



Die Entwicklung von Skill-Datenbanken und ihre mögliche Rolle in der Fortbildung

UTA WEIS

► Skill-Datenbanken sind ein seit einigen Jahren verwendetes Instrument zur Erfassung von Qualifikationsprofilen, das vor allem größere Unternehmen zur Personalentwicklung nutzen.



Die Verwendungsmöglichkeiten in diesem Bereich sind vielfältig und reichen von der Nutzung bei der internen Stellenbesetzung bis zur individuellen Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter. Der folgende Beitrag untersucht die Entwicklung solcher Skill-Datenbanken und versucht, sowohl ihre mögliche Bedeutung für die Fortbildung als auch Probleme und Risiken bei ihrer Konzeption und Umsetzung aufzuzeigen.

Definition und Entwicklung von Skill-Datenbanken

Das englische Wort „skill“ bedeutet so viel wie „Geschick, Fertigkeit“ und wird meist im Kontext des Lernens verwendet. In einer Skill-Datenbank können somit Fertigkeiten von Mitarbeitern erfasst werden.

Die Entwicklung einer Skill-Datenbank ist viel weniger eine technische Frage, wie die Definition (siehe Kasten) suggeriert, als eine Frage des Managements und der Organisationskultur. Bevor an eine technische Umsetzung gedacht wird, sollte deshalb zuerst ein praktisches Konzept entwickelt werden, das sich u. a. mit folgenden Fragen auseinandersetzt:

Welche *Ziele* werden mit der Datenbank *verfolgt*?

Skill-Datenbanken können auf verschiedenen Gebieten sehr hilfreich sein (u. a. nach HÜNEKE, ZIMMERMAN 2000):

- Unterstützung einer *Bildungsbedarfsanalyse*
- Management größerer *Personalverschiebungen*
- Strukturierte und gerechtere *Personalbeurteilungen*
- Steigerung der *Service-Qualität* nach innen und außen
- Mehr Entscheidungsfaktoren bei der *Stellenvergabe*
- Schnelle Zusammenstellung *variabler Projektteams*
- Handreichung für Mitarbeiter zur *Expertenfindung* für die Lösung von Problemen

Welche *Inhalte* sollen *eingestellt* werden?

Dabei ist besonders der Strukturierungsgrad ein nicht unproblematischer Punkt. Sind die Daten wenig strukturiert, werden sich starke Unterschiede in der Ausführlichkeit und Präzision der Daten feststellen. Aber auch strukturierte Daten können die Skills nicht genau erfassen, da eine vorgegebene Strukturierung nur beschränkten Einfluss auf Präzision und Abweichungen zulässt. Ein Beispiel soll diese Problematik verdeutlichen: Sprachkompetenzen werden in der Regel auf einer mehrstufigen

Skala (z. B. fließend, Schulkenntnisse) eingetragen. Dabei wird jedoch oft nicht differenziert zwischen Lese-, Schreib- und Sprechkompetenz. Hinzu kommt, dass es häufig große Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung gibt. Das kann unangenehme Konsequenzen

nach sich ziehen, wenn z. B. ein Mitarbeiter, der über eine hervorragende Lesekompetenz in der Fremdsprache verfügt, ausgewählt wird, einen Vortrag in der Fremdsprache zu halten, weil er in der Datenbank mit „sehr guten Kenntnissen in der Fremdsprache“ geführt wird.

Wer *pflegt die Daten*? Es ist denkbar, dass sie zentral an einer Stelle, z. B. in der Personalabteilung, gepflegt werden, oder dass jeder Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich ist. Sehr wichtig ist die Organisation der kontinuierlichen Pflege der Daten, da Mitarbeiter sich durch neue Erfahrungen und Weiterbildung ständig weiter entwickeln und somit die Daten meist bereits nach kürzester Zeit nicht mehr korrekt sind. Beide Möglichkeiten (Pflege durch die Personalabteilung und Pflege durch den einzelnen Mitarbeiter) setzen eine Reihe von Veränderungsprozessen voraus, die es mit der Einführung eines solchen Systems gilt zu planen.

Sind diese Fragen geklärt und möchte man die Datenbank tatsächlich auch zur Personalentwicklung und somit der systematischen Steuerung der Fortbildung der Mitarbeiter

„Eine **Skill-Datenbank** ist eine mehr oder weniger strukturierte Datenbank, in der arbeitsbezogene Fertigkeiten (und evtl. auch Fähigkeiten) von Beschäftigten, freien Mitarbeitern und möglicherweise auch von Projektpartnern oder Bewerbern abgelegt sind und über Suchfunktionen ausgewertet werden können.“ (HÜNEKE, ZIMMERMAN 2000)

benutzen, sind Mitarbeiterprofile zu entwickeln. Dieser Prozess erfolgt in der Regel in vier Schritten (nach Ingeborg Böhm).

- Zunächst werden die heutigen und zukünftigen Anforderungen aller bestehenden Funktionen analysiert (*Soll-Profile*)
- Anschließend werden die *Ist-Profile* der Mitarbeiter zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgenommen und dokumentiert.
- Im dritten Schritt erfolgt der *Soll-Ist-Vergleich*, um Entwicklungspotenziale und -bedürfnisse herauszuarbeiten.
- Abschließend werden *Maßnahmen zur Weiterentwicklung* für die Mitarbeiter abgeleitet bzw. Maßnahmen zur Rekrutierung neuen Personals eingeleitet.

Die Datenbank wird zur Dokumentation der Ist- und der Soll-Profile benutzt und ist somit ein unterstützendes Instrument.

Risiken von Skill-Datenbanken

Die beiden vorausgegangenen Abschnitte haben gezeigt, dass es eine Reihe von Anwendungsmöglichkeiten für Skill-Datenbanken gibt. Sie haben aber auch deutlich gemacht, dass ihre Entwicklung ein anspruchsvolles Vorhaben darstellt, das nicht nebenbei bearbeitet werden kann. Hinzu kommen eine Reihe von Risikofaktoren, die das Projekt zum Scheitern bringen können und deren man sich deshalb bewusst sein sollte, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Risiken der Entwicklung von Skill-Datenbanken bestehen darin, dass man die Umsetzung unterschätzt und vergisst, dass diese nicht ohne die Mitarbeiter funktioniert. Einige

Mitarbeiter haben Vorbehalte hinsichtlich der Frage, welche Informationen in die Datenbank eingestellt werden, und hinsichtlich der Gefahr, auf diese Weise zum „gläsernen Mitarbeiter“ zu werden; und das umso mehr, wenn nicht klar ist, welchen Sinn diese Datenerhebung und -erfassung hat. Andere haben diese Vorbehalte nicht und nutzen ein solches Instrument zur Selbstinszenierung. Beide Einstellungen schaden dem Erfolg des Projekts, weil die Daten nicht aussagekräftig und somit wertlos sind. Deshalb ist es unerlässlich, die Prozesse von Anfang an

transparent zu machen und das Thema Datensicherheit ernst zu nehmen, z. B. durch konsequente Einbindung der Arbeitnehmervertretung und der Mitarbeiter selbst.

Ein weiterer zu berücksichtigender Punkt ist, dass sich aus informellen Netzwerken oft weitaus besser Projektgruppen zusammenstellen lassen als aus statischen Skill-Datenbanken, da sich in informellen Netzen bereits Arbeitsstrukturen gefestigt haben, die funktionieren. Skill-Datenbanken laufen Gefahr, immer dem aktuellen Stand „hinterherzulaufen“, ähnlich wie Unternehmens-Organigramme.

Skill-Datenbanken und Fortbildung

Wie oben bereits angesprochen, können Mitarbeiterprofile eine wertvolle Unterstützung für die Personalarbeit sein. Durch die Erfassung von Mitarbeiterprofilen (Ist-Analyse) und Soll-Anforderungen und der Dokumentation dieser in der Skill-Datenbank werden Qualifizierungsbedürfnisse und -erfordernisse ermittelt, die in ein systematisches Qualifizierungskonzept münden sollen. Mithilfe der in vielen Unternehmen bereits eingeführten Mitarbeitergespräche/Personalbeurteilungen kann so besser auf den individuellen Qualifizierungsbedarf des einzelnen Mitarbeiters eingegangen werden. Dies würde garantieren, dass jeder Mitarbeiter eine systematische und kontinuierliche Förderung erfährt und nicht nur, wie so oft, punktuell zufällig oder abhängig von seiner Eigeninitiative gefördert wird.

In der untersuchten Literatur zum Thema Skill-Datenbanken ist die Verbindung zwischen Skill-Datenbanken und Fortbildung immer wieder ein Thema – allerdings entsteht der Eindruck, dass es nur erwähnt wird, während die tatsächlichen Einsatzfelder eher dem Auffinden von Experten und dem Zusammenstellen von Projektteams zu liegen scheinen. Wenn dieser Eindruck stimmt, dann hat das Thema sich bisher offensichtlich eher auf der kurzfristigen Umsetzungsebene durchgesetzt als auf der längerfristigen Schiene der Personalentwicklung. Gründe hierfür liegen vermutlich in der unterschätzten Komplexität und den möglichen Widerständen.

Deshalb ist zu überlegen, ob es nicht sinnvoller ist, Skill-Datenbanken schrittweise aufzubauen und dem Mitarbeiter selbst ein Instrument zur Verfügung zu stellen, das er selbst pflegt und das ihm direkt bei seiner Arbeit hilft, indem er z. B. die passenden Experten zu seiner Anfrage über das Intranet findet. Ein weiterer Effekt dieser Vorgehensweise ist, dass das Unternehmen mithilfe der Skill-Datenbank die Netzwerkbildung – auch standortübergreifend – unterstützt, wodurch gleichzeitig das informelle Lernen am Arbeitsplatz gefördert wird. In einem zweiten Schritt könnte dann nach Lösungen gesucht werden, wie die Skill-Datenbank in ein Personalentwicklungskonzept integriert wird. ■

Weiterführende Hinweise

www.skill-management.com/: Diplomarbeit von Dirk Schürholz

www.tse-hamburg.de/Papers/Personal/SkillIDB.html: Aufsatz zum Thema von der Firma tse – technologieberatung und systementwicklung

Hüneke, K.; Zimmermann, B.: „Skill-Datenbanken“. In: *Computer Fachwissen* 8–9/2000, S. 51–55. (http://www.nim-online.de/service/service_publication_zim.html)

Böhm, I.: „Checkliste: Mitarbeiterprofile“. In: www.symposion.de/wm-hb/wm_21.htm

Forschung und Projekte

• Projekt WIMBA im BIBB: untersucht die Verbindung zwischen Wissensmanagement und betrieblicher Aus- und Weiterbildung.

• Forschungsschwerpunkt Wissensmanagement und Weiterbildung bei Fraunhofer www.fraunhofer.de/german/profile/institute/issst/issst_contact_01.html#a3