da sie zur Hauptträgerschaft der Skill-Management-Aufgaben im GB FV gehören. Die durch den ZPE-E betriebene Informationspolitik wird von den Bereichsleitenden insgesamt als gut beurteilt. Bereits ab einer Leitungsstufe tiefer ist jedoch das Bewusstsein für

⁹¹ Die im GB FV existierenden Berufsbilder werden in Kap. 3.4.1.3 vorgestellt.

Skill-Management kaum vorhanden, ebenso wenig bei den Mitarbeitenden der untersten Leitungsstufe.⁹²

Das Skill-Management kommt dem *Bedürfnis* der Bereichsleitenden des GB FV entgegen, ein vielseitig einsetzbares Instrument für die zu verrichtende Führungsarbeit zu erhalten. Insbesondere für das Verfassen von Stellenausschreibungen und das Planen von Massnahmen der Personalentwicklung, wird gerne auf die Anforderungsprofile zurückgegriffen.⁹³ Ebenso kommt Skill-Management dem Bedürfnis der Mitarbeitenden entgegen, ihrer Eignung entsprechend eingesetzt und weitergebildet zu werden.

3.3.2 Aktionsparameter (AP)

3.3.2.1 Mittelbare AP

Die SBB haben aufgrund der hohen Diversifikationsstufe ihrer betrieblichen Aktivitäten keine omnipräsente Unternehmens*strategie*, die alle Divisionen einschliesst. Die drei Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur orientieren sich jeweils an ihren eigenen Strategien.⁹⁴ Als übergeordnetes und überaus präzises Leitbild fungiert jedoch der so genannte Kompass der SBB. Dieser hat strategische Bedeutung und gibt die Richtung vor, in welche sich das Unternehmen zu bewegen hat. Darin werden, abgestimmt auf die Strategien der einzelnen Divisionen, die wichtigsten Aufgaben und Ziele des Gesamtunternehmens aufgelistet. Kompetente Mitarbeitende werden im Kompass als entscheidender Erfolgsfaktor für die Erreichung der strategischen Ziele erachtet (SBB o. J.: o. S.). Skill-Management als Instrument setzt bekanntlich genau an diesem Punkt an.

Die für das Skill-Management bedeutenden Elemente der *Struktur* zeigen sich in den folgenden Punkten:

- In der Aufbaustruktur des Unternehmens ist kein Wissensmanagement institutionalisiert. Somit existieren keine Stellen, die explizit und ausschliesslich Tätigkeiten zur

⁹² Die Mitarbeitenden gehören mit dem im GB FV implementierten Ansatz nicht zur Trägerschaft von Skill-Management-Aufgaben. Deshalb wurde auf eine entsprechende Information dieser Zielgruppe bisher verzichtet.

⁹³ Vgl. Kap. 3.5.2.2

⁹⁴ Da der GB FV der Division Personenverkehr unterzuordnen ist, gilt für ihn die Strategie des Personenverkehrs.

strategischen Entwicklung der organisationalen Wissensbasis ausführen. Die konzeptionellen Aufgaben des Skill-Managements werden vom ZPE-E wahrgenommen, der dem Zentralbereich Personal angehört. Der ZPE-E ist für ein strategisch angepasstes Personalentwicklungsangebot verantwortlich. Dazu werden für die Unternehmenseinheiten entsprechende Instrumente bereitgestellt und Konzepte erarbeitet. Die Aktivitäten im Skill-Management-Prozess üben schliesslich die einzelnen Führungskräfte aus, währenddem der ZPE-E beratend zur Seite steht.⁹⁵

- In die Ablaufstruktur ist der Skill-Management-Prozess eingebaut, indem er teilweise mit der Personalbeurteilung verknüpft ist.⁹⁶ Diese findet einmal pro Jahr zwischen den Führungskräften des GB FV und ihren Mitarbeitenden statt und bildet einen idealen Rahmen, um das Skill-Management organisatorisch zu verankern.

Wie bereits erwähnt wurde, verfügen die SBB über sehr heterogene Berufsbilder, die zum Teil auch durch wenig wissensintensive Aktivitäten gezeichnet sind. Trotzdem ist im gesamten Unternehmen eine ausgeprägte *Wissenskultur* existent. Diese ist zwar noch relativ jung, aber spätestens seit der Umwandlung der SBB in eine AG deutlich bemerkbar. In den dokumentierten Führungsleitlinien wird die ständige Entwicklung der Mitarbeitenden propagiert (vgl. SBB 2000: 5), während laut dem Leitbild zur Personalpolitik von den Beschäftigten die Initiative und Offenheit zur Weiterentwicklung sogar erwartet wird (vgl. SBB 2000a: 3). Qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeitende werden als erfolgsentscheidend erachtet (vgl. SBB 2000a: 5). „Als wichtigste Führungsinstrumente gelten das Führen mit Zielvereinbarung, Personalqualifizierung, Feedback und Mitarbeitergespräch.“ (SBB 2000a: 7). Die Priorität dieser Instrumente lässt den Rückschluss auf eine Kultur zu, in der den einzelnen Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten ein hoher Stellenwert beigemessen wird.

3.3.2.2 Unmittelbare AP

Der Skill-Management-Prozess und die Skill-Management-Funktionen im GB FV der SBB werden in den Kapiteln 3.4 und 3.5 detailliert behandelt.

⁹⁵ Eine umfassendere Umschreibung der Trägerschaft des Skill-Managements im GB FV erfolgt in Kap. 3.4.3.

⁹⁶ Der Prozess ist nur teilweise mit der Personalbeurteilung verknüpft, weil auf der jährlichen Beurteilungsrunde nicht alle Prozessschritte aufbauen. Eine ausführliche Analyse enthält Kap. 3.4.1.

3.3.3 Effektivitäts- und Effizienzkonzept

Das Effektivitäts- und Effizienzkonzept, wie es in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit definiert wurde, ist ebenso an dieser Stelle der Situationsanalyse geltend. Eine Beurteilung der Determinanten der Effektivität und der Effizienz des Skill-Managements im GB FV erfolgt in Kap. 3.6.

3.4 Skill-Management-Prozess im GB FV der SBB

3.4.1 Prozessschritte

Der Skill-Management-Prozess, wie er im GB FV betrieben wird, ist in Abb. 25 visualisiert. Die einzelnen Prozessschritte werden in den folgenden Unterkapiteln erörtert. Die Terminologie zur Bezeichnung der Prozessschritte wurde vom Praxispartner übernommen.

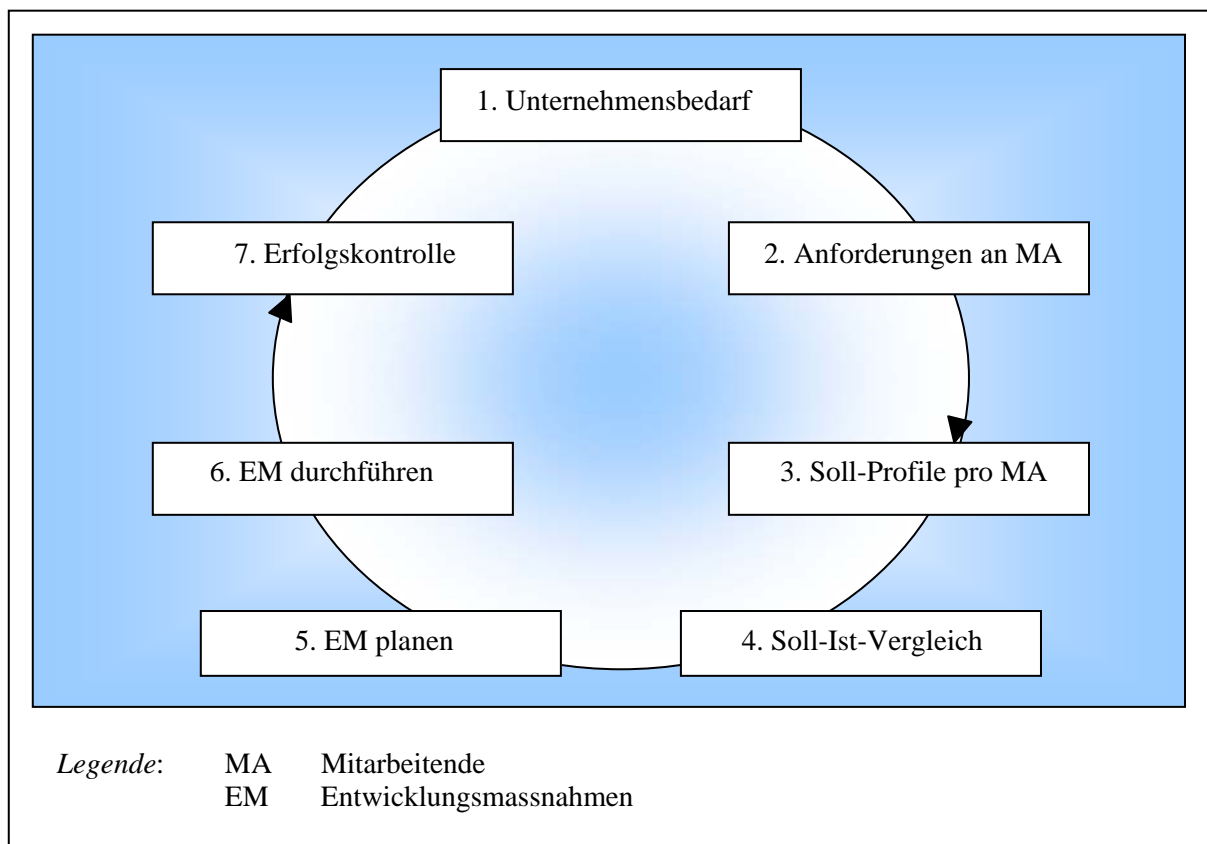


Abb. 25: Skill-Management-Prozess im GB FV der SBB (eigene Darstellung)

Im Vergleich mit dem in der Fachliteratur vorgeschlagenen Vorgehen⁹⁷ fällt erstens die Ähnlichkeit des Vorgehens auf. Dies deutet auf eine sorgfältige Erarbeitung und theoretische Fundierung des Konzeptes hin. Zweitens wird bei der Betrachtung des fünften und sechsten Schrittes deutlich, dass der Prozess prinzipiell als Beitrag zur Unterstützung der Personalentwicklung konzipiert wurde.

3.4.1.1 Unternehmensbedarf

Am Anfang des Skill-Management-Prozesses steht die Analyse der zukünftigen Erfordernisse des Unternehmens. Aus dieser Untersuchung, die mindestens einmal jährlich stattfindet, wird eine Thematik ausgewählt, die für die bevorstehende Entwicklung des Unternehmens besonders relevant ist. Daraus ergibt sich schliesslich ein bereichsübergreifender Ausbildungsschwerpunkt, der in das bisherige Entwicklungskonzept aufgenommen wird resp. stärker betont wird. Als solcher Schwerpunkt kann beispielsweise die Kunden- und Serviceorientierung oder das Change-Management festgelegt werden.

3.4.1.2 Anforderungen an Mitarbeitende⁹⁸

Im Rahmen von Management-Workshops werden die unternehmerischen Erfordernisse auf die einzelnen Berufsbilder herab gebrochen. Die stellenbezogenen Anforderungen werden in den erwarteten Hard- und Soft-Skills konkretisiert. Für die Anforderungsprofile werden also die einzelnen Kompetenzen bestimmt, die mehr oder weniger erfüllt sein müssen. Die Profile werden so einheitlich wie möglich und so spezifisch wie nötig gestaltet. Im Profil „MarktmanagerIn“ beispielsweise fungieren unter den Fachkompetenzen neben allgemeinen BWL-Kenntnissen, die in vielen anderen Profilen ebenfalls aufgeführt sind, auch Spezialkenntnisse in Marketing und Kommunikation.

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden müssen, nachdem sie erstmals erfasst wurden, nicht regelmässig von Grund auf neu abgeleitet werden. Dafür werden das Kompetenzenmodell und die definierten Anforderungen wiederholt aktualisiert. Die Soft-Skills im Kompetenzen-

⁹⁷ Vgl. Kap. 2.4.1

⁹⁸ Die Bezeichnungen des zweiten und dritten Prozessschrittes können terminologisch irreführend sein, da sie leicht zu Missinterpretationen führen. Die Anforderungen und Soll-Profile werden nämlich nicht pro Mitarbeitende erhoben, sondern beziehen sich auf die Stelle und das dazugehörige Berufsbild.

modell werden durch den ZPE-E laufend erneuert. Die stellenbezogenen, fachlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden werden durch die Führungskräfte erneuert, wenn ein wahrnehmbarer Bedarf besteht. Aufgrund von Umstrukturierungen werden z. B. auf Ende des Jahres 2004 die Hard-Skills für gewisse Berufsbilder an die neuen Gegebenheiten angepasst.

3.4.1.3 Soll-Profile pro Mitarbeitende

In einem Workshop mit den Bereichsleitenden des GB FV werden die existierenden Berufsgruppen besprochen. Durch qualitative Interviews werden die erforderlichen Skills für die Berufsgruppen erörtert. Die Hard-Skills werden mit der Personalleitung⁹⁹ des GB FV abgestimmt, während sich die Soft-Skills auf das Kompetenzenmodell der SBB stützen. Die Zuordnung von bezifferten Ansprüchen wird durch die jeweiligen Führungskräfte alleine vorgenommen. Nachdem sie die Profile ihrer Mitarbeitenden erstellt haben, werden die Soll-Werte im Rahmen eines weiteren Management-Workshops innerhalb des GB FV zwischen den verschiedenen Bereichen aneinander angepasst. Damit wird eine gemeinsame Bezugsbasis geschaffen. Als Folge ist beispielsweise das Soll-Profil „ProjektleiterIn“ in all seinen Ausprägungen identisch für alle Bereiche im GB FV.¹⁰⁰ In Abb. 26 sind die bedeutendsten Berufsbilder, die im GB FV existieren, enthalten. Diese Darstellung enthält nur die fünf Bereiche des GB FV, in denen Skill-Management betrieben wird. Der Bereich Logistik Gepäck entfällt aus diesem Grund.¹⁰¹ Fett gedruckt sind die Berufsbilder, die in mindestens zwei Bereichen vorkommen und folgedessen identischen Anforderungsprofilen unterliegen.

Für jedes Berufsbild muss zwischen den Bereichen ein Konsens gefunden werden, welche Werte der Hard- und Soft-Skills in die Anforderungsprofile eingehen. Die Abstufung der Soll-Werte der Hard-Skills gestaltet sich folgendermassen:

- Niveau 0: nicht vorhanden oder nicht erforderlich
- Niveau 1: Grundausbildung oder Grundkenntnisse

⁹⁹ Darunter ist der Business-Partner und die Personalabteilung der Division Personenverkehr zu verstehen.

¹⁰⁰ Für solche Berufsbilder, die im gesamten Unternehmen vorkommen, werden unternehmensweit uniforme Anforderungsprofile angestrebt.

¹⁰¹ Vgl. Kap. 3.1.2.2

- Niveau 2: Fachausbildung oder vertiefte Kenntnisse
- Niveau 3: Universität/Fachhochschule oder ausgezeichnete Kenntnisse

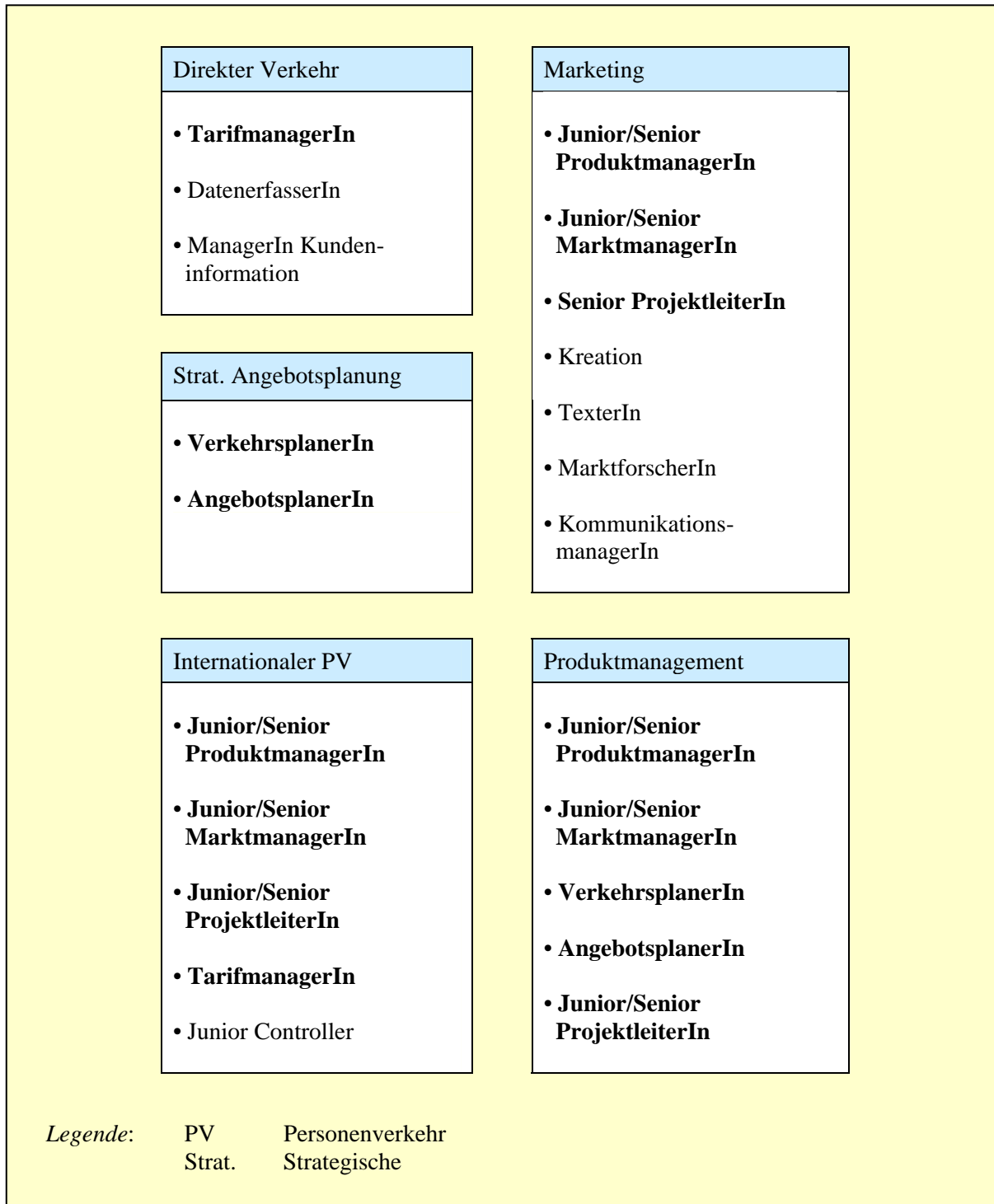


Abb. 26: Berufsbilder pro Bereich im GB FV der SBB

Die Abstufung der Soft-Skills ist wesentlich komplexer. Für jede soziale Kompetenz, die im Kompetenzenmodell aufgeführt ist, wurden vom ZPE-E Indikatoren abgeleitet. Diese bilden die Grundlage für die konvenable Operationalisierung in Niveaus. Abb. 27 zeigt am Beispiel der sozialen Kompetenz „Erfolgsorientierung“, welche Anforderungen an die Niveaus gestellt werden.

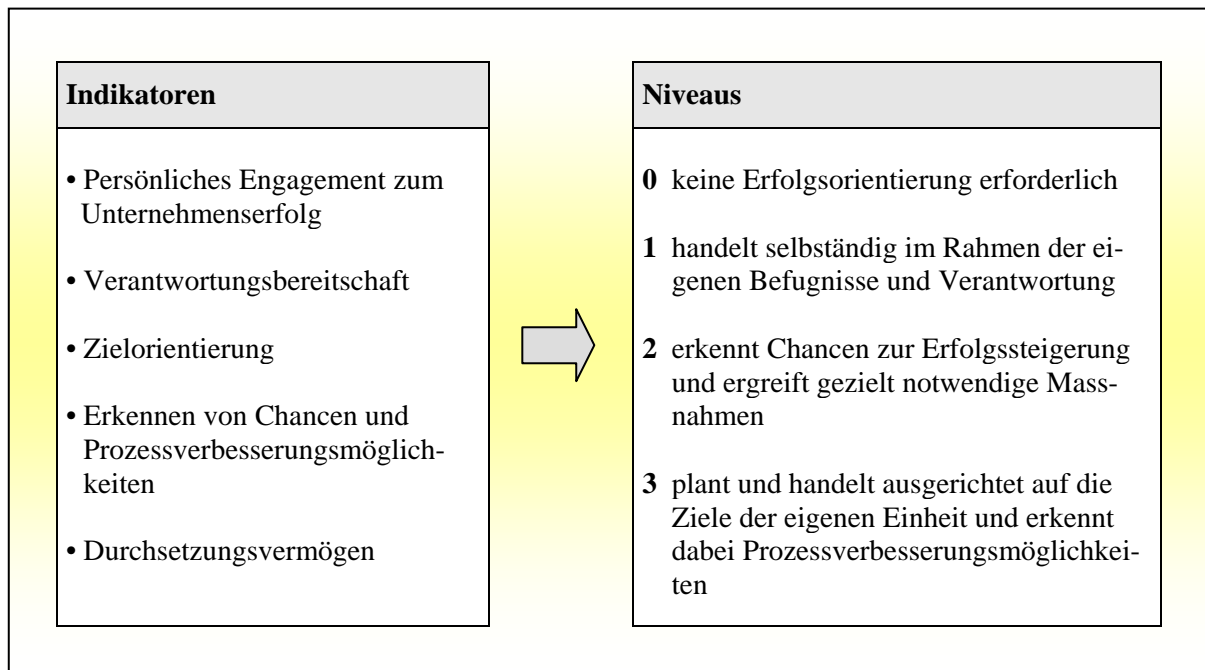


Abb. 27: Messgrundlagen der Erfolgsorientierung bei den SBB (eigene Darstellung)

Den Bereichsleitenden fällt die Aufgabe zu, analog zur Erfassung der Hard-Skills, für die verschiedenen Anforderungsprofile die benötigten Niveaus festzulegen.

3.4.1.4 Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist-Vergleich findet alljährlich während des Personalbeurteilungsgesprächs zwischen den Führungskräften des GB FV und ihren Mitarbeitenden statt. Die Personalbeurteilung ist seit dem Jahr 2000, also kurz nach der Umwandlung der SBB in eine AG, institutionalisiert und obligatorisch. Sie wird jeweils Ende des Jahres durchgeführt und muss spätestens bis März des Folgejahres abgeschlossen sein. Das Skill-Management ist demzufolge eng mit der Personalbeurteilung verknüpft.¹⁰²

¹⁰² Vgl. dazu die Ausführungen zur Struktur in Kap. 3.3.2.1.

Die Differenz zwischen den geforderten und aktuellen Kenntnissen wird durch die Einstufung der Führungskraft sichtbar gemacht und anschliessend mit den einzelnen Mitarbeitenden besprochen. Für den Soll-Ist-Vergleich werden jedoch keine kompletten Fähigkeitsprofile der Stelleninhabenden erhoben, sondern nur punktuell einige Skills ausgewählt, bei denen aus der Sicht der Führungskraft Handlungsbedarf besteht. Die beanstandeten Differenzen sind sogleich Ausgangslage für die Planung von Entwicklungsmassnahmen.

3.4.1.5 Entwicklungsmassnahmen planen

Aufbauend auf dem Soll-Ist-Vergleich und der Fokussierung auf ein bis zwei Skill-Lücken werden Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau eruiert. Während des Personalbeurteilungsgesprächs und mit Hilfe des Ausbildungskataloges bestimmt die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitenden angemessene Entwicklungsmassnahmen.



Abb. 28: Formen der Personalentwicklung bei den SBB

Wenn die Fähigkeiten der Mitarbeitenden die Soll-Vorgaben übertreffen, werden Massnahmen zur Arbeitserweiterung oder -bereicherung getroffen. Wenn der Soll-Ist-Vergleich jedoch ein Skill-Defizit anzeigt, werden Personalentwicklungsmassnahmen in die Wege geleitet. Abb. 28 zeigt die bei den SBB bestehenden Formen der Personalentwicklung.

Um negative Skill-Lücken zu schliessen, werden die Hard- und Soft-Skills primär on-the-job entwickelt. Defizite in der Kommunikation können beispielsweise ausgeglichen werden, indem sich die betroffenen Mitarbeitenden an jemandem orientieren, der kommunikationsstark ist und diesbezüglich ein Coaching übernimmt. Mit der Konzentration auf Massnahmen, die on-the-job greifen, soll eine möglichst rasche Umsetzung der erforderlichen Fähigkeiten im Arbeitsalltag gefördert werden.

3.4.1.6 Entwicklungsmassnahmen durchführen

Gemäss den Planungen des vorangehenden Prozessschrittes werden die Entwicklungsmassnahmen realisiert. Insbesondere bei Massnahmen, die on-the-job ausgeführt werden, erhalten die Mitarbeitenden durch die Bereichsleitenden Begleitung und Unterstützung. Die Führungskraft gilt dabei als Vorbild, Motivatorin, Beobachterin und Feedbackgeberin. Der GB FV ist mit dem ersten Durchlauf des Skill-Management-Prozesses bei diesem sechsten Schritt angekommen.¹⁰³

3.4.1.7 Erfolgskontrolle

Mit der Erfolgskontrolle soll überprüft werden, ob die in Angriff genommenen Skill-Lücken mit den getroffenen Massnahmen tatsächlich geschlossen wurden. Dieser siebte Prozessschritt hat im GB FV jedoch weder stattgefunden, noch besteht eine konkrete terminliche Planung dafür.

3.4.2 Problembereich soziale Kompetenzen

Dass die Erhebung der sozialen Kompetenzen dem Objektivitätsanspruch nicht standhalten kann,¹⁰⁴ wird im GB FV erkannt. Nichtsdestotrotz wird den Soft-Skills im Skill-Management

¹⁰³ Stand: Oktober 2004.

¹⁰⁴ Vgl. Kap. 2.4.2

ein grosses Gewicht beigemessen. Die Mühe, die seitens des ZPE-E in die penible Ausgestaltung des Kompetenzenmodells gesteckt wird, offenbart die Bedeutung, die im Unternehmen den sozialen Kompetenzen zukommt. Das Kompetenzenmodell bietet somit für die Erfassung der Soft-Skills als Instrument eine geeignete Grundlage.

Dass die sozialen Kompetenzen im Skill-Management erfasst werden, obwohl keine vollständig objektive Operationalisierung möglich ist, hat die folgenden zwei Gründe:

- In der alljährlichen Personalbeurteilung werden die weichen Faktoren auch bewertet. Da das Skill-Management mit der Personalbeurteilung eng verknüpft ist, liegt die Integration der Soft-Skills nahe.
- Die sozialen Kompetenzen des Personals werden im GB FV, insbesondere von den Bereichsleitenden, als erfolgsentscheidend erachtet. Sie gelten als zu wichtig, als dass man sie ausser Acht lassen könnte.

Ein Untersuchungssubjekt¹⁰⁵ äusserte sich jedoch kritisch zum Vorhaben, die Informationen über die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, speziell die sozialen Kompetenzen, in naher Zukunft in einem IKT-unterstützten System zu verwalten. Der Mensch sei ein zu komplexes Wesen, als dass man ihn in einem Profil abbilden könne. Diese Bedenken lassen sich aber relativieren. Die Komplexität des Individuums wird nämlich im gleichen Umfang reduziert, ob die Fähigkeitsprofile auf Papier, oder im SAP-System dokumentiert sind. Der einzige Unterschied ist das verwendete Medium der Information.

3.4.3 Trägerschaft

Der ZPE-E leistet die konzeptionelle Arbeit und steht den Führungskräften mit Personalverantwortung beratend und unterstützend zur Seite. Dem Business-Partner, der für das Personalmanagement im GB FV verantwortlich ist, fallen ähnliche Aufgaben zu. So wurde er durch den ZPE-E in die Konzeptphase des Skill-Managements eingebunden. Für die weitergehende Arbeit in der Unterstützung der Bereichsleitenden und der Vorantreibung des Skill-Managements im GB FV wird dem Business-Partner zukünftig eine aktivere Rolle zukommen, da der ZPE-E seine konzeptionellen Vorarbeiten als mehrheitlich erledigt ansieht. Für

¹⁰⁵ Aus Anonymitätsgründen (vgl. Kap. 3.1.1.3) wird hier die Funktion des Untersuchungssubjektes im Unternehmen nicht erwähnt.

die Aufgaben des dritten bis sechsten Prozessschrittes sind ausschliesslich die Führungskräfte – worunter hier die Bereichsleitenden zu zählen sind – des GB FV zuständig.¹⁰⁶ Da keine Fähigkeitsprofile erhoben werden, sind die Beschäftigten nicht gefordert, ihre individuellen Profile zu aktualisieren und zu verwalten. Die Mitarbeitenden zählen also in dem Sinne nicht zur Trägerschaft von Skill-Management-Aktivitäten. Dienstleistungen von externen Beratern wurden nicht in Anspruch genommen, wodurch sich die Trägerschaft nicht erweitert. Abb. 29 stellt die eben erwähnte Trägerschaft der Skill-Management-Aktivitäten im GB FV dar.

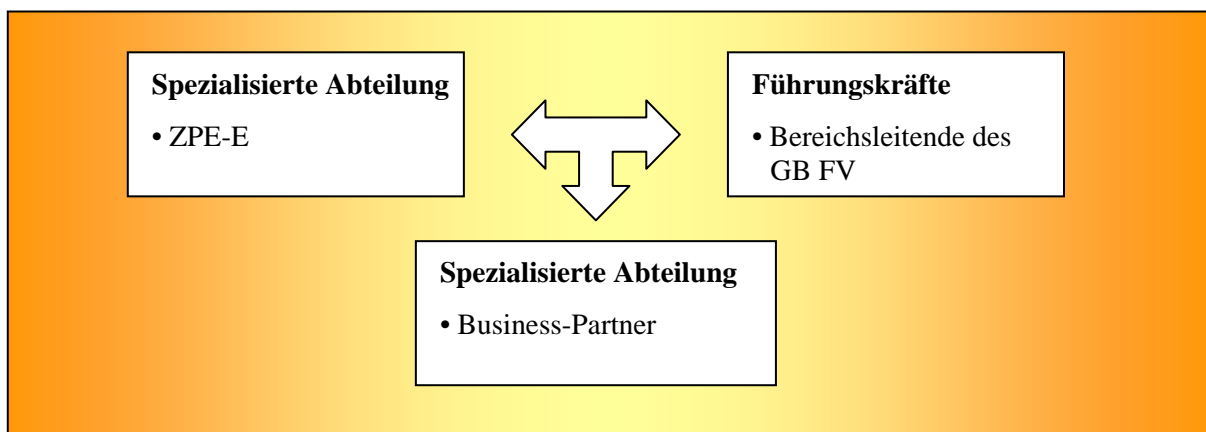


Abb. 29: Trägerschaft des Skill-Managements im GB FV der SBB (eigene Darstellung)

3.5 Skill-Management-Funktionen im GB FV der SBB

3.5.1 Expertensuche

Die Expertensuche gehört im GB FV nicht zu den Funktionen des Skill-Managements. Mit seinen ca. 130 Mitarbeitenden ist der GB FV relativ überschaubar. Ein Skill-Marktplatz würde trotzdem sowohl Potential zum effizienten Zugriff auf benötigte Kenntnisse bergen, als auch die Möglichkeit zum Wissenstransfer bieten.

¹⁰⁶ Es handelt sich hierbei momentan um fünf Personen, da im Bereich Logistik Gepäck noch kein Skill-Management betrieben wird (vgl. Kap. 3.1.2).

3.5.2 Funktionen im Personalmanagement

3.5.2.1 Metafunktion

Die Anforderungsprofile im GB FV der SBB dienen den Bereichsleitenden als *strategisches Instrument des Personalmanagements*. Skill-Management hilft ihnen, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden auf die zukünftigen geschäftlichen Anforderungen auszurichten. Besonders die sozialen Kompetenzen werden durch die kontinuierliche Anpassung des Kompetenzmodells fortlaufend an die strategischen Vorgaben und die Bedürfnisse des Unternehmens angenähert.

3.5.2.2 Prozessfunktionen

Das Skill-Management wird hinsichtlich der *Personalbedarfsermittlung* im GB FV als äusserst hilfreich eingestuft. Dank den Anforderungsprofilen sind sich die Bereichsleitenden über die benötigten Kenntnisse ihres Personals bewusst. Vor der Einführung des Skill-Managements existierten lediglich grobe Stellenbeschreibungen. Denen gegenüber bieten die Anforderungsprofile einen beträchtlich höheren Detaillierungsgrad und damit auch einen Mehrwert.

Ebenfalls in der *Personalbeschaffung und -auswahl* erweist sich die Nützlichkeit vom Skill-Management. Zum Verfassen einer Stellenanzeige werden die Anforderungsprofile konsultiert, da sie einen raschen Überblick über die geforderten Kompetenzen ermöglichen. Auch die Auswahl unter den Bewerbenden wird durch den Einsatz der Soll-Profile rationaler, da diese die Kriterien für die Bewertung der potentiellen Mitarbeitenden liefern. Die Bereichsleitenden des GB FV sind der Meinung, dass durch das Skill-Management bei der Besetzung einer Stelle rationaler vorgegangen werden kann, da eine Orientierung an den tatsächlich benötigten Fähigkeiten stattfindet. Somit wird die Personalauswahl nicht nur effizienter, sondern auch effektiver.

Am höchsten wird der Nutzwert von Skill-Management für die *Personalentwicklung* eingeordnet. Schliesslich wurde das Skill-Management vom ZPE-E als Führungsinstrument zur systematischen Personalentwicklung konzipiert. Der Soll-Ist-Vergleich im Skill-Management-Prozess, der anlässlich der Personalbeurteilung vorgenommen wird, ist der Ausgangspunkt für die Planung von Personalentwicklungsmassnahmen. Die dadurch gewonnene, zusätzliche Methodik in der Personalentwicklung wird durch die Bereichsleitenden als sehr positiv bewertet.

Falls infolge von Restrukturierungen der *Personaleinsatz* im GB FV angepasst werden muss, so dass die Mitarbeitenden ihren Kenntnissen entsprechend zum Einsatz kommen, könnten die dokumentierten Profile angewendet werden. Dieser Fall ist jedoch bisher nicht eingetreten. Ebenso wenig wurden die Bereichsleitenden angewiesen, die Profile für solche Fälle zur Hand zu nehmen. Gegebenenfalls wird jede Führungskraft selber entscheiden, inwiefern die Profile für die Umverteilung des Personaleinsatzes konsultiert werden, weil dahingehend keine Vorgaben existieren.

In Bezug auf die Teambildung für Projekte wird Skill-Management nicht benutzt. Im GB FV sind dafür zwei Gründe auszumachen. Erstens ist die Projektarbeit keine dominierende Arbeitsform. Projekte werden zwar realisiert, jedoch nicht in einer Häufigkeit und einem Umfang, die eine Unterstützung durch ein weiteres Führungsinstrument erfordern. Zweitens wäre die Teambildung mit den Fähigkeitsprofilen mit erheblichem Aufwand verbunden, da diese Profile weder vollständig erfasst werden, noch elektronisch vorliegen. Eine GB-übergreifende Suche nach geeigneten Projektmitarbeitenden wird erst in zwei Jahren interessant, wenn die Fähigkeitsprofile durch die befugten Führungskräfte im IKT-unterstützten Skill-Management-System abgefragt werden können.

Im Rahmen der Prozessfunktion der *Personalerhaltung und -motivation* ist Skill-Management im GB FV Teil eines immateriellen Anreizsystems. Skill-Management erleichtert in vielerlei Hinsicht die Arbeit der Bereichsleitenden und garantiert ihnen adäquat qualifiziertes Personal. Auf monetäre Anreize für die Bereichsleitenden, die mit der Erledigung von Skill-Management-Aufgaben verknüpft sind, wird jedoch ausdrücklich verzichtet.¹⁰⁷ Die Mitarbei-

¹⁰⁷ Solche Anreize wären im GB FV und dem restlichen Unternehmen falsch. Vor der Umwandlung in eine AG waren die Mitarbeitenden noch Staatsbeamte. Aktivitäten, die nicht dem üblichen Tagesgeschäft entspra-

tenden, die sich auf Leitungsstufen unterhalb der Bereichsleitenden befinden, sind sich über die durch Skill-Management gebotenen Anreize jedoch kaum bewusst.

Für die *Personalfreistellung* wurde das Skill-Management bisher nicht angewendet. Der Grund dafür ist im Faktum zu finden, dass seit der Einführung des Skill-Managements keine Entlassungen vorgenommen wurden. Prinzipiell wird jedoch der Nutzen der Anforderungsprofile in dieser Prozessfunktion des Personalmanagements von den Bereichsleitenden erkannt, da diese Profile konkrete und anerkannte Werte als Entscheidungsgrundlage liefern. Die Bereichsleitenden schätzen die Möglichkeit, allfällige Entlassungen mit rationalen, belegbaren und selbst für die betroffenen Mitarbeitenden nachvollziehbaren Informationen begründen zu können. Inwieweit diese Profile zukünftig bei Entlassungen verwendet werden, liegt im Ermessen der einzelnen Bereichsleitenden, da der verfolgte Skill-Management-Ansatz diesen Anwendungsbereich nicht explizit vorsieht.

Die SBB „[...] gestalten Restrukturierungsmassnahmen fair und sozialverträglich.“ (SBB 2000a: 3). Aufgrund von Änderungen in der Struktur werden demzufolge in der Regel keine Kündigungen ausgesprochen. Falls zukünftig im GB FV Restrukturierungsmassnahmen anfallen, könnten die Bereichsleitenden die den neuen Gegebenheiten angepassten Anforderungsprofile zur Hand nehmen, um ihren Mitarbeitenden umgehend Wege zur Egalisierung eventueller Skill-Defizite aufzuzeigen. Doch ebenso wenig hierfür gibt es konkrete Richtlinien.

3.5.2.3 Querschnittsfunktionen

Zwischen dem Skill-Management und dem *Personalcontrolling* gibt es keine formale Verbundenheit. So werden im Skill-Management keine Kennzahlen erhoben wie z. B. die Resultate des Soll-Ist-Vergleiches oder der Anteil der Personalentwicklungskosten, die auf Skill-Management zurückzuführen sind. Im Skill-Management-Prozess steht jedoch der Schritt der Erfolgskontrolle noch bevor.¹⁰⁸

Das Skill-Management ist im GB FV grundsätzlich nicht als Erweiterung eines *Personalinformationssystem*s konzipiert. Da auf eine Erhebung der kompletten Fähigkeitsprofile jedes

chen, wurden oft durch zusätzlichen Lohn abgegolten. Im Gegensatz dazu soll das heutige Personal unternehmerischer und eigenverantwortlicher handeln und somit die Erledigung solcher Aktivitäten als selbstverständlich erachten.

¹⁰⁸ Vgl. Kap. 3.4.1.7

Mitarbeitenden verzichtet wird, besteht auch kein Potential, konkrete Daten des Personals zu liefern. Der verfolgte Ansatz beabsichtigt auch zukünftig keine derartige Ergänzung der Personalinformation.

3.6 Determinanten der Effektivität und Effizienz des Skill-Managements im GB FV der SBB

3.6.1.1 Ökonomisch-technische Dimension

1) Zielorientierung des Skill-Managements

- *Ausrichtung auf die Sachziele:* Das Sachziel der strategischen Ausrichtung der Skills wird mehrheitlich erreicht. Die in den einzelnen Anforderungsprofilen verlangten Skills werden von den Bereichsleitenden ad hoc bestimmt, anstatt sie strategisch abzuleiten. Das Sortiment an Skills, das den Bereichsleitenden bei der Definition der Anforderungsprofile zur Auswahl steht, wurde aber sehr wohl im Sinne des Unternehmens deduziert. Insbesondere die Ableitung der sozialen Kompetenzen kann als mustergültig bezeichnet werden. Das zugrunde liegende Kompetenzenmodell wird mit hoher Frequenz an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Das zweite Sachziel, das die Transparenzschaffung über die vorhandenen Skills vorsieht, wird nur mässig erreicht. Die Bereichsleitenden haben zwar seit der Einführung des Skill-Managements einen methodischeren Umgang mit den Fähigkeiten ihres Personals. Nichtsdestotrotz fehlt ein umfassender Überblick über die Skills der Mitarbeitenden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass keine vollständigen Fähigkeitsprofile erhoben werden.
- *Klarheit der zu verfolgenden Entwicklungsziele:* Im GB FV kommt als Führungstechnik ein MbO zum Einsatz. Während der Personalbeurteilung werden die erforderlichen Skill-Entwicklungsmassnahmen als Zielvereinbarungen bestimmt. Eine Überprüfung der vorgegebenen Ziele wird spätestens nach einem Jahr, in der nächsten Personalbeurteilung, vorgenommen werden.
- *Kontinuität:* Dank der formalen Verbindung mit der Personalbeurteilung, ist die Einbettung in die gängige Führungsarbeit soweit gelungen. Die Kontinuität des Skill-Managements kann hier dennoch nicht ausreichend beurteilt werden, weil sich der Skill-Management-Prozess noch im ersten Durchlauf befindet.

- *Klarheit der Zuständigkeiten im Skill-Management-Prozess:* Die Zuständigkeiten waren bisher klar verteilt. Die konzeptionelle Arbeit erledigte der ZPE-E, während die Aufgaben im Skill-Management-Prozess ausschliesslich den Bereichsleitenden zufielen. Momentan steht jedoch eine Übergangsphase an, da der ZPE-E die konzeptionelle Teil als erledigt ansieht. Welche Aufgaben von nun an der Business-Partner an Stelle des ZPE-E übernehmen wird, ist noch nicht abschliessend definiert worden.

2) *Wirtschaftlichkeit und Produktivität*

- *Aufwand für die Systemunterstützung durch IKT:* Da im GB FV die Profile weder elektronisch erfasst, noch in einem technischen System verwaltet werden, entstand bisher kein zeitlicher oder finanzieller Aufwand für eine Systemunterstützung durch die IKT. Derartige Kosten werden erst auf Ende des Jahres 2006 kalkuliert, wenn die Einbindung des Skill-Managements in die SAP-Struktur stattfinden wird.
- *Opportunitätskosten der Führungskräfte:* Die zeitliche Anfangsinvestition in das Skill-Management wurde von den Bereichsleitenden als hoch empfunden. Während der zeitraubenden und schwierigen Abstimmung der Anforderungsprofile fielen hohe Opportunitätskosten an. Seit der erstmaligen Erfassung der Anforderungsprofile entstanden jedoch für die Bereichsleitenden durch Skill-Management-Aktivitäten kaum weitere Opportunitätskosten.
- *Kostensenkung durch gesteigerte Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit:* Die Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit der Bereichsleitenden hat sich durch Skill-Management punktuell gesteigert. Insbesondere in der Personalbeschaffung und -auswahl und in der Personalentwicklung wird durch die Konsultation der Anforderungsprofile ein effizienteres Handeln erreicht.

3) *Qualität*

- *Aktualität und Vollständigkeit der Profile:* Da der Skill-Management-Prozess noch im ersten Durchlauf ist, können kaum Aussagen zur Aktualität der Profile gemacht werden. Ob die Anforderungsprofile wirklich aktuell geführt werden, wird sich zeigen, sobald sich die Anforderungen aufgrund Umstrukturierungen verändern werden. Die Vollständigkeit der Anforderungsprofile wird hier als erfüllt bewertet. Da für die einzelnen Mitarbeitenden nur punktuell Skills herausgegriffen werden, um Defizite aufzuzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten, liegen hingegen keine vollständigen Fähigkeitsprofile vor. Folglich ist die Vollständigkeit der Fähigkeitsprofile nicht erfüllt.
- *Prozessintegration:* In der Verankerung des Skill-Managements sehen die Initiierenden des Skill-Managements sowie die Bereichsleitenden eine gute Lösung. Auf diese Weise wurde eine Integration in bereits bestehende Prozesse getätigt, ohne andere Geschäftsprozesse dadurch negativ zu tangieren und ohne grossen organisatorischen Mehraufwand zu betreiben. Neben dieser Einfügung in den laufenden Führungsprozess wurde ebenfalls auf das strukturelle Zusammenpassen der Prozesselemente Wert gelegt. Ein Beispiel dafür ist die Festlegung der Anmeldefristen für die Kurse des Ausbildungskataloges auf einen Zeitpunkt nach der Personalbeurteilung.
- *Objektivität, Reliabilität und Validität der Profile:* Die Reliabilität und die Validität der Profile werden von den Bereichsleitenden als erfüllt erachtet. Hinsichtlich der Objektivität werden aber gewisse Zweifel geäussert. Einerseits wird festgestellt, dass die Bewertung der sozialen Kompetenzen eines Mitarbeitenden immer subjektiv geprägt ist. Andererseits unterliegt die Festlegung der Kompetenzniveaus in den Anforderungsprofilen ebenso der subjektiven Wahrnehmung der Bereichsleitenden.¹⁰⁹ Indem für bereichsübergreifend identische Anforderungsprofile in der Festlegung der Soll-Werte ein Konsens nötig ist, wird die subjektive Rationalität der Bereichsleitenden objektiviert.
- *Controlling:* Eine Erfolgskontrolle, sowohl als letzter Schritt im Skill-Management-Prozess, als auch als Kontrolle des gesamten Prozesses, fehlt bisher. Als siebter Prozessschritt wird in den nächsten Monaten überprüft werden, ob die Entwicklungs-

¹⁰⁹ Die Bereichsleitenden nehmen aber lieber Abzüge in der Objektivität in Kauf, als die sozialen Kompetenzen aus dem Skill-Management ausgrenzen zu wollen (vgl. Kap. 3.4.3).

massnahmen die beanstandeten Skills zu schliessen vermochten. Ein Controlling, das den ganzen Skill-Management-Prozess mit einbezieht, ist bislang jedoch nicht in Planung.

3.6.1.2 Individual-soziale Dimension

4) Akzeptanz

- *Akzeptanz bei den Führungskräften:* Das Skill-Management wurde von den Bereichsleitenden des GB FV als neues Führungskonzept von Anfang an als wertvoll angesehen. Einzig die langwierige Konsensfindung bei der bereichsübergreifenden Abstimmung der Soll-Werte der Anforderungsprofile wurde eher negativ aufgenommen. An dieser Stelle im Skill-Management-Prozess bestand ein Bedürfnis nach einer aktiveren Rolle des ZPE-E. Die Akzeptanz unter den Bereichsleitenden kann aber generell als gut beurteilt werden, obwohl ihnen das Nutzenpotential des Skill-Managements nicht vollumfänglich bewusst ist. Auf höherer Leitungsebene ist die Unterstützung für das Skill-Management jedoch nicht bedingungslos. Der Leitende des GB FV, womit der Vorgesetzte der Bereichsleitenden gemeint ist, unterstützt zwar grundsätzlich die Idee des neuen Führungsinstrumentes. Trotzdem hat Skill-Management für ihn keine Prioritätsrolle.
- *Akzeptanz bei den Mitarbeitenden:* Die Akzeptanz des Skill-Managements bei den Mitarbeitenden kann nicht abschliessend beurteilt werden, da diese Zielgruppe im Rahmen der Situationsanalyse nicht befragt wurde. Laut den Aussagen der Untersuchungssubjekte ist das Skill-Management bei den Mitarbeitenden jedoch kaum bekannt, ebenso wenig wie der damit verbundene Nutzen.
- *Informationspolitik:* Die Bereichsleitenden wurden vom ZPE-E im Rahmen verschiedener Veranstaltungen und Workshops über die anfallenden Tätigkeiten informiert. Der Business-Partner war an den Informationsveranstaltungen ebenfalls immer dabei. Der Nutzen und die Vielfalt der möglichen Anwendungsgebiete, die über die Personalbedarfsermittlung, die Personalbeschaffung und -auswahl und die Personalentwicklung hinausgeht, wurde den Bereichsleitenden jedoch kaum bewusst gemacht.

- *Bedienbarkeit des elektronischen Skill-Management-Systems:* Dieses Kriterium kann erst Ende 2006 beurteilt werden, wenn das Skill-Management durch die Integration in die SAP-Struktur elektronisch systematisiert werden wird.

5) *Förderung der Mitarbeitenden*

- *Angebot von Personalentwicklungsmassnahmen:* Im GB FV wird für die Weiterbildung des Personals auf den Ausbildungskatalog der Division Personenverkehr zurückgegriffen. Dieser stellt ein umfassendes Angebot an Entwicklungsmassnahmen bereit, womit jedes potentielle Skill-Defizit beglichen werden kann. Da solche Defizite bei den SBB nach Möglichkeit mit on-the-job-Massnahmen gedeckt werden,¹¹⁰ enthält der Ausbildungskatalog viele SBB-interne Bildungsgänge.¹¹¹
- *Berücksichtigung der Interessen:* Da im Skill-Management-Prozess keine individuellen Fähigkeitsprofile erhoben werden, werden ebenso wenig die Interessen des Personals systematisch erhoben. Die Skill-Defizite und die notwendigen Entwicklungsmassnahmen werden während der Personalbeurteilung besprochen. In diesem Gespräch mit dem jeweiligen Bereichsleitenden haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Interessen über die berufliche Weiterentwicklung zu äussern. Die Bereichsleitenden sind bereit, solche Wünsche in die Planung der Personalentwicklung mit einzubeziehen.

3.6.1.3 Flexibilitätsorientierte Dimension

6) *Anpassungsfähigkeit*

- *Fähigkeit, auf Änderungen in den Rahmenbedingungen einzugehen:* Das Skill-Management-System, so wie es im GB FV zum Einsatz kommt, ist an veränderte Rahmenbedingungen anpassungsfähig.
- *Portabilität und Kompatibilität des Skill-Management-Systems:* Aufgrund des tiefen Formalisierungsgrads und des bisherigen Fehlens einer systemunterstützenden Technologie hat das Skill-Management hohes Potential zur Portabilität und Kompa-

¹¹⁰ Vgl. Kap. 3.4.1.5

¹¹¹ Es gibt aber auch Bildungsgänge, bei denen ein internes Angebot nicht effizient wäre und folglich nur externe Angebote im Katalog zur Wahl stehen. Dies trifft z. B. auf Sprachkurse zu. Jedoch wird auch hier on-the-job-Massnahmen, wie Aufenthalte in einer Filiale im Sprachgebiet, den Vorzug gegeben.

tibilität. Die im GB FV implementierte Lösung ist aber vorerst bereichsspezifisch konzipiert. In der Folge werden Portabilität und Kompatibilität zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten erst in zwei Jahren zu einem wichtigen Thema, wenn die Umstellung des Systems auf SAP erfolgen wird.

3.6.1.4 Ethische Dimension

7) *Wahrnehmung einer ethischen Verantwortung*

- *Beachtung ethischer Grundsätze in der Profilnutzung:* Die Chancengleichheit, die durch die Profilnutzung beeinflusst werden könnte, ist gewährleistet. Aufgrund der Verankerung mit der Personalbeurteilung werden alle Mitarbeitende gleichsam in den Skill-Management-Prozess eingebunden.
- *Beachtung ethischer Grundsätze bei der Verwaltung sensibler Daten:* In Bezug auf Skill-Management und Datenschutz gibt es im GB FV keine Ungereimtheiten. Der grob dokumentierte Fähigkeitszustand der Mitarbeitenden bleibt bei den zuständigen Bereichsleitenden. Eine Kopie geht an die Personalabteilung. Andere Personen im Unternehmen haben keinen Zugang zu derartigen Informationen.

Nach der erfolgten Beurteilung der Determinanten der Effektivität und der Effizienz, werden im nächsten Kapitel abschliessend Gestaltungsempfehlungen für das Skill-Management im GB FV der SBB ausgesprochen.

4 Gestaltungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden im Sinne der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre Gestaltungsempfehlungen abgegeben.¹¹² Nach kurzen Anmerkungen zu generellen Empfehlungen wird in Kapitel 4.2 spezifisch auf die Situation des Praxispartners der vorliegenden Arbeit eingegangen. Das Ziel dieses zweiten Unterkapitels ist folglich, Möglichkeiten für die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung des Skill-Managements im GB FV der SBB aufzuzeigen.

4.1 Generelle Gestaltungsempfehlungen für das Skill-Management

Als generell sind Gestaltungsempfehlungen zu verstehen, die unabhängig von den situativen Bedingungen eines Unternehmens ausgesprochen werden können. Unter den Ausführungen zu den Determinanten der Effektivität und der Effizienz des Skill-Managements in Kapitel 2.6, sind derartige allgemeingültige Handlungsanweisungen zu verstehen. Auf eine Wiederholung wird aus diesem Grunde hier verzichtet.

4.2 Spezifische Gestaltungsempfehlungen für das Skill-Management im GB FV der SBB

Gestaltungsempfehlungen werden für den GB FV der SBB bezüglich der Unterkriterien der Effizienz ausgesprochen, die gemäss der Situationsanalyse als nicht vollumfänglich erfüllt bewertet wurden.¹¹³ Die daraus abgeleiteten Empfehlungen sind als Richtlinien zu verstehen, um im Skill-Management bestehendes Verbesserungspotential auszuschöpfen.

Gestaltungsempfehlung 1: Erweiterung der Skill-Management-Funktionen

Die Anwendungsbereiche des Skill-Managements im GB FV, gemessen am potentiellen Zusatznutzen von einer breiteren Anwendung, sind relativ beschränkt. Der implementierte Ansatz sieht die explizite Unterstützung der drei ersten Prozessfunktionen des Personalmanage-

¹¹² Vgl. Kap. 1.5; vgl. Kap. 2.6

¹¹³ Vgl. Kap. 3.6

ments vor.¹¹⁴ Wirklich durchgesetzt haben sich die erhobenen Anforderungsprofile aber erst in Verbindung mit der Personalentwicklung. Eine Erweiterung der Funktionen verspricht daher nicht nur einen zusätzlichen Nutzen, sondern ebenso die Etablierung des Skill-Managements als alltägliches, funktionsübergreifendes Führungsinstrument. Eine vermehrte und bewusste Verwendung der Profile im Personaleinsatz, der Personalerhaltung und -motivation und, falls notwendig, in der Personalfreistellung wird aus diesen Gründen empfohlen. Auch in die Querschnittsfunktionen des Personalmanagements, insbesondere ins Personalcontrolling, sollten Bereiche des Skill-Managements einfließen. Die anstehende Integration in die SAP-Struktur wird zudem die Expertensuche ermöglichen. Folgerichtig soll das Skill-Management nicht nur die Personalentwicklung systematisieren, sondern durch eine breitere Anwendung die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken.

Gestaltungsempfehlung 2: Klare Verteilung und Abgrenzung der Zuständigkeiten für zukünftige Skill-Management-Aufgaben

Der Skill-Management-Prozess befindet sich momentan in einer entscheidenden Phase.¹¹⁵ Das Konzept, welches vom ZPE-E sorgfältig erarbeitet wurde, steht. Die Anforderungsprofile wurden erhoben und die aus dem Soll-Ist-Vergleich abgeleiteten Entwicklungsmassnahmen in die Wege geleitet. Wer die Verantwortung für den letzten Schritt des Skill-Management-Prozesses, also die Kontrolle, ob die Entwicklungsmassnahmen die Skill-Lücken geschlossen haben, übernehmen wird, ist jedoch unklar. Ebenso wenig Transparenz herrscht über die zukünftige Trägerschaft der Skill-Management-Aufgaben. Damit der Prozess als kontinuierlicher Kreislauf weitergeführt wird, empfiehlt sich eine klare Verteilung der zukünftigen Aufgaben. Insbesondere zwischen dem ZPE-E und dem Business-Partner drängt sich die präzise Abgrenzung der wahrzunehmenden Verantwortungsbereiche auf. Eine Option, wie die Aufgabenteilung aussehen könnte, ist die Folgende:

- Der ZPE-E nimmt weiterhin die konzeptionellen Aufgaben wahr. Er überwacht den Skill-Management-Prozess und stellt die notwendigen Instrumente, wie z. B. das Kompetenzenmodell, bereit. Des Weiteren beobachtet er die Rahmenbedingungen und

¹¹⁴ Damit sind die Prozessfunktionen der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung und -auswahl und der Personalentwicklung gemeint (vgl. Kap. 3.5.2).

¹¹⁵ Stand: Oktober 2004.

weist gegebenenfalls den Business-Partner an, die Anpassung der Anforderungsprofile zu initiieren.

- Der Business-Partner trägt die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf des Skill-Management-Prozesses. Er gibt den Bereichsleitenden den Anstoss, ihre Aufgaben rechtzeitig wahrzunehmen und gilt als primäre Anlaufstelle bei Problemen. Der Business-Partner übernimmt die Initiative für die Planung und Durchführung der ersten drei Prozessschritte¹¹⁶ und organisiert gegebenenfalls notwendige Workshops für die Bereichsleitenden.
- Die Bereichsleitenden sind für den Soll-Ist-Vergleich und für die Planung und Durchführung der Entwicklungsmassnahmen zuständig. Sie halten sich an die Weisungen des Business-Partners, insbesondere, wenn er einen Bedarf zur Aktualisierung der Profile äussert.

Gestaltungsempfehlung 3: Intensivierung des Akzeptanzmanagements für Skill-Management

Da das Skill-Management im GB FV ein noch relativ junges Führungsinstrument darstellt, sind sich die Beteiligten und Betroffenen noch zu wenig über den potentiellen Nutzen bewusst. Um die Positionierung als wertvolles und polyvalentes Instrument zu stärken, empfiehlt sich eine intensivere zielgruppenspezifische Kommunikation des Nutzenpotentials. Das Ziel eines solchen Akzeptanzmanagements ist es, durch begleitende Massnahmen die Akzeptanz und Unterstützung der beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte für das Skill-Management zu erreichen (vgl. Stach/Schmidt 2000: 96). In Anlehnung an Kreitmeier/Krauter (1998a: 16) sind im GB FV hierfür folgende drei Zielgruppen mit spezifischen Informationen anzusprechen:

- Top-Management: Diese Zielgruppe, die im GB FV aus dem GB-Leitenden besteht, ist durch den ZPE-E oder den Business-Partner vom strategischen Nutzen des Skill-Managements zu überzeugen. Demnach trägt Skill-Management zu einer schnelleren Reaktionsfähigkeit und zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des gesamten GB bei. Ebenso wird die Budgetplanung hinsichtlich der Personalentwicklungskosten vereinfacht, weil Skill-Management die Methodik und Systematik der Weiterbildungsaktivitäten steigert.

¹¹⁶ Vgl. Kap. 3.4.1

- **Bereichsleitende:** Den Bereichsleitenden ist durch den ZPE-E oder den Business-Partner der Nutzen, der sich aus den vielfältigen Skill-Management-Funktionen für die operative Führungsarbeit ergibt, zu kommunizieren. Es empfiehlt sich, von der bisher einseitigen Betonung des Nutzens für die Personalbeurteilung und -entwicklung wegzukommen und die übrigen Anwendungsmöglichkeiten des Führungsinstruments klarer darzulegen. Für die operative Personalarbeit bietet das Skill-Management nämlich in nahezu allen Funktionen des Personalmanagements methodische Hilfestellungen.¹¹⁷ Da das Skill-Management-System in zwei Jahren IKT-unterstützt laufen wird und somit die gezielte Expertensuche möglich sein wird, ist zu gegebener Zeit ebenso der damit verbundene Nutzen des Wissenstransfers zu akzentuieren.
- **Mitarbeitende:** Auch für diese Zielgruppe empfiehlt sich eine stärkere Vermittlung des Nutzens von Skill-Management. Aufgrund ihrer Nähe zu den Mitarbeitenden ist es vorteilhaft, den Bereichsleitenden die Kommunikatorrolle zu übergeben. In zwei Jahren werden die Profile elektronisch erhoben werden. Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeitenden dann aktiver in den Skill-Management-Prozess eingebunden werden, z. B. indem sie ihre eigenen Fähigkeitsprofile verwalten werden. Die bedingungslose Akzeptanz der Mitarbeitenden ist insofern bereits heute bedeutend. Unter diesen Umständen wird den Bereichsleitenden empfohlen, ihren Mitarbeitenden die Vorteilhaftigkeit des Skill-Managements als neues Instrument zur Vorbereitung für die Personalbeurteilung, zum den Fähigkeiten adäquaten Einsatz im Unternehmen, zur gezielten Förderung durch Personalentwicklung und somit zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitnehmer bekannt zu machen.

Gestaltungsempfehlung 4: Institutionalisierung eines Skill-Management-Controllings

Um die Effektivität und Effizienz des Skill-Managements abschliessend beurteilen zu können, wird die Institutionalisierung eines Controllings empfohlen. Ein derartiger Kontrollvorgang¹¹⁸ wird von verschiedenen Seiten als Bedürfnis kundgetan. Für den ZPE-E ergäben sich Aufschlüsse, ob der von ihm konzipierte Prozess als Erfolg bezeichnet werden kann und wo eventuelle Schwachstellen bestehen. Für die Bereichsleitenden ergäben sich konkrete Anhaltspunkte für ein bisher eher abstraktes Führungsinstrument. Interessant wären beispielsweise

¹¹⁷ Vgl. Kap. 2.5.2

¹¹⁸ Hier ist nicht die Erfolgskontrolle als siebter Schritt im Skill-Management-Prozess gemeint, sondern eine Kontrolle des gesamten Prozesses.

die Erhebung bildungsspezifischer Kennzahlen.¹¹⁹ Die in dieser Arbeit genannten Effizienzindikatoren¹²⁰ liefern erste Gestaltungsideen. Als Trägerschaft für die Controlling-Aktivitäten kommt die dem GB FV zugeteilte Stabsstelle in Frage, die sich ansonsten den Finanzen und der Administration des GB widmet. Um Ressourcen zu schonen und Synergien zu nutzen, ist die Verknüpfung mit bereits bestehenden Controllingvorgängen ratsam. Als vorteilhaft erscheint beispielsweise die Anbindung an eines der Bildungscontrollings, die vom ZPE-E momentan mit dem Ziel entwickelt werden, die Qualitätsüberprüfung von Bildungsmaßnahmen zu institutionalisieren.¹²¹

Gestaltungsempfehlung 5: Implementierung einer GB-übergreifenden Lösung

Um das Nutzenpotential von sich bietenden Synergien möglichst breit auszuschöpfen, ist es sinnvoll, Skill-Management-Systeme nicht als stand-alone-Anwendungen in einzelnen Bereichen der SBB einzuführen, sondern eine GB- oder sogar divisionsübergreifende Lösung anzustreben. Die Infrastruktur für ein solches Vorgehen ist mit den im Personalmanagement verwendeten SAP-Modulen gegeben. Sowohl die Umstellung des Skill-Managements auf diese IKT-unterstützte Basis auf Ende 2006, als auch die Tatsache, dass zur Zeit ebenfalls in anderen GB und Divisionen der SBB Skill-Management-Ansätze institutionalisiert werden, bieten ideale Voraussetzungen für die Institutionalisierung einer GB-übergreifenden Lösung. Daraus resultierende Visionen sind ein zentralisiertes und unternehmensweites Skill-Management-Controlling, intensiver Wissenstransfer durch Expertensuche, unternehmensweit uniforme Anforderungsprofile für identische Berufsbilder und ein effektiveres und effizienteres Personalmanagement.

¹¹⁹ Ein Exempel hierfür ist der return-on-investment (ROI) der Personalentwicklungskosten.

¹²⁰ Vgl. Kap. 2.6

¹²¹ Der ZPE-E entwickelt beispielsweise zur Zeit ein Bildungscontrolling für die Kadernachwuchsprogramme der SBB.

5 *Fazit*

Mit dem Aufgleisen des Skill-Managements im GB FV folgen die SBB dem Trend, in Wissensmanagement-Aktivitäten ganzheitliche Systeme zu etablieren, bei denen nicht die Technik, sondern der Mensch im Zentrum steht. Das Skill-Management ist im GB FV der SBB indessen noch relativ jung. Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass nicht nur eine Konsolidierung dieses Führungsinstrumentes notwendig ist, sondern ebenfalls beträchtliches Potential zur Weiterentwicklung besteht.

In dieser Arbeit wurden die Ziele verfolgt, ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis des Skill-Managements zu erarbeiten und, aufgrund der Situationsanalyse, konkrete Gestaltungsempfehlungen an den Praxispartner abzugeben. Das gewählte forschungsstrategische und methodische Vorgehen hat aussagekräftige Resultate hervorgebracht, so dass die Ziele erreicht worden sind. Der Verfasser hofft, mit dieser Arbeit einen Beitrag an die Systematisierung und Institutionalisierung des Skill-Managements beim Praxispartner geleistet zu haben.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

1. Vorbemerkungen

- Thematik, Ziel, grober Ablauf und voraussichtliche Dauer des Interviews (60 bis 90 Minuten) bekannt geben.
- Um eine präzise Inhaltsanalyse zu ermöglichen, wird das Gespräch aufgezeichnet.
- Anonymität wird zugesichert.
- Falls gewünscht: Das zusammenfassende Protokoll, das anhand dem aufgezeichneten Gespräch erstellt wird, wird der interviewten Person zu gegebener Zeit per E-Mail zugesendet. Damit erhält die/der Befragte die Möglichkeit, allfällige Korrekturen vorzunehmen.

2. Persönliche Einstiegsfrage

- Aufgrund Ihrer Funktion als, welches sind die **Aufgaben** und **Tätigkeiten**, die Sie im Skill-Management wahrnehmen?

3. Begriffsdefinitionen und Einordnung des Skill-Managements im GB FV und/oder den SBB

- Wird im GB FV und/oder bei den SBB der Begriff **Wissen** unternehmensweit oder bereichsspezifisch institutionalisiert?
- Wird im GB FV und/oder bei den SBB der Begriff **Wissensmanagement** unternehmensweit oder bereichsspezifisch institutionalisiert?
- Wird im GB FV und/oder bei den SBB der Begriff **Skills** unternehmensweit oder bereichsspezifisch institutionalisiert?
- Wird im GB FV und/oder bei den SBB der Begriff **Skill-Management** unternehmensweit oder bereichsspezifisch institutionalisiert?
- Wie ordnen Sie Skill-Management im **Wissensmanagement** ein?
- Sehen Sie Schnittstellen zu anderen Instrumenten des Wissensmanagements?

- Wie ordnen Sie Skill-Management im **Personalmanagement** ein?
- Wo sehen sie Schnittstellen zu Funktionen des Personalmanagements?

4. Einflussgrößen auf das Skill-Management im GB FV der SBB

- Welche **externen Faktoren** beeinflussen das Skill-Management im GB FV der SBB?
 - Ökonomisch (Wettbewerb, Arbeitsmarkt etc.)
 - Rechtlich-politisch (Datenschutzrecht etc.)
 - Sozio-kulturell (Bildung, Wissensgesellschaft etc.)
 - Technologisch (IKT etc.)
- Welche **internen Faktoren** beeinflussen das Skill-Management im GB FV der SBB?
 - Unternehmenskultur (Wissenskultur etc.)
 - Organisation/Struktur (Zuständigkeiten, Aufgaben etc.)
 - Unternehmensstrategie (Qualität, KVP etc.)
 - Unternehmensgröße (Transparenz etc.)
 - Führungsstil und -technik (kooperativer Führungsstil, MbKO etc.)
 - Aufgabenstruktur (dynamische Berufsbilder, Vielfältigkeit etc.)
 - Finanzkraft (Investition in Software etc.)
 - Qualifikation der MA (Rekrutierung, PE etc.)
 - Bedürfnisse/Ziele der MA (Weiterbildung etc.)
 - Bedürfnisse/Ziele der Führungskräfte (Weiterbildung, Vereinfachung der operativen Management-Aufgaben etc.)
 - Kenntnisse der Führungskräfte und MA (Prozesswissen des Skill-Managements, Wissen um die Ziele des Skill-Managements etc.)
 - Weitere?

5. Skill-Management im Unternehmen SBB

- **Seit wann** wird bei den SBB Skill-Management betrieben?
- Was waren die **Gründe/Ziele** für die SBB, Skill-Management einzuführen?

- Welches sind die **Einsatzgebiete** von Skill-Management bei den SBB?
 - Expertensuche
 - Funktionen des Personalmanagements (Metafunktion, Prozessfunktionen, Querschnittsfunktionen)
 - Weitere?

6. Skill-Management im Geschäftsbereich Fernverkehr der SBB

- **Seit wann** wird im GB FV Skill-Management betrieben?
- Gibt es in Bezug auf **Gründe, Ziele** und **Einsatzgebiete** (vorherige Frage) beim Skill-Management im GB FV Unterschiede zu anderen Geschäftsbereichen?
- **Was** wurde konkret im GB FV im Skill-Management bisher unternommen?

- Wie sieht der **Skill-Management-Prozess** bei den SBB im GB FV aus?
- Wie fließt die **Unternehmensstrategie** in die Profile ein? Wer ist dafür zuständig?
- Wie und durch wen erfolgt die Erhebung der **Anforderungs-/Soll-Profile**?
- Wie und durch wen erfolgt die Erhebung der **Fähigkeits-/Ist-Profile**?
- Wie, durch wen und wo werden die Profile **dokumentiert**?
- Wie und durch wen erfolgt der **Soll-Ist-Vergleich**?
- Wie und durch wen werden **Qualifizierungsmassnahmen** festgelegt?
- Erfolgt ein **Erfolgscontrolling**? Falls ja, wie und durch wen?
- Ist der Skill-Management-Prozess **fortlaufend**? Ist es ein geschlossener Kreislauf?
- Wie oft und durch wen werden die **Profile aktualisiert**?
- Wer hat ein **Zugriffsrecht** auf die Profile (Datenschutz)?
- Wie sieht die **technische** Unterstützung aus (Software und Softwareergonomie/Bedienbarkeit)?

- Wo sehen Sie den Nutzen und die **Chancen** des Skill-Managements im GB FV?
- Wo sehen Sie die **Probleme** und die Risiken des Skill-Managements im GB FV?
- Bei welchen **Phasen** im Skill-Management-Prozesses gab es **Schwierigkeiten**? Warum?

- Wie geht die **Entwicklung** des Skill-Managements im GB FV weiter? Was ist geplant?
- Was sind die **Erfolgsfaktoren** eines funktionierenden Skill-Management-Systems bei den SBB im GB FV?
 - Klare Zuständigkeiten für die Skill-Management-Aufgaben
 - Aktualität und Vollständigkeit der Profile
 - Nahtlose Integration in bestehende Geschäftsprozesse
 - Akzeptanz des Top-Managements (HR-Board, GB-Leiter), der Führungskräfte und der MA
 - Weitere?
- Ist eine **GB-übergreifende** oder sogar **unternehmensweite** Lösung sinnvoll? Wenn ja, wo wären Synergien nutzbar?

7. Schlussfrage

- Wie sieht Ihre **persönliche Erfahrung** mit Skill-Management aus?
 - Positives, Negatives, Besonderes
- Haben Sie noch **Anmerkungen** oder Fragen?

8. Abschluss des Interviews

- Für das Gespräch danken.
- Falls gewünscht, wird der/dem Befragten zu gegebener Zeit ein Exemplar der Lizenzatsarbeit zugestellt.
- Datum:
- Dauer des Interviews:
- Anmerkungen:

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (2000)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Berlin u. a. 2000

Bach, Volker/**Österle**, Hubert/**Vogler**, Petra (2000)

Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement, Berlin u. a. 2000

Ballauf, Helga (1997)

Der gläserne Mitarbeiter ist keine Utopie mehr. In: Computerwoche, 24. Jg. 1997, Nr. 16, S. 65-66

Ballauf, Helga (1997)

Softskills lassen sich nicht in eine Datenbank pressen. In: Computerwoche, 24. Jg. 1997, Nr. 38, S. 69-70

Baumgarten, Helmut/**Rothländer**, Marc (2004)

Erfolgreiches Wissensmanagement – eine Frage der Personalführung? In: Wissensmanagement, 6. Jg. 2004, Nr. 2, S. 44-47

Becker, Manfred (2001)

Aufbau und Bewertung von intellektuellem Kapital. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, Bern u. a. 2001, S. 51-77

Becker, Manfred/**Rother**, Gabriele (1998)

Pendelschlag von der Qualifikation zur Kompetenz. In: Quem-Bulletin, 7. Jg. 1998, Nr. 2-3, S. 10-15

Berekoven, Ludwig/**Eckert**, Werner/**Ellenrieder**, Peter (2001)

Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001

Berres, Wolfgang (1998)

Knowledge Networking holt das Wissen aus den Köpfen. Steigerung von Qualität und Kundenzufriedenheit dank Knowledge Networking. In: *io management*, 9. Jg. 1998, Nr. 10, S. 58-61

Braim, Sarah (1999)

Poor Skills Management Results in Low Retention. In: *Computing Canada*, Vol. 25 1999, Issue 27, p. 31

Brockhaus-Redaktion (Hrsg.) (2001)

Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen, Mannheim u. a. 2001

Davenport, Thomas H./Probst, Gilbert (2002)

Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practices, 2. Aufl., Erlangen 2002

Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998)

Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, Landsberg/Lech 1998

Deiters, Wolfgang/Lucas, Reinhard/Weber, Thorsten (1999)

Skill-Management. Ein Baustein für das Management flexibler Teams. [Online] URL: http://www.do.isst.fhg.de/wm/veroeffentlichungen/pdf_dateien/isst_bericht_skill_management.pdf, 10. Mai 2004

Diekmann, Andreas (2000)

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 6. Aufl., Hamburg 2000

Drucker, Peter F. (1969)

Die Zukunft bewältigen. Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit, Düsseldorf u. a. 1969

Drucker, Peter F. (1993)

Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf u. a. 1993

Drumm, Hans Jürgen (1995)

Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin u. a. 1995

Edvinsson, Leif/Malone, Michael S. (1997)

Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, New York 1997

Faix, Werner G./Buchwald, Christa/Wetzler, Rainer (1991)

Skill-Management. Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter, Wiesbaden 1991

Fessmann, Klaus-Dieter (1980)

Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsbereichen, Düsseldorf 1980

Flick, Uwe (2000)

Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2000

Friedli, Vera (2001)

Betriebliche Karriereplanung. Methodisches Vorgehen – Ergebnisse aus empirischen Studien, Arbeitsbericht Nr. 49, IOP Universität Bern, Bern 2001

Fuhrer, Fred (2001)

Mitarbeiter führen. Grundlagen und Impulse aus der Praxis, 4. Aufl., Altstätten 2001

Gebert, Henning/Kutsch, Oliver (2003)

Potenziale des Skill-Managements. In: Wirtschaftsinformatik, 45. Jg. 2003, Nr. 2, S. 227-229

Gibbert, Michael/Raub, Steffen/Probst, Gilbert J. B. (2002)

Wissensmanagement. [Online] URL: <http://know.unige.ch/publications/HWP%20Probst-Gibbert-Raub%20tool-kompatibel%20v.%2025.04.02.pdf>, 10. Juli 2004

Graf, Hans Georg (2001)

Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. In: ...und in Zukunft die Wissensgesellschaft? Der Umgang mit Wissen im Entscheidungsprozess, hrsg. v. Hans Georg Graf, Chur u. a. 2001, S. 11-21

Grochla, Erwin (1978)

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2002)

Methodik der strategischen Planung. Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, Bern u. a. 2002

Hamel, Gary/Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1990)

The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review Vol. 68, Issue 3, S. 79-91

Heinen, Edmund (1985)

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (2001)

Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern u. a. 2001

Herbst, Dieter (2000)

Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin 2000

Herzberg, Frederik (1966)

Work and the Nature of Man, Cleveland 1966

Huck-Schade, Johanna Maria (2003)

Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen, weiche Fähigkeiten – harte Fakten, Weinheim u. a. 2003

Hüneke, Knut/Zimmermann, Bernd (2000)

Skill-Datenbanken. In: Computer Fachwissen, 9. Jg. 2000, Nr. 8-9, S. 51-55

Kosiol, Erich (1980)

Aufbauorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. Erwin Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 179-187

Kreitmeier, Ingrid/Krauter, Markus (1998)

Skill Management. In: Groupware Magazin, 2. Jg. 1998, Nr. 3, S. 22-24

Kreitmeier, Ingrid/Krauter, Markus (1998a)

Was wissen Sie schon? In: Groupware Magazin, 2. Jg. 1998, Nr. 4, S. 14-16

Kubicek, Herbert/Thom, Norbert (1976)

Umsystem, betriebliches. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin Grochla/Waldemar Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3977-4017

Lamnek, Siegfried (1995)

Qualitative Sozialforschung. Band 2, Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim 1995

Langenscheidt-Redaktion (Hrsg.) (2000)

Langenscheidts Enzyklopädisches Wörterbuch. Englisch-Deutsch, 2. Band N-Z, 12. Aufl., Berlin u. a. 2000

Mayring, Philipp (2002)

Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim u. a. 2002

McGee, Marianne Kolbas (1996)

Matching Skills with Personnel. Skills-Management Software Helps Companies Use Training Dollars Wisely. In: InformationWeek, w. o. Volume 1996, Issue 590, p. 82

Neuweg, Georg Hans (1999)

Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis, Münster u. a. 1999

Nonaka, Ikujiro/**Takeuchi**, Hirotaka (1997)

Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Resource nutzbar machen, Frankfurt/Main u. a. 1997

North, Klaus (1999)

Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999

Otten, Dörte (2004)

Wissensmanagement im Wandel. In: Pictures of the Future. Die Zeitschrift für Forschung und Innovation, o. Jg. 2004, Nr. 1, S. 80

Pieler, Dirk/**Schuh**, Michael (2003)

Mit Skill Management die richtige Aufstellung für die Zukunft realisieren. Wie Unternehmen benötigte Kompetenzen erkennen und gezielt Kompetenzlücken schliessen. In: Wissensmanagement, 5. Jg. 2003, Nr. 2, S. 20-22

Polanyi, Michael (1958)

Personal Knowledge, Chicaco 1958

Polanyi, Michael (1966)

The Tacit Dimension, New York 1966

Probst, Gilbert J. B./**Deussen**, Arne/**Eppler**, Martin J./**Raub**, Steffen P. (2000)

Kompetenz-Management, Wiesbaden 2000

Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1997)

Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Zürich 1997

Rüdiger, Mathias/Vanini, Sven (1998)

Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: DBW, 58. Jg. 1998, Nr. 4, S. 467-480

SBB (Hrsg.) (2000)

Führungsleitlinien, Unternehmensgrundsätze, Bern 2000

SBB (Hrsg.) (2000a)

Leitbild zur Personalpolitik, Bern 2000

SBB (Hrsg.) (o. J.)

Kompass SBB, o. O. o. J.

Schindler, Martin (2001)

Wissensmanagement in der Projektabwicklung. Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagements, 2. Aufl., Lohmar u. a. 2001

Schmidt, Michael Peter (2000)

Knowledge Communities. Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen, München 2000

Schmitz, Karl (2003)

Skill-Management. Ein Trojanisches Pferd? In: Computer-Fachwissen, 12. Jg. 2003, Nr. 7-8, S. 20-23

Scholz, Christian (1992)

Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533-552

Stach, Mathias/Schmidt, Stephanie (2000)

Unternehmensressourcen optimal nutzen. In: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2000/2001, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann, Frankfurt am Main 2000, S. 94-97

Stahlknecht, Peter/Hasenkamp, Ulrich (1999)

Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 9. Aufl., Berlin u. a. 1999

Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd (2000)

Weiterbildung. Ein Mythos zerbricht, der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Kompetenzentwicklung und Weiterbildung 2000/2001, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann, Neuwied/Kriftel 2000, S. 39-44

Sveiby, Karl Erik (1997)

The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, San Francisco 1997

Tochtermann, Klaus/Ley, Tobias/Rollet, Herwig (2001)

Wissensmanagement, Management intellektuellen Kapitals und eLearning. Alleinstellungsmerkmale und Zusammenhänge. In: Informatik 2001. Tagungsband der GI/OCG-Jahrestagung, hrsg. v. Kurt Bauknecht/Wilfried Brauer/Thomas Mück, Wien 2001, S. 34-40

Thom, Norbert (1992)

Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler/Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1676-1690

Thom, Norbert (2001)

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, Bern u. a. 2001, S. 117-131

Von Pierer, Heinrich (2002)

Knowledge as a Competitive Advantage. In: Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practices, hrsg. v. Thomas H. Davenport/Gilbert Probst, 2. Aufl., Erlangen 2002, S. 5-6

Willke, Helmut (1998)

Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998

Willke, Helmut (2003)

Auf dem Weg zur intelligenten Organisation. Lektionen für Wirtschaft und Staat. In: Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was können beide Sektoren voneinander lernen?, hrsg. v. Norbert Thom/Joanna Harasymowicz-Birnback, Zürich 2003, S. 77-98

Wright, Anne (1999)

Knowledge & Skills Management at the NSA. It's all about People. In: Knowledge Management Review, Vol. 2 1999, Issue 4, p. 20-24

Wüthrich, Ernst (1996)

Skill-Management und Wettbewerbsfähigkeit durch Freisetzung, Integration und Weiterbildung des Know-how und Denkpentials der Mitarbeitenden. In: Skill Management. Kennen und nutzen Sie das Wissen und die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter?, hrsg. v. Schweizerische Vereinigung für Datenverarbeitung, Zürich 1996, o. S.

Zaugg, Robert (1996)

Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Bern u. a. 1996

Zaugg, Robert (2002)

Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen – Bezugsrahmen – Forschungsstrategien – Forschungsmethoden, Arbeitsbericht Nr. 57, IOP Universität Bern, Bern 2002

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, den 23.10.2004

Thomas Aeschlimann