



# Managed Learning Services

Lösungen auf dem Silbertablett

**Autor: Dr. Wolfgang Kraemer**  
**Vorstandsvorsitzender IMC AG**

**Datum: 05.08.2011**

imc information multimedia communication AG  
Altenkesseler Straße 17/D3, 66115 Saarbrücken/Deutschland  
Tel. +49 681 9476-0, Fax +49 681 9476-530  
info@im-c.de, www.im-c.de



Neulich war ich zu einer Go Live Party bei einem Kunden eingeladen. Die Redner würdigten die bisher erzielten Ergebnisse in chronologischer Reihenfolge. Die Amortisation von Investitionen in Bildung lassen sich immer so schwer rechnen und wie viel Mehrumsatz damit generiert wird, weiß auch keiner so genau, ganz zu schweigen von den Kosteneinsparungen. Trotzdem konnte mit viel Kreativität in der Investitionsrechnung der Business Case überzeugen. Die nachfolgende Argumentebilanz, die dann im Software-Auswahlprozess für das eigene Unternehmen entscheidend waren, hört man natürlich auch immer gerne.

Fachliche und technische Herausforderungen gibt es in jedem Softwareeinführungsprojekt, wenn sich danach alle Beteiligten immer noch in die Augen sehen können, umso besser. Und wenn dann auch noch alle Anwesenden bei dem Hinweis, dass alle „ins Boot geholt wurden“ freundlich nicken, wird es Zeit, auch die eigenen Mitarbeiter zu loben.

Da heute nahezu alle Aufgaben in Unternehmen in abteilungsübergreifenden Projektgruppen vorbereitet, vordiskutiert, angedacht, abgestimmt, entschieden und letztendlich auch „abgearbeitet“ werden, wird die Bedeutung der Teamleistung häufig als **der** kritische Erfolgsfaktor herausgestellt. Hinter vorgehaltener Hand erläutern dann einzelne Teammitglieder ihre Erfahrungen: **Toll ein anderer macht´s**.

Dennoch überwiegt die positive Grundstimmung: Die Zeitpläne und das Projektbudget wurden eingehalten – das Management hat diesen Sachverhalt bereits lobend erwähnt – und die langen Nächte im Projektoffice verklären sich schnell, denn bei der nächsten Leistungsbeurteilung bringt das zusätzliche Argumente in der Karriereplanung. Wer allerdings glaubt, nach erfolgreichem Projektabschluss sich wieder seinen Kernaufgaben widmen zu können irrt. Geschickte Manager übertragen den Elan erfolgreicher Projektarbeit gleich in das nächste Projekt, denn „jetzt müssen neue Herausforderungen bewältigt werden“, getreu dem Motto: nach dem Projekt ist vor dem Projekt (erfahrene Projektmitarbeiter lassen sich bei solchen Veranstaltungen erst gar nicht blicken, denn wer nicht präsent ist, erhält auch keine neuen Arbeitsaufträge). Spätestens zu diesem Zeitpunkt registriere ich ratlose Gesichter, manchmal sogar Unverständnis, denn mit dem Roll Out von Lernmanagementlösungen in Unternehmen fängt der Regelbetrieb erst an.

Das Management von Aus- und Weiterbildung in Unternehmen ist kein einfacher Job. Schon aus der Schulzeit hat jeder im Betrieb eine Vorstellung über untalentierte Pädagogen und sinnlose Lerninhalte. Kurz um, man kann es keinem recht machen: Mal sind die Lerninhalte zu kurz, mal zu lang und seit dem letzten Kino Besuch mit 3D-Brille verschieben sich die Ansprüche bei den Animationseffekten für eLearning Content auch immer mehr in Richtung Hollywood (nebenbei: Der Einkauf versteht hier meistens nur noch Bollywood). Und gelernt wird auch nicht mehr für die Schule oder das Leben, sondern das, was zur Wertschöpfung im Unternehmen beiträgt. Deshalb ist es nur konsequent, dass für die Aus- und Weiterbildung genau die gleichen Kriterien hinsichtlich Effizienz gelten, wie für andere Unternehmensbereiche auch.

Die wesentlichen Bildungsprozesse sind in dem Referenzmodell nach der ISO/IEC-Norm 19796-1 zusammengefasst. Daraus wird schnell ersichtlich, welches Aufgabenspektrum für das Learning Management zu bewältigen ist. Einige Beispiele sind nachfolgend aufgeführt:

- Bestehende Lernarrangements müssen hinsichtlich des Learning Design aktualisiert und weiterentwickelt werden. Damit verbunden ist auch die Evaluation möglicher Kurs- und Lerncontentanbieter, die zu den identifizierten Qualifizierungsthemen standardisierte Angebote bereithalten. Alternativ wird üblicherweise die Entwicklung von unternehmensspezifischen Lerninhalten geprüft, die dann von spezialisierten Content Dienstleistern umgesetzt werden.
- Ad hoc Bildungsanfragen von unterschiedlichen Fachbereichen müssen zeitnah in entsprechende Curricula umgesetzt werden.
- Durch Corporate Governance Richtlinien ergeben sich insbesondere für Risk and Compliance-relevante Themen kontinuierlich Trainings- und vor allem Zertifizierungsbedarfe, die mit Hilfe der Learning Management Lösung unterstützt werden sollen.
- Da die Strukturierung und Qualifizierung des Kursangebotes in der Regel immer mit den Zielsetzungen des Unternehmens und auch an die daran geknüpfte form verbunden ist, erfährt auch der Aus- und Weiterbildungskatalog eine entsprechend kontinuierliche Pflege.
- Die Seminarlogistik von der Trainerauswahl, über die Raumbuchung bis hin zum Travelmanagement ist unter dem Aufgabenspektrum „Trainingsadministration“ zusammengefasst.
- Generell sind für die operative und strategische Bildungsprogrammplanung regelmäßige Reviews und Evaluationen sowohl aus der Kunden- als auch Lieferantenperspektive notwendig, um kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können.
- Mit den Aufgaben des Trainingsmanagement eng verbunden sind alle Nominations- und Einladungsprozesse zu Kursen und Lernangeboten. Die Identifikation der „richtigen“ Zielgruppe für einen Kurs, die Teilnehmeradministration und auch das Nachverfolgen unternehmenskritischer Weiterbildungen bestimmen die Kernaufgaben eines Trainingsmanagers.
- Die gesamte Kommunikation mit den unternehmensinternen Kunden von Bildungsangeboten reicht oftmals von der Kanalisierung und Bearbeitung von technischen und fachlichen Supportanfragen bis zum Premium Service auf C-Level Ebene. Neue Lernangebote erreichen in kürzester Zeit die relevanten Zielgruppen, egal in welcher Region oder Zeitzone. Das Feedback der Teilnehmer zu neuen Lernformaten ist nur ein Klick von der eigentlichen Nutzung entfernt und in anonymisierter Form auch deutlich offener. Der Dialog mit den Lernenden muss deshalb aktiv gepflegt werden.
- Insbesondere im Kontext von verpflichtenden Lernmaßnahmen (Mandatory Trainings) sind spezifische Tracking-, Controlling- und Reportingbedarfe von Relevanz: Welche Mitarbeiter haben welche Bildungsmaßnahme, wann, wo und mit welchem Ergebnis absolviert? Von zunehmender Bedeutung neben diesen Reporting Aktivitäten von Bildungskennzahlen ist die Adressierung unterschiedlichster, zielgruppenspezifischer Entscheidungsträger, z.B. im Compliance/Riskmanagement, Controlling, Produktmanagement, Corporate Marketing/Communication.

Während die zukünftigen Aufgaben und Richtungsentscheide für die technische Infrastruktur üblicherweise schon im Projekt mit den IT-Verantwortlichen geklärt wurden und somit feststeht, ob die Lösung inhouse, als ASP- oder Cloud-Anwendung betrieben wird, beginnt mit dem Going Live oftmals zeitgleich die Suche nach dem fachlichen System Owner: Die Einführungsberater haben den Auftrag abgeschlossen, die Projektorganisation ist aufgelöst und die einzelnen Projektmitglieder sind längst neuen wichtigen Projekten zugeordnet. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird klar, dass die oben angeführten Aufgaben von den hilfsbereiten Praktikanten auf Dauer nicht bewältigt werden können.

HR-Entscheider stehen vor einem echtem Dilemma: Durch den Übergang von Papier- und Bleistift-basierten HR-Geschäftsprozessen zu IT-gestützten und integrierten Lernmanagementlösungen ist der Zugewinn an Transparenz und Effizienz im Management von Bildungsprozessen beeindruckend. Wer aber übernimmt die fachliche Koordination der notwendigen Training und Learning Services? Dieses Beispiel ist symptomatisch für viele HR-Projekte – angefangen bei der verstärkten Nutzung von Social Networks wie Facebook für das Recruiting von Young Professionals bis hin zu weiteren strategischen Initiativen wie Diversity, 50+ oder Talent Management. Das nächste Projekt ist immer das Wichtigste.

Durch eine ganze Reihe von Gesprächen mit HR-Entscheidern zeichnet sich für mich immer das gleiche Bild ab: Viele HR-Bereiche sind schon heute durch eine Vielzahl von strategischen Projekten „Land unter“. Eine Besserung ist auch mittelfristig nicht in Sicht. Im Gegenteil: Durch den Fachkräftemangel müssen zusätzliche Kräfte mobilisiert werden, um im war for talent mithalten zu können. Deshalb ist es zwingend erforderlich, die HR-Bereiche von administrativen Routinetätigkeiten zu entlasten.

Die Übertragung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung auf spezialisierte Dienstleistungsunternehmen wird schon seit Jahren erfolgreich praktiziert. Bei den oben skizzierten Learning Management Aufgaben handelt es sich ebenfalls um operative Routineprozesse (Learning Operations). Werden diese auf spezialisierte Dienstleister übertragen, handelt es sich um sogenannte Managed (Learning) Services. Diese werden von den Kunden der IMC AG zunehmend nachgefragt. Die Arbeitsteilung ist dabei denkbar einfach: Die Bildungsstrategie, Operationalisierung in einzelne Maßnahmen und das Controlling liegt im Verantwortungsbereich des Auftraggebers, die Umsetzung übernimmt der Managed Services Partner.

Wer Softwaresysteme entwickelt, einführt, technisch betreibt, dem werden offensichtlich auch die Umsetzung der operativen Prozesse und der fachliche Betrieb zugetraut. Dem kann ich nur zustimmen.

Ihr  
Wolfgang Kraemer