

---

# Skill-orientierte Personalarbeit

- Einsatzmöglichkeiten / Grundgedanken
- Vorgehensweise bei der Implementierung
- Anwendungen

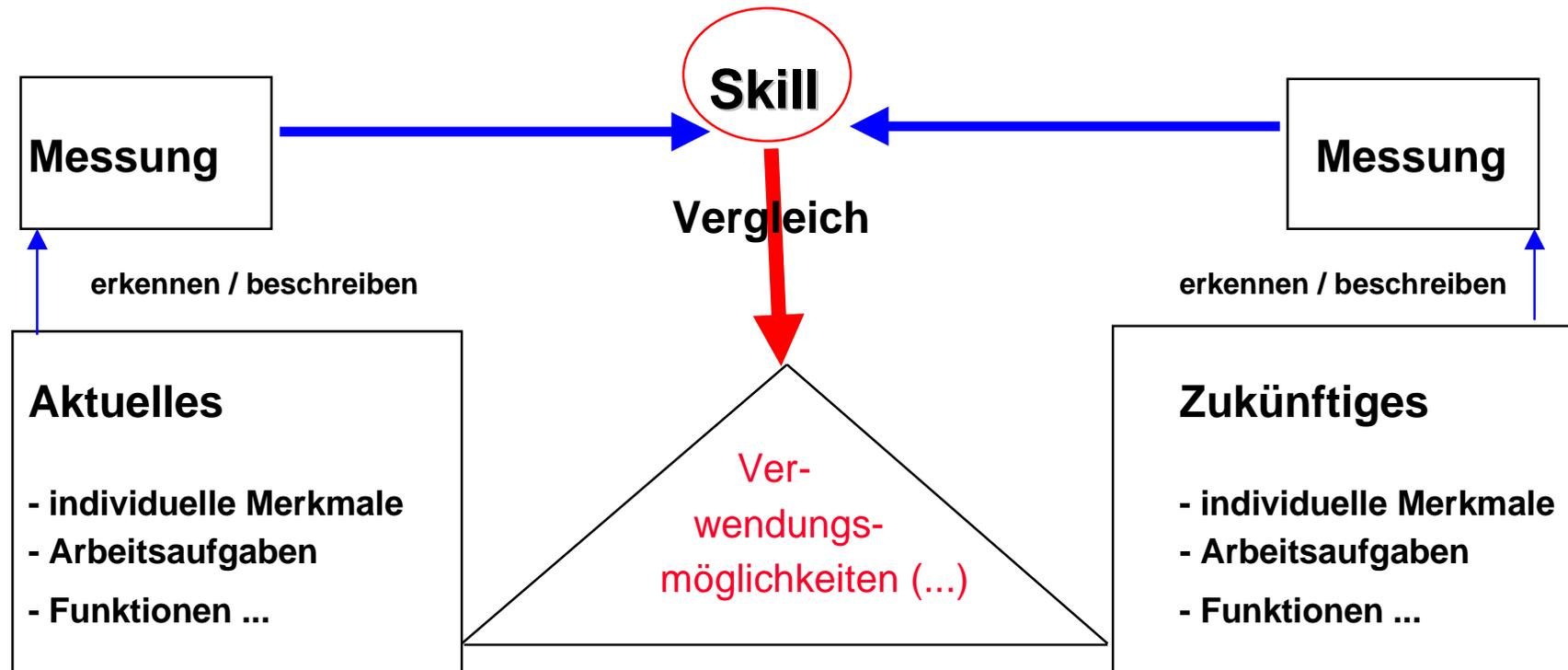
## *Abriß*

- Zusammenfassung / Nutzenbetrachtung



## Was sind Skills ?

Skills (Fertigkeiten) liefern gemeinsame Begriffe für die Beschreibung, Verwaltung und Entwicklung von Humanressourcen im Sinne der Unternehmensstrategie

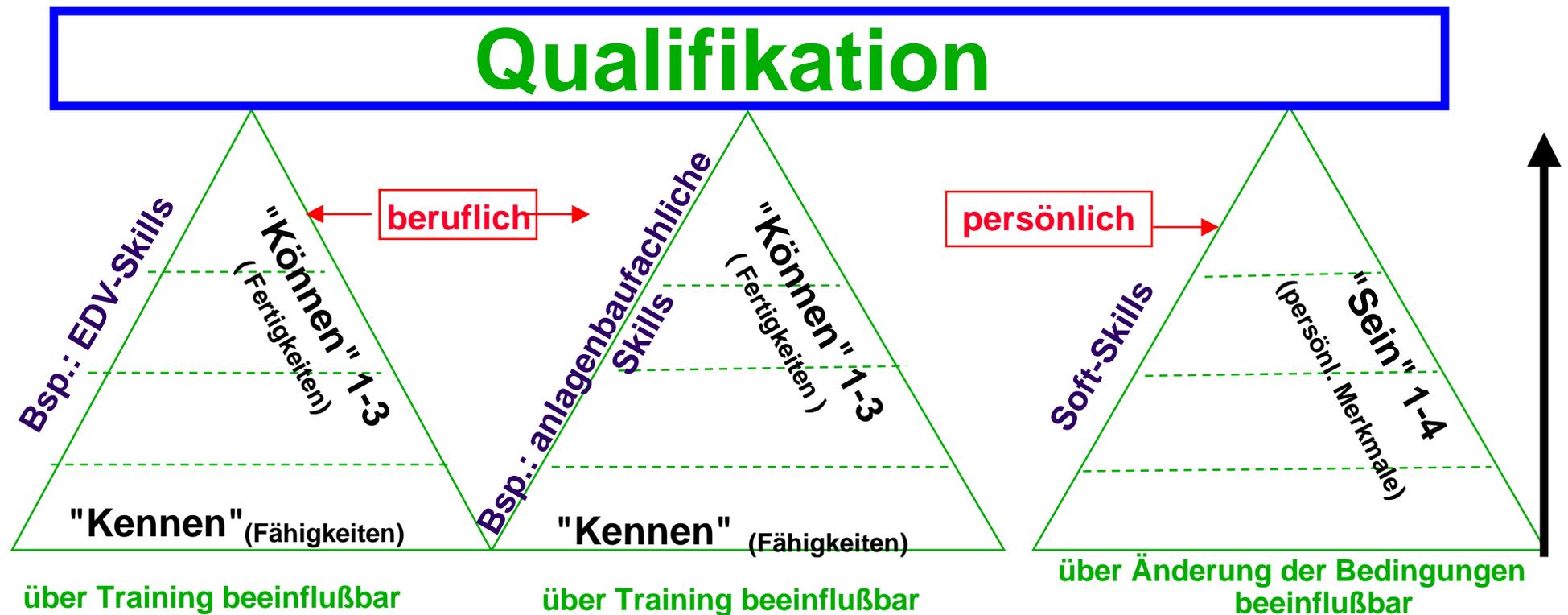


## Verwendungsmöglichkeiten



# Einsatzmöglichkeiten / Grundgedanken

**Qualifikation = Produkt unterschiedlicher Ausprägungen in "Skill-Domänen"**



## Vorgehensweise bei der Implementierung (Überblick)

---

- 1. Schritt:**            **Konsensorientiertes Erstellen eines Prozeßmodells bzw. Prozeßmodellausschnittes**
- 2. Schritt:**            **Erstellen von Rollenbeschreibungen**
- 3. Schritt:**            **Erstellen eines Skill-Kataloges**
- 4. Schritt:**            **Beschreiben der Skill-Level**
- 5. Schritt:**            **Erstellg. v. Soll-Skill-Profilen für die einzelnen Rollen**
- 6. Schritt:**            **Erhebung der Ist-Profile der Mitarbeiter**

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## **1. Schritt: Konsensorientiertes Erstellen eines Prozeßmodells bzw. Prozeßmodellausschnittes**

**Prozeßmodell:** **Abbildung der Vorgänge in einem Unternehmen**

- Art der Vorgänge
- Verantwortlichkeiten
- Bewertung des Wertschöpfungspotentials einzelner Prozesse
- Bearbeitungszeiten / Durchlaufzeiten

**Ziele:**

- Hierarchisierung und Priorisierung der Aufgaben
- Bestimmung von Soll-Prozessen
- Abschätzung des Aufwandes bei einem Re-Engineering
- Festlegen eines Zeitrahmens
- Festlegen von Verantwortlichkeiten
- Bestimmen von Kennziffern zur Prozeßüberwachung und -steuerung

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## 2. Schritt: Erstellen von Rollenbeschreibungen



- unternehmenszweckausgerichtete Funktionsbeschreibung zur optimalen Prozeßausführung
- nimmt i.d.R. Bezug auf Subprozeßebene
- kann mehrere Subprozesse umfassen
- kann sich mit Stellenbeschreibungen decken
- evtl. Zuordnung von Rollen zu betrieblichen Hierarchiestufen
- 1 Person kann u.U. mehrere Rollen einnehmen

**Beispiele:** Personalbeschaffer, Personalcontroller, Personalleiter, Fehlzeitenmanager, Project Manager ...

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## 2. Schritt: Erstellen von Rollenbeschreibungen

### Ist-Prozesse

- Welche Tätigkeiten sind zur Funktionserfüllung notwendig ?
- Welche Unterlagen werden benötigt ?
- Mit wem kommuniziert den Ausführende (Schnittstellen) ?
- Mit welchem Medium wird kommuniziert (Papier, E-Mail, Telefon etc.) ` ?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten / Wartezeiten / Liegezeiten usw. ?

### Soll-Prozesse

- analog zu Ist-Prozessen



## 3. Schritt: Erstellen eines Skill-Kataloges (in Abh. der Rollenbeschreibungen)

Jeder Skillkatalog enthält 2 Skilldomänen

**berufliche Skills, z.B.:**

- Organisationsaufbau
- Systemkenntnisse
- Ressourcenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Strategische Planung
- ...

**persönliche Skills, z.B.:**

- Kundenorientierung
- Stressresistenz
- Flexibilität
- Einfühlungsvermögen
- Ergebnisorientierung
- ...

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## 3. Schritt: Erstellen eines Skill-Kataloges

möglichst genaue indikatorengestützte Beschreibung der Skills, z.B.:

### Berufliche Skills

- **Organisationsaufbau:** Fähigkeit, Kenntnisse über die Struktur des Unternehmens zu nutzen, um die Weiterleitung und Bearbeitung von Anfragen und Aufgaben über mehrere Stellen so effizient wie möglich zu gestalten

**Indikator (Bsp.):** Wissen um personelle Zuständigkeiten

- **Systemkenntnisse:** Fähigkeit, das jeweils zur Verfügung stehende DV-System effizient und effektiv für die eigene Arbeit zu nutzen und Konzepte für die Weiterentwicklung dieser Systeme voranzutreiben

**Indikator (Bsp.):** Güte und Geschwindigkeit bei der Erstellung von Textdokumenten

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## 3. Schritt: Erstellen eines Skill-Kataloges

möglichst genaue indikatorengestützte Beschreibung der Skills, z.B.:

### Persönliche Skills

- Kundenorientierung:

Einstellung, daß der Kunde im Mittelpunkt aller Geschäftsoperationen stehen muß, wenn das Unternehmen erfolgreich sein soll. Sie äußert sich in dem Bemühen, den Kunden zu verstehen und zufriedenzustellen

**Indikator (Bsp.):** Ansprechen von Kunden im Verkaufsraum, Beschreibung des Kundennutzens

- Stressresistenz:

Fertigkeit, auch bei überdurchschnittlich vielen oder schwierigen Aufgaben die Übersicht zu wahren und ohne "Ausbrüche" oder körperliche Symptome die Situation zu bewältigen

**Indikator (Bsp.):** stets entspanntes und gelassenes Auftreten, Ausbleiben von emotionalen Überläufen

## 4. Schritt: Beschreiben der Skill-Level

Bsp.: Domäne "Berufliche Skills"/ Fertigkeiten in der EDV-Anwendung "xy"

- **Level 0 :** Skill zum DV - System nicht vorhanden
  
- **Level 1 : Kennen**  
**Wissen** Der Mitarbeiter kennt die theoretischen Grundlagen des Arbeitens mit dem DV - System und kann den Einsatzzweck abschätzen. Er verfügt über keine Anwendungserfahrung.
  
- **Level 2 : Können 1**  
**Routineanwendung** Der Mitarbeiter kann Routineaufgaben mit dem EDV-System durchführen. Er kennt die Routinebefehle und deren Folgen. Er kann Standard-Systemmeldungen verstehen. Seltene Vorgänge und Befehle können unter Anleitung durchgeführt werden. Der Mitarbeiter kennt die zur Verfügung stehenden Hilfsfunktionen

## 4. Schritt: Beschreiben der Skill-Level

Bsp.: Domäne "Berufliche Skills"/ Fertigkeiten in der EDV-Anwendung "xy"

■ Level 3 : Können 2

Gesamtanwendung

Der Mitarbeiter hat einen Überblick über die Gesamtfunktionalität des Systems. Auch komplexe Bearbeitungsvorgänge können ohne fremde Hilfe durchgeführt werden. Bei Routinevorgängen kann er anderen Personen Hilfestellung geben (Betreuung von Benutzern bei der Lösung einfacher Anwendungsprobleme)

■ Level 4 : Können 3

Beurteilung und Wiedergabe

Der Mitarbeiter kann die Angemessenheit des EDV-Systems zur Lösung seiner Aufgaben beurteilen. Er ist in der Lage, die Anforderungen für eine Weiterentwicklung des Systems präzise zu definieren. Probleme, die durch Beschränkungen des Systems entstehen können, können akzeptiert werden. Der Mitarbeiter verfügt über die Fertigkeit zur Weitergabe von fast allen Systemfunktionalitäten

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

## 4. Schritt: Beschreiben der Skill-Level

Bsp.: Domäne "persönliche Skills"

- **Level 0** : Skill nicht vorhanden
  
- **Level 1** : Das persönliche Merkmal ist ansatzweise vorhanden; es ist nur sehr selten aus dem direkten Verhalten ableitbar; Äußerungen lassen aber darauf schließen, daß ein Potential zur Entwicklung auf höhere Ebenen besteht.  
**Skill ansatzweise vorhanden**

*Bsp.: Akzeptieren der Notwendigkeit von Leistungsmotivation, aber unabhängig vom Arbeitsumfang pünktlicher Dienstschluß*

- **Level 2** : Das persönliche Merkmal ist eingeschränkt verhaltenswirksam es wird in Standardsituationen gezeigt, allerdings nicht immer. Es besteht keine Situationskonsistenz.  
**Skill eingeschränkt verhaltenswirksam**

*Bsp.: Leistungsmotivation wird bei der Standardsituation "Präsentation" meistens gezeigt, aber nicht in Ausnahmesituation*

# Vorgehensweise bei der Implementierung

---

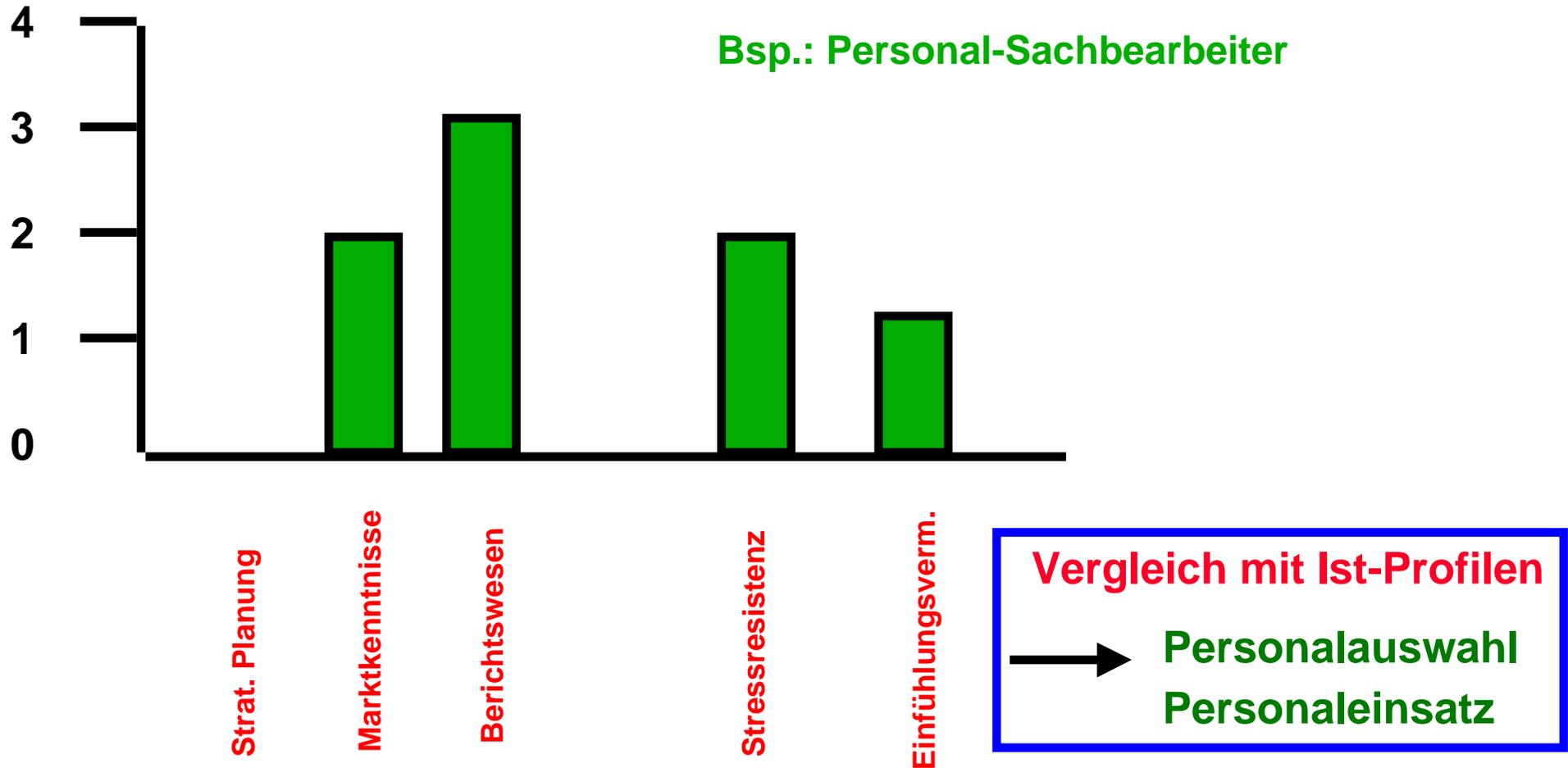
## 4. Schritt: Beschreiben der Skill-Level

Bsp.: Domäne "persönliche Skills"

- **Level 3 :**  
**Skill voll verhaltenswirksam**  
Das persönliche Merkmal ist voll verhaltenswirksam und in allen Standardsituationen beobachtbar.  
Inkonsistenzen zeigen sich nur in Ausnahmefällen.  
*Bsp.: eingeschränkte Leistungsmotivation nur beim besonderen Ereignis "organisatorische Neustrukturierung"*
  
- **Level 4:**  
**Skill vorbildlich verhaltenswirksam**  
Das persönliche Merkmal ist vorbildlich verhaltenswirksam.  
Inkonsistenzen sind nicht beobachtbar. Dort, wo eine hohe Ausprägung des persönlichen Merkmals im Soll-Profil notwendig ist, kann der Mitarbeiter als Vorbild dienen.  
*Bsp.: Leistungsmotivation unabhängig von äußeren Bedingungen*

# Vorgehensweise bei der Implementierung

## 5. Schritt: Erstellen von Soll-Skill-Profilen für die einzelnen Rollen



### 6. Schritt: Erhebung der Ist-Profile der Mitarbeiter

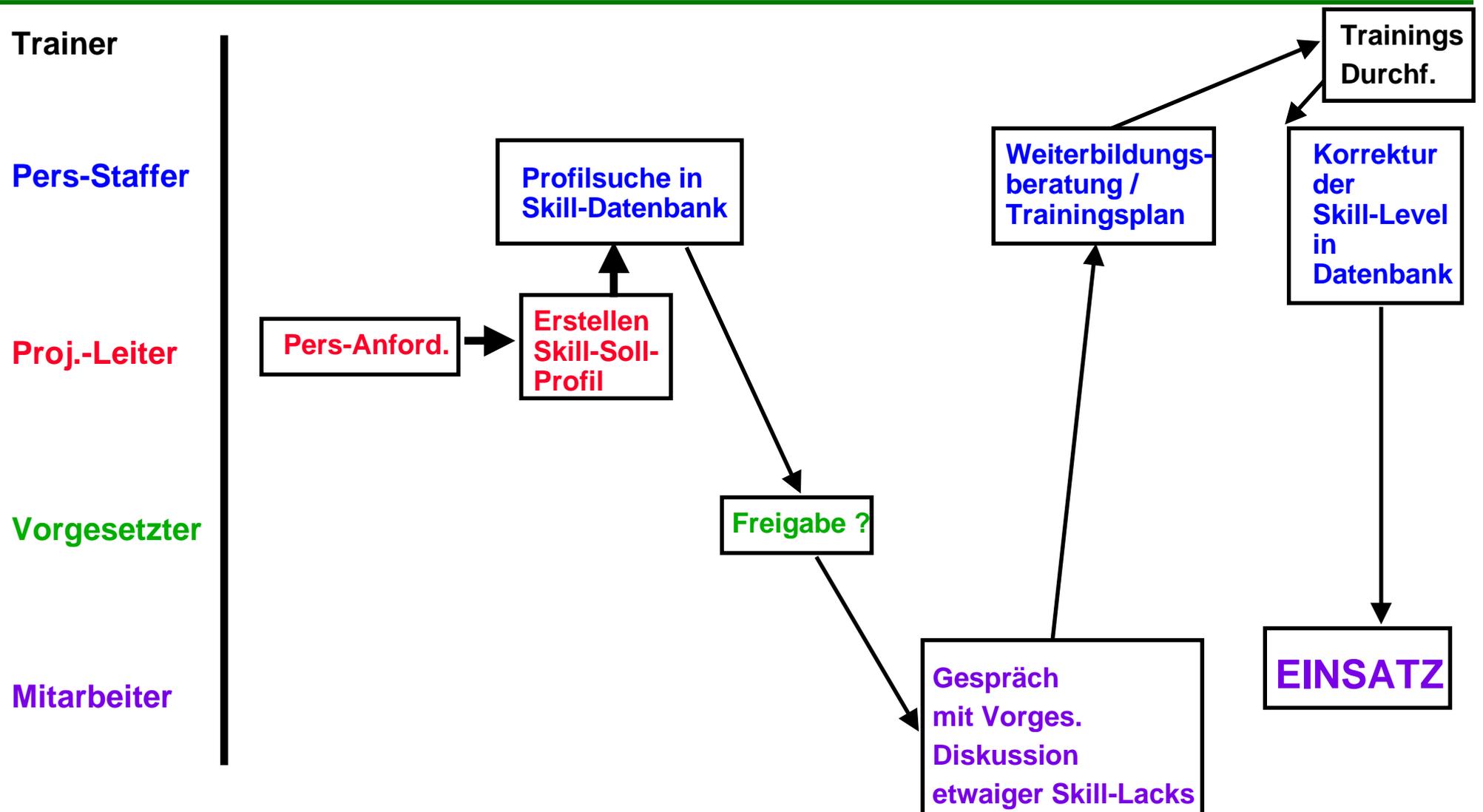
- Vergleich der verfügbaren Qualifikationen jedes Mitarbeiters mit dem Soll-Profil
- Einbeziehung des Entwicklungspotentials jedes Mitarbeiters
- Ableitung des Handlungsbedarfes aus den Unterschieden

**Überführung aller Daten in eine Skill-Datenbank**

### Personalentsendungen (z.B. Staffing von Baustelleneinsätzen)

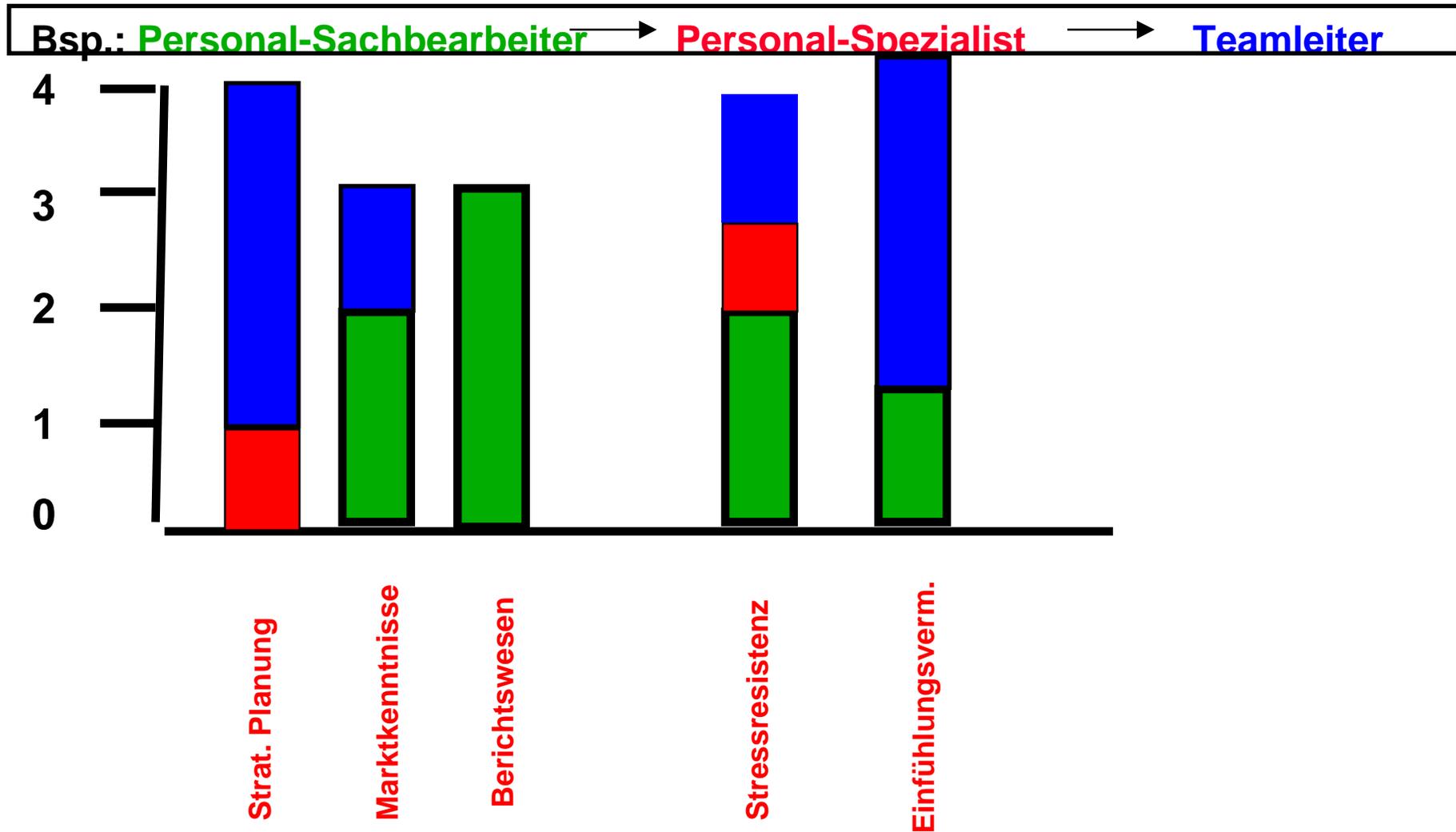
- Auslöser:** - Projektleiter, Kunde, Personalentwickler
- Ergebnis:** - Projektstellenbesetzung, Mitarbeiterereinsatz
- Prozeßtyp:** - kurzfristiges Projekterfordernis oder  
- strategischer Personaleinsatz (z.B. Trainee-Station)
- Kennziffern für Erfolg:** - Rechtzeitigkeit des Einsatzes / Ausmaß der Verspätung  
- Zufriedenheit des ...Kunden  
...Projektleiters  
...Mitarbeiters  
- Abwenden von Strafzahlungen
- Häufigkeit:** - ca. 50 Fälle / Jahr
- Bearbeitungszeit** - ca 1/2 Tag pro Fall

# Anwendung für Kernprozeß "Personaleinsatz bzw. -entwicklung" (fiktives Beispiel)



# Anwendung für Kernprozeß "Personalentwicklung"

## Erstellung von "Skill-Tracks"



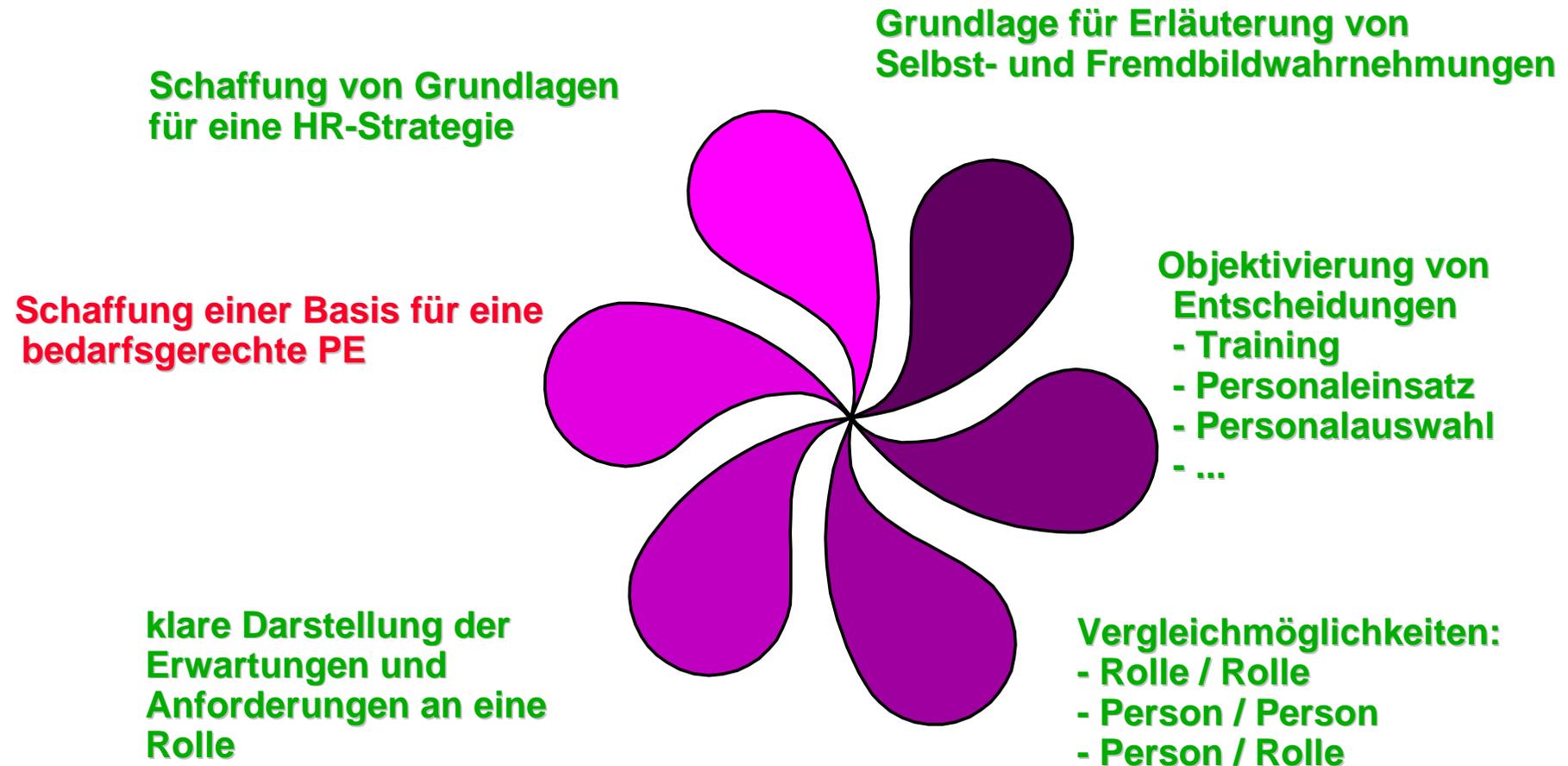
### Probleme / Hauptkritikpunkte

- hoher Aufwand für Pflege der Skill-Datenbank
- “Pseudo-Objektivierung” (z.B. bei Festlegung der Skill-Level)
- Umsetzbarkeit
- “Festlegung der Festlegung” des Skill-Levels  
- Selbsteinschätzung ? / Fremdeinschätzung ? / beides ?
- ...

# Zusammenfassung / Nutzenbetrachtung

---

## Nutzen



### Nutzen abhängig von ...

... Anzahl der Mitarbeiter / Anzahl der Rollen

... Unternehmenskultur (z.B. Stärke der Arbeitnehmerinteressenvertretung; Bereitschaft, sich geänderten Umweltbedingungen anzupassen)

... Unternehmenssituation (z.B. "ruhiges Fahrwasser" vs. Umstrukturierung)

***“Skill-Ansatz ist kein Allheilmittel, sondern ein mögliches Mittel zur maximalen Übelminimierung - nicht Objektivierung - in den "volatilen Milieus" menschlicher und unternehmensbezogener Entwicklungsprozesse”***