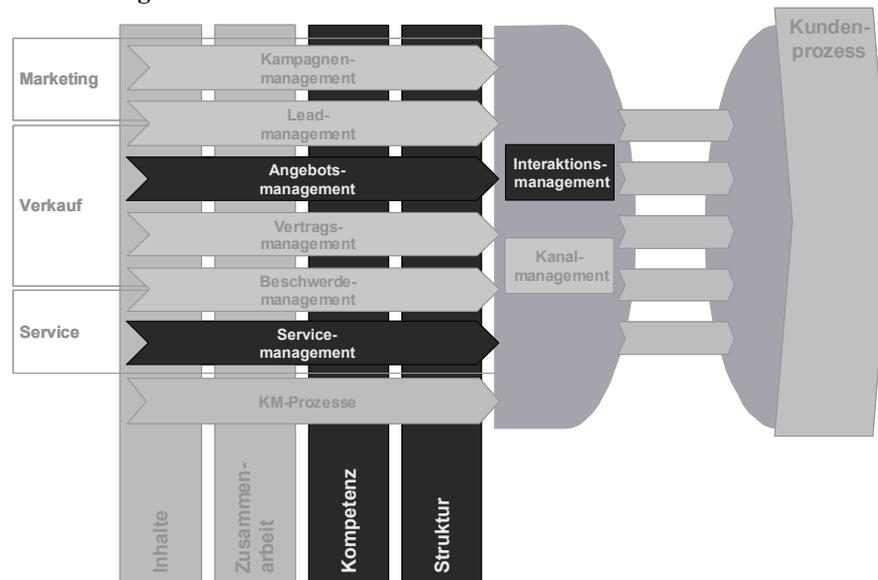


11 Potenzialbewirtschaftungssystem bei der Helsana – Skill Management als kundenorientiertes Human Resource Instrument

Henning Gebert, Oliver Kutsch, Pia Jaggi

- 11.1 Unternehmen und Problemstellung
- 11.2 Ausgangssituation
- 11.3 Projekt PBS
- 11.4 Der PBS-Prototyp
- 11.5 Einordnung in den Kontext

Einordnung in die CKM-Rahmenarchitektur



11.1 Unternehmen und Problemstellung

11.1.1 Helsana

Die Helsana entstand im Jahre 1997 durch den Zusammenschluss der beiden Schweizer Krankenversicherungen Helvetia und Artisana. Das Unternehmen ist mit einem Prämienertag von CHF 3,5 Mrd. und über 1,4 Mio. Versicherten in Bezug auf die Gesamtversichertenzahl (Stand 2001) der führende Krankenversicherer in der Schweiz (s. Abb. 11-1). Das Angebot der Helsana richtet sich an Privatkunden, Familien bilden einen besonderen Schwerpunkt, sowie an Firmen und Verbände. Das Unternehmen versteht sich als Qualitätsführer, der unter dem Schlagwort „gesunde Ideen“ kundenorientierte Versicherungsdienstleistungen anbietet. Die 1'600 Mitarbeitenden in kundennahen Prozessen bilden die Basis für einen landesweit persönlichen Service und grosse Kundennähe in allen Sprachregionen der Schweiz.

HELSANA	
<i>Gründung</i>	1997 durch Zusammenschluss (Gründung Helvetia 1900 als Verein; Gründung Artisana 1952)
<i>Firmensitz</i>	Zürich
<i>Branche</i>	Versicherungen
<i>Geschäftsfelder</i>	Krankenversicherung, Unfallversicherungen
<i>Firmenstruktur</i>	Private Aktiengesellschaft (79% Verein Helvetia, 21% Verein Artisana) mit vier Organisationsbereichen: Privatkunden, Firmenkunden, Finanzen/Dienste, Informations- und Technologieservice
<i>Homepage</i>	http://www.helsana.ch
<i>Versicherungsprämie</i>	2002: CHF 3'824 Mio.
<i>Unternehmensergebnis</i>	2002: CHF 40 Mio.
<i>Marktanteil (Schweiz)</i>	19% der Versicherten
<i>Mitarbeiter</i>	2002: 2'335
<i>Kunden (Schweiz)</i>	2002: über 1,4 Mio.

Abb. 11-1: Kurzportrait der Helsana

11.1.2 Problemstellung

Die 1997 vollzogene Fusion der beiden unabhängigen Krankenversicherungen Helvetia und Artisana zur Helsana führte zu einer Reorganisation aller Geschäftsbereiche. Die Konzernleitung strukturierte das neue Unternehmen in vier Organisationseinheiten. Mitarbeitende mit Marketing, Vertriebs- und Serviceaufgaben bildeten die an den beiden primären Zielgruppen ausgerichteten *Organisationseinheiten Privatkunden (PK)* und *Firmenkunden (FK)*. Mit etwa 1'600 Personen umfassen PK und FK 69% der gesamten Helsana Belegschaft. Die beiden *Organisationseinheiten Finanzen/Dienste (FD)* und *Informations- und Technologieservice (ITS)* erbringen die zum Betrieb des Unternehmens notwendigen Unterstützungsprozesse.

Die gewählte prozessorientierte Organisationsstruktur repräsentierte die Geschäftsstrategie der Helsana. Während die beiden kundenorientierten Geschäftseinheiten persönliche und qualitativ hochwertige Versicherungsdienstleistungen erbringen sollten, wurden die unterstützenden Organisationseinheiten an der kosteneffizienten Bereitstellung notwendiger innerbetrieblicher Dienstleistungen gemessen. Die Führungskräfte des in der Organisationseinheit Finanzen/Dienste angesiedelten Human Resource Management (HR) reagierten auf diese Anforderungen der Konzernleitung mit einer umfassenden Neuordnung ihres Bereichs. Durch die Einführung umfassender Unterstützung mit Informationstechnik sollten die geforderten Effizienzsteigerungen erreicht werden.

Die Neugestaltung der Informationstechnik löste im HR eine Diskussion über die zukünftige Ausrichtung der Leistungserbringung aus. Während das operative Human Resource Management eine zentralisierte, administrativ fokussierte HR-Organisation favorisierte, sprach sich das strategische Human Resource Management für eine aktive Unterstützung in den Bereichen Personalentwicklung, Personalgewinnung und Personaleinsatz aus. Das strategische HR begründete seine Position mit einer nachweisbaren Veränderung der Kundenanforderungen im Bereich der Krankenversicherungen: Krankenversicherungsprodukte waren in der Schweiz lange Zeit einer gesetzlich festgelegten Standardisierung unterworfen. Seit 1996 ist der Gesundheitsmarkt in der Schweiz im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) teilreguliert, in weiten Bereichen gelten marktwirtschaftliche Grundsätze. Dies führte zu einer erheblichen Differenzierung der Produktpalette. Versicherungsnehmende forderten zunehmend auf ihre Bedürfnisse angepasste, kostengünstige Versicherungsangebote. Die Erbringung individueller, kostengünstiger Dienstleistungen in einem immer komplexeren Produktumfeld entwickelte sich zur zentralen Aufgabe der Mitarbeitenden in kundenorientierten Prozessen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen benötigten die Mitarbeitenden ein umfassenderes, flexibleres Fachwissen. Ohne ein Instrument zur Sichtbarmachung und Steuerung des erforderlichen Fachwissens auf Unternehmensebene wäre die Helsana nicht in der Lage, auf Kompetenzengpässe und deren negativen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg, zu reagieren.

11.2 Ausgangssituation

Die Idee durch zielgerichtetes Management von geschäftsrelevantem Fachwissen (Kompetenz-Management, engl. Skill(s) Management) die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen wurde bereits in den sechziger und siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts diskutiert [s. Gilbert 1978]. In den Zeiten weitgehend staatlicher Regelung der Krankenversicherungsbranche in der Schweiz und aufgrund fehlender IT-Unterstützung stufte die HR-Führung in der Helvetia und Artisana das unternehmensweite Management von Fachwissen als nicht vorrangig ein. Viele der ursprünglichen Konzepte scheiterten an den Kosten für die Erhebung und Pflege der Datenbasis. Erst die allgemeine Verfügbarkeit von Personalcomputern (PCs) an allen Arbeitsplätzen und der Einzug der Web-Technologie in die Unternehmen gegen Ende der neunziger Jahre schuf die Voraussetzungen für ein kosteneffizientes, unternehmensweites Kompetenz-Management (vgl. [Houtzagers 1999, 28], [Probst et al. 2000, 39ff.]). Zu diesem Zeitpunkt erfolgte die Personalentwicklung, Personalgewinnung und Personaleinsatz in der Helvetia und Artisana noch im Rahmen traditioneller HR-Ansätze (s. Abb. 11-2).



Abb. 11-2: Kurzcharakteristika Helvetia und Artisana Kompetenz-Management (alt)

11.2.1 Strategie

Die Linienvorgesetzten waren im Rahmen ihrer Führungsaufgaben für die Entwicklung des Fachwissens der Mitarbeitenden verantwortlich. Operative HR-Mitarbeitende unterstützten sie bei dieser Aufgabe. Ein Management explizit beschriebener, individueller Kompetenzen von Mitarbeitenden wurde weder in der Personaleinsatzplanung noch in der Personalentwicklung durchgeführt.

Die Transparenz über vorhandene Kompetenzen war auf die persönlichen Kenntnisse der Führungskräfte und der sie unterstützenden HR-Mitarbeitenden be-

schränkt. Die fehlende Standardisierung erschwerte die Kommunikation des bestehenden Fachwissens über die Grenzen der Organisationseinheit hinaus.

11.2.2 Prozesse

Das Fachwissen der Mitarbeitenden wurde indirekt über die Einsatzplanung und das Ausbildungsmanagement beeinflusst. Ein unternehmensweit gültiger Standard für die Strukturierung von Ausbildungsangeboten und Stellenanforderungen und deren Auswirkungen auf die Wissensbasis der Helvetia und Artisana war nicht vorhanden.

11.2.3 Systeme

Die Informationstechnik unterstützte nur einen geringen Teil der HR-Prozesse. Die Erstellung von Ausbildungsangeboten und Stellenbeschreibungen erfolgte auf Basis von Vorlagen mit Office-Software des Unternehmens Microsoft. Das Management von Fachwissen wurde nicht durch Informationstechnik unterstützt.

11.2.4 Leidensdruck

Mit der Öffnung des Krankenversicherungsmarktes in der Schweiz und der Fusion zur Helsana stiegen die Anforderungen der kundenorientierten Bereiche an das Kompetenz-Management. Vor allem das Management der Bereiche Vertrieb und Service in PK und FK begann die interne Transparenz über das Fachwissen der Mitarbeitenden mittels manuell gepflegter Kompetenzlisten zu erhöhen. Neben der Explikation der Sprachkenntnisse waren die Linienvorgesetzten besonders an einer Übersicht über das Fachwissen von Mitarbeitenden in Bezug auf spezielle Versicherungsprodukte und Vertragsformen interessiert.

Neben der Verbesserung des Kompetenz-Managements im eigenen Bereich strebten PK- und FK-Linienmanager zunehmend eine unternehmensweite Transparenz über bestimmte Kompetenzen an. Die Verfügbarkeit dieser Informationen würde die organisationseinheitsübergreifende Lösung von Problemen erleichtern und eine effektivere interne Stellenbesetzung ermöglichen (s. [Gebert/Kutsch 2003], [Green 1999]). Der bisher hohe Koordinationsaufwand der Führungskräfte in beiden Bereichen würde durch eine Prozessverbesserung erheblich gemindert werden. Unterstützt wurde dieses Anliegen auch durch die Projektmanager der Helsana, deren unternehmensweite Suche nach Projektmitgliedern ähnliche Anforderungen wie die innerbetriebliche Stellenbesetzung aufweist.

Die Führung des HR-Bereichs sah in der Einführung eines unternehmensweiten Managements von Fachkompetenzen die Möglichkeit, das Potenzial der Mitarbeitenden flexibler und zielgerichteter zu managen. Gleichzeitig könnten die heterogenen HR-Prozesse in den Bereichen Personaleinsatz, Personalentwicklung und

Personalgewinnung auf Basis unternehmensweit gültiger Kompetenzdefinitionen vereinheitlicht werden.

11.3 Projekt PBS

Die Führung des Human Resource Management begann mit dem Ausbau der IT-Unterstützung des eigenen Bereichs 1998. Zielsetzung des Projekts *Personal-Informationen-System (PIS)* war die Vereinheitlichung wesentlicher HR-Prozesse auf Basis einer unternehmensweiten Standardsoftwarelösung. Das im Jahr 1999 geplante und 2000 gestartete Teilprojekt *Potenzialbewirtschaftungssystem – Skill Management (PBS)* sollte ein informationstechnisches Instrument zum unternehmensweiten Management relevanter Kompetenzen von Mitarbeitenden der Helsana realisieren.

Aufgabenträger des Projekts PBS war das strategische Human Resource Management. Das im Rahmen des Projekts PIS eingeführten HR-System bildete die Basis für die geplante PBS-Applikation. Die Pflege und Entwicklung des gesamten HR-Systems oblag aufgrund eines Verwaltungsratsbeschlusses zum Datenschutz nicht der Helsana ITS sondern dem externen Dienstleister „Five Informatik AG“. Eine Geschäftsführerin dieses Unternehmens, die bereits in den anderen PIS-Teilprojekten mitwirkte und für die technische Umsetzung verantwortlich war, übernahm die technischen Anpassungen für das Kompetenz-Management System des Projekts PBS. Für die Entwicklung der PBS-Prozesse und zur Unterstützung der Aufnahme relevanter Kompetenzen wurde die Unternehmensberatung „The Information Management Group“ (IMG) verpflichtet. Unterstützung in konzeptionellen und fachlichen Bereichen sowie den kontinuierlichen Vergleich der Lösungen mit bestehenden Best Practices erwartete sich die Helsana vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG), mit der sie im Rahmen des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management (CC CKM) zusammenarbeitet. Insgesamt umfasste das Projektteam aus Sicht der Helsana durchschnittlich fünf interne und vier externe Projektmitglieder, die alle zu einem Teil ihrer Arbeitszeit für PBS abgestellt wurden.

Das strategische Human Resource Management stimmte mit der Konzernleitung zwei wichtige Rahmenbedingungen ab. Da das Instrument neben den Facheinheiten auch von HR genutzt werden sollte, wurde die *Aufnahme von Fachkompetenzen* durch die Aufnahme von *personenbezogenen Informationen*, z.B. Kontaktinformationen, und für das Human Resource Management *relevanten Sozialkompetenzen*¹, wie z.B. Teamfähigkeit und Eigeninitiative, ergänzt. Auf die Speicherung von inhaltsbezogenen Informationen wurde bewusst verzichtet. Neben der Ausweitung der Datenbasis legte die Konzernleitung die *Freiwilligkeit der Teilnahme an PBS durch individuelle Entscheidungen der Mitarbeitenden* fest. Die Einverständniserklärung erfolgte schriftlich und wurde Teil der Personalakte. Mit einer

¹ Sozialkompetenzen werden innerhalb der Helsana als Kernkompetenzen bezeichnet.

Nichtteilnahme waren keine negativen Konsequenzen verbunden. Nichtteilnehmende Mitarbeitende waren jedoch über PBS-gestützte Dienstleistungen nicht identifizierbar und konnten somit evtl. im Falle schneller Entscheidungen, z.B. im Rahmen einer Aufgabenübertragung oder Projektbesetzung, übergangen werden.

11.3.1 PBS Dienstleistungen

Auf der Basis der Rahmenbedingungen und den Anforderungen der Fachabteilungen definierte das Projektteam die Dienstleistungen von PBS:

- Die Kompetenzprofile von Mitarbeitenden sollen berechtigten Personen übersichtlich und vollständig bereitgestellt werden.
- Mittels einer Suchfunktionalität müssen Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche auf Basis ihrer Kompetenzen identifizierbar sein und anschliessend direkt oder über ihre Vorgesetzten kontaktiert werden können.
- Kompetenzprofile müssen zum Zwecke der Organisationsentwicklung zu Kompetenzlandkarten aggregiert werden können.

Das Human Resource Management fügte weitere Dienstleistungen hinzu:

- Die Kompetenzprofile müssen im Rahmen bestehender HR-Prozesse, z.B. dem jährlichen Mitarbeitergespräch und der Stellenbesetzung, einsetzbar sein.
- Um die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden verfolgen zu können, müssen die Veränderungen im Zeitablauf in einem Kompetenz-Profil ersichtlich werden.
- Die Kompetenzen müssen zur Unterstützung und Kontrolle von Ausbildungs-massnahmen und Stellenbesetzungen verwendet werden können.

11.3.2 PBS Skill Tree

Die beschriebenen Anforderungen und Ziele bestimmten die für das Kompetenz-Management benötigte Datenbasis, die im Projekt als ‚Skill Tree‘ (Kompetenzbaum) bezeichnet wurde. Aufgrund der beschriebenen erweiterten Anforderungen umfasste der Skill Tree neben Fachkompetenzen auch Informationen zu Qualifikationen, Erfahrungen und Sozialkompetenzen (s. Abb. 11-3).

Das Projektteam konnte die für die Helsana relevanten Informationen für die Bereiche Ausbildung, interne/externe Qualifikationen, Sprachen/Erfahrungen und Kernkompetenzen mit einem Aufwand von etwa acht Personentagen ermitteln. Die Bereiche Sprachen/Erfahrungen und Kernkompetenzen beinhalteten weniger als 30 Eigenschaften und lagen bereits zu grossen Teilen standardisiert vor. Der

Aufbau der Bereiche Ausbildung und Qualifikationen wurde an den Helsana Ausbildungsbereich übertragen.

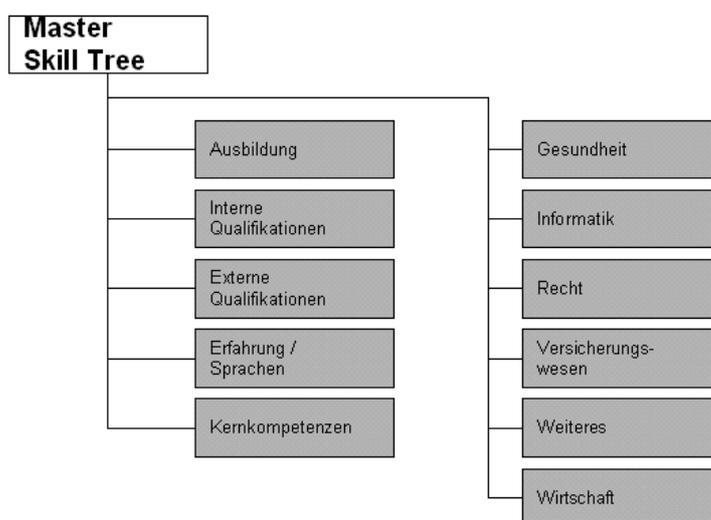


Abb. 11-3: Struktur Helsana Skill Tree

Die Identifikation und Definition der für die Helsana relevanten Fachkompetenzen stellte eine grössere Herausforderung dar. Um die Anzahl verwendeter Begriffe zu begrenzen, definierte das PBS-Team drei Kriterien zur Evaluation von Fachkompetenzen:

- *Relevanz*: Eine relevante Kompetenz ist für Erreichung der Ziele der Helsana, vorgegeben durch die Aufgaben und Dienstleistungen innerhalb der Organisationsbereiche, unverzichtbar. Kenntnisse der Versicherungsmathematik erfüllen dieses Kriterium, während Kenntnisse der Astronomie es nicht erfüllen.
- *Relative Statik*: Das Erlernen und die Erweiterung von relativ statischen Kompetenzen erfordert einen fest definierten Zeitraum intensiver Auseinandersetzung. Die Entwicklung der Kompetenz Chirurgie erfordert beispielweise Jahre. Die Entwicklung der Kompetenz Javascript-Programmierung erfordert hingegen Wochen.
- *Relative Knappheit*: Knappe Kompetenzen sind nicht für alle Mitarbeitenden jederzeit verfügbar. Die Kompetenz „Schweizer Staatsrecht“ erfüllt dieses Kriterium. Die Kompetenz „Lesen und Schreiben“ erfüllt dieses Kriterium jedoch nicht.

Auf der Basis des Kriterienkatalogs entwickelte das Projektteam eine mehrstufige hierarchische Fachkompetenzstruktur. Als Ordnungskriterium diente die „Relative Statik“. Fachkompetenzen mit höherem Lernaufwand stehen in der Skill Tree-Struktur über Fachkompetenzen mit geringerem Lernaufwand. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass später eine Aggregation der Fachkompetenzen in einer

Kompetenzlandkarte den „Wert“ einer Kompetenz im Bezug auf die Kosten der Ausbildung sinnvoll widerspiegelte.

Das PBS-Projektteam begann mit der Analyse der Fachkompetenzen bei den Bereichen ‚Managed Care‘ und ‚Informations- und Technologie Service‘ (ITS). Beide Organisationseinheiten wurden aufgrund ihrer besonderen Struktur ausgewählt. Während die ITS spezialisiertes, komplexes und aus Sicht der Helsana relativ standardisiertes Fachwissen aufwies, bildete das ebenfalls komplexe Fachwissen der als interne Beratung tätigen Organisationseinheiten Managed Care einen Querschnitt durch das gesamte Unternehmen ab. Trotz der Unterschiedlichkeit der Organisationseinheiten erkannten die Moderatoren beim Erstellen des Skill Tree Ähnlichkeiten im Profilumfang. Die Anzahl relevanter Fachkompetenzen schien wesentlich von der Anzahl der Mitarbeitenden einer analysierten Organisationseinheit und deren Aufgabenprofil abhängig. Bei Organisationseinheiten mit heterogenen Aufgabenbereichen pendelte sich die Anzahl relevanter Fachkompetenzen mit zunehmender Organisationsgrösse bei der Anzahl der Mitarbeitenden ein. Bei Organisationseinheiten mit homogeneren Aufgabenbereichen, z.B. im Vertrieb, sollte dieser Faktor deutlich unter eins liegen. Der Gesamtaufwand für die Analyse der Fachkompetenzen einer Organisationseinheit betrug etwa fünf Personentage.

11.3.3 Zuordnung und Bewertung von Kompetenzen

Neben dem Aufbau des Skill Tree musste das PBS-Team die zulässigen Zuordnungen und Bewertungen von Kompetenzen definieren. Personen und Stellenbeschreibungen konnten alle Arten von Kompetenzen aufweisen. Organisationseinheiten wurden durch Zusammenfassen individueller Kompetenzprofile ausschliesslich Fachkompetenzen zugeordnet. Die Zuordnung von Kompetenzen zu Personen, Stellen und Organisationseinheiten konnte bewertet oder unbewertet erfolgen. Das Projektteam entschied sich, für die Bewertung ordinale Schemata zu verwenden. Ordinale Bewertungsmasse bilden eine Hierarchie zwischen einzelnen Bewertungsstufen, ohne deren Abstand zueinander zu definieren. Die Verwendung dieser Bewertungsmethode ermöglichte im Rahmen des Kompetenz-Management die Einstufung der Kompetenzen eines Individuums vorzunehmen, ohne eine umfassende Vergleichbarkeit von Kompetenzprofilen zu ermöglichen. Die mathematischen Nachteile der Aggregation ordinaler Bewertungsskalen bei der Erstellung von Kompetenzlandkarten für Organisationseinheiten wurden bewusst in Kauf genommen, da die resultierenden statistischen Ungenauigkeiten im strategischen Entscheidungsumfeld als vernachlässigbar angesehen wurden.

Während Qualifikationen unbewertet (besitzt, besitzt nicht) zugeordnet werden, besitzen die anderen Kompetenzarten mehrstufige Bewertungsraster. Sozialkompetenzen wurden in fünf Stufen von „Übertrifft die Anforderungen in aussergewöhnlichem Umfang“ bis „Erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Punkten nicht“ bewertet. Die Bewertung von Fachkompetenzen erfolgte in vier Stufen (s. Abb. 11-4).

Kompetenzstufe	Benennung	Erklärung
1	Ausgebildet	Der Mitarbeitende hat im Bereich des Skills Wissen formal oder durch Erfahrung erworben und ist in der Lage, Herausforderungen mit Unterstützung zu lösen.
2	Fachmann	Der Mitarbeitende hat im Bereich des Skills mindestens 6 Monate Erfahrung gesammelt und ist in der Lage, Herausforderungen selbständig zu lösen.
3	Experte	Der Mitarbeitende weist umfassendes Wissen auf dem Gebiet auf. Er ist in der Lage aufgrund seiner Erfahrung auch schwierige Herausforderungen zu lösen und trägt aktiv zur Wissensweitergabe bei.
4	Mentor	Der Mitarbeitende weist eine mehrjährige Erfahrung im Bereich des Skills auf und wird ausserhalb der Helsana als wesentlicher Wissensträger anerkannt. Er entwickelt den Skill im Rahmen ihrer Arbeit weiter und wirkt dabei normativ auf ihr Umfeld ein.

Abb. 11-4: Bewertungsraster für Fachkompetenzen (Skills)

Der duale und im Verlauf der Kompetenzsteigerung sich ändernde Schwerpunkt der Definitionen wurde bewusst gewählt. Neben dem Nachweis von fachlicher Fertigkeiten auf dem Gebiet der Kompetenz spielte die Bereitschaft, diese im Rahmen der Aufgabenlösung einzusetzen, eine wesentliche Rolle. Diese zunehmend verhaltensorientierten Anforderungen der Helsana an Kompetenzträger mit hoher ausgewiesener Expertise drückt sich in den Definitionen für die Kompetenzstufen Experte und Mentor aus.

Um die Eingabe und Pflege des Kompetenzprofils sowie alle relevanten PBS-Dienstleistungen jedem Mitarbeitenden dezentral zugänglich zu machen, entschied sich das Projektteam für den Aufbau einer webbasierten Lösung. Die Verantwortung der Erstellung des Kompetenz-Profiles lag dabei bei den einzelnen Mitarbeitenden. Die dezentrale Erstellung und Pflege stellte aus Sicht des Projektteams die kostengünstigste Alternative dar. Durch die Integration einer Kompetenzanalyse durch den Vorgesetzten/HR-Vertreter in das Mitarbeitergespräch wurde eine inter-subjektive Komponente hinzugefügt. Die elektronische Bestätigung des Kompetenzprofils wurde in Form einer digitalen Zertifizierung der Inhalte hinzugefügt. Diese war bis zur nächsten Änderung des Profils gültig. Im Falle einer Anpassungen des Kompetenzprofils ausserhalb des Mitarbeitergesprächs konnten Mitarbeitende die Zertifizierung auch direkt elektronisch beim Vorgesetzten anfordern.

11.3.4 Pflege- und Führungsprozesse

Im Rahmen eines Organisationskonzepts definierte das PBS-Team eine Prozessarchitektur für das Kompetenz-Management. Die bestehenden Geschäftsprozesse und deren Unterstützungsprozesse im HR-Bereich bildeten den Ausgangspunkt. Unterschiedliche Projektteams erarbeiteten in moderierten Workshops die Nutzungs-, Pflege- und Führungsprozesse für das Kompetenz-Management. Unter Führung der IMG-Berater spezifizierte das Team neben der Ablauforganisation

auch Auswirkungen auf die Aufbauorganisation. Die Aufgabenübersichten und die Definition der Vernetzungsstellen² zu anderen Organisationseinheiten bildeten die Grundlagen zur Ressourcenkalkulation für den Betrieb und die Pflege der Helsana Kompetenz-Management-Lösung.

Da die Nutzungsprozesse im Kontext des PBS Prototypen detailliert werden (s. Kapitel 11.4.2), konzentrieren sich die folgenden Abschnitte auf die Beschreibung der Pflege- und Führungsprozesse.

Die Pflegeprozesse dienen der Erstellung und regelmässigen Anpassung der Kompetenz-Management-Komponenten an die sich verändernden Bedürfnisse und Gegebenheiten der Helsana. Zu den wesentlichen Kompetenz-Management-Komponenten zählen der Skill Tree, das Bewertungsraster für die Fachkompetenzen und die Interaktionsschnittstellen, die das Skill Management System seinen Benutzern zur Verfügung stellt. Die Pflegeprozesse umfassen zudem das Management des Kennzahlensystems, des Anreizinstrumentariums und des Berechtigungskonzepts für die Kompetenz-Management-Lösung.

Die Steuerung und das Controlling des Kompetenz-Managements ist Aufgabe der Führungsprozesse. Basierend auf den Strategie- und Budgetvorgaben, den erhobenen Kompetenz-Management-Kennzahlen und dem Feedback der Mitarbeitenden werden regelmässig Massnahmen abgeleitet, die eine kontinuierliche Optimierung des Kompetenz-Managements sicherstellen.

Im Rahmen der aufbauorganisatorischen Regelungen definierte das Projektteam ein fachliches und ein technisches Gremium, um Anforderungen bzgl. Veränderungen und Pflege des Kompetenz-Management zu validieren, priorisieren und zu verabschieden. Neben der zentralen Führungsstruktur stellen Skill Management-Agenten (SkM-Agenten) die Nähe des Kompetenz-Managements zu den Facheinheiten sicher. Diese Rolle wurde von jeweils einem Vertreter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service ausgeübt.

11.3.5 Feldtest und Projektstand

Die Erweiterung der für das Projekt PIS geschaffenen informationstechnischen Lösung erfolgte parallel zum konzeptionellen Aufbau des Kompetenz-Managements. Der erste operative PBS-Prototyp wurde Ende des Jahres 2001 fertiggestellt. Um das Projekt gegenüber den Facheinheiten transparenter darstellen zu können, entschied sich das Projektteam im Frühjahr 2002 für einen ersten Testlauf. Im Rahmen mehrerer Feldtests konnten die Teilnehmenden das System befüllen und die bereits implementierten Funktionen verwenden. Neben Mitarbeitenden aus den Bereichen Informatik und Managed Care wurden auch die zuständigen Personen für Datenschutz und IT-Sicherheit, sowie Mitarbeitende aus den

² Der Begriff ‚Vernetzungsstelle‘ bezeichnet in der Helsana die Schnittstelle zwischen mehreren Rollen auf personenbezogener Ebene. Der Begriff Schnittstelle wird nur im Bereich der Informationstechnik als Verbindungspunkt zwischen zwei Systemen eingesetzt.

HR-Organisationseinheiten eingeladen. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden waren sehr positiv. Alle Mitarbeitenden bestätigten das Potenzial des Systems im Bezug auf ihre tägliche Arbeit und bewerteten den Nutzen der bisherigen Funktionen durchschnittlich mit "Gut bis Sehr Gut".

Aufgrund der Anregungen des Feldtests beschloss das Projektteam, auf dem Weg zur Produktivanzwendung, die Dienstleistungen der PBS-Applikation mittels Demonstrationen bei den Führungskräften der Facheinheiten abschliessend zu spezifizieren. Zwei PBS-Projektmitglieder erhoben im Rahmen einer zweitägigen Interviewphase die detaillierten Anforderungen von neun Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Vertrieb, Organisation, operatives Human Resource Management, Projektmanagement und Kommunikation. Die konsolidierten Ergebnisse dienten als Basis zur Finalisierung der PBS-Funktionen. Aufgrund einer geänderten Prioritätssetzung innerhalb der Helsana konnten diese Funktionen bislang noch nicht umgesetzt werden.

11.3.6 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Während der zweijährigen Projektdauer musste das Projektteam eine Reihe von Herausforderungen überwinden. Die notwendigen internen Personalressourcen konnten nur eingeschränkt zur Verfügung gestellt werden. Die Belastung durch Linienaufgaben und die damit verbundene geringe zeitliche Flexibilität bei der Erfüllung von Projektaufgaben liessen sich nur schwer mit den hohen konzeptionellen Anforderungen des Kompetenz-Management-Projekts vereinbaren.

Die alle Mitarbeitenden betreffende, sensible Themenstellung erforderte eine umfassende Kommunikation und belastete die Ressourcensituation. Die beteiligten Projektmitglieder mussten zudem feststellen, dass vor Fertigstellung des Prototypen die Ziele und der Umfang von PBS projektexternen Mitarbeitenden nur schwer vermittelbar waren.

Die Existenz eines operativen PBS-Prototypen und dessen hohe Akzeptanz ist einer Reihe wesentlicher Erfolgsfaktoren zuzuschreiben:

- Die mit der Konzernleitung abgestimmten strategischen Zielsetzungen schufen klare Rahmenbedingungen für das Projekt. Das PBS-Team konnte sich von Beginn an auf die Umsetzung der Lösung konzentrieren.
- Die Kompetenz und Erfahrung der einzelnen Projektteilnehmer ermöglichte eine weitgehend dezentrale Arbeit. Häufig waren nur zwei Personen an der Erarbeitung eines Teilergebnisses beteiligt, welches dann in der folgenden Projektbesprechung in das Gesamtkonzept eingebunden wurde. Auf diese Weise wurde die Kommunikation bei der Entwicklung von Konzepten und der Softwarelösung auf das Wesentliche reduziert.
- Ungeachtet der Komplexität des Themas, gelang es dem Projektmarketing relevante Personen über den gesamten Projektzeitraum mit Informationen über die

geplante Kompetenz-Management-Lösung zu versorgen. Dies erhöhte die Bereitschaft der Kritiker zu einem konstruktiven Dialog.

11.4 Der PBS-Prototyp

Der PBS-Prototyp ist das Ergebnis der vom PBS-Projektteam entwickelten Kompetenz-Management-Lösung. Flankiert wird das auf Standardsoftware aufsetzende Skill-Management-System durch ein prozessorientiertes Bewirtschaftungs- und Pflegekonzept (s. Abb. 11-5).

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Strategie </div> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Prozess </div> <div style="text-align: center;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Systeme </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Vertriebsstrategie • Unterstützung der HR-Strategie • Unterstützung der strategischen Führung <ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Prozesse für Nutzung, Pflege und Führung <ul style="list-style-type: none"> • Skill Management System auf Basis von Standardsoftware 	<ul style="list-style-type: none"> • Management von Kompetenzen durch die Fachabteilung • Bereichsbezogene Transparenz <ul style="list-style-type: none"> • Bereichsbezogenes Prozessmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Keine Systemunterstützung
Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt

Abb. 11-5: Kurzcharakteristika Helsana Kompetenz-Management (neu)

11.4.1 Strategie

Die Kompetenz-Management-Lösung bietet jeder der drei im Unternehmensleitbild der Helsana definierten strategischen Ausrichtungen spezifische Unterstützungsdienstleistungen an:

- *Unterstützung kundennaher Prozesse:* Das primäre Ziel der Helsana ist das „Arbeiten für zufriedene Kundinnen“³. Die kundennahen Prozesse (Marketing, Vertrieb und Service) des Dienstleisters tragen dabei einen wesentlichen Teil zur Wahrnehmung durch den Kunden bei. Die Möglichkeit, im Tagesgeschäft Mitarbeitende mit benötigten Kompetenzen zeitnah zu identifizieren, *erhöht* die *Flexibilität* dieser Prozesse *gegenüber Kundenanforderungen*. Durch direkte Bereitstellung benötigter Expertise können Leistungen *schneller, qualitativ hochwertiger* und *zielgerichteter* erbracht werden. Gleichzeitig *reduziert* eine effiziente kompetenzorientierte Aufgabenallokation die *Gesamtbelastung* der Belegschaft.

³ Die Mehrheit der Kunden und Mitarbeitenden der Helsana sind Frauen. Die Helsana verwendet aus diesem Grund bei personenbezogenen Begriffen grundsätzlich die weibliche Form.

- *Unterstützung der Unternehmensflexibilität:* Die 1996 eingeführte teilweise Liberalisierung des Gesundheitsmarktes der Schweiz setzte die im hohen Masse betroffenen Krankenkassen einem beständigen Veränderungsdruck aus. Die Helsana definiert aus diesem Grund die Transformation zu einem auf Dauer „innovative[n] und veränderungsbereite[n] Unternehmen“ als strategische Zielsetzung. Diese Flexibilität muss das Unternehmen sowohl marktseitig durch innovative Produkte und kundenorientierte Dienstleistungen als auch ressourcenorientiert durch effektives Management der eigenen Kernkompetenzen und der Lernfähigkeit der Unternehmensorganisation beweisen. Bei ressourcenorientierten Entscheidungen übernimmt das Kompetenz-Management dabei eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu marktorientierten Entscheidungen fehlt ressourcenorientierten Strategien häufig eine solide Datenbasis. Durch die Bereitstellung aggregierter und über den Zeitverlauf zu verfolgender Kompetenzlandkarten ermöglicht das Kompetenz-Management ein inter-subjektives Bild auf die Kompetenzstruktur der Helsana und bietet somit ein Instrument, welches die *Qualität* ressourcenorientierter, *strategischer Führungsentscheidungen* signifikant *verbessern* kann.
- *Erhöhung der Kompetenz-Basis:* Die kontinuierliche „Förderung der Mitarbeiterinnen nach Leistung und Potenzial“ ist eine eigenständige strategische Zielsetzung der Helsana. Die notwendigen Ausbildungen finden entweder im Rahmen der Ausführung von Geschäftsprozessen („Training on the Job“, Ausbildung im Rahmen der Arbeit) oder als Teil des Human Resource Prozesses („Training off the Job“, Ausbildung ausserhalb der Arbeit) statt. Die durch PBS aufgezeichneten Veränderungen der Kompetenzprofile von Mitarbeitenden ermöglichen die *Kontrolle der Effektivität von Ausbildungsmaßnahmen*. *Fehlende* und aus Sicht des Unternehmens obsolete *Kompetenzen* werden *frühzeitig erkannt* und können durch HR-Massnahmen behoben werden. Der geringere Kommunikationsaufwand gegenüber Kandidaten durch Anreicherung von Stellenbeschreibungen mit abgestimmten Kompetenzinformationen *beschleunigt* zudem die *Rekrutierungsprozesse*.

11.4.2 Prozesse

Die Nutzungsprozesse des PBS lassen sich anhand des Organisationskonzepts in *Zuordnung*, *Suche*, *Reporting* und *Support* differenzieren. Sie setzen auf den Pflege- und Führungsprozessen auf.

Nach der Bereitstellung des Skill Management Systems und der Einverständniserklärung für den Datenschutz wählen die Mitarbeitenden im Rahmen des Nutzungsprozesses *Zuordnung* die zutreffenden Fachkompetenzen aus vordefinierten Ansichten aus, schätzen sich anhand der Bewertungsrasters selbst ein und geben ihr Ergebnis frei. In Verbindung mit dem jährlichen Mitarbeitergespräch wird eine Validierung der Mitarbeiterereinschätzung der Fachkompetenzen durch den Vorgesetzten vorgenommen. Gleichzeitig erfolgt die Bewertung der Sozialkompetenzen

durch den Linienvorgesetzten. Sollten Differenzen bei der Einschätzung auftauchen, die nicht bilateral gelöst werden können, besteht die Möglichkeit, den Skill Management Fachspezialisten als Schlichter einzusetzen. Dieser kann anhand von anderen Mitarbeiterprofilen einen Vergleichsmassstab bereitstellen. Darüber hinaus werden im Mitarbeitergespräch anhand des vorhandenen Kompetenzprofils in Kombination mit den vereinbarten Aufgabenstellungen, Zielen und Entwicklungspfaden die Weiterbildungsmaßnahmen definiert.

Sobald das Skill Management System einen ausreichenden Abdeckungsgrad von Kompetenzen beinhaltet, wird es zur Suche und damit zur eigentlichen Nutzung bereitgestellt. Der Nutzungsprozess *Suche* deckt alle Aktivitäten von der Eingabe der Suchkriterien, dem Start der Suche über die Auswertung und Verfeinerung der Ergebnisse, bis zur Übermittlung von Kommunikationsdaten geeigneter Mitarbeitenden ab. Werden Kompetenzträger für Projekteinsätze benötigt, kann der Skill Management Fachspezialist zusätzlich für die Auswertung erforderliche Sozialkompetenzen und Angaben des Werdegangs einbeziehen. Der Projektmanager muss anschliessend die Verfügbarkeit in Frage kommender Projektmitglieder mit den Vorgesetzten besprechen. Erst nach der offiziellen Freigabe für einen Projekteinsatz ist die Kommunikation mit Kandidaten zulässig.

Der Nutzungsprozess *Reporting* dient dem Abruf von vordefinierten Kompetenzprofilen und -landkarten, beispielsweise für Auswertungen von Kompetenzentwicklungen bestimmter Organisationseinheiten im Zeitablauf oder dem Vergleich vorhandener und benötigter Kompetenzen zur Absicherung strategischer Massnahmen.

Der Nutzungsprozess *Support* unterstützt die anderen Nutzungsprozesse durch Lösungen fachlicher, bedienungsbedingter und technischer Problemen. Der zentrale Help Desk löst bedienungsbedingte Probleme. Fachliche Probleme werden vom Skill Management Fachspezialisten und technische Probleme vom IT-Dienstleister bearbeitet.

11.4.3 Systeme

Die im Rahmen des Projekts PIS eingeführte HR-Standardsoftware gehört zur „Classic.Line“ des Schweizer Hersteller Soreco und wird dort unter dem Namen „Personal/400“ geführt. Das Produkt dient in der Helsana vor allem zur Verwaltung von Personalinformationen und der Personalabrechnung. Die Serverkomponenten des Systems werden auf einer AS/400 der Firma IBM ausgeführt. Die Mitarbeitenden des HR verwenden die Applikationen mittels proprietärer Clients unter dem Betriebssystem Windows NT4 der Firma Microsoft. Mit dem Software-Modul „Potenzialbewirtschaftungssystem - PBS“, der dem Projekt seinen ursprünglichen Namen gab, bietet Soreco eine in das Personal/400 integrierte und standardisierte Kompetenz-Management-Lösung an.

Während Aufbau und Pflege der Datenbasisstruktur über den leistungsfähigeren Client erfolgen, sind alle nutzerbezogenen Dienstleistungen über das Helsana Intranet „Emily“ verfügbar. Die Verschlüsselung der Verbindungsdaten und die Si-

cherung der Identität des Servers mittels eines SSL-Zertifikats ist für den Produktivbetrieb vorgesehen (SSL = Secure Socket Layer). Die Erstellung von Berichten, z.B. Übersicht des eigenen Kompetenz-Profiles oder die Kompetenz-Landkarte einer Organisationseinheit, erfolgt über die Berichtssoftware „Crystal Reports“. Die Anbindung an die in der Helsana eingesetzte Groupware „Novell Groupwise“ ermöglicht PBS zudem die Versendung von eMails im Rahmen von Workflow- und für Feedbackfunktionen.

Ein PBS-Nutzer erreicht die Startseite des Kompetenz-Management-Systems (s. Abb. 11-6) über einen Hyperlink im Helsana Intranet „Emily“. Allen Benutzern stehen nach Aufruf des Prototypen die Expertensuche, Feedbackmöglichkeiten sowie allgemeine Informationen zu dem Themenbereichen Kompetenz-Management und Datenschutz zur Verfügung. Registrierte Benutzer können durch die Authentifizierung gegenüber der PBS-Benutzerverwaltung auf ihre persönlichen Daten und, gemäss ihrer Rechte, auf spezifische PBS-Dienstleistungen, zugreifen.

**Willkommen beim Potential-Bewirtschaftungs-System
Skill Management der Helsana**

Hinter dem Begriff steckt so viel, dass wir Sie nur neugierig machen können, weiter zu lesen.

Was erwartet Sie?
über PBS verrät Ihnen mehr.

Wie sucht und findet man etwas im PBS?
Eine Expertin, einen Fachmann, im PBS finden Sie sie am schnellsten. Klicken Sie [Expertensuche](#)

Wie sind Sie dabei?
Die Dateneingabe ist detailliert erklärt unter [Bedienungsanleitung](#)

Wie stehts um den Datenschutz?
Genaues über dieses uns wichtige Thema finden Sie unter [Datenschutz](#)

Was denken Sie?
Ihre Meinung, Ihre Ideen interessieren uns. Bitte teilen Sie sich uns mit unter dem Link [Feedback](#)

Wer wir sind?
Das Projektteam stellt sich Ihnen unter [Projektteam](#)

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spass beim Entdecken der riesigen Möglichkeiten des PBS - Skill Management.

Mit freundlichen Grüßen

Das Projektteam

Entwicklersicht

Logout

Login vorhanden (persönliche Daten zugänglich)

Abb. 11-6: Auszug aus der Einstiegsseite des Helsana PBS

Die Expertensuche bietet allen Mitarbeitenden eine einfache und schnelle Möglichkeit, im Tagesgeschäft Ansprechpartner für Probleme und Nachfragen zu finden. Das Layout der Suchmaske orientiert sich an Internet-Suchmaschinen und der Intranet-Suchfunktion (s. Abb. 11-7). Die Suche erfolgt im Gegensatz zu Volltextsuchen über eine Begriffsliste, die alle zur Suche freigegebenen Kompetenzen beinhaltet. Durch ein Freitextfeld im oberen Bereich kann der Nutzer die angezeigten Begriffe filtern. Die Auswahl einer Kompetenz aus der bereitgestellten Liste startet die Suchanfrage. Die Ergebnisliste umfasst alle Mitarbeitenden, welche die gewählte Kompetenz besitzen und zeigt neben dem Namen, dem Funktionscode und Kontaktinformationen auch deren Bewertung an (s. Abb. 11-7).

Expertensuche

[zurück](#)

Anzeige: nur Suchbegriffe nur Resultate

Eingrenzen Suchbegriffe: [neue Suche](#) [einen Schritt zurück](#)

Suchläufe: 1
Suchbegriffe: Personalcontrolling
Anzahl Treffer: 4

Suchresultate						
CROFT		PBS1	Personalcontrolling	Fachmann	1016976598000	1
HK227		HKHB	Personalcontrolling	Fachmann	1016976598000	1
HKD47		FDE	Personalcontrolling	Experte	1016976598000	1
HKFPS		GCA	Personalcontrolling	Mentor	1016976598000	1

Wer weiss etwas über:		
Skill:	Bereich:	
italienisch (mündlich)	Werdegang: Erfahrung und Sprachen	suchen
italienisch (schriftlich)	Werdegang: Erfahrung und Sprachen	suchen

Abb. 11-7: Auszug Expertensuche: Trefferliste des Helsana PBS

Die Expertensuche umfasst neben Fachkompetenzen auch Qualifikationen und Erfahrungen. Sozialkompetenzen sind von der öffentlich zugänglichen Suche ausgeschlossen. Die Betrachtung des vollständigen Profils eines identifizierten Kompetenz-Trägers ist ebenfalls unterbunden. Beide Einschränkungen können gegenüber Benutzern mit entsprechenden Berechtigungen aufgehoben werden.

Nach der Authentifizierung gegenüber dem PBS-Server kann ein Benutzer seine persönlichen Daten direkt über den Webbrowser pflegen (s. Abb. 11-8).

Ihre Angaben:

User-ID: HKD47
Name:
OKZ: FDE
OKZ-Bezeichnung: Personalförderung/Entwicklung

[persönliche Daten anzeigen](#) [Auswerten Datenbankspiegel](#) [Beurteilungen vornehmen](#)

Dies sind Ihre Vorgesetzten. Möchten Sie ihnen Einblick in Ihre Daten gewähren, respektive den Zugriff deaktivieren, klicken Sie bitte auf das entsprechende Symbol (rotes Kreuz= kein Zugriff, grüner Haken = Zugriff)

Vorgesetzte:				
	OKZ	Bezeichnung	Name	User-ID
<input checked="" type="checkbox"/>	F	Finanzen/Dienste		HKFFA
<input checked="" type="checkbox"/>	FD	Personal/Logistik		HK49A

Abb. 11-8: Auszug persönliche Datenpflege PBS: Zugriffskontrolle

Auf dem ersten Bildschirm des persönlichen Datenbereichs können die Zugriffsrechte auf das eigene Kompetenzprofil konfiguriert werden. Diese werden vom System automatisch zur Laufzeit auf Basis der bestehenden Organisationsstruktur des Personalmanagements ermittelt. Ohne die automatische Ermittlung dieser Beziehungen könnten wesentliche Funktionen des Kompetenz-Managements nicht umgesetzt werden. Aus Datenschutzgründen kann ein Benutzer sein Kompetenz-Profil nur gegenüber Fach- und Linienvorgesetzten freigeben.

Die Erstellung des persönlichen Kompetenz-Profiles erfolgt über den Helsana Skill Tree. Vorhandene Kompetenzen können aus einer Tabelle ausgewählt und bewert-

tet werden. Um den Nutzern die Erstellung und Pflege von Kompetenzprofilen zu erleichtern, bietet das Helsana PBS unterstützende Funktionen:

- Häufige Kombinationen von Kompetenzen sind im PBS in Rollenvorlagen hinterlegt. Die Wahl einer Rolle schränkt die zur Auswahl stehenden Kompetenzen auf ein typisches Stellenprofil, z.B. den eines Vertriebsmitarbeitenden, ein. Der Nutzer kann jederzeit wieder in die umfassende Ansicht wechseln.
- Um die Kompetenzpflege zu vereinfachen, werden jeweils nur übergeordnete Kompetenzen bewertet. Diese Bewertung gilt für alle Detaillierungen der Kompetenz (sog. Spezialisierungen), die dem Kompetenzprofil zugeordnet werden (s. Abb. 11-9).
- Zur Veränderung einer Kompetenzzuordnung oder -bewertung ist lediglich das Aktivieren des entsprechenden Ankreuzfeldes/Pulldown-Menüs notwendig. Die Veränderung wird automatisch in die Datenbank von PBS übernommen und die Webseite wird aktualisiert.

User-ID: HKD47

Navigation: > WEB-Katalog (SUB 1) mit allen Kriterien > Fachbereich: Wirtschaft > Ressourcenmanagement > Human Resources Management

[zurück](#)

Gruppe: **Ressourcenmanagement**

Human Resources keine Angabe Ausgebildet Fachmann Experte Mentor

Spezialisierungen:

Personalplanung
 Personalrekrutierung
 Personalentwicklung
 Personaltrennung
 Personalmarketing
 Personaleinsatz
 Personalerhalt
 Personaladministration
 Personalcontrolling
 Ausbildung
(Ende der Liste)

Abb. 11-9: Auszug Datenpflege PBS: Zuordnung & Bewertung von Kompetenzen

Nach Beendigung der Erstellung oder Anpassung des eigenen Kompetenzprofils kann der Benutzer eine Zertifizierung durch den Vorgesetzten ersuchen. Die automatisch generierte Anfrage wird per eMail versandt und kann vom Vorgesetzten per Knopfdruck angenommen oder abgelehnt werden. Bei Ablehnung ist der Vorgesetzte zu einer kurzen Stellungnahme im System verpflichtet.

Die Berichtsfunktionen sind im Prototypen auf eine Übersicht über das persönliche Kompetenzprofil begrenzt. Neben der tabellarischen Darstellung von Daten unterstützen die flexiblen Einstellungen von Crystal Reports die Erstellung unterschiedlicher grafischer Ansichten. Die Berichte werden i.d.R. nahezu in Echtzeit erstellt, dem Benutzer im Adobe PDF-Format angezeigt und auf Wunsch per eMail zugestellt.

Die bestehende Funktionalität dient als Beweis der technischen Realisierbarkeit der an das PBS-Projekt gestellten Anforderungen. Die ausstehenden Dienstleis-

tungen im Bereich der Projekt- und Stellenbesetzungen lassen sich beispielsweise durch Anpassungen der bestehenden Suchfunktion realisieren. Die Erstellung von Kompetenzlandkarten kann direkt über das Berichtswerkzeug gesteuert werden.

11.4.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Als strategisches Teilprojekt der HR-Reorganisation besass das Projekt PBS bis Ende 2001 ein festes Projektbudget. Für das Budget im Jahr 2002 erstellte das Projektteam eine Wirtschaftlichkeitsrechnung. Neben der detaillierten Kostenaufstellung wurden die Kompetenz-Management-Potenziale durch die Realisierung von Kostenpotenzialen bei der Beschleunigung unterstützter Prozesse nachgewiesen. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung mit einem Gesamtkostenrahmen von CHF 1,5 Mio. und einer Amortisationszeit von weniger als 18 Monaten wurde im Rahmen des Projektcontrollings nachgeprüft und akzeptiert. Die Kosten entfielen jeweils zur Hälfte auf die Entwicklung des Prototypen und dem Aufbau der organisatorischen Rahmenbedingungen. Der Gesamtaufwand wurde auf 450 Personentage veranschlagt.

11.4.5 Geplante Weiterentwicklungen

Die nächste Phase des PBS-Projekts stellt der Übergang in den Produktivbetrieb dar. Gemäss Finalisierungsplanung können die benötigten Systemerweiterungen innerhalb eines Quartals durchgeführt werden. Parallel dazu müssen die Kompetenzen der fehlenden Organisationseinheiten analysiert und in den Skill Tree integriert werden. Um von Beginn an einen möglichst hohen Nutzen von Kompetenz-Management im operativen Bereich zu erzeugen, ist vor dem offiziellen Freischalten der Dienstleistungen eine Analysephase geplant. Mit Workshops in allen Organisationseinheiten möchte das PBS-Team eine möglichst grosse Akzeptanz aufbauen, um schon von Beginn an genügend Ansprechpartner für die einzelnen Kompetenzen zur Verfügung stellen zu können.

Die weitere Entwicklung sieht eine zunehmende Integration der PBS-Dienstleistungen in bestehende Helsana-Applikationen vor. So plant das Projektteam die Kopplung der Expertensuche mit der Suche im Intranet. Auf diese Weise können als Ergebnisse auf eine Anfrage nicht nur Dokumente sondern auch Personen angezeigt werden. Durch Kopplung des Kompetenz-Managements mit dem Ausbildungsmanagement können bestehende Kompetenzlücken direkt mit Kursangeboten verbunden werden.

11.5 Einordnung in den Kontext

Das Projekt Potenzialbewirtschaftungssystem – Skill Management dient in erster Linie der Erschließung von Fachkompetenzen und damit des expliziten und impliziten Wissens der Mitarbeitenden. Kompetenz-Management nutzt dazu Instrumente und Ansätze des Knowledge Management. Es stützt sich dabei vor allem auf Instrumente zur Klassifizierung und Strukturierung von Wissen, insbesondere auf Erkenntnisse aus dem Terminologiemanagement.

Neben der KM-Komponente weist das Projekt PBS eine für ein HR-Projekt starke Ausrichtung an kundennahen Prozessen auf. Vor allem die Bereiche Angebotsmanagement und Servicemanagement der Helsana waren und sind wesentliche Treiber eines unternehmensweiten Kompetenz-Managements. Die steigenden Ansprüche der Kunden nach individualisierten Interaktionen und Dienstleistungen erhöhen die Prozesskomplexität in kundennahen Prozessen und erzwingen eine neue Flexibilität der Mitarbeitenden. Ein Resultat dieser Entwicklung sind steigende Anforderungen an das HR Management, die mit bestehenden Instrumenten und Abläufen nicht ausreichend erfüllt werden können. Der Aufbau eines Kompetenz-Management-Systems mit Customer Knowledge Management-Fokus kann diese Lücke schliessen [vgl. Koch 1997].

11.5.1 Erkenntnisse

Die Analyse des Kompetenz-Management-Projekts bei der Helsana zeigt eine Reihe interessanter Beobachtungen auf:

- *Strategische Ausrichtung frühzeitig festlegen:* Die Instrumente des Kompetenz-Management können die Flexibilität fast aller Geschäfts- und Unterstützungsprozesse erhöhen. Die Unterstützungsleistung besteht immer in der Sichtbarmachung bestehender und benötigter Kompetenzen. Die naheliegende Schlussfolgerung, die strategische Ausrichtung von Kompetenz-Management-Systemen kann jederzeit an beliebige Prozesse angepasst werden, trifft jedoch nicht zu. Obwohl das in Kapitel 11.3 beschriebene Vorgehen zum Aufbau von Kompetenz-Management grundsätzlich unabhängig vom Einsatzgebiet der resultierenden Lösung ist, wird *die strategische Ausrichtung der Lösung bereits bei der Definition der Datenbasis festgelegt* (vgl. [Homer 2001], [Nyhan 1998]). Die Unterstützung operativer Geschäftsprozesse durch Expertenverzeichnisse erfordert die Verwendung anderer Kompetenzen und Bewertungsraster als der Aufbau einer Lösung zur kompetenzbasierten Stellenbesetzung. Die unzureichende Festlegung oder plötzliche Veränderung der Zielsetzung eines Kompetenz-Management-Ansatzes führt häufig zu dessen Scheitern.
- *Integration der Architektur und der Bewirtschaftung:* Die hohe Akzeptanz des Helsana Kompetenz-Managements ist auf die Integration von Architektur und Bewirtschaftungsprozessen zurückzuführen. Die fundierte Ableitung der Kompetenzstruktur, der Zuordnungs-, Bewertungs- und Ausgabesystematiken schu-

fen die konzeptionelle Basis. Durch die Übertragung dieser Strukturen in web-basierte Informationstechnik wurde daraus die benötigte operative Plattform geschaffen. Konzept und Instrument bilden die Architektur des Kompetenz-Managements. Parallel zur Architektur legte das Projektteam die Pflege und Bewirtschaftungsprozesse fest. Dabei war die Nutzerfreundlichkeit aller Strukturen von höchster Wichtigkeit. Die Struktur der Datenbasis vor allem im Bereich der Fachkompetenzen wurde in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden aller Organisationseinheiten entwickelt. Die resultierende offene und aktive Kommunikation des Projektes PBS resultierte in hohem Interesse der Testgruppen. Nur wenn eine funktionierende operative Plattform auf eine hohe Beteiligung trifft, kann das Kompetenz-Management-System der Helsana sein volles Potenzial ausschöpfen.

- *Verwendung von Standardsoftware:* Die hohen konzeptionellen Anforderungen des Helsana Skill Management-Systems konnten mittels einiger Modifikationen in der bestehenden Applikation umgesetzt werden. Skill Management-Systeme besitzen aus IT-Sicht einen relativ geringen Funktionsumfang. In Kombination mit den hohen Integrationsanforderungen, vor allem hinsichtlich der Benutzerverwaltung, rechtfertigt dies keine Eigenentwicklungen. Je nach strategischer Ausrichtung kann Kompetenz-Management in bestehende HR-, ERP- (Enterprise Resource Management) oder Content Management-Applikationen integriert werden. Die neusten Entwicklungen auf dem Gebiet der Knowledge Discovery Systeme bieten zudem erste Ansätze, Kompetenzen im operativen Bereich automatisch zuzuordnen und zu bewerten.

11.5.2 Besonderheiten

Das Projekt PBS zeichnete sich durch folgende Besonderheiten aus:

- *Lange Projektdauer:* Als begrenztes Teilprojekt des Personalinformationssystem (PIS) benötigte das Projekt PBS - Skill Management mehr als 18 Monate von der Planung bis zur Realisierung des PBS-Prototypen.
- *Bestehende zentrale Nutzerverwaltung:* Die Nutzerverwaltung der bestehenden HR-Softwarelösung bot die Grundlagen, um die komplexen Anforderungen des Potenzialbewirtschaftungssystems hinsichtlich Authentifizierung und Autorisierung schnell umzusetzen. Eine tiefere Auseinandersetzung mit dieser für das Kompetenz-Management sehr wichtigen Themenstellung konnte daher unterbleiben.