

Die Guten ins Töpfchen ...

Skill-Datenbanken und Personalauswahl mit SAP

Torsten Weber // TIBAY München



HIER LESEN SIE

- aus welchen Gründen Skill-Datenbanken installiert werden
- welche Folgen das in Unternehmen haben kann
- worauf Betriebs- und Personalräte dabei achten sollten

Skill-Datenbanken sollen helfen, Qualifikationen der Beschäftigten zu erkennen und zu nutzen. So können mit dem SAP-Modul für Personalwirtschaft HCM (Human Capital Management) unter anderem Mitarbeiter bewertet, im internen Recruiting aufgelistet und für neue Aufgaben ausgewählt werden. Ob allerdings die davon betroffenen Personen selbst davon auch etwas haben, hängt von vielen Faktoren ab. Mitsprache ist einer davon.

Bei der Installation und Einführung einer sogenannten Skill-Datenbank werden Kenntnisse und Erfahrungen von Beschäftigten systematisch erfasst und ausgewertet. Dabei geht es in der Regel sowohl um Wissen, das im Laufe der betrieblichen Zugehörigkeit durch Aus- und Weiterbildung angesammelt wurde, als auch um die jeweiligen Erfahrungen, die in betrieblichen Projekten erworben wurden.

Neben diesem aufgabenbezogenen Fachwissen geht es allerdings immer mehr auch um die Erfassung und Sichtbarmachung von Methoden- und Sozialkompetenzen – von sogenannten Softskills. Ist die betreffende Person kommunikativ? Wie geht sie mit Kritik um? Ist sie stressresistent? Um nur einige zu nennen.

Darf es ein wenig mehr sein?

Dabei steht bei den grundsätzlichen Überlegungen zur Einführung derartiger Datenbanksysteme nicht unbedingt der einzelne Beschäftigte im Vordergrund. Insbesondere in größeren Unternehmen, in denen viel Projektgeschäft betrieben wird und in international und dezentral ausgerichteten Unternehmen gibt es gute Gründe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erfassen.

Dies kann bei der Besetzung von Projektteams hilfreich sein, denn so wird – zumindest in der Theorie – ein Projekt genau von den Kollegen durchgeführt, die die größte Befähigung dazu haben. Und: es lässt sich recht schnell herausfinden, wer über das

notwendige Fachwissen hinaus Fähigkeiten hat, die in dem besagten Projekt dringend gebraucht werden. Bestimmte Sprachkenntnisse beispielsweise.

Aber auch über das Tagesgeschäft hinaus können Skill-Datenbanken sinnvoll sein. Wenn eine vorausschauende Personalpolitik betrieben wird, können so Lernbedarfe ermittelt und ein zielgerichtetes Weiterbildungsmanagement betrieben werden. Organisationsweit können somit Defizite identifiziert und gezielt behoben werden.

Um allerdings eine derart idealtypische und ggf. für alle Beteiligten erfolgreiche Nutzung der Daten zu gewährleisten, müssen natürlich die gepflegten Datensätze überhaupt irgendeine Aussagekraft für die betriebliche Nutzung haben.

An dieser Frage scheiden sich in der Praxis nicht selten die Geister. Denn ob eine Einzelinformation über eine Person für den Betrieb relevant ist, ist ja kein Naturgesetz, sondern muss im Einzelnen geprüft, ausgehandelt und manchmal eben auch energisch bestritten werden.

Und: die Systematik der Erfassung muss mit den Anforderungen, die z.B. in einem neu zu gründenden Projektteam bestehen, abgleichbar sein. Im besten Fall sind dann die dem Projekt zugeordneten Kriterien mit den per EDV erfassten Fähigkeiten der Mitarbeiter vergleichbar. Dies ist in der Praxis keinesfalls eine Selbstverständlichkeit.

Der sinnvolle Aufbau eines derartigen Systems kann also nur dann gelingen, wenn die betrieblichen Anforderungen genau identifiziert worden sind und die elektronisch erfassten Kompetenzen der Beschäftigten sich damit vergleichen lassen. Welche Daten nun im Einzelnen für ein derartiges System erhoben werden, unterscheidet sich dabei von Unternehmen zu Unternehmen (siehe hierzu die Beispiele im nebenstehenden Kasten).

Dass bei dieser Frage allerdings seitens der Arbeitgeber nicht selten über das Ziel hinausgeschossen wird, zeigen etliche Datenskandale der letzten Monate. Um so wichtiger ist es, dass bereits bei der Konzeption einer Skill-Datenbank geklärt wird, was aus welchen Gründen und mit welchem Zweck erhoben werden soll. Dabei sind die sogenannten Softskills per se problematisch, da sie tendenziell subjektiv geprägt und – anders als z.B. Fachwissen – damit kaum objektivierbar sind. In vielen Fällen wird daher auf die Erfassung derartiger „Fähigkeiten“ von vornherein verzichtet.

Zudem ist es z.B. im SAP-HCM-Modul möglich, den personenbezogenen Fähigkeiten auch sogenannte Abneigungen gegenüber zu stellen. Eine ebenfalls hochproblematische Angelegenheit, die zum Missbrauch geradezu einlädt, insbesondere, wenn niemand kontrolliert, was dort eigentlich durch wen eingepflegt wird.

Regularien müssen sein

Neben der Frage, welche Datenfelder überhaupt eingerichtet bzw. gefüllt werden,

SKILL-DATENBANK

Was ein Unternehmen genau abfragt, hängt von den individuellen Zielen ab. Hier einige Beispiele:

- Fachkenntnisse
- Qualifikationsnachweise durch Zertifikate
- Nicht zertifizierte Kenntnisse
- Branchen-Know-how
- Frühere Aufgabengebiete
- Sprachkenntnisse
- Kenntnis von Systemen oder spezieller Software
- Präsentationskompetenz
- „Softskills“
- Individuelle Interessen

stellt sich bei einer Skill-Datenbank auch immer die Frage nach dem „Wie“.

Pflegen die Beschäftigten ihre Daten selbst oder übernimmt das eine andere Stelle, gar der Vorgesetzte? Wenn nicht selbst gepflegt wird, wer bestimmt dann, was dort eingestellt wird? Dass die betroffenen Beschäftigten einen Anspruch auf vollständige Information über die gespeicherten Daten haben, versteht sich dabei fast von selbst.

In vielen Unternehmen, zumeist dort, wo entgegen aller Bedenken Softskills erhoben werden, gibt es Verfahren, die der Subjektivität in diesem Bereich Rechnung tragen, z.B. indem es eine strikte Kennzeichnung von Selbst- und Fremdeinschätzungen gibt:

Wenn ich etwa mich und meine Fähigkeiten im Bereich Office-Programme mit „gut“ einschätze, der Vorgesetzte mir aber nur ein „befriedigend“ zubilligt, werden in diesem Fall beide Bewertungen geführt und als meine und seine kenntlich gemacht.

Ebenfalls müssen Regularien im Auseinandersetzungsfall gefunden werden. In vielen betrieblichen Szenarien hat der Mitarbeiter sozusagen das letzte Wort. Gibt es also unüberbrückbare Differenzen bei einzelnen Einschätzungen, entscheidet der Beschäftigte selbst, ob er die abweichende Bewertung des Vorgesetzten stehen lässt oder löscht. Es gibt auch Beispiele aus der Praxis, in denen in einem derartigen Fall

automatisch die Interessenvertretung eingeschaltet wird.

Neben zentralen Fragen der Datenerfassung und -gewichtung spielt – wie eigentlich bei allen Datenbanken mit Personenbezug – eine große Rolle, wer diese zweifellos besonders schützenswerten Daten eigentlich sehen darf. Ein entsprechendes Berechtigungskonzept ist also unabdingbar.

Zu diesem Thema erklärte der Bundesdatenschutzbeauftragte auf der letztjährigen SAP-Fachtagung des TBS-Netzes:

„Es ist immer im Auge zu behalten, dass Mitarbeiterqualifikationen, insbesondere wenn sie in sehr detaillierter Form vorliegen, hochsensible Informationen sind und daher einen besonderen Schutz erfordern. Am datenschutzfreundlichsten sind Systeme, die auf Freiwilligkeit beruhen. Besonders zu begrüßen sind dabei Datenbanken, in denen die Mitarbeiter sich selber ein Profil anlegen unter Nutzung von Parametern, die vom Unternehmen vorgegeben werden. Sie verwalten ihre Profile selber, aktualisieren, berichtigen, löschen oder sperren ihre Profildaten mit der Konsequenz, dass sie beim Sperren ihres Profils bei der weiteren Suche nach geeigneten Personen für die Besetzung von Stellen oder Projekten nicht mehr berücksichtigt werden.“

Die Mischung macht's!

Welche Voraussetzungen und Konsequenzen – positive wie negative – kann nun die Einführung eines solchen Skill-Managements haben?

Zuallererst ist an dieser Stelle sicherlich die Involvierung des Betriebs- bzw. Personalrats zu nennen. Das Erfassen und Verwerten derartiger personenbezogener Daten teilweise bis in eindeutig private Bereiche hinein, macht die Mitgestaltung durch die Belegschaftsvertretung unverzichtbar. Und diese sollte einen genauen Blick werfen auf Beweggründe und Umgehensweisen mit dieser Thematik. Denn der Aufbau einer solchen Datenbank allein nutzt ja bei weitem die Möglichkeiten nicht aus.

Denkbar und nicht selten praktiziert ist z.B. die Verknüpfung mit weiteren Bewertungssystemen wie etwa Zielvereinbarungen, Balanced Scorecard usw., zumal

wenn etwa in diesen Zielvereinbarungen bestimmte Fortbildungsaktivitäten festgelegt werden.

Darüber hinaus ist im bereits erwähnten HCM-Modul von SAP die direkte Verbindung zum Weiterbildungsbereich möglich. So können belegte Kurse direkt als Skills übernommen werden oder auch bei

schon ein K.o.-Kriterium, denn eine derartige Datenbank und das Arbeiten damit ist darauf angewiesen, dass die Daten kontinuierlich aktualisiert werden. Eine Skill-Datenbank, die das Wissen von vor zwei Jahren abbildet, ist kaum zu gebrauchen.

Andersherum kann der Aufbau einer Skill-Datenbank ein wirksames Mittel sein,

„Wer bisher bei dem Versuch, z. B. Fortbildungskurse zu belegen, immer wieder gescheitert ist, findet durch den Aufbau einer Skill-Datenbank eventuell einen digitalen Fürsprecher.“

aus der Datenbank hervorgehenden Know-how-Defiziten automatisiert Kurse gebucht werden.

In gewisser Weise kann eine dementsprechende elektronische Kompetenzliste Personalentscheidungen sogar objektivieren. Wer bisher bei dem Versuch, Fortbildungskurse zu belegen oder bei neuen Projekten berücksichtigt zu werden, immer wieder an seinem direkten Vorgesetzten gescheitert ist, findet durch den Aufbau einer Skill-Datenbank eventuell einen digitalen Fürsprecher.

Allerdings wäre eine rein auf Nullen und Einsen basierende Personalentwicklung doch recht kurzsichtig, denn, um beim Beispiel SAP-HCM zu bleiben: bei dem elektronischen Abgleich, z. B. von Anforderungen an eine zu besetzende Stelle, wirft das entsprechende Modul eine Liste aus, in der eine Übereinstimmung mit den gefundenen Beschäftigten in Prozent angegeben wird.

Das System kürt sozusagen seinen „Treffer des Tages“, ohne dass unbedingt ersichtlich wäre, aus welchen Gründen dies geschieht.

Eine weitere Möglichkeit, die Datenbank zu benutzen, wäre natürlich, die bisher beschriebene Idee einfach umzudrehen und diejenigen, die bestimmte Skills nicht haben, mit Konsequenzen zu belegen, im schlechtesten Fall die Kündigung auszusprechen.

Viele Praxisbeispiele zeigen, dass – selbst wenn bei der Einführung alle Fallstricke umkurvt wurden – die für alle Beteiligten erfolgreiche Arbeit mit dem System keinen Automatismus darstellt. Oft erlahmt der erste Eifer nach erfolgreicher Inbetriebnahme. Für ein solches System fast

das betriebliche Weiterbildungssystem zu verbessern, sofern die Datenerhebung und die weitere Umgehensweise mit den Daten transparent sind, Beschäftigte mit Qualifizierungsdefiziten nicht benachteiligt sondern gefördert werden und keine Daten erhoben werden, die mit der Berufssphäre nichts zu tun haben.

In jedem Fall empfiehlt es sich, eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Autor

Torsten Weber ist Technologieberater bei der Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e.V. beim DGB und von SAP zertifizierter „Technical Solution Architect“, TIBAY e.V., Schwanthaler Straße 64, 80336 München, fon 089 543446-14, weber@tibay-m.de, www.tibay-m.de

FRISCH GELESEN...

■ In der Fachzeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ (7-8/2009) informieren die der CuA-Leserschaft bestens bekannten Autoren Jochen Brandt und Horst Kübeck über den Einsatz von **elektronischen Managementsystemen** wie SAP im Unternehmen. Der Beitrag gibt einen ersten Überblick über die Probleme, die für Interessenvertretungen beim Einsatz dieser Programme entstehen und welche Möglichkeiten sie haben, ihre Mitbestimmung bei der Einführung von ERP-Systemen zu nutzen. Es liegt schließlich am Betriebs- bzw. Personalrat, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten nicht zu bloßen Kennzahlen in der Wirtschaftsplanung werden.

■ Die CuA-Schwesterzeitschrift „Der Personalrat“ weist in ihrer Juli/August-Ausgabe auf eine aktuelle Entscheidung des **Bundesarbeitsgerichts** hin, die Betriebs- und Personalräten künftig die Arbeit erleichtern wird. Die fortschrittlichen Richter sehen darin die im BetrVG an verschiedenen Stellen angeordnete **Schriftform** als nicht so eng an, es soll danach auch die Textform (etwa **E-Mail**) genügen. Was das genau bedeutet und welche Schlussfolgerungen daraus für die Tätigkeit der Interessenvertretung zu ziehen sind, beleuchtet CuA-Autor Achim Thannheiser in diesem Beitrag.

■ Im Juli-Heft der Fachzeitschrift „gute Arbeit“ ist die **Arbeit in Call-Centern** das Thema des Monats. Die Verhältnisse in vielen Call-Centern sind nach wie vor noch bedenklich. Aber auch die Beschäftigten in der Call-Center-Branche haben ein Recht auf vernünftige Arbeitsbedingungen, angemessene Entlohnung, gute soziale Standards und Mitsprache. Autoren sind unter anderem Klaus Heß und Gerd Schweizer. Die beiden hatten in der CuA 7/2008 den Schwerpunkt „Soziale Mindeststandards in Call-Centern!“ mitgestaltet.

Bestellhinweis

Einzelexemplare der hier genannten Zeitschriften können bestellt werden bei:
Bund-Verlag – Leserservice, 60424 Frankfurt/M.,
fon 069 795010-71, abodienste@bund-verlag.de