

IT-Infrastruktur – das Stiefkind der Bildungsprofis!

von Annette Bouzo

Der Deutsche Bildungspreis zeichnet seit 2013 das professionelle Bildungsmanagement von Unternehmen aus. Die umfangreichen Audits überprüfen anhand eines durchdachten Qualitätsmodells eine Vielzahl von Faktoren, die Einfluss auf den Projekterfolg haben. Dabei fällt auf, dass der Kernbereich IT-Infrastruktur als wenig relevant gesehen wird. Entsprechend wenig wird er bei Optimierungsanstrengungen berücksichtigt. Dabei können viele Prozesse und Workflows im Bildungsmanagement automatisiert abgewickelt werden.

Insbesondere lassen sich viele Bildungsdaten für Planungszwecke ebenso wie zur Recherche des Bildungsstandes von Mitarbeitern und der absolvierten Trainingsmaßnahmen als „Nebenprodukt“ aus dem Tagesgeschäft ableiten, ohne dass sie dort explizit separat erfasst werden müssen. Doch was sind die Gründe dafür, dass HR die Vorteile integrierter Seminarverwaltungs- und Learning Management Systeme zum Teil nur zögerlich einsetzt?

Bedeutung der IT für Personalentwicklung

Dass der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung zukommt, ist heute unumstritten. Zwischen 5% und mehr als 20% des Unternehmenserfolgs führt eine Studie von STATEVAL (heute EO Institut GmbH) auf den Wertbeitrag der Personalentwicklung zurück (EO Institut GmbH, 2013).

Die Qualität von Geschäftsprozessen ist im heutigen Wettbewerb stark vom Automatisierungsgrad abhängig. Ausgefeilte Prozessunterstützung durch IT gilt als ein Benchmark für erfolgreiche Unternehmen. Durch den Trend der Digitalisierung (Industrie 4.0) geraten Unternehmen, die hier bisher wenig Optimierungsdruck fühlten in Zugzwang. Ein stark betroffenes Feld ist der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, wodurch der Druck auf HR wächst.

Auch in der ISO-NORM 9001:2015 für Qualitätsmanagement wird nun die Bedeutung des Bereichs Wissen für den Unternehmenserfolg berücksichtigt: Sie wurde um das Kapitel „Wissen in der Organisation“ erweitert. Mit der Integration dieses wichtigen Themas wird auch die Bedeutung von Know-how-Transfer im Unternehmen unterstrichen. Ein Bereich also, der aufs Engste mit Personalentwicklung und Kompetenzmanagement verknüpft ist.

Resultierend muss IT-Unterstützung gerade für die Personalentwicklung als weiterer starker Hebel gesehen werden, mit dem zum Unternehmenserfolg beigetragen werden kann.

Stiefkind IT-Infrastruktur

Doch gerade im Bereich HR / Personalentwicklung tut man sich dabei noch recht schwer, wie die Evaluation der Eingaben zum Deutschen Bildungspreis ergibt. Dabei

stellte sich der Kernbereich IT-Infrastruktur wieder als Sorgenkind heraus (Dreyer, 2015).

Die Audits des Deutschen Bildungspreis bewerten dabei nicht nur die Professionalität, mit der ein bestimmter Aspekt vorangetrieben wird. Es wird darüber hinaus untersucht, welche Bedeutung dieser Kernbereich in den Augen der Unternehmen hat. Die Einschätzung kann auch als Indikator der Identifikation der Verantwortlichen mit den jeweiligen Aufgabenbereichen gesehen werden: Eine hohe Identifikation mit einem bestimmten Aufgabenbereich zieht in der Konsequenz oft eine Abgrenzung, im Extremfall sogar Abwertung anderer Aufgabenbereiche nach sich, so dass diese vernachlässigt werden.

Weil die Relevanz der IT-Infrastruktur insgesamt als eher niedrig angesehen wird, wird auch der signifikante ‚Effizienzhebel Systemintegration‘ nicht ausreichend genutzt. Daher herrschen im Tagesgeschäft oft Insellösungen vor. In der Konsequenz darf man von verminderter Effektivität durch Verzögerungen und Doppelarbeiten ausgehen. Der resultierende Mangel an akkuraten, kurzfristig verfügbaren und aktuellen Daten aus dem Bildungscontrolling, für das ein moderne LMS fundamentale Kennzahlen liefern kann, limitiert den flexiblen Einsatz der richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort und beschränkt die Übersicht und Vergleichbarkeit von Entwicklungen.

Damit wird der eigentlich moderne Sektor Personal, der naturgemäß als agil und kommunikativ gilt, in der Position eines schwerfälligen Verwaltungsapparats festgehalten. Waren Learning Management Systeme (LMS), Softwaretools für Bildungs- und Akademiemanagement ursprünglich reine Verwaltungstools, so gelten sie wegen der daraus ableitbaren Informationen im Wettbewerb um Fachkräfte heute als erfolgsrelevante Komponenten jedes zukunftsorientierten Unternehmens.

Im Bildungsbereich von Unternehmen spielt der individuelle Dialog eine besondere Rolle, sowohl bei Mitarbeitergesprächen als auch bei der internen Kommunikation. Beide Bereiche sind darüber hinaus stark vom zwischenmenschlichen Umgang geprägt und damit für IT-Systeme teils schwer fassbar. Andererseits kann IT-Unterstützung gerade bei arbeits- und dialogorientierten Aufgabenbereichen durch Standardisierung und Auswertung von Prozessen, Archivierung und Wiedervorlage entlasten

Bereich	Ø Umsetzungsgrad 2014 in %	Bewertung	Ø Umsetzungsgrad 2015 in %	Bewertung	Veränderung
Kernbereich Bildungsbedarfsanalyse	68,81	Yellow	64,97	Yellow	↓
Kernbereich Bildungsplanung	68,80	Yellow	71,88	Yellow	↑
Kernbereich Praxistransfersicherung	58,61	Yellow	62,45	Yellow	↑
Kernbereich Bildungscontrolling	51,90	Red	58,57	Yellow	↑
Mitarbeitergespräche	78,97	Green	80,34	Green	↔
Interne Kommunikation	69,41	Yellow	75,29	Green	↑
Mitarbeiterrekrutierung	68,01	Yellow	72,84	Yellow	↑
Kernbereich Organisation	50,12	Red	59,57	Yellow	↑
Kernbereich IT-Infrastruktur	42,02	Red	45,46	Red	↑
Führungskräfte	70,80	Yellow	68,60	Yellow	↔
Mitarbeiter	55,60	Red	56,65	Yellow	↔
Bildungsberatung	58,76	Yellow	58,54	Yellow	↔
Interne Trainer	67,54	Yellow	62,18	Yellow	↓
Externe Dienstleister	60,72	Yellow	57,65	Yellow	↓
Kernbereich Bildungsmaßnahmen	68,46	Yellow	71,07	Yellow	↑

TCmanager® LMS

SoftDeCC Software GmbH entwickelt das in der Industrie etablierte LMS TCmanager® mit Lernplattform und vielseitigen Trainingsportalen. Dieses System wird auch bei Exzellenzunternehmen des ‚Deutscher Bildungspreis‘ eingesetzt. Als Förderer des Deutschen Bildungspreises unterstützt SoftDeCC Personalentwicklung und HR dabei, den großen Hebel ‚Software‘ erfolgreich einzusetzen

▲ Umsetzungsgrad und Relevanzeinschätzung untersuchter Handlungsfelder

und so Freiraum für strategische und konzeptionelle Projekte schaffen.

Der Deutsche Bildungspreis (DBP) betrachtet unter der Rubrik ‚IT-Infrastruktur‘ unterschiedliche Bereiche. Darunter spielt neben dem Automatisierungsgrad der Kernprozesse im Bildungsmanagement und dem Grad der Systemintegration der Einsatz von Spezialsoftware eine wichtige Rolle. Dabei steht der durch die Nutzung erzielte Vorteil im Vordergrund, unabhängig davon, ob es sich um ein führendes LMS oder eine Kombination von Einzelanwendungen handelt. Auch hier sind vergleichsweise niedrige Umsetzungsquoten festzustellen. Dieses Ergebnis korreliert mit der allgemeinen Einschätzung, dass Softwareunterstützung wenig relevant sei.

Dabei sind die vom DBP betrachteten Teilbereiche alles andere als trivial: Das automatisierte Abgleichen von Mitarbeiterkompetenzen und freien Stellen schont nicht nur Verwaltungs-Ressourcen, sondern liefert verlässliche Aussagen für ein gewisses Maß an Planungssicherheit. Dadurch wird nicht nur der Bereich Recruiting unterstützt. Indem unternehmensinterne Karrierechancen der eigenen Mitarbeiter durch gezielte Personalentwicklung geschaffen werden, wird auch die Fluktuationsrate signifikant gesenkt (EO Institut GmbH, 2013).

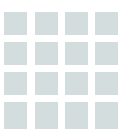
Abweichungen werden durch Gap-Analysen leicht erfasst und zielgerichtete Bildungsmaßnahmen abgeleitet. Dafür ist eine komplett elektronisch zur Verfügung stehende

Bildungshistorie Voraussetzung. Auch ob der Austausch der Mitarbeiter über eine IT-gestützte Plattform unterstützt wird, ist einer der Aspekte, die im Audit überprüft werden. Dabei ist allerdings nicht bekannt, inwieweit Datenschutzbelange und Rahmenbedingungen wie z. B. Betriebsvereinbarungen auf den überhaupt möglichen Umsetzungsgrad Einfluss nehmen.

Ein weiterer Aspekt, auf den die Audits des DBP ihre Aufmerksamkeit richten, ist die Qualifikation der Bildungsmanager und Personalentwickler im Umgang mit der zur Verfügung stehenden Software. „Die beste Software nützt nur wenig, wenn die Mitarbeiter diese nicht sachgerecht einsetzen können“ (Dreyer, 2015). Nur mit dem entsprechenden Know-how kann das Potential eines LMS, Lernportals oder anderer Tools voll genutzt werden.

Mehrwert Trainingsportale

Neben Prozessautomatisierung und Systemintegration leisten Learning Management Systeme noch weiteren Mehrwert, wenn die unterschiedlichen Inhalte und Funktionen nicht nur einer, sondern mehreren heterogenen Personengruppen zur Verfügung gestellt werden sollen. Dies geschieht über zielgruppenoptimierte Trainingsportale, die in Look&Feel den Vorgaben des Corporate Designs angepasst werden können. Den verschiedenen Zielgruppen wie beispielsweise Mitarbeitern, Führungskräften, Trainern oder Externen (Techniker, Fachhändler...) stehen auf den Lernplattformen und in



Kriterium	Relevanz	Umsetzung in %	Bewertung
Kernbereich IT-Infrastruktur	3,03	45,46	
Bildungsbedarfe werden der Personalabteilung über ein geeignetes IT-System mitgeteilt.	3,31	37,86	
Das Bildungsmanagement wickelt Seminaerauswahl und -verwaltung über eine geeignete Software ab.	2,90	55,34	
Stellenbezogene Kompetenzen werden über ein geeignetes IT-System erfasst.	2,89	40,29	
Allgemeine Kompetenzen werden über ein geeignetes IT-System erfasst.	3,25	38,83	
Karrierpfade/Karriereziele werden über ein geeignetes IT-System erfasst.	3,11	33,98	
Bildungshistorie wird über ein geeignetes IT-System erfasst.	2,76	59,22	
Die Mitarbeiter des Bildungsmanagement/der HR-Abteilung wurden zur Nutzung der IT-Systeme/Software im Bildungs- und Talentmanagement geschult und sind befähigt, deren Potenziale in vollem Umfang zu nutzen.	2,77	59,88	
Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich über eine IT-gestützte Plattform zu bildungsrelevanten Inhalten auszutauschen.	3,18	48,84	
Vakante Stellen werden unternehmensintern automatisch mit den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter verglichen.	3,10	34,88	

Quelle: Anne Dreyer, Jahrbuch Bildungs- & Talentmanagement 2015 - S. 125

▲ Detailsaspekte im Bereich IT-Infrastruktur

Trainingsportalen unterschiedliche aufgabenrelevante Funktionen und Inhalte zur Verfügung. Ob automatisierte Buchungsroutinen und Genehmigungsprozesse angestoßen werden, Auswertungen gezogen oder Bestellungen heruntergeladen werden dürfen, wird in differenzierten Rollen- und Rechteprofilen definiert.

Die wirtschaftliche Verwaltung unterschiedlicher Portallayouts und -konfigurationen wird durch eine zentrale Administration ermöglicht. Branchenverbände, Kooperationen aber auch Spezialisten für Seminarlogistik (Managed Training Services) profitieren hier von der zentralen Datenpflege, mit welcher sie individuell passende Trainingskataloge, Preise, Rabatte, sowie AGBs zuweisen.

#Aufruf !

Anne Dreyer, Auditorin des Deutschen Bildungspreis sieht hier dringenden Handlungsbedarf: „Prozesse sorgfältig analysieren, verschriftlichen und sinnvoll mit IT automatisieren!“ (Dreyer, 2015).

Tatsächlich verlagert der Einsatz von Software die Schwerpunkte der HR-Aufgaben qualitativ. Routineprozesse werden unterstützt und an sinnvollen Stellen automatisiert. Das LMS begleitet die Prozesse des Tagesgeschäfts zusätzlich durch die Bereitstellung aktueller Kennzahlen.

Der gewonnene zeitliche Spielraum und sichere Zahlen zur Entscheidungsfindung ermöglichen die Konzentration auf andere relevante Aufgabenfelder, seien diese nun operativer oder strategischer Art. Zusätzlich ist neues Know-how in der Administration gefragt, konkret auch das Wissen um die Konfigurationsmöglichkeiten des LMS, das Zusammenstellen neuer detaillierter Statistiken, die über den Standard hinausgehen sowie die Interpretation der Bildungsdaten. Diese Informationen sind eine solide Navigationsgrundlage für die Bildungs- und Personalstrategie von Unternehmen. So wird zeitnahes operatives Eingreifen und Steuern auf der Basis verlässlicher Informationen möglich. Die Tätigkeit der Personalentwickler wird also qualitativ noch hochwertiger, da differenzierte Aufgabenfelder sowohl Wissenszuwachs als auch neue Schwerpunkte schaffen. Besonderen Mehrwert bietet ein LMS mit Trainingsportalen, das nahtlos in die bestehende Systemlandschaft integrierbar ist. Über Schnittstellen synchronisiert stehen präzise Informationen punktgenau und aktuell auch in den Systemen anderer Unternehmensteile zur Verfügung - und das ohne Übertragungsfehler durch System- und Medienbrüche. Durch die technische Integration wird der gesamte Bereich HR, der klassisch oft als Kostenverursacher und reine Verwaltungseinheit gilt, aufgewertet. Laut HR-Software Report 2016 zählen mangelnde Schnittstellen übrigens zu einem der größten Unzufriedenheitsfaktoren softwareeinsetzender Unternehmen überhaupt (hr-software aktuell, 2016/17).

Thesen

Doch was sind Ursachen dafür, dass ein Kernbereich des Unternehmens-Erfolges so vernachlässigt wird? Welche Gründe kann es geben, dass im Bereich des modernen Bildungsmanagements der allgemeine Trend der Digitalisierung nicht Fuß gefasst hat und wie kann HR konstruktiv damit umgehen?

- Personalverantwortliche geben auch an, keinen Einfluss auf die IT-Infrastruktur zu haben, da dieser Bereich von der IT-Abteilung gesteuert wird. Sie nehmen diesen Zustand als gegebenen Rahmen ihrer Arbeit hin (Dreyer, 2015). IT-Abteilungen, übersehen mitunter durch ihre faktische Bedeutung ihre wichtige Rolle beim Lösen übergreifender Probleme. Fühlen sie sich durch Anfragen aus Fachabteilungen zum Dienstleister degradiert und nicht als Ermöglicher wertgeschätzt? Unter diesen Voraussetzungen ist eine konzeptionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe schwierig. Ein heterogen zusammengesetztes Projektteam ist der beste Weg ein erfolgreiches, skalierbares Pilotprojekt auf den Weg zu bringen.
- Mitunter ist in der IT-Abteilung schon ein Komplettsystem des Unternehmens verankert, welches Module aus vielerlei Bereichen beinhaltet. Dadurch scheint Spezialsoftware zunächst einmal überflüssig. Oft sind aber gerade die Einzelmodule nicht aufgabenorientiert ausgelegt oder nur mit hohem (finanziellen) Aufwand anpassbar. Dann bietet es sich an, Module wie ‚Veranstaltungsmanagement‘ durch eine ausgefeilte Seminarverwaltung oder ein etabliertes LMS abzulösen. Hierbei spielt die Integrationsfähigkeit der Software eine große Rolle.
- Die Unternehmensgröße scheint ein entscheidender Faktor für den Software-Einsatz zu sein. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Aufgabenbereiche werden durch Software unterstützt. Das Gleiche gilt für den Automatisierungsgrad und den Grad der Systemintegration. Mit der Unternehmensgröße steigen allerdings nicht automatisch die Vielfalt der eingesetzten Softwarearten, sondern zunächst die Bedeutung und der Einfluss der Fachabteilung IT. Um den Pflegeaufwand überschaubar zu halten, entscheiden sich große Unternehmen mitunter zentral für die modularen Produkte eines einzigen Herstellers. Ob bei dieser Entscheidung die speziellen Bedürfnisse der Fachabteilung zu berücksichtigen werden, ist vom Einzelfall abhängig. Dass so allerdings viel Potential verschenkt wird, steht außer Frage.
- Manchmal spielt die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes durch Software-Rationalisierung innerhalb der Abteilungen HR und Personalentwicklung eine Rolle (Dreyer, 2015). Manch Verantwortlicher stellt bei der Software-Auswahl offensiv die Frage, inwieweit sich der Headcount dadurch reduzieren lasse. Diese Frage ist allerdings falsch gestellt. Sie müsste lauten: „Wie viel effizienter können meine Mitarbeiter durch die geeignete Software im Sinne der Unternehmensziele agieren?“
- Dass Teile des Top Managements nach wie vor die Bedeutung von HR im Allgemeinen und Personalentwicklung im Speziellen unterschätzen, ist un-

wahrscheinlich. Immerhin 78 Prozent der befragten Unternehmen sehen Personalentwicklung als wichtig an und verbinden den Unternehmenserfolg zu großen Teilen mit der Qualifikation von Mitarbeitenden (Cisar, 2014).

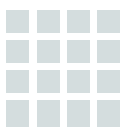
- Als Hürden bei der Software-Einführung werden der Preis für Software, fehlende Schnittstellen zu Personalmanagement-Systemen, eine zu komplexe Bedienung sowie unflexible Systeme, die nicht das angewandte Kompetenzmodell unterstützen, genannt (Geier, 2015). Dies ist verwunderlich. Gibt es doch heute flexibel konfigurierbare Softwaresysteme, die sich über Schnittstellen hervorragend kombinieren lassen. Die Anzahl der Preismodelle, die von Kauflizenzen mit optionalen Updateverträgen, Jahreslizenzen oder Leasingoptionen auf der Zahl der Administratoren, der Zahl der Buchungen oder Lernenden basieren, macht direkten Vergleich allerdings schwer. Generell wird der Markt für HR Software als unübersichtlich eingeschätzt, wie der HR-Software Report 2016 feststellt (hr-software aktuell, 2016/17). Dass die Terminologie für gebündelte Softwarefunktionen, also Softwareprogramme, äußerst uneinheitlich verwendet wird, erschwert die Software-Auswahl zusätzlich.

Kosten- / Nutzenanalyse

Personalabteilungen haben oft keine eigenen Spezialisten für Finance, IT und Marketing zur Erstellung eines soliden Businesscase zur Verfügung. Oft fehlt es an Daten für eine aussagekräftige Kosten-/Nutzenanalyse, welche die Grundlage für entsprechende Budgetentscheidungen ist. So kann der Beleg, dass die Einführung von Software für das Bildungsmanagement oder ein LMS einen Erfolgsbeitrag leisten kann, kaum erbracht werden. Diesen Kreis gilt es zu durchbrechen. Hier müssen Personalverantwortliche proaktiv für Unterstützung werben. Dafür empfiehlt es sich, eine Schnittstellenposition zwischen Personal, Technik und Marketing zu konzipieren, die vielseitige Projektunterstützung leisten kann oder die Beratung eines externen Dienstleisters in Anspruch zu nehmen. Sinnvoll ist es sich an einen LMS-Hersteller zu wenden, der viele Jahre Projekterfahrung, Best-Practice-Cases und zufriedene Referenzkunden vorweisen kann. Mit einer Testinstallation kann mit vergleichsweise geringem Aufwand eine Software gründlich auf ihren Mehrwert geprüft werden.

Software-Implementierung

Es entspricht der Idealvorstellung, ein sorgfältig konzipiertes Pilotprojekt möglichst schnell zu implementieren und dann zu skalieren, indem nacheinander weitere Abteilungen, Niederlassungen und externe Partner an Bord genommen werden. Für den Erfolg ist eine weitreichende Konzeptions- und Planungsphase ausschlaggebend. Im Projektmanagement gelten die hier stichwortartig aufgeführten Grundsätze als Standard (Schelle, 2014): Strukturierung des IT-Projekts, Zieldefinition, Messbarkeit von Zielen und Vorgaben, Transparenz des Projektfortschritts, Früherkennung von Risiken, schnelle Reaktion auf Störungen und personalisierte Verantwortung. Generell ist eine iterative Herangehensweise, welche auch Korrekturen des



Checkliste: Ein Fragen-Potpourrie zur Softwareeinführung

Analyse der Kernaufgaben: Verwalten Sie ein eigenes Schulungszentrum (Corporate Academy) oder ist Ihr Schwerpunkt in der Personalentwicklung zu verorten. Was sind die Hauptaufgaben, die anfallen? Beschreiben Sie Ihre Aufgaben jetzt und in Zukunft. Ausgangspunkt hierfür können Arbeitsplatzbeschreibungen und Dokumentation von SOPS (Standard Operation Procedures) sein. Legen Sie Wert auf die Prozesse unter dem Aspekt ‚Informationsfluss‘. Sind Prozesse ungenügend definiert, kann Software durch Standard-Prozesse Orientierung geben.

Fehlerquellen: Gibt es Medien- oder Systembrüche, die sich mit Automatisierung beseitigen lassen? Typische Tätigkeiten, die Brüche indizieren sind z. B. abtippen, ausdrucken, einscannen. Welche Tätigkeiten werden (vielleicht sogar an mehreren Stellen) doppelt ausgeführt? Was sollte besser laufen, wo passieren öfters Fehler, welche Daten werden erhoben oder stehen (nicht) zur Verfügung. Gibt es diese Information nicht, ist hier dringend softwareunterstützt nachzurüsten! Moderne LMS bringen umfangreiche Funktionen zu Feedback, Qualitätssicherung und Reporting mit.

Software-Typologie: Welche Art von Software wird benötigt? Welche Funktionen gelten als relevant für ein LMS, welche werden besser mit Zusatzprogrammen

abgedeckt? Ist Software vorhanden, dann wird definiert welche Funktionen oder Daten fehlen, was automatisiert werden kann und welche Schnittstellen benötigt werden. Achten Sie auf Referenzen des Softwareherstellers. Neben einem Präsentationstermin ist auch eine Testinstallation mit sorgfältiger Anwenderschulung essentiell.

Automatisierungspotential: Was kann standardisiert werden? Existieren schon Formulare, Leitfäden...? Welche Daten müssen kontinuierlich aktualisiert bzw. synchronisiert zur Verfügung stehen? Wie oft, in welchem Rhythmus soll das geschehen?

Integration in die Systemlandschaft: Welche Systeme sind bereits vorhanden? Welche Abteilung / Stelle benötigt welche Daten in welchem Anwendungssystem? Und auf welchem Wege kommen die Daten zum Anwender: in Papierform oder per Mail, ggf. automatisiert über Schnittstellen? Ist ein direkter Zugang zum System oder eine Portallösung sinnvoll?

Stakeholdermanagement: Welche Mitarbeiter oder Abteilungen sind als Betroffene oder Beteiligte zu involvieren, bzw. zu informieren? Welche Einstellung haben die unterschiedlichen Stakeholder zu Software-Unterstützung, was ist ihre Motivation, ihr Vorteil oder ihre Befürchtung bei Veränderungen?

Masterplans bei neuen Erkenntnissen zulässt, erfolgversprechender als das starre Beharren auf eine ursprüngliche Planung. Als häufigste Gründe für das Scheitern von Projekten werden Unklarheiten über Ziele und Anforderungen, Ressourcenmangel und Kompetenzunklarheiten, mangelhaftes Stakeholder Management und - leider - mangelndes Commitment des Top Managements genannt (Engel, et al., 2004). Wichtig ist im gesamten Projektverlauf der kontinuierliche Dialog mit den beteiligten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Dabei empfiehlt es sich, die Anspruchsgruppen, ihren Einfluss und die Berechtigung eventueller Einwände / Vorbehalte fair zu untersuchen. So kann eine Priorisierung vorgenommen und differenziert werden, wer in welchem Volumen und welcher Frequenz informiert wird oder gegebenenfalls auch phasenweise direkt in das Projekt eingebunden werden sollte. Es darf nicht vergessen werden, dass eine Softwareeinführung ein komplexes Integrationsprojekt ist, das hohe Ansprüche an das Ressourcen- und Stakeholdermanagement stellt. Dennoch scheint sich der Aufwand zu lohnen. Die Studie von ADP und Cisar zeigt, dass

alle befragten Personen nach der Softwareeinführung zufrieden mit dem Ergebnis waren (Cisar, 2014).

IT-Landschaft als Erfolgsrezept

Als gesicherte Erkenntnis darf heute gelten, dass die beste Lösung weder in Insellösungen noch in einem starren Komplettsystem zu suchen ist. Warum sollten Unternehmen nicht das tun, was die Menschheit schon seit Jahrtausenden macht? Die am besten geeigneten Zutaten auswählen und diese klug (über Schnittstellen) kombinieren, um damit ein optimales Ergebnis zu erreichen.

Dabei gilt die Flexibilität eines Systems als der Garant für Zukunftssicherheit. Bei sich ändernden Anforderungen müssen Systeme möglichst einfach skaliert, neu konfiguriert und ergänzt werden können. Es lohnt sich also auf ein etabliertes, vielseitig konfigurierbares und integrationsfähiges LMS als zentrale Einheit zu setzen und mit den passenden Zutaten wie Conferencing-, Autoren- und Social Mediatools die optimale Mischung zu kreieren.

Quellennachweis

Dreyer, Anne. 2015: Bildungs- und Talentmanagement 2015. München : Deutscher Bildungspreis, 2015.

Engel, Claus, Holm, Christian und Lange, Dietmar. 2004: Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen. s.l.: GPM und PA Consulting, 2004

EO Institut GmbH. 2013: Evaluation in der Personalentwicklung (pdf). [Online] 2013. www.eo-institut.de/start-2/forschung/studie-evaluation-von-personalentwicklung.

Geler, Stefan. 2015: Studie: Einsatz von Software in der Personalentwicklung. Studienarbeit. Ingolstadt : s.n., 2015.

hr-software aktuell 2016/17, personalmanager - Zeitschrift für Human Resources: Hrsg. HRM Research Institute GmbH

Schelle, Heinz. 2014: Projekte zum Erfolg führen. s.l.: dtv Beck Wirtschaftsberater, 2014.

KONTAKT

SoftDeCC Software GmbH

Ansprechpartner:
Susanne Ziegler
Vertrieb / Kundenbetreuung

Kapuzinerstr. 9 C
D-80337 München
Tel: +49 (0) 89 / 89 06 78 30
Fax: +49 (0) 89 / 89 06 78 33

s.ziegler@softdecc.com
www.softdecc.com