



LERNEN ALS SERVICE:

Governance-Framework für Akzeptanz, Umsetzung und kontinuierlichen Erfolg von Shared Services im Bereich Corporate Learning

sumtotal³

KURZFASSUNG

Wie viele Chief Learning Officers (CLOs) erkannt haben, bietet ein einziges Lernmanagementsystem (LMS), das als Shared Service in einer Organisation eingesetzt wird, erhebliche Vorteile:

- Leicht zugänglicher, zentraler Lern-Hub für alle Mitarbeiter, Kunden und Partner
- Höhere Motivation und Zufriedenheit der Lernenden
- Eliminierung von Lernsilos und redundanten Inhalten
- Vereinfachtes Tracking und Reporting von unternehmensweiten Lernkennzahlen
- Senkung der Technologie-, Verwaltungs- und Lernkosten

Bei der Einrichtung eines sogenannten "Learning Shared Service" besteht die größte Herausforderung oft darin, die Beteiligung und Akzeptanz der Geschäftsbereiche (LOBs) zu erreichen — insbesondere, wenn die LOBs problemlos ihr eigenes Lernmanagementsystem (LMS) erwerben und unabhängig verwalten könnten. Ohne vollständige Beteiligung und Unterstützung der LOBs wird der Wert des Learning Shared Service für die Organisation erheblich geschmälert und kann sein langfristiges Bestehen gefährden.

Oftmals zögern die LOBs, sich an einem Shared Service zu beteiligen, weil sie befürchten, durch die damit verbundenen zentralisierten Ressourcen und Entscheidungen ihre Autonomie zu verlieren. Die Etablierung eines soliden Governance-Modells ist ein entscheidender Faktor, um das Vertrauen und die aktive Beteiligung der LOBs zu gewinnen und zu erhalten.

Dieser Leitfaden bietet einen Überblick über die Kernkomponenten eines effektiven Governance-Modells für einen „Learning Shared Service“ sowie praktische Schritte, mit denen Sie dieses Modell umsetzen können.

Untersuchungen von SumTotal

zeigen, dass Organisationen, die ihre Kontrollprozesse (d. h. Governance) aufeinander abstimmen, Entscheidungsfindungen, die vorausschauende Planung, ihr Personal und ihre Kosten besser steuern können.

VERWALTEN SIE IHREN LEARNING SHARED SERVICE WIE EINE LUXUSWOHNUNG

Durch die Verbreitung von SaaS-basierten LMS-Plattformen haben Learning Shared Services häufig mit "Schatten-LMS" zu kämpfen, die von den LOBs eigenständig angeschafft und betrieben werden, sowie mit Schulungen, die manuell ohne den Einsatz eines LMS verwaltet werden. Da der Erfolg eines Learning Shared Service Programms von der unternehmensweiten Akzeptanz abhängt, ist es wichtig, die Vorteile eines übergreifenden LMS zu demonstrieren.

Der Wert Ihres Learning Shared Service für die LOBs ist entscheidend für deren Beteiligung. Stellen Sie sich vor, Sie würden sie davon überzeugen, von einem wackeligen Eigenheim in einen luxuriösen Apartmentkomplex zu ziehen, den Sie verwalten.

Im Eigenheim haben sie zwar völlige Freiheit und Autonomie und können tun, was sie wollen.

Im Gegenzug tragen sie aber auch alle Kosten, die mit der Instandhaltung verbunden sind und müssen mit den dazugehörigen Kopfschmerzen leben. In einem luxuriösen Apartmentkomplex haben die Mieter Zugang zu einer größeren Anzahl von Annehmlichkeiten, die von allen Bewohnern gemeinsam genutzt werden, die sie sich in einem alleinstehenden Haus nicht leisten könnten (Pools, Kino, ausgefallene Spielplatzgeräte etc.), und sind nur begrenzt oder gar nicht für die Instandhaltung verantwortlich. Diese zusätzlichen Vorteile haben jedoch ihren Preis. Im Vergleich zum Wohneigentum verzichten die Mieter eines Apartments auf eine gewisse Autonomie und Freiheit. Die Verwaltung des Apartmentkomplexes trifft viele Entscheidungen im Namen aller Bewohner.

Laut Deloitte kann „die Umstellung auf ein zentralisiertes oder föderiertes Modell, die Einrichtung von Shared Services und die Etablierung von Governance den Betrieb optimieren und Verantwortlichkeit und Transparenz schaffen.“¹

¹ "Deloitte, Learning Transformation, 2014"

Ihr Learning Shared Service ist der Luxus-Apartmentkomplex, und Sie sind der Verwalter. Sie müssen nicht nur Mieter gewinnen und halten, sondern auch deren Zufriedenheit sicherstellen und einen reibungslosen Tagesbetrieb gewährleisten. Um die LOBs dazu zu bringen, einem Umzug zuzustimmen, müssen Sie klar aufzeigen, dass die Vorteile Ihres Learning Shared Service die verlorene Autonomie aufwiegen. Obwohl in den meisten Organisationen die Vorteile eines Learning Shared Service bei weitem überwiegen, werden einige LOBs dies vielleicht nicht sofort begreifen. Stattdessen überschätzen sie eventuell fälschlicherweise das Ausmaß des Autonomieverlusts und unterschätzen den Wert des Services für ihr Unternehmen.

Sie müssen sie davon überzeugen, dass Ihr Learning Shared Service einen hohen Geschäftswert bei geringem Autonomieverlust durch kollektive Entscheidungsfindung, klar definierte Prozesse und Verfahren bietet. Wenn Ihnen das gelingt, werden Sie mit einer großen Akzeptanz belohnt.

SIEBEN KOMPONENTEN EINER EFFEKTIVEN GOVERNANCE

Im einfachsten Fall geht es bei der Governance von Learning Shared Services darum, dass die richtigen Personen in einer Organisation zusammenarbeiten, um gemeinsam Entscheidungen darüber zu treffen, wie ein maximaler Erfolg für die Organisation und die Geschäfte der LOBs aus dem Service erzielt werden kann. Basierend auf den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Tausenden von Kunden haben wir ein konzeptionelles Governance-Framework entwickelt, das aus sieben wesentlichen Elementen besteht.

SHARED SERVICE GOVERNANCE

VISION UND STRATEGIE

- Vision/Mission/Strategie
- Lebendige, ständig aktualisierte Roadmap zur Zielsetzung, die die Programmrichtung vorgibt
- Wiederkehrende Überprüfung/Aktualisierung in definierten Abständen (jährlich etc.)

KOMMUNIKATION

- Häufige Kommunikation mit Stakeholdern und Lernenden (Änderungen, Schulungen etc.)
- Regelmäßige Kommunikation mit der Geschäftsleitung
- Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen
- Einholung von Feedback von Stakeholdern/Führungskräften/Lernenden

STAKEHOLDER-MANAGEMENT

- Führungskräfte Support
- Unterstützung aller Stakeholder (Verantwortliche für Lernen/Talententwicklung in jeder einzelnen Geschäftseinheit)
- Ein fairer, transparenter und strukturierter Prozess zur Entscheidungsfindung, der auf dem Feedback der Stakeholder basiert

BETRIEBSSTANDARDS

- Ein klar definiertes, transparentes Modell für die Priorisierung und Bearbeitung von Anfragen:
- Inhalt
- Änderungen an der Konfiguration
- Problemlösung
- Optimierungen der Roadmap (vom Lenkungsausschuss priorisierte Funktionen)
- Technische Aktualisierungen
- Fortlaufender, detaillierter Programmplan
- Rollen/Verantwortlichkeiten
- Delegiertes Verwaltungsmodell
- Berechtigungen
- Standards
- Prozesse
- Monitoring/Audits

TECHNOLOGIE-AUSRICHTUNG

- Kontinuierliche Kommunikation/Abstimmung mit dem LMS-Anbieter
- Erarbeitung von Fachwissen über bestehende/neue LMS-Funktionen
- Sicherstellung der Abstimmung der Programm-Roadmap mit der LMS-Roadmap
- Steigerung der Produktivität/Effizienz durch Prozessautomatisierung und externe Tools

BEWERTUNG & VERBESSERUNG

- Bewertungsmodell
- Fortlaufende Bewertung
- Kontinuierliche Verbesserung auf Basis von Feedback
- Risikobewertung und-minderung

PERSONAL & FINANZMANAGEMENT

- Prognose des Arbeitsbedarfs im Vergleich zur Teamkapazität
- Anpassung der Programmkapazität auf Basis der prognostizierten Arbeit
- Verbesserung der Produktivität/Effizienz

1. VISION UND STRATEGIE

Als Verantwortlicher für Ihren Shared Service müssen Sie einen Plan für die Zukunft aufstellen und die Akzeptanz sicherstellen. Was ist das Ziel Ihres Learning Shared Service und warum ist er für das Unternehmen relevant? Was möchten Sie damit erreichen?

Entwickeln Sie Ihre Vision in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Führungskräften und allen LOBs. Die Mission und Strategie des Services muss eine gemeinsame Vision aller Beteiligten repräsentieren und sorgfältig mit den übergreifenden strategischen Zielen des Unternehmens abgestimmt werden. Konzentrieren Sie sich bei der Einholung dieses Inputs auf die Abstimmung mit den Führungskräften und die Entwicklung von Leistungsversprechen, die für Ihre LOBs von Bedeutung sind.

Erstellen Sie anschließend einen detaillierten Strategieplan. Er sollte die Vision des Services klar und präzise umreißen, mit den wichtigsten Geschäftszielen übereinstimmen und Ihren Plan für die Umsetzung enthalten.

Ihr strategischer Plan sollte Folgendes enthalten:

- Mission und Vision des Programms
- Eine phasenbasierte, 24-monatige Roadmap für die Erreichung der Vision mit wichtigen Meilensteinen
- Voraussichtlicher Personalbedarf (LOBs, Ihr Shared Service Team etc.)

Dieses lebende Dokument sollte sozusagen der „Nordstern“ Ihres Learning Shared Service sein. Es ist ein Plan, den Sie routinemäßig konsultieren, um die richtige Ausrichtung zu gewährleisten, der an Führungskräfte und LOBs verteilt wird, um sie für die Beteiligung am Programm zu gewinnen, und der bei schwierigen strategischen Entscheidungen in der Zukunft hilft. Er sollte routinemäßig aktualisiert und an Veränderungen im Unternehmen angepasst werden.

2. KOMMUNIKATION

Die Kommunikation mit Führungskräften und LOBs ist entscheidend für den Erfolg von Shared Services. Sie muss formell, häufig und in beide Richtungen erfolgen. Ein häufiger Fehler ist die fälschliche Annahme, dass die Führungskräfte den Wert des Services erkennen und die LOBs weiterhin überzeugt und zufrieden sind. Um dies zu vermeiden, entwickeln Sie einen formalisierten Plan für die wechselseitige Kommunikation:

- Ausgehende Kommunikation (E-Mail, Newsletter etc.), um die Führungskräfte, die LOB-Stakeholder und die Lernenden über Ihren Learning Shared Service auf dem Laufenden zu halten. Kommunizieren Sie zu diesem Zweck Updates zu Status, Erfolgen, Roadmap und anderen wichtigen Entwicklungen. Seien Sie transparent darüber, was funktioniert und was nicht.
- Bitten Sie um Feedback von Ihren LOB-Stakeholdern, Führungskräften und Lernenden, um eine Feedbackschleife zu schaffen. Veranstalten Sie wiederkehrende Meetings, Telefonanrufe, Umfragen etc. Denken Sie daran, dass die Beteiligten sehen wollen, dass Sie offen für Verbesserungen und Änderungen sind. Ermutigen Sie daher zu Feedback und Vorschlägen.

3. STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Ihr Learning Shared Service muss die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllen — insbesondere der Geschäftsleitung und der LOB-Leiter. Um dies zu erreichen, sollten Sie einen formellen Lenkungsausschuss einrichten, dem die wichtigsten Stakeholder angehören. Dieses Gremium sollte sich regelmäßig treffen, um die Richtung des Programms festzulegen und zu aktualisieren und gemeinsam strategische und operative Entscheidungen zu treffen. So wird sichergestellt, dass alle Beteiligten gehört werden und sich verantwortlich fühlen.

Entwickeln Sie, bevor Sie den Lenkungsausschuss einsetzen, einen klaren, strukturierten Prozess, wie der Ausschuss eingesetzt wird und wie er Entscheidungen trifft. Beispiele hierfür sind:

- Festlegen, welche neuen LMS-Funktionen verwendet werden sollen
- Priorisierung der Funktion des Learning Shared Service
- Festlegen von Rollen, Verantwortlichkeiten und Berechtigungen
- Delegieren von LMS-Administrationsfunktionen an LOBs
- Auswahl von Anbietern von Lerninhalten
- Einigung auf Änderungen am Look & Feel des LMS
- Überprüfung und Freigabe der organisationsweiten Kommunikation
- Aktualisierung von Richtlinien und Verfahren

„Seit der Einführung des LMS von SumTotal ist die Fluktuation bei den Filialmitarbeitern auf den niedrigsten Stand aller Zeiten gesunken. Wir glauben, dass eine interaktive Schulung, die es ihnen ermöglicht, verschiedene Phasen der Schulung in Segmenten zu absolvieren, dazu beigetragen hat, die Fluktuation zu senken.“

— **KEN DUDE,**
PERSONALLEITER,
EDWARD JONES

4. BETRIEBSSTANDARDS

Betriebsstandards sind die Richtlinien und Verfahren, die Sie einhalten müssen, um den reibungslosen täglichen Betrieb des Learning Shared Service sicherzustellen. Diese Standards legen fest, wie Ihr Team auf Anfragen von LOBs reagiert und diese verwaltet, während es ein Gleichgewicht zwischen Wachstums- und Wertschöpfungsaktivitäten herstellt, wie in Ihrer strategischen Roadmap definiert. Die Art und Weise, wie Sie Anfragen verwalten, Prioritäten setzen und ein Gleichgewicht zwischen strategischer und operativer Arbeit herstellen, ist entscheidend. Diese Richtlinien und Verfahren müssen klar definiert sein und von den LOBs verstanden werden, um Frustrationen zu vermeiden. Die Zuweisung von Zeit für strategische Roadmap-Aktivitäten wird mit zunehmender Reife Ihres Services immer wichtiger. Mit zunehmender Reife steigt die Anzahl der operativen Aufgaben, Anfragen und alltäglichen Probleme unverhältnismäßig stark an, was einen großen Teil der Zeit in Anspruch nimmt. Um dieses Wachstum zu bewältigen, muss Ihr Team klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die richtige Größe haben, um den Anforderungen gerecht zu werden, formale Prozesse durchsetzen und gegebenenfalls die Delegation einiger LMS-Verwaltungsaufgaben an LOBs in Betracht ziehen.

Die delegierte Administration gewährt den LOB-Eigentümern die Kontrolle über die Verwaltung von Elementen des LMS im Namen ihrer Mitarbeiter, wodurch sie die Verantwortung für einige operative Aufgaben übernehmen können und Ihr Team sich auf die strategische Arbeit konzentrieren kann. Allerdings birgt dieses Modell auch Risiken und muss sorgfältig geplant werden, um unbeabsichtigte Konsequenzen zu vermeiden. Wie in einem Apartmentkomplex kann ein Feuer, das in einer Einheit ausgebrochen ist, schnell auf andere übergreifen. Dies muss verhindert werden. Setzen Sie Ihren Lenkungsausschuss ein, um den sicheren Grad der delegierten Kontrolle zu bestimmen. Der Umfang der an die LOBs delegierten Verantwortung richtet sich in der Regel nach der verfügbaren Kapazität des Learning Shared Service Teams, der Kapazität innerhalb der LOBs und der Bedeutung, die Autonomie in Ihrer Unternehmenskultur hat.

Um einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten, ist es außerdem wichtig, einen klaren, transparenten Prozess für die Priorisierung von Anfragen der LOBs zu definieren und durchzusetzen. Ähnlich wie bei einem Helpdesk sollte die Priorisierung von Anfragen auf Grundlage des Aufwands, der Auswirkungen auf das Unternehmen und der Anzahl der LOBs, denen die Anfrage zugutekommt, erfolgen.

Learning Shared Services die sehr viele Anfragen oder LOBs bedienen, können parallele Ausführungs-Warteschlangen basierend auf Priorität und Aufwand der Anfrage entwickeln. Mit parallelen Warteschlangen werden kleine Änderungen schnell erledigt und nicht durch größere Anfragen ausgebremst. Darüber hinaus ist es für große, ausgereifte Services eine gute Idee, den LOBs die Möglichkeit zu geben, ihre Anfrage mit Fördermitteln zu unterstützen, um die Warteschlange zu überspringen. Damit wird eine Kapazitätserweiterung des Shared Service Teams gefördert. Und wie bei einem Helpdesk sollten Sie, wenn möglich, eine Ticketing-Software einsetzen, damit die LOBs ihre Anfragen einfach einreichen und nachverfolgen können, und damit Sie diese priorisieren können. Die IT-Abteilung Ihres Unternehmens verfügt wahrscheinlich über Software, die für diese Zwecke genutzt werden kann.

Doch selbst der am besten reglementierte und effizienteste Learning Shared Service (auch mit einem delegierten Verwaltungsmodell) wird Probleme bekommen, wenn die Nachfrage der LOBs die Kapazität des Shared Service Teams übersteigt. Dies kann zu einem ernsthaften Problem werden und zu Schwierigkeiten bei der rechtzeitigen Ausführung strategischer Programmelemente sowie zu langsamen Reaktionen auf eingehende Anfragen führen. Daher ist es entscheidend, über die richtige Anzahl an Mitarbeitern zu verfügen, um die erwartete Nachfrage zu erfüllen.

5. TECHNOLOGIE-AUSRICHTUNG

Der Aufbau einer engen Partnerschaft und der häufige Kontakt mit Ihrem LMS-Anbieter sind wichtig, um die Roadmap abzustimmen und die Rendite Ihrer Software-Investition(en) zu maximieren. Da viele SaaS-basierte Anbieter mehrere Updates pro Jahr durchführen, sollten Sie über funktionale Änderungen informiert sein, was ohne enge Kommunikation schwierig ist.

Eine starke Partnerschaft mit Ihrem LMS-Anbieter wird folgendes sicherstellen:

- Sie werden im Voraus über neue Produktfunktionen informiert und können diese nutzen.
- Einflussnahme auf die Roadmap des Anbieters, um sicherzustellen, dass zukünftige Funktionen Ihren Anforderungen entsprechen.
- Effiziente Bearbeitung von Anfragen und Lösung von Problemen Ihrer Anwender und Stakeholder.
- Identifizierung von Möglichkeiten, mit den Tools und Ressourcen des Anbieters zusätzlichen Nutzen zu schaffen.
- Kontinuierliche Bereitstellung der Best Practices und des neuesten Produktwissens
- Verbindung zu einer Gemeinschaft von gleichgesinnten Kunden

Um eine effektive Partnerschaft zu gewährleisten, sollten Sie vierteljährliche Besprechungen mit Ihrem LMS-Anbieter koordinieren, um sich über Geschäftsziele und technologische Änderungen abzustimmen und Herausforderungen anzusprechen, die betrachtet werden müssen. Sie sollten die folgenden weiteren Schritte in Betracht ziehen:

- Häufige Kommunikation mit dem Customer Success Manager Ihres Anbieters (falls vorhanden), um eine kontinuierliche Abstimmung zu gewährleisten
- Zeit mit dem Customer Success Manager (falls vorhanden) verbringen und ihn über Ihr Unternehmen, die Vision/Mission und die Roadmap Ihres Services aufklären
- Teilnahme an Kundengremien (Ausarbeitung von Partnerschaftsprogrammen), um die Produkt-Roadmap zu beeinflussen
- Einholen von Ratschlägen, wenn Sie überlegen, wie Sie eine geschäftliche Herausforderung oder Chance angehen sollen

- Darum bitten, anderen Kunden vorgestellt zu werden oder an User Groups teilnehmen zu können
- Einholen von Best Practices, die ähnliche Kunden als vorteilhaft empfunden haben
- Beteiligung an Produktkonferenzen und Meetings

6. BEWERTUNGS- UND VERBESSERUNGS-METRIKEN

Um Rückschritte zu verhindern, sollte die Leistung Ihres Learning Shared Service routinemäßig bewertet werden. Anschließend werden auf Grundlage der Ergebnisse Verbesserungen vorgenommen. Diese Ergebnisse, zusammen mit den konkreten Verbesserungsmaßnahmen, sollten veröffentlicht werden. Transparenz ist von entscheidender Bedeutung, da sie Ihnen und Ihren Stakeholdern Aufschluss darüber gibt, was funktioniert und was verbessert werden muss.

Ein belastbares Bewertungsmodell ermöglicht es Ihnen:

- klare Erwartungen und Ziele sowohl für Ihr Team als auch für die LOBs zu setzen,
- Verantwortung gegenüber den LOBs und dem gesamten Unternehmen zu demonstrieren,
- kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen, um die Zufriedenheit und Akzeptanz der LOBs zu gewährleisten.
- Die Bewertung der Effektivität einer Lernstrategie ist komplex und variiert von Organisation zu Organisation. Die Bewertung der operativen Leistung eines Learning Shared Service ist jedoch gleich. Entwickeln Sie operative Metriken, die die Interaktion zwischen dem Learning Shared Service Team und den LOBs, die Effektivität des Lenkungsausschusses und den Fortschritt der Roadmap bewerten. Mögliche Metriken sind:
 - Antwortzeiten auf Anfragen
 - Anzahl der Anfragen nach LOB
 - Anzahl der implementierten neuen Funktionen
 - Zufriedenheit von LOB und Lernenden
 - Pünktliches Erreichen von Meilensteinen der Roadmap

Stellen Sie sicher, dass diese Metriken folgende Kriterien berücksichtigen: spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und termingerecht (SMART). Es ist jedoch noch wichtiger, dass die Initiativen routinemäßig und konsistent bewertet werden, damit Sie Trends erkennen und darauf reagieren können. Die IT-Abteilung Ihres Unternehmens verfügt wahrscheinlich über Software, die den Bewertungsprozess unterstützt.

SMARTER METRIK

Spezifisch
Messbar
Ausführbar
Relevant
Termingerecht

7. PERSONAL- UND FINANZMANAGEMENT

Die Einrichtung eines Learning Shared Service erfordert eine sorgfältige Bewertung des Personalbedarfs. Da ein Shared Service Team sowohl für strategische Aufgaben als auch für operative Anfragen von LOBs verantwortlich sein wird, ist es wichtig, dass es über die Kapazität verfügt, mehrere Arbeitsströme zu bewältigen. Wenn die Arbeitslast die Kapazität übersteigt, wird Ihr Team entweder die operativen oder die strategischen Anforderungen nicht erfüllen können. Sie müssen entweder die Kapazität erhöhen oder die Arbeit reduzieren, indem Sie die Produktivität oder Effizienz erhöhen, die Zeitpläne verlangsamen oder mehr Verantwortung an die LOBs delegieren.

Um Ihr Team richtig zu dimensionieren, nutzen Sie sowohl historische Anforderungsdaten von LOBs oder Führungskräften (falls zutreffend) als auch erwartete zukünftige Arbeitsanforderungen, um eine realistische Personalprognose zu erstellen. Stellen Sie sicher, dass diese Prognose einen Spielraum für unvorhergesehene Anforderungen und geschäftliche Änderungen berücksichtigt.

Entwickeln Sie auf Grundlage der Prognose einen Personalplan, aufgeschlüsselt nach Aufgaben und Fähigkeiten. So stellen Sie sicher, dass Ihr Team richtig besetzt ist und Sie keine Personalengpässe haben. Werden zusätzliche Rollen oder Kapazitäten benötigt, sollten diese in den Plan aufgenommen werden.

Kostengünstige Lösungen zur Kapazitätserweiterung beinhalten den Einsatz von internen Mitarbeitern oder externem Personal auf Teilzeitbasis. Einige Beratungsunternehmen und LMS-Anbieter bieten auch flexible Services an, die es Ihnen ermöglichen, in Zeiten mit einer hohen Nachfrage zusätzliche Personalkapazitäten hinzuzufügen. Aufgrund der Hürden, auf die Manager häufig stoßen, wenn sie zusätzliches Personal anfordern, und weil die Einstellung von Teilzeitkräften mit Herausforderungen verbunden ist, betrachten viele Organisationen die Beauftragung von unabhängigen Beratern, Beratungsfirmen oder Softwareanbietern als eine gute, aber vorübergehende Lösung.

Sobald Sie Ihren Personalplan fertiggestellt haben, teilen Sie ihn mit Ihrem LMS-Anbieter und Ihren Kollegen in ähnlichen Organisationen, um ein Feedback dazu zu erhalten. Nachdem Sie das Feedback eingearbeitet und Ihren Plan fertiggestellt haben, stellen Sie ihn Ihren LOB-Stakeholdern vor. Gewährleisten Sie, dass sich die Stakeholder sicher damit fühlen, dass das Team die richtige Größe hat und ihre Bedürfnisse erfüllen kann. Ihre Unterstützung wird sich auszahlen, wenn Ihr Plan von den Führungskräften geprüft wird.

Sobald Sie Ihren Personalplan fertiggestellt haben, sollten Sie ihn in Ihr Budget für den Learning Shared Service einbeziehen. Berücksichtigen Sie neben der Anzahl der Mitarbeiter auch die Kosten für Software und Beratungsdienste.

GOVERNANCE- WERKZEUGE

Die Anzahl der Steuerungselemente für einen Learning Shared Service, hängt von der Komplexität der Governance und Ihren Bedürfnissen ab. Die folgenden Punkte sind eine Zusammenfassung von „lebenden“ Dokumenten, die häufig als Teil der Shared Service Governance verwendet werden. Möglicherweise können nicht alle Dokumente in Ihrer Organisation eingesetzt werden.

STRATEGIE	ENTSCHEIDUNGS- FINDUNG	KOMMUNIKATION	ABLÄUFE	BEWERTUNGEN
Leitbild für Mission/ Vision	Entscheidungs- findungsprozess	Kommunikations- plan für Lernende	Aufnahme-/ Priorisierungsprozess	KPI-Dashboard/ Berichte
Langfristige strategische Roadmap	Feedback-Prozess	Kommunikations- plan für Stakeholder	Laufender Projektplan	Bewertungs- methode
Aufgaben und Verantwortlich- keiten		Kommunikations- plan für Führungskräfte	Delegiertes Verwaltungsmodell	
Verantwortlich, rechenschafts- pflichtig, konsultiert, informiert (RACI)			Risiko-Protokoll	

DIE ERSTEN SIEBEN SCHRITTE ZUR AUSARBEITUNG EINES GOVERNANCE-MODELLS

Nachdem Sie nun den konzeptionellen Rahmen für das Governance-Modell verstanden haben, finden Sie hier praktische Schritte, um loszulegen.

1. STARTEN SIE DEN AUSTAUSCH MIT STAKEHOLDERN.

Befragen Sie alle Stakeholder (d. h. Führungskräfte und LOB-Stakeholder), was sie von einem Learning Shared Service erwarten. Definieren Sie aus diesen Gesprächen eine Programm-Mission und -Vision und zirkulieren diese, um die Zustimmung zu erhalten.

2. ENTWICKELN SIE EINE PROGRAMM-ROADMAP.

Halten Sie die konkreten Maßnahmen und wichtigsten Meilensteine für die Erfüllung der Programm-Vision und -Mission in einer phasenbasierten 24-Monats-Roadmap fest. Dokumentieren Sie diese Roadmap und verteilen Sie sie an die Stakeholder, um ein Feedback zu erhalten.

3. STELLEN SIE EIN MODELL FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VOR.

Erstellen Sie eine Programmübersicht, damit jeder versteht, wie der Shared Service funktionieren wird. Dazu gehört die Definition und Veröffentlichung Ihrer Prozesse, Standards, Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten und wie Entscheidungen getroffen werden.

4. ERSTELLEN SIE EINEN KOMMUNIKATIONSPLAN.

Verfassen und veröffentlichen Sie einen Plan, der erklärt, wie Sie und Ihr Team regelmäßig mit allen Beteiligten (Führungskräfte, LOBs, Lernende und Partner) kommunizieren werden.

5. ERSTELLEN SIE EIN BEWERTUNGSMODELL.

Bestimmen Sie die KPIs zur Bewertung des Programmerfolgs, die Bewertungsmethode(n) und deren Häufigkeit.

6. IDENTIFIZIEREN UND ERWERBEN SIE UNTERSTÜTZENDE TOOLS.

Recherchieren und erwerben Sie Tools, die Sie bei der Umsetzung Ihres Governance-Modells unterstützen.

7. BILDEN SIE EINEN LENKUNGSAUSSCHUSS.

Laden Sie ausgewählte LOB-Stakeholder und Führungskräfte zur Teilnahme an Ihrem Lenkungsausschuss ein. Vereinbaren Sie regelmäßige Termine und halten Sie eine Eröffnungssitzung ab.

„Das Compliance-Programm von UC Health ist der Eckpfeiler des Engagements unserer Organisation für Geschäftsethik und Compliance. Ohne die Partnerschaft mit SumTotal wären wir mit unserem jährlichen Compliance-Training nicht so erfolgreich.“

— SUZANNE BURGEI,
DIREKTORIN,
PERSONALENTWICKLUNG &
TECHNOLOGIE,
UC HEALTH

EMPFOHLENE AKTIVITÄTEN ZUR GOVERNANCE-EINRICHTUNG

	AKTIVITÄTEN	ERGEBNISSE
Stakeholder-Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Geschäftsinhabern und Führungskräften • Erstellung eines Leitbilds und einer Programmvision basierend auf dem Input • Teilen der Vision mit dem Management und Einholen von Feedback • Teilen der finalisierten Vision mit Führungskräften für Feedback • Finalisierung des Leitbilds der Mission und Vision 	Leitbild für Mission/Vision
Programm-Roadmap	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Sie auf Grundlage von Interviews/Vision, Whiteboard-Sitzungen etc. eine Programm-Roadmap für die nächsten 24 Monate. • Zeitplan basierend auf der Verfügbarkeit von Personal, Events, etc. • Teilen Sie diese mit den Geschäftsinhabern und Führungskräften, um Feedback zu erhalten und zu finalisieren. 	24-Monats Roadmap
Betriebs Modell	<p>Entwickeln Sie ein Betriebsmodell, das Folgendes umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modell/Prozess des Lenkungsausschusses • Entscheidungsfindungsprozess • Prozess der Stellung von Anfragen und Priorisierung • Delegierte Administrationsstandards • Überarbeitungsprozess von Vision/Roadmap • Prozess der Risikoverfolgung und -minderung • Rollen/Verantwortlichkeiten des Shared Services 	Programm-Übersicht
Kommunikations Plan	<p>Kommunikationsprozess für Updates an Lernende, Stakeholder und Führungskräfte für Ereignisse wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überarbeitungen der Roadmap • Wichtige Produktverbesserungen • Systemänderungen • Programmstatus (Erfolgsmetriken) • Programm-Updates 	Kommunikationspläne
Bewertungs Modell	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten Sie eine Reihe von KPIs zur Bewertung der Programmleistung, die für Management und Führungskräfte von Bedeutung sind. • Bestimmen Sie Daten und Methoden für die Bewertung. 	KPIs und Ziele Bewertungsmethoden
Unterstützende Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Recherchieren und bestimmen Sie Tools zur Unterstützung des neu erstellten Governance-Modells, z. B. • Aufnahme und Priorisierung von Anfragen • Kommunikation/Schulung • Problemverfolgung 	Tool-Empfehlungen und Beschaffungsplan (falls zutreffend)
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsitz des Lenkungsausschusses • Erste Sitzung des Lenkungsausschusses leiten • Compliance mit dem Betriebsmodell sicherstellen • Prozesse/Standards bei Bedarf verbessern 	Lenkungsausschuss Compliance mit dem Betriebsmodell

ÜBER SUMTOTAL

SumTotal Systems bietet eine einheitliche, umfassende und flexible Lösung für Personalentwicklung und Corporate Learning, die den gesamten Karriereweg von Mitarbeitern unterstützt. Mit SumTotal können Unternehmen eine Lernkultur aufbauen, die für Wachstum, Erfolg und Nachhaltigkeit ihrer Organisation von entscheidender Bedeutung ist. Die mehrfach ausgezeichnete Plattform von SumTotal bietet Lösungen für Personalgewinnung, Onboarding, Lernmanagement und Talentmanagement für die innovativsten, komplexesten und am stärksten regulierten Branchen – darunter Technologie, Fluggesellschaften, Finanzdienstleistungen, Fertigung, Gesundheitswesen und Pharma.

Skillsoft und SumTotal sind Partner Tausender führender Organisationen weltweit, darunter viele Fortune-500-Unternehmen. Das Portfolio von Skillsoft umfasst drei preisgekrönte Lösungen, die Lernen, Leistung und Erfolg unterstützen: ein umfassendes Sortiment an Skillsoft Lerninhalten, die Percipio Plattform für intelligente Lernerfahrungen und die SumTotal Suite für Talent Development, die messbare Unterstützung über die gesamte Karriere der Mitarbeiter hinweg ermöglicht.

Weitere Informationen finden Sie unter sumtotalsystems.com.

sumtotal[®]

SUMTOTALSYSTEMS.COM