

▲ Der **Fachkräftemangel** wird Unternehmen in den nächsten Jahren noch zu drastischen Maßnahmen zwingen. Das vorhandene Personal muss mit aller Macht weiterentwickelt werden. Ganz oben auf der **HR-AGENDA** steht deshalb ein Überblick über die Mitarbeiter und ihre individuellen Fähigkeiten. Ohne zielgerichtete **IT-UNTERSTÜTZUNG** und Social Media ist das eine kaum lösbare Herkulesaufgabe. >



# Du, i kenn di

▲ Für ihren „2013 Talent Shortage Survey“ befragte die Manpower-Group 38.618 Arbeitgeber in 42 Ländern zum Thema Fachkräftemangel. Ein gutes Drittel berichtete, dass es aufgrund fehlender Fachkräfte Probleme bei der Stellenbesetzung gäbe – die höchste Zahl seit 2007. Immerhin 54 Prozent sagen, dass der Fachkräftemangel ihre Fähigkeit, Kunden gegenüber zu agieren, zu einem mittleren oder hohen Grad beeinträchtigt. Etwa acht von zehn Befragten beschäftigen sich damit, Zugang zu den Skills sicherzustellen, die ihnen bei der Verbesserung ihrer Unternehmensergebnisse helfen. Der häufigste Weg dorthin ist der Studie zufolge, das eigene Personal durch Fortbildung weiterzuentwickeln. Doch hier befinden sich viele Unternehmen noch immer in einem dunklen Wald. Denn was genau die eigene Mannschaft bereits drauf hat und welche „verborgenen“ Talente und Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind, wissen nur wenige Arbeitgeber.

„Das Thema Skill Management ist komplexer geworden: Einerseits hat die Kenntnis der Mitarbeiterkompetenzen an Bedeutung zugenommen, andererseits ist der Karriereweg, also die Frage nach den Entwicklungsmöglichkeiten, für die Mitarbeiter noch wichtiger geworden“, sagt Monika Glaser, HR-Managerin bei der österreichischen WEB Windenergie AG. Bisher beschäftigt das Unternehmen 86 Mitarbeiter, Tendenz: rasch steigend. „Wir schauen bei Ausschreibungen immer zuerst inhouse“, sagt Glaser. Die HR-Abteilung hat eine mitarbeiterindividuelle Qualifikationsmatrix entwickelt. Sind die entsprechenden Skills vorhanden, ist eine fachliche Weiterentwicklung innerbetrieblich möglich. In Zukunft will das Unternehmen mit einer langfristigen Personalplanung in Richtung Talentmanagement gehen. „Wir haben analysiert, was unsere Zukunftsthemen in den nächsten zehn Jahren sein werden. Daraus hat sich abgeleitet, welche Skills eine entsprechende Software kennen muss“, erzählt Monika Glaser. Alle Bewerbungen landen heute automatisch im Skill-Management-System REXX HR, zusammen mit einer Info, wo der Interessent auf die Ausschreibung aufmerksam geworden ist. Im automatischen Workflow geht die Bewerbung dann an Fachentscheider und Verantwortliche, je nach Feedback wird eine Einladung oder Absage ausgelöst. Auch Vereinbarungen aus den Mitarbeitergesprächen sowie sämtliche Stellenbeschreibungen werden im System eingepflegt. Zudem wird jährlich eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung gemacht, aus deren Ergebnissen sich Rückschlüsse auf die benötigten Fähigkeiten ziehen lassen. Daran orientiert sich dann auch die Weiterbildung: So lassen sich beispielsweise Kommunikations-Skills oder die Führungskräfteentwicklung gezielt durch Coachings stärken.

## Dynamisches Duo: SAP trifft auf Skill-Datenbank

Auch Fujitsu hat sich für die Einführung einer Skill-Management-Lösung im Servicebereich entschieden. „Wir unterstützen damit Serviceprojekte und suchen geeignete und verfügbare Ressourcen für die Übernahme von Projektaufgaben, basierend auf geforderten und hinterlegten Kompetenzen und Erfahrungen“, sagt Achim Sperlich, der für die technische Einführung verantwortlich

war. Zuvor waren in den Ländern unterschiedliche Verfahren für das Skill Management im Einsatz. Sie lieferten keine übergreifende Transparenz, zudem fehlte die Anbindung an weitere prozessrelevante Systeme. Die Entscheidung im Rahmen eines Auswahlverfahrens fiel auf das Tool Decidalo, das einen integrativen Projektansatz in Verbindung mit dem SAP Human Capital Management (SAP-HCM), einer CRM-Lösung sowie dem ERP-System von SAP größere Effizienzpotenziale ermöglichte.

Aus dem SAP-HCM-System kommen jetzt die Basisdaten zu den Mitarbeitern und der Organisation. Daten zu neuen Projekten fließen aus dem CRM-System in Decidalo. Dort werden die Projektaufgaben konkretisiert und mit geeigneten Fachkräften nach Know-how, Verfügbarkeit und Kosten versehen. Der Kreislauf schließt sich, wenn Projektmitarbeiter ihren Zeitaufwand im Projekt erfassen und per Schnittstelle zur Abrechnung nach SAP Finance geben. Erfolgsentscheidend: Alle Mitarbeiter erfassen kontinuierlich ihre Kompetenzen und Erfahrungen. Ein entscheidender Akzeptanzgrund war, dass sie dadurch heute besser Projekten zugeordnet werden können, die genau zu ihren Fähigkeiten und Zeiteressourcen passen. „Es ist sehr wichtig, die operativen Einheiten davon zu überzeugen, dass Transparenz Vorteile bringt, und einem gewissen Protektionismus zu begegnen“, erklärt IT-Spezialist Achim Sperlich. Einige Projektteams möchten gute Mitarbeiter nur ungern für andere Aufgaben „hergeben“ – da gilt es dann zu vermitteln und aufzuzeigen, dass das Unternehmen in Summe von einem übergreifenden Skill- und Ressourcen-Management profitieren kann.

■ Autorin: Daniela Hoffmann

## ▲ Talentmanagement.

### Social Media findet Experten

„Die meisten Mitarbeiter nutzen soziale Medien von eigenen mobilen Geräten aus mehrfach am Tag. Innovative Software für das HR-Management und Weiterbildung muss sich dieser neuen Realität stellen. Rekrutierung, Training und Performance könnten bald von den kleinsten Geräten aus gemanagt werden“, schreibt HR-Software-Anbieter SilkRoad im Report „The State of Talent Management 2013“. Mittlerweile gibt es einige Anwendungen, die sich dem Thema Talentmanagement anders nähern. Dabei werden Ansätze von Social Media und Web 2.0 genutzt, um die Mitarbeiter einzubinden und Fähigkeiten aufzuspüren, die bisher gar nicht bekannt waren. Neben IBMs Social-Collaborations-Plattform Connections in Verbindung mit dem Kenexa-Talentmanagement ist auch Jive ein Beispiel für Software, mit der Mitarbeiter ihr Wissen in Diskussionen einbringen können, die sie interessieren.