

7

TOD

! Sünden !

IM

IT

TRAINING

DIE 7 TODSÜNDEN IM IT-TRAINING

- Projekte zur Software-Implementierung verlaufen selten reibungslos. Darauf hat bereits der renommierte Analyst Michael Krigsman bei ZDNET.COM ⁽¹⁾ hingewiesen ...

"It's a sobering statistic: nearly 70% of IT projects fail in some important way, putting the economic impact worldwide at three billion dollars (PA) ... It's a universal problem: setbacks occur in all industries, and often result in substantial economic and productivity losses."

Dass solche Projekte scheitern, liegt selten an der Technologie. Die Gründe liegen vielmehr in unrealistischen Erwartungen, einem schlechten Projektmanagement oder Konflikten zwischen den Lieferanten. Oft vergisst man auch, die beteiligten Manager und Mitarbeiter einzubeziehen.

KÖNNTE DAS ZU IHREM PROBLEM WERDEN?

- Wenn Sie bis hierhin gelesen haben, habe ich offenbar einen Nerv getroffen. Als Trainingsleiter oder Content-Lieferant wissen Sie, was das Scheitern eines Projekts für Ihre Arbeit bedeutet. Obwohl die Gründe für ein Misslingen von IT-Projekten absehbar sind, werden immer wieder dieselben Fehler gemacht. Ähnlich sieht es bei den dazugehörigen Trainingsprojekten aus: Auch hier sind die negativen Folgen durch Verzögerungen und Veränderungen hinreichend bekannt. Auf welche Stolpersteine sollten Sie also achten? Und vor allem: Wie können Sie sie umgehen?

Auf den folgenden Seiten beschreibe ich Ihnen die sieben Todsünden im IT-Training. Ich sollte hinzufügen, dass dies nur meine persönliche Meinung widerspiegelt – eventuell haben Sie eigene Vorschläge, mit denen Sie diese kurze Liste ergänzen. Außerdem möchte ich mich schon im Vorfeld bei allen entschuldigen, die sich schon auf Themen wie Völlerei und Wollust gefreut hatten.

» Lesen Sie mehr

SÜNDE#1 UNFLEXIBLE PLANUNG

- Man muss immer mit dem Unerwartete rechnen, denn die meisten IT-Projekte stoßen früher oder später auf Schwierigkeiten. Wenn die Aufbauphase hinter den Zeitplan zurückfällt, der Umfang in letzter Minute geändert oder das Budget gekürzt wird, bedeutet das für einen starren Trainingsplan oft das Aus.

Wollte man ursprünglich alle Mitarbeiter ausführlich trainieren, beschränkt sich Plan B darauf, nur das Wichtigste zu schulen und den Rest irgendwie zwischen Tür und Angel zu vermitteln. Wenn Sie jedoch bei Projektbeginn ein Training planen, bei dem alle Beteiligten zu jeder Zeit an jedem Ort lernen können, sind Ihre Maßnahmen deutlich flexibler, egal welche plötzlichen Veränderungen auf Sie zukommen. Das klingt wie eine Binsenweisheit, aber es ist eine nützliche Herangehensweise. Die Lösung heißt E-Learning:

Es ist wichtig, geeignete Tools zu finden, um die Ressourcenverschwendung beim Erstellen von Lerninhalten zu vermeiden.

SÜNDE#2 ZU FRÜHES TRAINING

- Es heißt, dass ein Mensch in der Regel 80 Prozent des Gelernten innerhalb eines Monats wieder vergisst. Das ist besonders bei großen Softwareprojekten problematisch, denn dazu werden hunderte, wenn nicht tausende Mitarbeiter geschult. Bei klassischen Präsenztrainings liegt häufig viel zu viel Zeit zwischen Schulung und Go-Live der Software – mit der Folge, dass die Mitarbeiter die meisten Inhalte wieder vergessen.

Es mag riskant klingen, den Umfang des Vorab-Trainings auf ein Minimum zu reduzieren. Aber wenn die Menschen das Gelernte wieder vergessen, ist das nicht nur ebenso riskant, sondern bedeutet auch eine Verschwendung wertvoller Ressourcen.

SÜNDE#3 ZUVIEL TRAINING

- Wenn Sie die Mitarbeiter von vornherein in allem schulen, was sie jemals brauchen werden, aber noch nicht umsetzen können, werden Sie auf zwei Probleme stoßen: zum einen treffen Sie auf die bereits erwähnte Vergessenskurve (Halbwertszeit des Wissens), zum anderen bauen Sie sich durch die rein formelle Wissensvermittlung unnötige Hürden auf.

Denn das Risiko, das damit einhergeht ist, dass Ihre Maßnahmen durch kurzfristige Projektänderungen komplett über den Haufen geworfen werden könnten.

Eine Strategie, die den Anteil der formellen Wissensvermittlung reduziert und dafür den bedarfsorientierten Nutzer-Support in Form von kleinen Lernhappen verstärkt, ist nicht nur kostengünstiger, sondern kann auch flexibler auf Veränderungen reagieren.

SÜNDE#4 TRAINING OHNE KONTEXT

- Nur Wissen, das in einem Kontext gelernt wird, bleibt haften. Zudem wollen die Teilnehmer wissen: „Was habe ich davon?“ Die Antwort liefert das kontextbasierte Training, denn dieses vermittelt Know-how, das für einen bestimmten Prozess, Rolle, Aufgabe, Ort oder Zeit relevant ist. Ein erfolgreicher Trainer (und Content) kann diesen Kontext schaffen, aber das hat seinen Preis. Ein Umfeld zu schaffen, in dem die Teilnehmer für neue Systeme und Prozesse empfänglich sind, ist sehr zeitaufwändig. Außerdem schafft diese Vorgehensweise eine enorme Arbeitsbelastung – und zwar genau dann, wenn man sie sich am wenigsten leisten kann.

Im Gegensatz dazu steht Lernen, das direkt am Arbeitsplatz erfolgt, automatisch in einem Kontext. Denn Menschen sind besonders aufmerksam, wenn sie das Wissen brauchen. Je mehr Training just in time, also direkt im Workflow bereitgestellt wird, desto mehr Wissen verinnerlichen die Mitarbeiter.

Das Lernen im „Moment of Need“ ist eine effiziente Methode, die aber nur gelingen kann, wenn die Mitarbeiter im Bedarfsmoment leichten Zugang zu Training und Anleitung haben.

SÜNDE#5 TRAINING, DAS NICHT GE- PFLEGT WIRD

- Viel zu oft wird Training als ein in sich geschlossenes Projekt betrachtet. Nach dem Go-Live, wenn der größte Bedarf an Entwicklung und Bereitstellung von Trainings vorüber ist, verlassen die Berater normalerweise das Unternehmen. Die Sünde besteht darin, dass das Know-how, um den Content zu pflegen, aus der Tür hinausspaziert.

Fluktuation, wechselnde Rollen, Prozessoptimierungen und Systemänderungen erfordern eine kontinuierliche Pflege von Content und Wissenstransfer. Wenn Lerninhalte nicht mehr genutzt werden, veralten sie schnell. Dieses Risiko können Sie reduzieren, indem Sie Content just in time entwickeln und für die Mitarbeiter als Self-Service bereitstellen.

Mit den richtigen Tools können Trainings-, Prozess- und Support-Content in einer leicht zu bedienenden Wissensdatenbank hinterlegt werden, auf die alle Mitarbeiter jederzeit Zugriff haben.

Das reduziert einerseits die Gesamtkosten (total cost of ownership; TCO), andererseits werden wichtige Informationen up to date gehalten.

SÜNDE#6 DAS WIE STATT DAS WARUM TRAINIEREN

- Der provokante Artikel von Malcom Wheatley: „ERP Training Stinks“ (erschieden im CIO Magazine ⁽²⁾) hat die Schwächen des ERP-Trainings untersucht. Wheatley hat dabei folgende Beobachtung gemacht:

“You can separate IT training into two parts - education and training. Education is all the why, who and where issues. Training is the how part of the equation. And of the two education is the bigger piece of the puzzle. If people don't go through this education, you won't have their hearts and minds.”

Die Sünde besteht darin, dass die Ausbildung bezüglich der Prozesse vernachlässigt wird. Das heißt: Man schult die Mitarbeiter zwar in der Software, erklärt ihnen aber nicht, welche Veränderungen das in den Abläufen, Rollen und Verhaltensweisen mit sich bringt.

Unternehmen, die ihre Trainingsstrategie und die Maßnahmen zur Prozessoptimierung integrieren, ernten zusätzliche Erfolge.

SÜNDE#6 DAS WIE STATT DAS WARUM TRAINIEREN

- Der Vorteil: Das Training hinkt seltener hinter der Entwicklung her, denn Trainings, Prozesse, Systeme und Compliance-Material werden als integrierter Wissensbestand gemanagt. Das ist umso wichtiger, wenn Ihr Unternehmen ein Verbesserungswesen unterhält.

SÜNDE#7 TRAINING, DAS NIEMAND VERANTWORTET

- Wem gehören die Dokumente, Lernobjekte oder Arbeitsanweisungen, die für das Systemtraining benötigt werden? Wer ist verantwortlich für Überprüfung, Updates und Genehmigungen des Contents im Zuge der Organisations- und Systementwicklung? Während diese Fragen für statische Anwendungen von der Stange wie Microsoft Office keine besondere Rolle spielen, kann sich bei dynamischen Systemen (beispielsweise ERP oder CRM) das Fehlen von Verantwortlichen als erhebliche Schwäche herausstellen. Training muss effizient gepflegt und an die Prozesse angebunden werden. Insbesondere wenn Materialien von externen Beratern oder Systemintegratoren entwickelt wurden, ist die Frage nach den Verantwortlichen ein zentrales Thema.

Ein klarer Rahmen ist für eine effektive Verwaltung und Pflege von Training unbedingt erforderlich,

SÜNDE#7 TRAINING, DAS NIEMAND VERANTWORTET

- damit Trainer, Prozessverantwortliche und Fachexperten nicht nur die Geschäftsprozesse im Blick behalten, sondern auch das Wissen, das die Mitarbeiter für ihre Aufgaben benötigen. Dann können Trainings, Arbeitshilfen und Standardhandlungen im Gleichschritt mit geänderten Geschäftsprozessen und Compliance-Vorgaben marschieren.

ÜBER DEN AUTOR



Nigel Warren ist Solution Consultant bei TTS Knowledge Solutions Ltd. in London. TTS ist europäischer Innovationsführer für Talent Management und Corporate Learning im IT- und SAP-Umfeld und an zehn internationalen Standorten vertreten. Als Full-Service-Anbieter betreut TTS rund 400 Kunden, darunter Conrad Electronic SE, E.ON und MAN Truck & Bus AG.

Quellen:

⁽¹⁾ ZDNET.com: "Who's accountable for IT failure?" Michael Kringsman.

⁽²⁾ CIO.COM: "ERP Training Stinks" Malcolm Wheatley.

AMSTERDAM · BARCELONA · HEIDELBERG · LONDON · NEW YORK · PARIS · VIENNA · ZURICH

TTS - The Knowledge Transfer Company · Headquarters

Schneidmühlstraße 19

69115 Heidelberg · Germany

Phone + 49 (0) 62 21 / 8 94 69-0

Fax + 49 (0) 62 21 / 8 94 69-79

E-Mail info@tt-s.com

For our international offices please visit www.tt-s.com/offices
