

Einsatz von Skill- und Kompetenzmanagements in Projekten

Das Skill Management in Projekten besteht aus drei Hauptkomponenten – dem strategischen, taktischen und dem operativen Skill Management. Aus strategischer Sicht umfasst es eine Kombination aus Wissens- und HR-Management. Hierbei ist es bereits bei der Personalauswahl das Ziel, die benötigten Fähigkeiten zukünftiger Mitarbeiter festzustellen. Hierbei hat die strategische Ausrichtung des Unternehmens Richtlinienkompetenz. Dazu müssen allerdings die notwendigen Skills bekannt sein, damit die Entwicklung des Personalbestands langfristig an den unternehmerischen Notwendigkeiten ausgerichtet werden kann. Im Rahmen des taktischen Skill-Managements haben Teamleiter die Aufgabe, ausreichend Personal zu den geforderten Zeitpunkten bereitzustellen. Gegebenenfalls sind sie für Ausbildung und Einarbeitung neuer Teammitglieder zuständig. Das operative Skill-Management bezieht sich auf die persönliche Aus- und Weiterbildung von einzelnen Teammitgliedern gemäß den Erfordernissen im Projektteam.

Ein Projekt kann nur dann optimal realisiert werden, wenn die Rollen innerhalb des Projektteams mit Mitarbeitern besetzt werden, die über die richtigen Qualifikationen und ausreichend Erfahrung verfügen. Da die Skills der Mitarbeiter erfolgskritisch für die Umsetzung des Projektes sind, müssen die Projekte qualifiziert besetzt werden. Dabei geht es einmal um die fachlichen Skills, aber auch die sozialen Fähigkeiten – wie Teamgeist, die Fähigkeit, sich ins Team zu integrieren und gemeinsam an einem Strang zu ziehen – müssen stimmen. Projektmanager stehen hier vor einer schwierigen Aufgabe, denn es ist nicht einfach, in einem teilweise knappen Zeitfenster arbeitsfähige Projektteams mit qualifizierten Projektmitarbeitern zu besetzen. Das Skill-Management im Projekt hat als Ziel, das Projekt mit den geeigneten Ressourcen optimal zu besetzen bzw. die verfügbaren Ressourcen für die Projektaufgaben zu entwickeln bzw. zu qualifizieren. So kann die Qualität der Umsetzung am besten sichergestellt werden.

Um das Projektmanagement mit dem Skill-Management der Mitarbeiter zu verbinden und so die optimalen Ressourcen für die Besetzung des Projekts zu finden, müssen die Qualifikationen der Mitarbeiter intern bekannt sein und die Wünsche der Mitarbeiter sollten mit berücksichtigt werden. Dies erreicht, dass die Motivation der Teammitglieder und der Wille zur Mitarbeit gefördert wird. Um das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen, sollten regelmäßige Gespräche geführt und Schulung bzw. Weiterbildungen zur Spezialisierung der Mitarbeiter angeboten werden. Auch Teamaktivitäten helfen, die individuellen sozialen Kompetenzen genauer herauszuarbeiten. Um ein Projekt umsetzen zu können, braucht es Offenheit und Transparenz gegenüber aktuell verfügbarer Projekte. Über die Projektbeschreibungen kann ein Projektteam herausfinden, ob sie das Projekt umsetzen können. Gerade bei agilen Projektmethoden zählt zudem die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und eine regelmäßige Kommunikation mit den anderen Teammitgliedern.

In vier Schritten zur optimalen Projektbesetzung

Das richtige Skill-Management innerhalb eines Projektes hat zum Ziel, das Projekt mit den geeigneten Ressourcen auszustatten. Gibt es die benötigten Ressourcen so nicht, ist es notwendig, Mitarbeiter für ihre entsprechenden Rollen im Projekt zu entwickeln bzw. zu qualifizieren. Das Skill-Management kann zudem eingesetzt werden, um die Suche nach den geeigneten Mitarbeitern zu verbessern und so für einen optimierten Personaleinsatz zu sorgen. Zudem dient das Skill-Management zur strategischen Projektplanung im Rahmen des Projekt-Portfoliomanagements und zur bedarfsorientierten Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter für die zielgerichtete Qualifikation als Teammitglied. Voraussetzung für die Kompetenzanalyse ist Transparenz und der Abgleich der Kompetenzen einzelner Mitarbeiter mit dem Soll-Anforderungsprofil.

Um ein zu bearbeitendes Projekt optimal besetzen zu können, ist es für die Projektleiter zunächst einmal notwendig, festzulegen, über welche Skills die einzelnen Teammitglieder verfügen müssen.

Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Ziele des Projektes in ihrer Umsetzung mit einer ausreichend hohen Qualität erreicht werden und somit die Kunden zufriedengestellt werden. Und zufriedene Kunden sind ein Garant für zukünftiges Wachstum, da sie auch zukünftige Projekte bei diesem Unternehmen umsetzen lassen. Man unterteilt den Prozess in vier Schritte:

1. Schritt – Definition der benötigten Skills

Zunächst müssen die erforderlichen Skills definiert werden, die für die Aufgabenbearbeitung gebraucht werden. Diese lehnen sich an den Beschreibungen der einzelnen Arbeitspaketen ab, aus der sich die Projektstruktur zusammengesetzt ist.

2. Schritt – Festlegung der notwendigen Skill-Qualität

Im zweiten Schritt wird festgelegt, wie gut das Teammitglied seine Skills beherrschen muss. Reicht das Wissen eines Einsteigers, eines erfahrenen Mitarbeiters oder ist Expertenwissen notwendig? Hinweise sind Erfahrung und die Bewertungen des theoretischen Wissens.

3. Schritt – Kandidatensuche per Selbsteinschätzung

Stehen die erforderlichen Kompetenzen und das Niveau der Skills fest, wird im Unternehmen nach passenden Mitarbeitern für das Projektteam gesucht. Ein praktisches Mittel dazu sind Fragebögen, in denen die Mitarbeiter zu einer Selbsteinschätzung aufgefordert werden.

4. Schritt – Abgleich der Soll/Ist-Profile

Abschließend wird auf der Basis der Daten herausgefunden, ob alle gebrauchten Skills im Unternehmen vorhanden sind. Falls sich herausstellt, dass im Unternehmen nicht alle Kompetenzen zur Verfügung stehen, müssen diese aus externen Quellen gedeckt werden.

In diesem Prozess ist es sinnvoll, ein Kompetenzmodell für das Projekt zusammenzustellen, das aus einem Skill-Katalog und allen erforderlichen Kompetenzen besteht. Dabei geht es nicht ausschließlich um Fachkompetenzen, es sollten gleichzeitig auch methodische und soziale Kompetenzen sowie die Persönlichkeit der Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Die fachlichen und charakterlichen Eigenschaften eines jeden Mitarbeiters können so erfasst werden und machen die Auswahl für das nächste Projekt einfacher, da fachliche und persönliche Qualifikationen bereits erfasst sind.

Vor der Etablierung des Skill-Managements im Unternehmen ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter die Angabe ihrer fachlichen und persönlichen Qualifikationen nicht als Wertung verstehen, sondern dazu erhoben werden, um Projekte zielgerichtet und auf motivierende Weise zu besetzen. So kann sichergestellt werden, dass das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. Zudem kann die Erhebung der Skills aller Mitarbeiter auch eruiert werden, welche fehlenden Fähigkeiten über gezielte Schulungsmaßnahmen zu fördern und vorhandene Fähigkeiten-Lücken zu schließen. Die Erfassung der verfügbaren Skills aller Mitarbeiter in einer unternehmensinternen Wissensdatenbank erreicht, dass Projekte optimal besetzt werden und bietet der Personalabteilung wertvolle Einsichten in die weitere Personalplanung und -entwicklung.

Skill-Management zur gezielten Mitarbeiterförderung

Die Förderung der eigenen Mitarbeiter im Rahmen des Skill-Managements wird für Unternehmen immer wichtiger. Sie dient dem Aufbau wertvollen Wissens und zum Erhalt der Kernkompetenzen des eigenen Mitarbeiterpools. Gerade im Zeitalter des Fachkräftemangels spielt dies im Wettbewerb um die besten Köpfe eine wichtige Rolle. Das Skill-Management erlaubt eine strategische und systematische Personalentwicklung, denn es hilft, Mitarbeiter gezielt zu fördern und in Positionen einzusetzen, in denen sie gerne arbeiten. Dies wiederum sorgt für eine höhere Zufriedenheit der

Mitarbeiter und in der Folge zu einer höheren Mitarbeiterbindung. Dies wiederum hat einen beeinflusst das Employer Branding – also die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber – sowohl positiv als auch nachhaltig. Ein positives Employer Branding ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Es kann das Zünglein an der Waage sein, dass sich ein qualifizierter Arbeitssuchender für die Mitarbeit in dem Unternehmen entscheidet.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung der zunehmenden digitalen Transformation. Die Digitalisierung und ein vermehrte Einsatz von Robotern sowie kognitiven Technologien verändert die Arbeitswelt und damit auch das Projektmanagement stark. Für die Teammitglieder bedeutet dies, dass sie erlernen müssen, mit den neuen, technisierten Anforderungen an ihre Tätigkeit umzugehen. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass sie genau festlegen müssen, welche Fähigkeiten die Mitarbeiter über alle Managementebenen hinweg haben sollten. Dies ist in der strategischer Ansatz und legt auch fest, welche zukünftige Anforderungen an die Arbeit im Team gestellt werden. An dieser Stelle kommt das Skill-Management zum Tragen, denn jeder Mitarbeiter wird individuell mit den Kompetenzen ausgestattet, die für die Umsetzung der einzelnen Projekte benötigt werden. Die im Rahmen des Skill-Managements erhobenen Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter helfen Projektleitern jederzeit, die am besten passenden Mitarbeiter in sein Team zu holen.

Die praktische Seite des Skill-Managements

Das Skill-Management wird in der Praxis genutzt, um herauszufinden, welche Kernkompetenzen das Unternehmen mittel- und langfristig zur Realisierung seiner unternehmerischen Ziele benötigt. Zudem hilft das Skill-Management, einen Soll-Ist-Vergleich der verfügbaren Kompetenzen im Unternehmen vorhanden ist und hilft so, bei der optimalen Zusammensetzung eines Teams. Es ist auch ein wertvolles Mittel, um herauszufinden, welche Fähigkeiten und Kompetenzen vorrangig benötigt und gefördert werden müssen. Gleichzeitig kann herausgestellt werden, wie der Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der notwendigen Skills stattfinden soll. Ein wichtiges Kriterium ist in diesem Zusammenhang eine umfassende und ganzheitliche Kommunikation zwischen allen Parteien.

Um das Skill-Management in der unternehmerischen Praxis erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es der Erhebung und dauerhaften Aktualisierung der Anforderungsprofile an die Mitarbeiter sowie die Regelung der Prozessabläufe. Die Personalabteilung hat zudem die Aufgabe, alle Stellenausschreibungen zu pflegen und aktuell zu halten. Viele größere Unternehmen setzen hierfür eine automatisierte Softwarelösung ein. Diese hilft zuverlässig, sämtliche Verwaltungs- und Organisationsaspekte zu kontrollieren und alle Anforderungsprofile auf dem aktuellen Stand zu halten. Weitere wichtige Funktionen des Skill-Managements sind die Verteilung von Aufgaben, Termine, Verantwortlichkeiten und die Personalentwicklung für die Zukunft.

In den letzten Jahren setzen immer mehr Unternehmen auf künstliche Intelligenz – die auch einen Einfluss auf das Skill-Management hat. Dies liegt vor allem daran, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern. Um die Vorteile des Einsatzes der künstlichen Intelligenz – wie eine höhere Produktivität, ein wachsendes Bruttoinlandsprodukt und einem verbesserten Erfolg des Unternehmens – voll umzusetzen zu können, verändert sich das Qualifikationsprofil an die einzelnen Mitarbeiter teils beträchtlich. Auch hier kann das Skill-Management einen wertvollen Beitrag dazu leisten, die Mitarbeiter so weiterzuentwickeln und zu schulen, da sich der Qualifikationswandel durch die Technisierung noch einmal stark verändert.

Aspekte für ein zukunftssträchtiges Skill-Management

Als erster Schritt ist es notwendig, qualifizierte Mitarbeiter und ausgeschriebene Projekte zusammenzubringen. Hier hilft die Erfassung aller Qualifikationen und Kompetenzen aller Mitarbeiter

in einer Wissensdatenbank, sodass der Abgleich der verfügbaren Fähigkeiten mit den erforderlichen Kompetenzen erfolgen kann. So können die Teams in optimaler Besetzung erstellt und – falls notwendig – fachliche Weiterentwicklungen der Skills der Mitarbeiter eingeleitet werden. Basis dafür sind die hinterlegten Mitarbeiterprofile, aus denen sämtliche Qualifikationen der Mitarbeiter hervorgehen.

Im Hinblick auf ein neu zu etablierendes strategisches Skill-Management ist es auch immer wichtig, die Mitarbeitergewinnung und die Bindung der Mitarbeiter zu bedenken. In diesem Zusammenhang sollte das Unternehmen genau überlegen, welche monetären und nicht-monetären Anreize es bietet, damit sich qualifiziertes Personal auf die Mitarbeit in einem Projekt bewirbt. Dazu gehören auch die Entwicklung von maßgeschneiderten Karriereprogrammen. Gerade durch die Automatisierung sollten die Unternehmen für den Ausbau der benötigten Qualifikationen gezielt unterstützen, um für sich einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass optimal besetzte Teams federführend an einer erfolgreichen Umsetzung des Projekts beteiligt sind.