

Skill-Management: ein Trojanisches Pferd?

**Der moderne Arbeitnehmer besitzt ›Skills‹ – sogar dann,
wenn er nicht einmal weiß, was das bedeutet.**

**Vor allem die ›Soft-Skills‹ (also ›weiche‹ Fähigkeiten wie
beispielsweise Teamfähigkeit) können dabei schnell zu einem
echten Problem werden ...**

FÜR JEDEN BEREICH gibt es ›den exzellenten Mitarbeiter‹. Seine Koordinaten lassen sich abbilden in einem ebenfalls exzellenten ›Skill-Profil‹ (skill = Fähigkeit, Fertigkeit) – oft deklariert als ›Teil eines ganzheitlichen Personalentwicklungsansatzes‹, umgesetzt im ›Ziel-Management‹ mittels Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch, so die Kurzformel des Verfahrens. Die nächsten Schritte gestalten sich dann zum Beispiel wie folgt:

- Phase 1: Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters bestimmen.
- Phase 2: Mitarbeiter qualifizieren und entwickeln.
- Phase 3: Kompetenz des Mitarbeiters messen und bewerten.

Das Entwicklungsziel ist erreicht, wenn Ist-Profil und ›exzellentes‹ Profil übereinstimmen. So einfach ist das.

Sorgenkind ›Soft-Skills‹

DIE VON DEN BESCHÄFTIGTEN erwarteten Kompetenzen werden in einem Anforderungsprofil beschrieben – unterschieden nach einerseits fachlicher und andererseits persönlicher oder sozialer

Kompetenz. Während unter fachlicher Kompetenz im Wesentlichen zu beherrschende Wissensgebiete aufgezählt werden (Sprachkenntnisse, Kenntnisse der verschiedenen Produkte oder Prozesse, Umgang mit den IKT-Systemen usw.), beschreiben die weiteren Anforderungen so genannte ›Soft Skills‹.

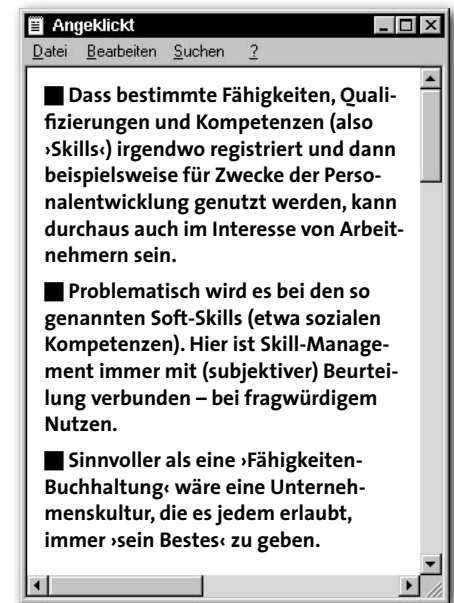
Diese sind zum Beispiel unterteilt in ›persönliche Kompetenz‹, ›Sozial-/Führungskompetenz‹, ›unternehmerische Kompetenz‹, ›intellektuelle Kompetenz‹ und ähnliches. Hier einige Kostproben, was da so zu finden ist:

- Emotionale Balance (Offenheit, Techniken zur Stressbewältigung, Stressfähigkeit, Belastbarkeit, positive Lebenseinstellung),
- Veränderungsbereitschaft (Flexibilität, Lernbereitschaft),
- Verbindlichkeit (Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme),
- Souveränität (Kritikfähigkeit),
- Leistungsmotivation (Eigeninitiative).

Gemessen werden die Ausprägungen dieser Kompetenzen durch Beantwortung von Punkten wie: »Mitarbeiter geht offen und ehrlich mit anderen um«, »ist sich seiner Gefühle bewusst und kann sie der Situation angemessen steuern«, »arbeitet auch unter stetig steigenden Anforderungen (Arbeitsspitzen)«, »reagiert seine emotionale Belastung nicht

an anderen ab«, »hat eine optimistische Grundhaltung«, »hinterfragt Bisheriges, löst sich davon und sucht nach neuen Wegen«, »initiiert und gestaltet aktiv Veränderungsprozesse«, »ist bereit sein Wissen ständig zu aktualisieren«, »ist offen für neue Informationen«, »hinterfragt sich selbstkritisch«, »reagiert konstruktiv auf Kritik«, »greift Aufträge aus eigenem Antrieb auf, erledigt sie zielorientiert« und so weiter und so fort.

Was hier beschrieben wird, sind alles durchaus wünschenswerte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen arbeitender Menschen – keine Frage. Das Problem liegt nicht darin, sich so etwas zu wünschen, sondern darin, wer dies



alles zu beurteilen hat und wie es beurteilt wird. Und:

Soll die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen wirklich so weitgehend zum Gegenstand des Arbeitsverhältnisses gemacht werden dürfen?

Fragt man, wofür die Leute eigentlich bezahlt werden, so sollte die Antwort doch sicher nicht lauten: für den Verkauf ihrer kompletten Persönlichkeit oder gar ihrer Seele?

Wie auch immer: Führungskräfte sollen nach den meisten Skill-Management-Konzepten in einer Art persönlichem Entwicklungsgespräch entsprechende Feststellungen treffen. Andere Variante: Mitarbeiter dürfen die Bögen erst einmal

selbst ausfüllen und ihr Ergebnis dann von ihrem Vorgesetzten in die Mangel nehmen (›korrigieren‹) lassen.

Skill-Management – subjektive Urteile

WAS DABEI ABVERLANGT wird, sind Urteile über Menschen, subjektive Meinungen also, die sich in dem konkreten Zusammentreffen zweier Personen gebildet haben. Der Vorwurf heißt hier nicht, dass Objektivität verfehlt würde. 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 mit vorheriger Gewissenserforschung (Durcharbeiten des Skill-Management-Leitfadens für Führungskräfte oder Mitarbeiter).

Wie eine Person eine andere erlebt, hängt von beiden Personen, von der Umgebung und sicher noch von vielem mehr ab. Was die eine Führungskraft als ›hohe Lernfähigkeit‹, ›emotionale Ausgeglichenheit‹ oder ähnlich bewertet, kann eine andere Person vollkommen anders erlebt haben und folglich auch vollkommen anders bewerten.

Selbst der Vorwurf der Ungerechtigkeit wäre hier vermutlich fehl am Platz. Die Menschen sind nun mal verschieden und erleben sich und andere auch verschieden. Ein Gespräch mit den angesprochenen Fragestellungen mag angehen als Anregung miteinander zu reden, Verständnis für verschiedene Sichten der Dinge zu entwickeln. Es ist aber nicht geeignet, um das Ergebnis auf einer drei- oder sechs-punktigen Skala festzuhalten und am Ende womöglich noch zu einer Gesamtzahl zu addieren, wie das fast alle Modelle vorsehen.

Koordinaten sozialer Kompetenz

Sehen wir uns an, was eine Firma unter ›sozialer und Führungskompetenz‹ bei ihren Mitarbeitern vermessen will. Die Koordinaten heißen hier zum Beispiel:

- Werteorientierung (Integrität),
- Konfliktfähigkeit (Umgang mit Spannungsfeldern),
- Teamfähigkeit (Kontaktfähigkeit),
- Überzeugungskraft (Stimme, Ausdruck, Beherrschung von Präsentationstechniken, Durchsetzungsfähigkeit, Einwandbehandlung, Nutzen-Argumentation ...),



- Mitarbeitersteuerung und -entwicklung (Fähigkeit zu motivieren, Fähigkeit zu fördern, Fähigkeit, erworbenes Wissen weiterzugeben).

Der Werteorientierung wird auf den Zahn gefühlt mit Hilfe der Aussage: »Denken und Handeln stimmen im Sinne der gültigen Wertekultur des Unternehmens überein.« Die angesprochene ›Wertekultur‹ prangt in Form von Leitsatz-Prädikaten an den Wänden der Firma. Aber wetten, dass man bei einer Befragung von drei Führungskräften, welche Wertekultur das Unternehmen denn habe, drei völlig verschiedene Besinnungsaufsätze erhält, mit unter-

schiedlichen Themen, Schwerpunkten und Bewertungen?

Gerade die so genannte Wertekultur beschreibt einen von Menschen erlebten Sinnzusammenhang. Noch hat es niemand geschafft, dass alle Menschen gleich ›ticken‹, gleich erleben, gleich fühlen und gleich denken.

Eine Leitfadenhilfe zur Beurteilung der Konfliktfähigkeit liefert die Aussage: »Mitarbeiter versteht Konflikte als Chance, geht dem Konflikt nicht aus dem Weg, löst Konflikte konstruktiv, ohne faule Kompromisse einzugehen.« Nichts gegen die Fragestellung. Aber wann gehe ich einem Konflikt aus dem Weg? Und wann wird ein solches Verhalten als kluges, taktvolles Vorgehen gewertet? Mit Nachdruck wird zwar darauf hingewiesen, dass es sich nicht um Beurteilung handeln soll, sondern um ›Feedback‹ (Rückmeldung). Aber machen wir uns nichts vor: Aufgeschriebenes Feedback unterscheidet sich nur durch das sprachliche Etikett von einer Beurteilung. Zumal die Skill-Kategorien meist mit ›Skill-Leveln‹ hinterlegt sind, etwa nach dem Schema von Schulnoten oder manchmal auch nur nach den Stufen ›Kennen / Können / Beherrschen‹.

Besonders nett wird es, wenn dann nach unternehmerischen Kompetenzen gefragt wird. Der Widerspruch zwischen den aufrüttelnden ›Sei-Unternehmer!‹-Parolen und der strukturellen Unmöglichkeit, dass abhängig Beschäftigte wirklich unternehmerisch handeln, kann nur in die latente Schizophrenie führen ... Um sich davor zu schützen, bleibt besagten Beschäftigten oft nur die Flucht in die Gleichgültigkeit. Die Leute machen ihre Witze und finden Wege, das in seinem Kern nicht überzeugende System zu untertunneln. Schlimm daran: Alle wissen das! Was bleibt, ist der institutionalisierte Dauer-Selbstbetrug.

Skill-Management – die technische Realisierung

IST DAS HINTER DEN Skill-Management-Systemem stehende begriffliche Gerüst schon eine äußerst fragwürdige Angele-



Vereinbarung Skill-Management – ausgehandelt und vergessen

In einer Betriebsvereinbarung wurden die folgenden Grundsätze bis zum Konsens verhandelt. Wenig später verkündete das Unternehmen die Einstellung des Projekts ... Hier ein Auszug aus den Rahmenbedingungen:

- Die Teilnahme am Skill-Management erfolgt auf freiwilliger Basis. Die Dauer der Teilnahme bestimmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selber.
- Im System wird nur die Selbsteinschätzung der Beschäftigten erfasst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden selbst, welche ihrer Skills sie im System darstellen. Es besteht keine Verpflichtung auf vollständige Angaben.
- Es werden nur fachliche und fachlich-methodische Skills verwendet.
- Die Anzahl der Skills muss überschaubar sein. Die verwendeten Skills sind derart selbsterklärend, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Qualifikationsprofil ohne fremde Hilfe erstellen können.
- Nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich am System beteiligen, haben jederzeit Zugriff auf ihr hinterlegtes Qualifikationsprofil. Sie allein können ihr Profil eingeben, sperren, wieder freigeben oder gänzlich löschen. Gesperrte Profile nehmen nicht mehr an weiteren Suchaktionen teil.
- Suchabfragen [für die Besetzung von Stellen oder Projektpositionen] im Skill-Management-System werden erst dann gestartet, wenn die zu besetzende Stelle ausgeschrieben ist. Die abfragende Person erhält eine Rückmeldung über die Zahl der Treffer und kann die gefundenen Profile nur anonym einsehen. Sie kann veranlassen, dass die gefundenen Personen vom System eine Meldung erhalten, dass es einen Job gibt, auf den ihre Qualifikation passt. Ab dann ist es alleinige Angelegenheit der benachrichtigten Person, ob sie sich an die anfragende Stelle wendet oder nicht.

Wie gesagt, am Ende gefiel diese Regelung dem Unternehmen nicht mehr ...

genheit, so erfährt das Ganze seine Krönung durch die technische Realisierung – beispielsweise durch das so genannte Qualifikations-Management von SAP. In gewohnter ›Dickschiff‹-Manier werden Anforderungen und Mitarbeiterprofile elektronisch erfasst. Zur Erfassung werden angeboten:

- die Anforderungen des Jobs, der Stelle oder des Projekts,
- die Selbsteinschätzung der Beschäftigten,
- die Fremdeinschätzung durch die Führungskraft,
- ergänzend zum Profil noch besondere Vorlieben oder Abneigungen ...

... und wenn man will, gibt es das alles in historisierter Form, so dass man auch die Veränderungen in den Skill-Ausprägungen (oder Beurteilungen) auf der Zeitachse bewundern kann.

Wozu das Ganze gut sein soll? In der Produkt-Propaganda von SAP heißt es dazu, dass insbesondere die Qualifikati-

onsplanung Unterstützung erfahren soll. Auf Knopfdruck weiß dann das Unternehmen:

- Wer hat welche Qualifikationen?
- Wer hat welche Qualifikationslücken?
- Wer hat welche Qualifikationsstärken?
- Wer braucht wann welche Qualifizierung?
- Welche Weiterbildung/Maßnahme schließt die Lücken?

Und die angestrebten Ergebnisse sollen dann Antwort auf die folgenden Fragen geben:

- Wo gibt es Risiken, zum Beispiel durch Unter-Qualifizierungen?
- Welche Trainings/Weiterbildungen sind notwendig?
- Welche Mitarbeiter haben die geforderten Qualifikationen für ein Projekt?
- Welches Know-how sollte man extern einkaufen?

Den hinter diesen Fragen steckenden, vermeintlich guten Absichten ist (neben

der Feststellung, dass es sich um mit sechsstelligen Euro-Beträgen zu bezahlende Illusionen handelt) Einiges an grundsätzlicher Kritik entgegenzusetzen.

Kritik des Skill-Management-Verfahrens

ZUR ERFASSUNG DER Skills wird ein informationstechnisch fixierter Begriffskatalog verwendet. Dieser ist notorisch an der Vergangenheit – bestenfalls der Gegenwart – orientiert, soll aber Rückschlüsse auf den Qualifikationsbedarf von morgen und übermorgen zulassen. Die Beschreibung des Mitarbeiterwissens wird sozusagen auf einen Stichtagsstand eingefroren. Oder: Der Bedarf der Zukunft wird mit den Anforderungen der Vergangenheit gemessen.

Seit der ersten Skill-Daten-Erfassung neu erworbene Kenntnisse müssten nachgetragen werden, was in der Praxis aber meist nicht der Fall ist. Auch das Kategoriensystem müsste laufend überprüft und wenn nötig erweitert werden. Würde dies geschehen, dann müsste für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt werden, ob die neuen Kategorien auf sie anzuwenden sind – auch das erfolgt in der Praxis ›selbstverständlich‹ nicht.

Profilabgleiche begünstigen die Beschäftigten, deren Ausbildung und beruflicher Werdegang sich an der statistischen Normalität orientieren. Quereinsteiger haben nur geringe Chancen ›gut‹ wegzukommen, da sie die im System dokumentierten Anforderungen meistens nicht erfüllen.

Das übliche Skill-Management-Verfahren mag also für rein fachliche und streng methodische ›Skills‹ (wie z.B. Besuch bestimmter Lehrgänge) noch angehen, wird aber hoch problematisch bei den auf Verhalten bezogenen Soft-Skills. Gerade Letztere sind kaum zu messen. Die Bewertungen sind also (subjektive) Beurteilungen, werden aber nicht als solche ausgegeben.

Was vor allem in einer sich schneller als früher verändernden Welt gefragt ist, sind Initiative und Anpassungsfähigkeit. Skill-Management-Systeme laufen Gefahr, zu einem technokrati-

schen Werkzeug für die Verwaltung von Qualifikations-Profilen zu werden. Um aber vor dem Hintergrund veränderter Unternehmensziele erfolgreich zu sein, müssten Initiative und Lernen als ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil der täglichen Arbeit auf breiter Front gefördert werden. Wenn das gelingen soll, dann braucht es eine initiativ- und lernfördernde Atmosphäre, als wichtiges, wenn nicht das wichtigste Merkmal der Unternehmenskultur.

Verwaltete Menschen aber sind selten initiativ. Statt der geplanten datenbankgestützten Skill-Registratur wäre es also förderlicher für die Unternehmensziele, wenn eine offene Kommunikationskultur aufgebaut würde – vielleicht mit folgenden Merkmalen:

- Die für eine optimale Arbeit erforderlichen Informationen werden ohne eng gezogene, streng vergebene Zugriffsrechte freizügig und in leicht verständlicher Form an jedem Ort der Arbeit verfügbar gemacht. Alle können alles wissen, was sie brauchen. Die geeignete technische Plattform dafür wären Informations-Systeme im Unternehmens-Intranet.
- Führungskräfte müssen lernen, ihr Wissen nicht zu ›bunkern‹, sondern andere darin zu unterstützen, wie man sich schnell und elegant zurechtfindet: Nachhilfe in Navigation. Vorgesetzte werden Scouts, Moderatoren oder Trainer.
- Statt Mitarbeiterkenntnisse zu katalogisieren, die morgen schon die Fähigkeiten von gestern beschreiben, sollte nach Systemen gesucht werden, mit deren Hilfe unternehmensweit bekannt gemacht wird, welche interessanten Aufgaben wo gelöst werden sollen. Ein solcher ›Marktplatz der Möglichkeiten‹ würde es den Beschäftigten erleichtern, sich für diese Aufgaben bewerben zu können.

Wenn man ihnen darüber hinaus noch etwas Gutes tun will, dann kann man ihnen eine Art ›Mini-Assessment‹ in Form einer ganz persönlichen Beratung anbieten, damit sie für sich selber besser herausfinden, wo in Bezug auf die anstehenden Aufgaben ihre Stärken und Schwächen liegen und was getan werden

kann, um die Schwächen zu überwinden. Das aber bitte als individuell mit jedem Betroffenen vereinbarte Maßnahme, die nichts in einer Datenbank zu suchen hat.

Auf diese Anforderungen müssten die Lernangebote im Unternehmen schnell angepasst werden. Wenn man dann mit dem erzielten Erfolg allein nicht zufrieden ist, sondern ihn auch noch in ›Reports‹ (Auswertungen) dokumentieren will, dann – in Gottes Namen – soll man die verabredeten und durchgeführten Initiativen in einem Datenbanksystem verewigen, mit den üblichen Spielregeln für ihre Auswertung.

Zusammengefasst:

MENSCHEN VERLIEREN ihre Motivation, wenn sie verwaltet werden. Ihnen sollten stattdessen Möglichkeiten eingeräumt werden, selber Initiative zu entwickeln. Dies sollte vor dem Hintergrund eines breiten Konsens über die Unternehmensziele erfolgen. Was nur möglich ist über eine offene Kommunikations-Kultur, in der das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich signalisiert, dass es sie als Menschen achtet und als Menschen fordert. Und dass das Unternehmen nicht nur fordert, sondern auch die nötige Unterstützung gewährt, um die hochgesteckten Ziele zu erreichen.

Dr. Karl Schmitz ist Mitbegründer der Hamburger tse – Gesellschaft für Technologieberatung und Systementwicklung und berät Betriebs- und Personalaräte bei Problemen um den Einsatz insbesondere neuerer Computer-Anwendungen; Kontakt: tse, Auf dem Sande 1, 20457 Hamburg, fon 040-36 69 51, karl.schmitz@tse-hamburg.de, www.tse-hamburg.de

