

Skill-Management in einer Unternehmensberatung - Praxisbeispiel

Thomas Deelmann, Peter Loos

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL
D-55099 Mainz
{deelmann|loos}@isym.bwl.uni-mainz.de

Abstract: Der vorliegende Beitrag stellt zunächst das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung vor und arbeitet das Skill-Management als einen wesentlichen Bestandteil heraus. Anschließend werden Ansatzmöglichkeiten und Anforderungen für den Einsatz von Skill-Management in Beratungen aufgezeigt. Ein Praxisbeispiel beschreibt zunächst die Situation des Skill-Managements in einer Unternehmensberatung und der sich ergebenden Herausforderungen, formuliert darauf aufbauend einen Lösungsansatz und stellt den Stand der Umsetzung dar.

1 Einleitung, Motivation, Aufbau

Skill-Management ist ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells von Unternehmensberatungen. Das Wissen über die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist z. B. für die Angebotserstellung, die Besetzung von Projekten oder die Personalentwicklung ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der zunehmend technologisch unterstützt wird.

Der vorliegende Beitrag beschreibt das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung und leitet hieraus für das Skill-Management Ansatzmöglichkeiten sowie Anforderungen ab. Ein Praxisbeispiel beschreibt den Einsatz und die Weiterentwicklung des Skill-Managements in einer Unternehmensberatung, die sich durch starkes Wachstum verschiedenen Herausforderungen in u. a. diesem Bereich gegenüber sieht.

2 Skill-Management in Unternehmensberatungen

Das Geschäftsmodell der meisten Unternehmensberatungen¹ sieht vor, dass Berater ihr Wissen und ihre Fähigkeiten unter Anwendung von Beratungsansätzen, Methodiken etc.

¹ Die Begriffe „Beratung“, „Unternehmensberatung“, „Beratungsunternehmen“ etc. werden im Folgenden synonym genutzt.

zur Problemlösung einsetzen.² Aus dem Geschäftsmodell lassen sich drei wichtige Elemente herauslösen, die im Rahmen der Unternehmensstrategie betrachtet werden müssen: Mitarbeiter, Wissen und Beratungsansatz. Weitere Merkmale, wie z. B. die Positionierung im Markt, die durch das Verhältnis von Partnern zu Beratern entstehende Hebelwirkung bei der Weitergabe von Wissen oder das Vergütungsmodell sind zur Differenzierung notwendig. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind jedoch hauptsächlich Mitarbeiter sowie ihre Fähigkeiten und Wissen relevant, die anderen Aspekte werden nicht weiter betrachtet.

In Unternehmensberatungen dominieren Projekte gegenüber Regeltätigkeiten. Aufbau- und Ablauforganisation sind also als dynamisch zu betrachten. Projekte sind häufig in Phasen unterteilt, die einem wiederkehrenden Schema folgen (vgl. [Co01],[Ni97a],[Ni97b]). Aus Sicht einer Unternehmensberatung besteht ein Projekt im Wesentlichen aus drei Phasen, die ihrerseits weiter unterteilt werden können: Projektanbahnung (mit Anfrage, Angebot, Vertragsgestaltung), Projektdurchführung (mit Analyse, Konzeption, Entwicklung, Einführung) und Projektabschluss (mit direkter Erfolgsbewertung, Dokumentation, Kundenbefragung).

Für die Arbeit in einer Unternehmensberatung ist es i. d. R. charakteristisch, dass sie an wechselnden sowie verteilten Orten stattfindet, so dass der Zuweisung von Beratern zu Einsatzorten und Projekten eine besondere Bedeutung zukommt. Für das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die Skills der Berater richtig einzusetzen, um effizient zu Problemlösungen zu gelangen.

Diese Aufgabe (Skill-Management) ist ein Instrument des Wissensmanagements und beschäftigt sich mit dem impliziten Wissen der Mitarbeiter, also demjenigen Wissen, welches in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist. Untersuchungsgegenstand sind Skills, also Qualifikationen, Erfahrungen und Fähigkeiten, die für ein Unternehmen von Interesse sind. Nicht Bestandteil von Betrachtungen ist die Explizierung dieser Qualifikationen und Fähigkeiten bspw. in Dokumenten (vgl. [DLW99, S. 2-3],[GU03],[Ha02, S. 42], [HMP01],[Pe02]).

Beispiele für den Einsatz von Skill-Management in Beratungen können an Hand der o. g. Projektphasen aufgeführt werden. Während der Projektanbahnung wird auf Beraterprofile zurückgegriffen. In ihnen sind z. B. für jeden Berater Ausbildung, bearbeitete Projekte und Kenntnisse dokumentiert. Mit ihrer Hilfe wird mit dem Kunden über die optimale Projektbesetzung diskutiert. Dieser Projektbesetzungsprozess wird unterstützt von einer Übersicht zur Verfügbarkeit einzelner Berater zu einem bestimmten Zeitpunkt. Bei der Projektdurchführung kann durch eine geschickte Kombination von senioreren und junioreren Beratern die Weitergabe von Kenntnissen gefördert und die Kundenanforderungen mit Hilfe dieser Hebelwirkung durch minimalen Ressourceneinsatz erfüllt werden. Nach einem durchgeführten Projekt werden die Beraterprofile aktualisiert und dienen wieder als Argumentationshilfe bei Akquisitionsgesprächen.

² Vgl. für eine Betrachtung des Themenschwerpunktes Personal der Geschäftsmodelle von sog. Professional Service Firms, zu denen auch Unternehmensberatungen gehören, [Ko04].

Die Umsetzung unterschiedlicher Maßnahmen zum Skill-Management stellt verschiedene spezifische Anforderungen an das Management einer Unternehmensberatung. Sie können unter Rückgriff auf das skizzierte Geschäftsmodell identifiziert und in organisatorische, kulturelle und technische Aspekte unterteilt werden, wie die folgenden Beispiele zeigen. Die Definition der Interessensgebiete hat häufig Implikationen für den disziplinarischen Organisationsaufbau sowie auf das Angebotsportfolio. Organisationsprozesse müssen entsprechend angepasst und Maßnahmen vom Top-Management unterstützt werden (vgl. [Ha02, S. 168-175]). Eine offene und Team fördernde Kultur, die Aktivitäten des Skill-Managements würdigt, vereinfacht die Durchführung der Maßnahmen. Bei der Zusammenstellung von Projektteams steigern Marktmechanismen unter Einbeziehung der Berater die Qualität der Zusammensetzung und wirken positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. [PRR97]). Eine technische Unterstützung sollte eine räumliche und zeitliche Verteilung der Mitarbeiter berücksichtigen, skalierbar sein, um organischem und künstlichem Wachstum zu genügen (vgl. [Me03],[MK03]) und eine Integration mit anderen Systemen erlauben. Für eine ausführliche Diskussion der Anforderungen an Ansätze zum Skill-Management vgl. [DLW99, S. 12-21].

3 Praxisbeispiel: Einsatz von Skill-Management in einer Beratung

Ausgangssituation – Die dem folgenden Praxisbeispiel zu Grunde liegende interne Unternehmensberatung hat ca. 50 Berater, einen Jahresumsatz von ca. € 9 Mio. und eine Auslastung von über 90%. Die seit 1998 bestehende Organisation konnte in der Vergangenheit auf ein formalisiertes Skill-Management verzichten, da mit Hilfe eines engen persönlichen Netzwerkes und einfacher Listen bei einer geringen Personalfluktuation (ca. 15%) eine Zuordnung von Beratern zu Interessen und den durchgeführten Projekten vorgenommen werden konnte und die meisten Projekte in einem relativ kleinem lokalen Gebiet durchgeführt wurden. Neue Berater haben ein Grundlagentraining erhalten. Weiterführende Ausbildung wurde individuell vereinbart. Die Projektbesetzungen wurden von der Leitung der Beratung vorgenommen.

Herausforderung – Die getroffenen Maßnahmen haben sich in der Vergangenheit als ausreichend und effektiv erwiesen. Für die Zukunft werden sowohl eine starke Erhöhung der Mitarbeiterzahl, eine Erhöhung der Fluktuation auf ca. 30% sowie ein fachliches und geographisches Wachstum angestrebt. Die wenigen derzeit vorhandenen Vorgehensweisen und Instrumente des Skill-Managements sind historisch gewachsen, eher informeller Natur und scheinen die geplante Veränderung nicht unterstützen zu können. Im Rahmen einer Analyse der Ist-Situation sind verschiedene Schwachstellen identifiziert worden, die vermutlich durch ein Wachstum der Organisation noch verstärkt werden:

- Die Entscheidungsfindung für Projektbesetzungen ist teilweise ineffizient und mit Wiederholungen ausgestattet. Es wird im Durchschnitt über vier verschiedene Projektbesetzungen zu verschiedenen Terminen diskutiert.
- Es existiert keine durchgängige Informationstransparenz über Akquisitionsaktivitäten, Projektanfragen sowie Projektstatus.

- Eine heterogene IT-Unterstützung führt häufig zu Doppelarbeiten. Mangelnde Systemintegration führt in der Phase des Projektabschlusses zu einem durchschnittlichen Mehraufwand von einem halben Personentag je Projekt.
- Besetzungsentscheidungen basieren auf den individuellen Entscheidungen der Leitungsmitglieder sowie zeitlicher Verfügbarkeit der Berater.
- Berater wünschen sich stärker in die Besetzungsentscheidungen einzubringen.

Lösungsansatz – Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden von der Geschäftsleitung verschiedene Maßnahmen ergriffen. Aus dem Bereich Skill-Management werden einige davon im Folgenden kurz skizziert.

- In Kombination mit einer möglichen Neueinführung eines Wissensmanagement-Systems wird eine Verknüpfung von Personen, Interessen und Projekten angestrebt. Eine solche Lösung erlaubt ein schnelles Durchsuchen von Projekterfahrungswissen und die Identifikation von für ein Projekt geeigneten Beratern. In diesem Kontext kann auf hinterlegte Beraterprofile zurückgegriffen werden. Im Rahmen einer Angebotserstellung werden hierdurch bspw. die Effizienz gesteigert (erwartete Verkürzung der Prozessdurchlaufzeit: ca. 15%) und die Kosten gemindert.
- Die Mitarbeiter sind für ihre Beraterprofile selbst verantwortlich und können durch die Angabe von Interessengebieten ihre zukünftigen Projekteinsätze beeinflussen.
- Der Status von bearbeiteten, aktuellen und potenziellen Projekten ist für alle Mitarbeiter sichtbar, eine Einflussnahme auf Projektbesetzungen ist durch Vorschläge möglich.
- Je Beraterlevel (Senioritätsgrad) werden verschiedene Anforderungen definiert, die für einen Aufstieg erfüllt sein müssen. Ein ‚Bewährungsaufstieg‘ entfällt. Gleichzeitig werden die angebotenen Trainingsmaßnahmen auf diese Anforderungen abgestimmt, um die Personalentwicklung zu verbessern. Hierdurch wird eine nachgewiesene Grundqualifikation je Beraterlevel sichergestellt, die durch individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen ergänzt wird. Bei der Projektbesetzung besteht im Hinblick auf die vorhandene Grundqualifikation eine höhere Planungssicherheit.

Status und Ausblick – Zum aktuellen Zeitpunkt (Juni 2004) sind verschiedene technische Alternativen zur Unterstützung des skizzierten Lösungsansatzes, die in Abhängigkeit mit der Unterstützung des Wissensmanagements der Beratung stehen, evaluiert worden und es wurde eine Auswahlentscheidung auf Basis von technischen, prozessualen, finanziellen und personellen Aspekten zu Gunsten einer Neuinstallation gefällt. Auf eine Überarbeitung der bisherigen Wissensmanagementlösung wurde verzichtet.

Relevante Arbeitspakete bei der Einführung des neuen webfähigen Systems, welches die Benutzbarkeit erhöhen, die Akzeptanz fördern und eine engere Verknüpfung von Skill- und Wissensmanagement ermöglichen soll, sind neben Altdatenübernahme, die Erstellung eines Themenbaumes, über den eine Verbindung zu den Mitarbeiterprofilen, welche migriert werden sollen, erfolgt, die Definition von zu einem Projekt gehörenden

Standarddokumenten und die prozessualen Schnittstellen zwischen einem Beratungsprojekt und der Wissensmanagementlösung. Spätestens im Ende 2004 soll die Implementierung des o. g. Lösungsansatzes erfolgt sein.

Das Praxisbeispiel ist demnach derzeit noch nicht abgeschlossen, seine Begleitung wird fortgesetzt. Die zukünftigen Ergebnisse lassen empirische Hinweise für die weitere Erarbeitung des Forschungsfeldes von Skill-Management in Unternehmensberatungen und einer geeigneten Werkzeugunterstützung sowohl auf organisatorischer, kultureller wie auch auf technologischer Ebene erwarten.

4 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag hat zunächst das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung vorgestellt und Skill-Management als einen wesentlichen Bestandteil herausgearbeitet. Anschließend wurden Ansatzmöglichkeiten und Anforderungen für den Einsatz von Skill-Management in Beratungen aufgezeigt. Ein Praxisbeispiel hat den gezielten Einsatz von Skill-Management zur Behebung vorhandener Schwachstellen in diesem Bereich beschrieben.

Literaturverzeichnis

- [Co01] Cope, M.: Consulting mit System. Financial Times Prentice Hall, München 2001.
- [DLW99] Deiters, W.; Lucas, R.; Weber, T.: Skill-Management: Ein Baustein für das Management flexibler Teams. In: Fraunhofer ISST-Bericht Nr. 50/99, November 1999.
- [GU03] Gronau, N.; Uslar, M.: Skill-Management. In: WiSu – Das Wirtschaftsstudium, 12/2003, S. 1522-1528.
- [Ha02] Haun, M.: Handbuch Wissensmanagement. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2002.
- [HMP01] Hopfenbeck, W.; Müller, M.; Peisl, T.: Wissensbasiertes Management. Verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 2001, S. 328-329.
- [Ko04] Koehler, M.: Markenmanagement ist Personalmanagement. In (Ringelstetter, Max; Bürger, Bernd; Kaiser, Stephan, Hrsg.): Strategien und Management für Professional Service Firms. Wiley-VCH, Weinheim 2004, S. 243-255.
- [Me03] Meta Group: Professional Services Markt 2003: Winds of Change – Professional Services Anbieter vor neuen Herausforderungen – Marktanalyse und Trends. Ismaning 2003.
- [MK03] Mohe, M.; Kolbeck, C.: Klientenprofessionalisierung in Deutschland. Consulting Research, Oldenburg 2003, S. 7.
- [Ni97a] Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung – Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1997.
- [Ni97b] Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung – Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1997.
- [Pe02] Peterson, M.: Prozesse des Wissensmanagements strategischer Unternehmensberatungen. In (Mohe, M.; Heinecke, H.J.; Pfriem, R. Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Klett-Cotta, Stuttgart 2002, S. 162-179.
- [PRR97] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, Wiesbaden 1997, S. 341-361.