

manage it

[[IT - Strategien und Lösungen]]

Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit

Einheitliche ECM-Plattform

Den Spagat wagen

Information Lifecycle Management

Die konsequente Neuausrichtung der IT

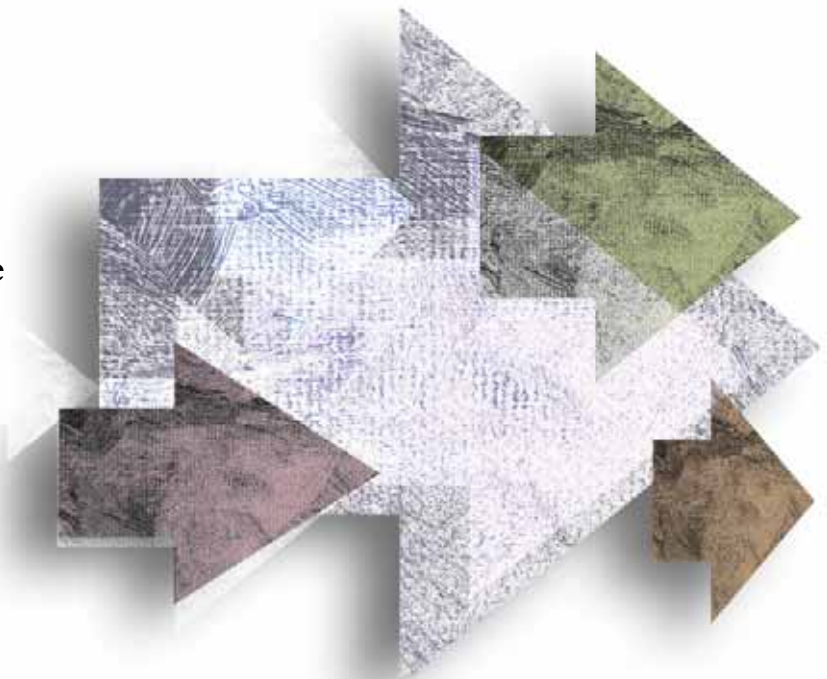
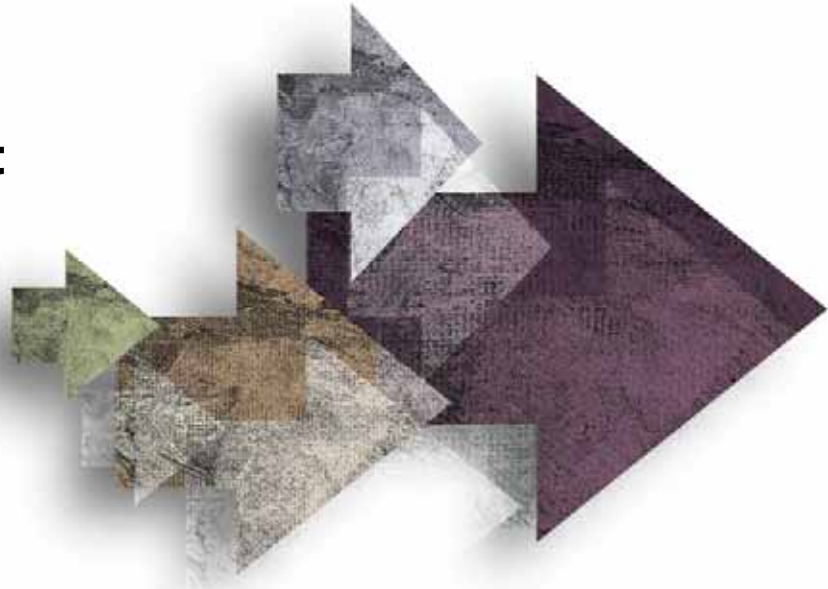
Business Alignment

Die IT als Treiber des Wandels

Netzwerkzentrierte IT-Strategie

Viele Wege führen zum Ziel

Konsolidierung und virtuelle Zentralisierung



Zukunftsweisende Lernarchitekturen

Effizienter lernen, weniger zahlen

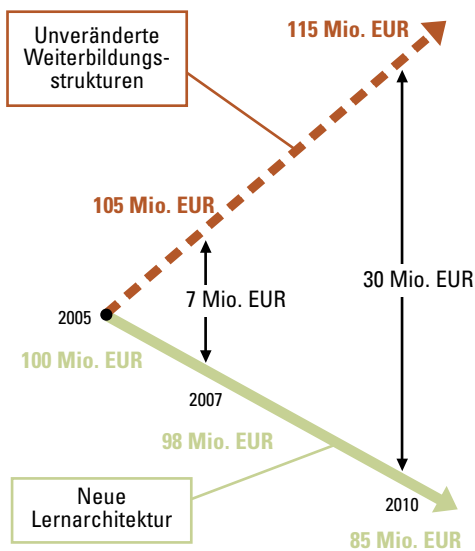
Zukünftig wird entscheidend sein, wie schnell es Unternehmen schaffen, bei neuen Produkten oder Prozessänderungen die nötige Kompetenz ihrer Mitarbeiter aufzubauen. Dazu müssen sie genau wissen, welche Fähigkeiten ihre Mitarbeiter haben und wo die Lücken liegen. Die Unternehmen müssen Bildungsprozesse definieren und umsetzen, die den akuten individuellen Bedarf ihrer Mitarbeiter exakt treffen. Dazu sind wertschöpfungsorientierte Lernarchitekturen erforderlich.

Mit der Learning Solution (LSO) bietet SAP ein Lernmanagement-System an, das integraler Bestandteil der Informationstechnologie im Unternehmen ist und individualisierte Lernprozesse, die sich am Wissensbedarf der Mitarbeiter orientieren, unterstützt. Praktische Erfahrungen mit der LSO gibt es jedoch bisher kaum. Die Unternehmensberatung Detecon International hat Erfahrungen bei Erstellung eines Fachkonzeptes für die Einführung der LSO in einem großen deutschen Konzern gesammelt – ein Konzept, das zurzeit erfolgreich für 200.000 Nutzer umgesetzt wird.

Kostenentwicklung der Weiterbildung

Quelle: Detecon

Exemplarisch



Kennzeichen zukunftsweisender Lernarchitekturen

- Kostenmigrierung im Bildungsmanagement
- Flexibles, individualisiertes Lernen
- Optimierte Weiterbildungsprozesse und -strukturen
- Harmonisierte Infrastruktur
- Anbindung an HR- und ERP-Landschaft

Durch eine neue Lernarchitektur lässt sich die Kostenentwicklung bei der Weiterbildung in die richtige Richtung dirigieren.

Zentrale Hebel einer zukunftsorientierten Lernarchitektur.

Radikale Veränderungen der Rahmenbedingungen in Unternehmen beeinflussen das Bildungsmanagement nachhaltig. War dieses in den vergangenen Jahren stark nach innen gerichtet und von Kostensenkungen dominiert, besticht es jetzt durch den Blick nach vorn: Das Bildungsmanagement trägt dem gestiegenen Innovationsbedarf bei gleich bleibendem Kostendruck Rechnung. Bildungs- und Personalverantwortliche hinterfragen daher zwangsläufig ihre Weiterbildungsstrukturen und setzen sich mit einer Umorientierung von einem »katalogbasierten« zu einem flexiblen Bildungsmanagement auseinander. Dabei berücksichtigen sie individuelle Anforderungen der Mitarbeiter und passen deren Bildungsbedarf den strategischen Zielen des Unternehmens an. Die neue zentrale Position der Mitarbeiter erfordert eine flexible und personalisierte Weiterbildung. In Zukunft wird es darauf ankommen,

Mitarbeiter schnell, gezielt und zum Zeitpunkt des Bedarfs in Aufgaben einzuarbeiten und das Qualifizierungsniveau dauerhaft sicher zu stellen. Weiterhin gilt es, die Weiterbildung inhaltlich und organisatorisch in das gesamte Human-Resources-Framework zu integrieren.

Diese Entwicklungen führen zu neuen zukunftsweisenden Lernarchitekturen, die sich durch eine Wertschöpfungsorientierung auszeichnen. Da das Lernen heutzutage in einem komplexen und vernetzten Umfeld stattfindet, sind dabei unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen.

Hebel 1 – Bedarfsorientierte Weiterbildung: Die »Weiterbildung auf Vorrat« weicht einer Architektur der Wissensvermittlung, die an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet ist. Zum Nachweis der Effizienz ist ein systematisches Bildungscontrolling erforderlich.

Hebel 2 – Flexible Content-Bereitstellung: Die Bedeutung von »formellem« Lernen nimmt ab. Die Grenzen zwischen Arbeiten, Lehren, Lernen und Informieren werden immer durchlässiger und erfordern eine flexible Bereitstellung von Inhalten.

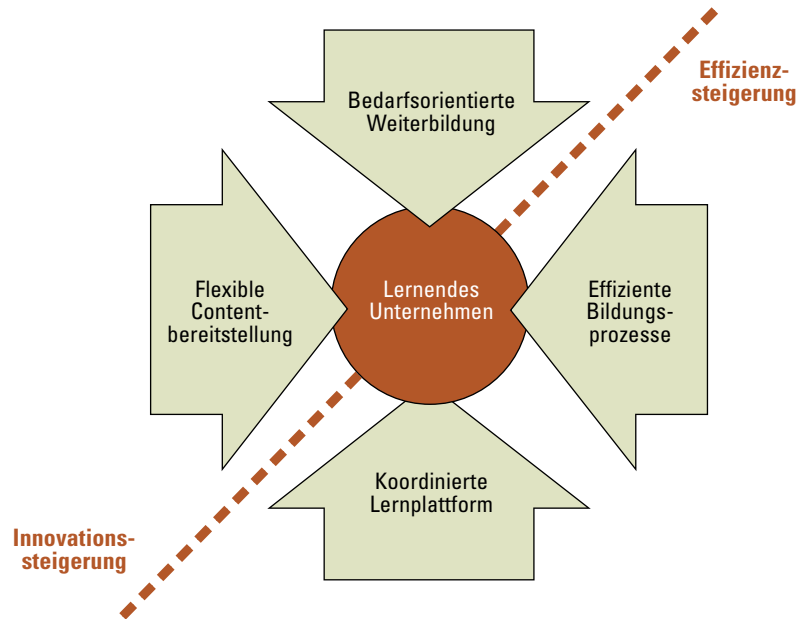
Hebel 3 – Effiziente Bildungsprozesse: Bildungsprozesse müssen dezentral abgebildet werden – Selbstorganisation ist gefragt. Höhere Effizienz des Bildungsmanagements wird durch den Einsatz elektronisch unterstützter Lernformen und die Durchgängigkeit der administrativen Prozesse gewährleistet.

Hebel 4 – Koordinierte Lernplattform: Eine einheitliche Lernplattform reduziert die Betriebs- und Entwicklungskosten erheblich. Ein Austausch von Prozessen und Inhalten wird stark vereinfacht.

Mit der Markteinführung der LSO wurde SAP der erste Anbieter von Unternehmenssoftware, der ein vollkommen integriertes Modul für Bildungsmanagement anbieten konnte. Nicht

Die Hebel

Quelle: Detecon



Zentrale Hebel einer zukunftsorientierten Lernarchitektur.

mehr die Unterstützung der Lehr-Lern-Prozesse steht im Vordergrund (klassisches E-Learning), sondern die Unterstützung der gesamten Bildungsmanagement-Abläufe.

Durch die Integration in das bereits bestehende ERP-System lassen sich die Lernprozesse weitgehend in die Geschäftsabläufe des Unternehmens einbinden. So bietet die SAP-Lösung weit reichende Funktionalitäten, um administrative Prozesse in der Weiterbildung zu unterstützen: Von der Erstellung eines Trainingskatalogs, über die Auswahl und Buchung von Trainingsmaßnahmen durch die Mitarbeiter, bis zur Pflege der Bildungshistorie der Mitarbeiter. Darüber hinaus beinhaltet die LSO eine Plattform, über die sich E-Learning-Qualifizierungsmaßnahmen bereitstellen und abrufen lassen. Da SAP den Begriff E-Learning weit fast, werden darunter auch Dokumente verstanden, die bisher dem Wissensmanagement vorbehalten waren. Die LSO ist integrierter Bestandteil der SAP HR-Lösung und bezieht von dort unter anderem die Personalstammdaten. Daher sind die Aufwände für die Einrichtung

und Pflege von Schnittstellen geringer, und das Vorhalten redundanter Daten wird vermieden.

Die SAP Learning Solution in der Praxis. Ziel der Einführung der LSO bei dem großen deutschen Konzern ist es, die heterogenen Prozesse und Systeme der Weiterbildung zu harmonisieren, um einen einheitlich hohen Standard bei der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu gewährleisten. Dazu sollen die Prozesse möglichst umfassend und durchgehend durch ein IT-System unterstützt werden.

Bildungsprozesse stehen im Mittelpunkt: Um die Potenziale einer durchgängigen IT-Unterstützung durch ein Lernmanagementsystem nutzen zu können, müssen die betroffenen Geschäftsprozesse zunächst grundsätzlich überprüft werden. Hier liegt einer der wesentlichen Unterschiede bei der Einführung der SAP LSO im Vergleich zu bisherigen Lehr-Lern-Anwendungen: Der Fokus der Prozessanalyse ist wesentlich breiter zu fassen, da sämtliche administrativen Prozesse im Lernma-

nagement von der Einführung betroffen sind. Hilfreich ist es, der Gestaltung der Prozesse eine Strategie voranzustellen, in denen die Eckpfeiler des Bildungsmanagements festgelegt werden.

Rollenmodelle werden umfassender: Abgeleitet von dem Prozessmodell muss ein Rollenmodell entwickelt werden. Unabhängig von der bestehenden Aufbauorganisation bündelt es die Aktivitäten entlang der definierten Soll-Prozesse. Deshalb sind die zu beschreibenden Rollen bei der SAP LSO wesentlich umfassender als bei den bisherigen Lehr-Lernanwendungen. Beispiel hierfür ist die Rolle eines Trainingsadministrators, der dafür zuständig ist, einen Teil des Bildungskatalogs und die damit verbundenen Inhalte zu pflegen. Diese Verantwortung erstreckt sich von der Pflege der Struktur, Sicherstellen der Verfügbarkeit von Informationen zu den einzelnen Bildungsmaßnahmen bis zur Administration einzelner Veranstaltungen (Bestätigen der Termine, Bearbeiten von Wartelisten etc.). Die Entwicklung des Rollenmodells kann nur in Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern vor Ort und den zukünftigen Nutzer geschehen.

Aufwände können durch Orientierung an den LSO-Standardfunktionen verringert werden: Das Prozessmodell sollte sich möglichst an den SAP LSO-Standardfunktionen orientieren, um die Aufwände für die Entwicklung (Customizing und gegebenenfalls Modifikationen) möglichst gering zu halten. Das ist deshalb besonders wichtig, weil die LSO in einigen – eigentlich für selbstverständlich gehaltenen Anwendungsbereichen wie E-Learning-Funktionen oder Gestaltung des Curriculums – Schwächen hat.

» **Nicht mehr die Unterstützung der Lehr-Lern-Prozesse steht im Vordergrund** (klassisches E-Learning), sondern die Unterstützung der gesamten Bildungsmanagement-Abläufe. «

**Nutzen Sie unser
Angebot für
Sonderdrucke oder
E-Publishing-Dateien
von Artikeln aus**

manage it
[IT-Strategien und Lösungen]

Tel.: +49 8092 87543

SAP hat diese Schwächen erkannt und wird sie in künftigen Versionen beheben. Mit dem Release LSO 300 ist zum Beispiel die Integration der Collaboration so weit fortgeschritten, dass der Trainingsadministrator bereits während der Bildungsmaßnahmen plant automatisch zugehörige virtuelle Team-Räume anlegen kann. Neben der Nutzung eigener Collaborations-Werkzeuge besteht die Option, auch die Werkzeuge anderer Anbieter einzubinden.

Migration von Datenbeständen muss sichergestellt sein: Ein häufig anvisiertes Ziel bei der Einführung der LSO ist der Aufbau einer einheitlichen Lerninfrastruktur im Unternehmen, welche die oft zahlreichen und proprietären Altsysteme ersetzt. Eine wichtige Forderung besteht in der Regel darin, dass die SAP LSO zumindest die Funktionalitäten der bisherigen Anwendungen abdeckt. Da sich Funktionen und die Bedienung aus proprietären Altanwendungen nicht 1:1 in einer neuen Anwendung auf Basis einer Standardsoftware abbilden lassen, sollten die Projektverantwortlichen die betroffenen Anwender frühzeitig in die Planung einbinden.

Ablöseverfahren für Altsysteme ist wichtig: Mit dem Aufbau der LSO sollte ein sukzessives, klar geregeltes Ablöseverfahren der Altsysteme gewährleistet sein. Dazu müssen Mitarbeiter der Fachseite bereitgestellt (»Treiber«), ein gesondertes Schulkonzept für die Altanwender (Inhalte: Funktion alt – neu, Bedienung, Hilfestellungen im Betrieb, Nutzen) erstellt, Datenbestände ab dem Migrationszeitpunkt (read only) eingefroren, und die Berechtigungen (Einrichten auf LSO, Deaktivieren auf Altsystem) migriert werden. Das Unternehmen sollte die Phasen des Ablöseverfahrens durch Change- und Kommunikationsmaßnahmen unterstützen.

Integration in das Backend ist der Schlüssel zum Erfolg: Wie die meisten SAP-Produkte ist auch die LSO ein Multikomponentenprodukt, bestehend aus R/3-Basis (WAS), Portal (EP), Webserver und weiteren Teilen. Die daraus resultierenden Abhängigkeiten stellen hohe Anforderungen an das Release-Management und den Betrieb der an die LSO angeschlossenen Produkte, wie zum Beispiel SAP HR. Somit können Upgrades von SAP-Systemen im Vorfeld der LSO-Implementierung notwendig werden. Eine weitere wesentliche Neuerung besteht darin, dass SAP ab dem aktuellen Release, LSO 300, die Netweaver-Technologie verwendet. Zwar basiert Netweaver auf schon bekannten Produkten, aber die Integration dieser Produkte ist neu und in dieser Form bei vielen Kunden noch nicht im Einsatz. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, bereits zum Zeitpunkt der Implementierung unterstützende Produkte, wie den SAP Solution Manager, einzusetzen.

Datenqualität besitzt eine zentrale Rolle: Die Datenqualität besitzt eine zentrale Rolle bei der SAP LSO. Das bedeutet, dass die Quellsysteme der Stammdaten auf Datenqualität und Lieferfähigkeit zu untersuchen sind. Es sollten grundsätzlich nur die Stammdaten verwendet werden, deren Qualität mittels organisatorischer Maßnahmen sichergestellt werden kann. Da in

der Regel Stammdatensätze verändert werden müssen (Upload unter anderem der Bildungshistorie), ist eine Abstimmung mit den verantwortlichen Organisationseinheiten sicherzustellen.

Trainingsdienstleister müssen integriert werden: Die Schnittstellen zu Trainingsdienstleistern sind ein besonders wichtiges Thema, um die Bildungsprozesse auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus geschlossen abbilden zu können. Die Einführung eines Lernmanagement-Systems macht deshalb nicht an den Toren des Unternehmens halt. SAP bietet eine spezielle Version der LSO für Trainingsdienstleister an. Die Projektlösung ist entsprechend der SAP-Strategie komponentenbasiert und bindet weitere SAP-Produkte wie CRM und PLM ein, so dass auch hier wieder – entsprechend der SAP-Strategie – die Integration der Schlüssel zum Erfolg ist.

Kostentreiber lassen sich vermeiden: Die Entwicklung neuer unternehmensspezifischer Funktionen muss auch bei der LSO beachtet werden. Ein professionelles Projektmanagement kann dabei eine Kostenexplosion vermeiden. Die Möglichkeit, zusätzliche Funktionen zu entwickeln, ist Bestandteil der SAP Architektur. Dabei ist zwischen dem Customizing, das vor allem eine Parametrisierung darstellt, und den so genannten Modifikationen, bei denen SAP Quellcode verändert wird, zu unterscheiden. Insbesondere die Modifikationen, die bei notwendigen SAP-Upgrades (Releasewechsel, Patcheinspielung) zu Mehraufwand führen, können Kostentreiber sein, die aber vermeidbar sind. Somit gilt es, bereits im Vorfeld bei der Erstellung des Anforderungskonzepts präventiv Umfang und Anzahl der programmverändernden Eingriffe zu reduzieren. Bei der Mehrheit der SAP-Kunden hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass zunächst die bestehenden Prozesse analysiert und optimiert und, falls möglich und sinnvoll, an die SAP-Standardprozesse angeglichen werden. Dieses Vorgehen erhöht zwar den Implementierungs- und Betriebsaufwand, bringt dem

Kunden aber die bestmögliche systemtechnische Prozessunterstützung, bei optimalem Nutzeninkasso.

Umsetzung sollte wertorientiert erfolgen: Das aus dem Anforderungskonzept abgeleitete DV-Konzept muss so strukturiert werden, dass einzelne Anforderungen zu Funktionsblöcken gruppiert und anschließend der Implementierungsaufwand pro Block quantifiziert werden kann. Dies ermöglicht es, noch vor der Entwicklung Kostentreibende Funktionen zu identifizieren, bei denen das Kosten-Nutzen-Verhältnis separat überdacht werden sollte. Somit ist es möglich, böse Überraschungen im Betrieb, der Phase des Nutzeninkassos der LSO, vorab weitgehend zu verhindern.

Resümee. Die SAP LSO unterstützt den gesamten Bildungsprozess und ist integraler Bestandteil des ERP-Systems. Mit der LSO wird somit ein vernetztes System eingeführt. Diese Vernetzung sorgt – bei allen Vorteilen, die mit einer integrierten Anwendung verbunden sind – für eine hohe Komplexität bei der Einführung und setzt ein professionelles Projektmanagement voraus.

Klaus Pastille, Dr. Jörg Sander

Autoren:

Klaus Pastille studierte Elektrotechnik an der Ruhr Universität Bochum (RUB). Seit 2001 ist Klaus Pastille für Detecon International in der Competence Practice ICT-Management tätig. Er verfügt über umfangreiche, internationale Erfahrungen im SAP Markt und zählt im Bereich der SAP Lernmanagement Systeme mit zu den Pionieren. Neben diesem Aufgabenfeld befasst er sich mit der Entwicklung von IT-Strategien für international aufgestellte Unternehmen.

Dr. Jörg Sander ist Principal bei Detecon International und verantwortlich für das Beratungsportfolio Intellectual Asset Management. Dr. Sander studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und promovierte über »Mediengestütztes Bildungsmanagement«. Er ist Autor mehrerer erfolgreicher E-Learning Kurse. Seit 1998 ist Dr. Sander für Detecon International in der Competence Practice Strategy & Marketing tätig. Er besitzt umfangreiche Beratungserfahrungen für Strategien im Bildungsmanagement, Bildungscontrolling und zukunftsweisende Lernarchitekturen.

Einblick Durchblick Ausblick

f ü r d r e i z e h n f ü n f z i g !

[] **Ja**, ich bestelle drei Ausgaben » *manage it* « zum Preis von Euro 4,50 pro Ausgabe. Dieses Probeabonnement verlängert sich nicht automatisch.

Schicken Sie diesen Coupon an:

ap Verlag GmbH
Postfach 1380
85554 Ebersberg

oder faxen Sie die Seite einfach an die Nummer

+49 8092 87544

Titel: _____

Vorname: _____

Nachname: _____

Position: _____

Firma: _____

Straße: _____

PLZ: _____ Ort: _____

E-Mail: _____

Telefon: _____

Fax: _____