

Mammutschulung für die ePeople

PROJEKTMANAGEMENT. Die Einführung des Personalmanagementsystems ePeople bei DaimlerChrysler war ein Megaprojekt. Auf vier Wegen wurden die künftigen Anwender an die Software und ihre Anwendungsmöglichkeiten herangeführt. Die Lehren aus dem Projekt ziehen Helmut Aatz und Stefan Rentzsch von Sichart.

Im Jahr 2000 entschied der Personalvorstand von DaimlerChrysler, die gesamte Personalarbeit deutschlandweit zu vereinheitlichen und gleichzeitig eine neue Standardsoftware einzuführen. Der Personalvorstand selbst leitete den Lenkungsausschuss des Projekts. Nahezu alle Personalprozesse, etwa 200, sollten an insgesamt 17 Standorten mit 170.000 Mitarbeitern vereinheitlicht werden. Gleichzeitig sollte ein Großteil der bestehenden Personalmanagementsysteme durch die Einführung von PeopleSoft/IPW als neuer Standardsoftware abgelöst werden.

Die Anzahl der Prozesse, ihre Komplexität sowie die Zahl der betroffenen Mitarbeiter und Standorte ließen keinen Zweifel daran: Die Einführung von PeopleSoft/IPW ist das bisher größte Projekt im Personalbereich von DaimlerChrysler. Das Projekt und die neue Software taufte DaimlerChrysler auf den Namen „ePeople“.

Schulung unter Zeitdruck

Eine besondere Herausforderung bei der Einführung von ePeople war die Anwenderschulung. Die Anwender mussten sowohl die neuen Standardprozesse, neue Rollen-

verständnisse als auch den Umgang mit einer neuen Technologie und einem neuen System lernen. Sie mussten in einem äußerst engen Zeitfenster parallel an unterschiedlichen Standorten geschult werden: nämlich maximal sechs Wochen vor dem sogenannten Rollout, dem Umschalten von den alten Systemen auf das neue. Etwa 1.400 Personalmitarbeiter, 400 Entgeltabrechner, 14.000 Führungskräfte und etwa zehn weitere Anwendergruppen mussten auf das neue System vorbereitet werden. Die Schulungsziele waren,

- Wissen über den Aufbau und die Systemlogik von ePeople zu vermitteln,
- die Anwender für die Arbeit mit dem neuen System und den neuen Prozessen gründlich zu befähigen und
- Know-how zu transferieren – nämlich von den System- und Prozessexperten zu den Personalabteilungen und Fachbereichen an den jeweiligen Standorten.

Wichtig dabei war den Projektverantwortlichen: Die Anwenderschulung sollte weder Ersatz für die Begleitung und Organisation der Veränderungsprozesse in den Personalabteilungen noch eine Plattform für Änderungswünsche an das neue System sein. Das Schulungskonzept hatte das Projektteam zielgruppenspezifisch konzipiert. Es basierte auf vier Prinzipien: Einbindung von Multiplikatoren, Implementierung eines Standardqualifizierungsprozesses, Einsatz von E-Learning mittels einer Trainingsdatenbank und Bereitstellung einer Online-Hilfe mit Prozessdarstellungen. Die Qualifizierungsverantwortung wurde zwischen dem Zentralprojekt und den Standorten geteilt. Für Konzept, Lernmedienentwicklung und Lernmedienbereitstellung war das Projekt zuständig. Die Durchführungsverantwortung lag bei den Standorten. Das bedeutete auch, dass die für die Präsenztrainings notwendigen Personalressourcen von den Standorten bereitgestellt werden mussten.

Einsatz von Multiplikatoren

Die Präsenztrainings übernahmen Mitarbeiter aus den Personalbereichen der Standorte. In einem mehrstufigen Ausbildungsgang wurden diesen Mitarbeitern die



DIE „ePeople“ der DaimlerChrysler AG sitzen vor allem in den Personalabteilungen und auf der Führungskräfteebene. Sie nutzen das neue Personalmanagementsystem.

[Fortsetzung auf Seite 72](#)

↳ LESSONS LEARNED

Groß angelegte Anwenderschulungen meistern

Etwa 200 Personalprozesse an 17 Standorten mit insgesamt 170.000 Mitarbeitern zu vereinheitlichen, gelingt nicht ohne Softwareunterstützung. Doch damit diese funktioniert und von den Anwendern auch akzeptiert wird, müssen Implementierung und Schulung reibungslos verlaufen. Das Projektteam ePeople der DaimlerChrysler AG hat dabei Erfahrungen gemacht, die sich zu folgenden Empfehlungen verdichten lassen. Die Systematik ihres Schulungskonzepts illustriert die unten stehende Grafik.

Organisation: Die Anwenderschulung sollte als eigene Funktionseinheit in das Gesamtprojekt eingebettet sein – und zwar weit „oben“. Nur so hat sie die Chance, im „Getümmel“ von Softwareprogrammierung und Datenintegration, wahr- und ernst genommen zu werden. Der gegenseitige Respekt und die persönliche Wertschätzung für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen von Projektkollegen sind entscheidende Faktoren für den Qualifizierungserfolg.

Verantwortung: Sie sollte zwischen Zentralprojekt und Standorten geteilt sein. Dadurch kann sich ein gegenseitiger Prozess der Qualitätskontrolle entwickeln, der sich sowohl auf die Entwicklung der Schulungsmedien als auch auf die Durchführung der Schulungen vorteilhaft auswirkt. Denn nicht selten wird die Anwenderqualifizierung trotz aller Lippenbekenntnisse in ihrer Bedeutung unterschätzt. Leidtragende sind zuerst die Anwender, dann aber auch die Abteilungen vor Ort, die nach dem Rollout mit Akzeptanz- und Anwendungsproblemen kämpfen müssen.

Trainingstypus: Je größer der Unterschied zwischen altem und neuem System und je komplexer das System ist, umso wichtiger sind Präsenztrainings als Teil der Anwenderschulung und der Einsatz von Multiplikatoren im Schulungsprozess. Die vielen Besonderheiten und standortspezifischen Detailfragen lassen sich nicht in allgemein gültigen Lernmedien abbilden.

Auftragsklärung: Die Anwenderqualifizierung sollte einen klaren Auftrag haben, der nicht nur die Ziele der Anwenderschulung beschreibt, sondern auch ihre Grenzen festlegt. Leicht wird die Qualifizierung als

Hebel für Systemmodifikationen oder Prozessanpassungen „missbraucht“. Die Anwenderqualifizierung muss der Systementwicklung folgen und nicht umgekehrt.

Aktualität: Organisatorische und technische Maßnahmen zur Kopplung von Lernmedien- und Systementwicklung, zum Beispiel direkter Zugriff auf aktuelle Daten der Projektentwicklung und -planung, Teilnahme an Projektgremien und Integration der Trainingsdatenbank in den Qualitätspfad des Echt-systems, sind bei weitem nicht genug. Unverzichtbar ist die direkte Kommunikation und die räumliche Nähe von Lernmedien- und Systementwicklung. Vor allem in „heißen“ Projektphasen, in denen die Schleifen zwischen Systementwicklung und Systemtest immer kürzer werden, haben geplante Besprechungstermine wenig Chancen. Im Dilemma zwischen sauberem Echt-system und aktuellen, informativen Lernmedien wird aus verständlichen Gründen meist zugunsten des Echt-systems

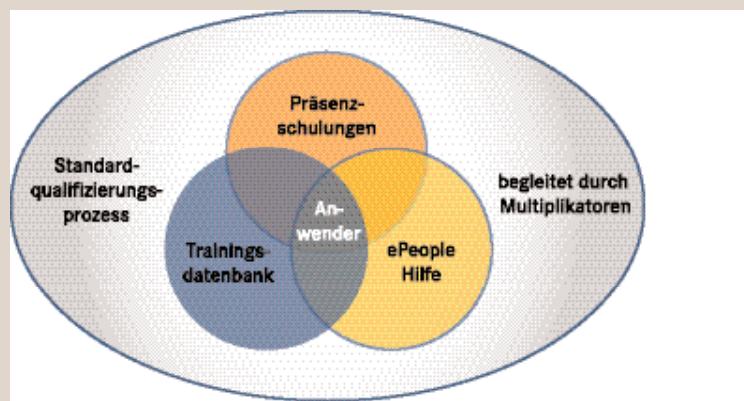
entschieden. Hier helfen nur viele kleine Gespräche „zwischen Tür und Angel“.

Qualität: Werden große Systeme eingeführt, die mit Prozessveränderungen einhergehen, muss die Qualität der Lernmedien stimmen. Dazu sind trotz der Vielzahl guter Werkzeuge zur Entwicklung von Lernmedien vor allem ausreichend Personalressourcen notwendig. Es ist eine Illusion zu glauben, gute Lernmedien ließen sich im Schnellverfahren produzieren.

Synergien: Der Schulungsaufwand lohnt sich dann, wenn es gelingt, Synergien zu schaffen. Hier zwei Beispiele: Häufig mangelt es bei großen Systemeinführungen an einfachen, verständlichen und aktuellen Darstellungen der neuen Prozesse. Diese Lücke schloss bei der ePeople-Einführung die Trainingsdatenbank mit den Prozessdarstellungen der Online-Hilfe. Leicht und von überall zugänglich wurde die Trainingsdatenbank von den Standorten als Informationsplattform genutzt. Trainingsdatenbank und Online-Hilfe wurden insgesamt häufiger bei Informationsveranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppen eingesetzt als in Schulungen. Die Online-Hilfe erfüllte alle Anforderungen an eine zertifizierungsfähige Dokumentation der im neuen System hinterlegten Prozesse. Die Entwicklung eines eigenen Dokumentationssystems war nicht mehr nötig.

Qualifizierungselemente

Die Projektverantwortlichen bei DaimlerChrysler setzten in ihrem Schulungsprojekt auf einen Standardqualifizierungsprozess, den Multiplikatoren begleiteten. Präsenzs Schulungen, eine Trainingsdatenbank und eine Online-Hilfe kamen zum Einsatz.



Quelle: Helmut Aatz, August 2004

notwendigen Kompetenzen vermittelt. Die Entscheidung für ein Multiplikatorenkonzept und gegen den breiten Einsatz von externen Trainern traf DaimlerChrysler aus folgenden Gründen. Erstens: Durch die Qualifizierung der Multiplikatoren sollte ein vertieftes und breites Systemwissen am Standort aufgebaut werden. Ein Ziel war es, die Multiplikatoren nach dem Aufschalten des neuen Systems als Key User, das heißt als erste Anlaufstelle für Anwendungsprobleme, am Standort einzusetzen. Zweitens: Die Transformation der „Altwelt“ in eine neue Systemwelt setzt die Vertrautheit mit der „Altwelt“ voraus. Durch den Einsatz von Multiplikatoren sollten die zu erwartenden Detailfragen der Anwender befriedigend beantwortet werden. So sollte der Veränderungsprozess und seine Akzeptanz gefördert werden. Drittens: Externe Trainer hätten sich sowohl in die „Altwelt“ als auch in das zum Teil stark an die Bedürfnisse von DaimlerChrysler angepasste neue System einarbeiten müssen. Das wäre sehr aufwändig gewesen. Allerdings wurden externe Trainer als Co-Trainer eingesetzt, um die Multiplikatoren in ihren ersten Trainings zu entlasten.

Standardprozess für jede Zielgruppe

Für jede Zielgruppe wurde ein spezifischer Standardqualifizierungsprozess festgelegt, der von den Standorten in Eigenverantwortung modifiziert werden konnte. Die Qualifizierung erfolgte im Wesentlichen durch Präsenztrainings, Selbstlernen und vertiefende Workshops. Die Qualifizierung wur-

de nach dem Rollout durch Key User und eine lokale Anlaufstelle, die auftauchende Fragen beantwortete, fortgesetzt.

Vier Blöcke im Lehrplan

Das Schulungscurriculum für Personalmitarbeiter umfasste folgende vier Phasen: eine dreitägige Präsenzschulung, eine fünftägige Selbstlernphase und einen ein- bis zweitägigen Abschlussworkshop. Nach dem Rollout wurden themenspezifische Vertiefungsworkshops durchgeführt. Ausschlaggebend für den hohen Präsenzanteil der Anwenderschulung war die Komplexität des neuen Systems und der Unterschied zur Bedienung der alten Systeme.

E-Learning auf Trainingsdatenbank

Zentrales Medium der Präsenz- und der Selbstlernphasen war eine Trainingsdatenbank, auf der Trainingsgeschäffsfälle „durchgespielt“ werden konnten. Die Trainingsfälle wurden in den Teilnehmerunterlagen dokumentiert. Die Selbstlernphase war durch ein Aufgabenheft mit Pflicht- und optionalen Teilen strukturiert und wurde durch die Multiplikatoren betreut. Ablauf und Vorbereitung der Schulungen wurden in einem Trainerleitfaden detailliert beschrieben. Zielgruppen, die nur wenig mit dem neuen System arbeiten mussten, erhielten keine Präsenzschulungen. Stattdessen wurden sie durch einheitliche Informationsmaterialien „geschult“.

Da kontinuierlich Veränderungen und Erweiterungen des Systems vor allem in der Pilotphase zu erwarten waren, fiel trotz

großer Anwenderzahlen die Entscheidung dagegen, „klassische“ webbasierte Selbstlernprogramme, so genannte WBTs, einzusetzen. Die kontinuierlich und meist kurzfristig notwendigen Anpassungen eines interaktiven WBTs wären zu zeit- und kostenaufwändig geworden.

Laufendes Update der Daten

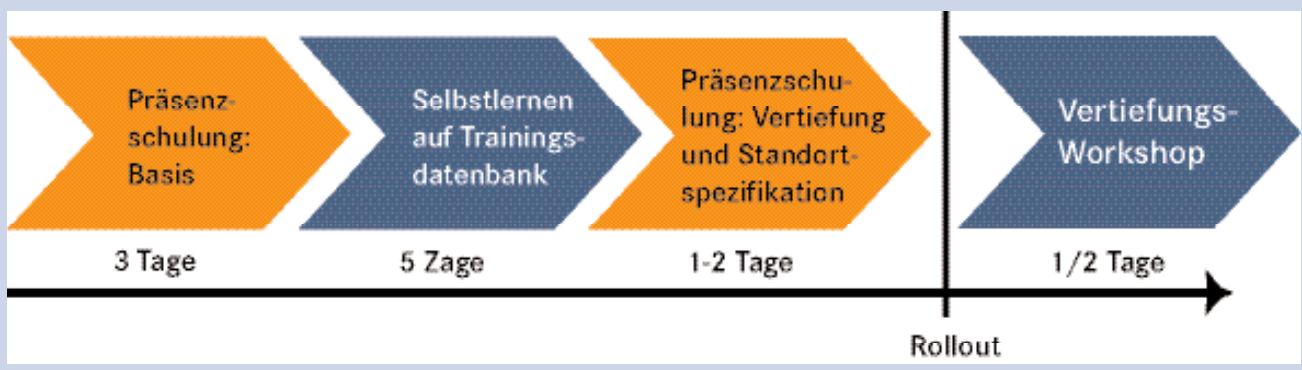
Stattdessen war das zentrale Lernmedium eine – auch vom Arbeitsplatz aus – zugängliche Trainingsdatenbank, das heißt eine Kopie des Echt-systems mit Dummydaten. Die Trainingsdatenbank wurde parallel zum Echt-system auf dem aktuellen Stand gehalten. Die Trainingsfalldokumentationen mussten dementsprechend kontinuierlich angepasst werden. Da die Dokumentationen im Gegensatz zu WBTs aber keine Interaktivität enthielten, war der Updateaufwand weitaus geringer. Ein weiterer Grund, auf eine Trainingsdatenbank zu setzen, war die Komplexität des Systems. Die Trainingsdatenbank bildete die neue Systemwelt nicht nur rudimentär, sondern in ihrer ganzen Funktionsfülle ab. Dadurch konnten ohne weitere Vorbereitung einige Spezialfälle „durchgespielt“ und die Trainingsfälle auch zur Dokumentation anderer Themen verwendet werden.

Eine eigene Online-Hilfe

Die vierte Säule der Qualifizierung war eine Online-Hilfe, die eigens für ePeople entwickelt wurde. Sie ist durchgehend rollenbasiert und bietet auf Feld-, Masken- und Prozessebene kontextbezogene Bedie-

Das ePeople-Schulungskonzept: Die zeitliche Abfolge

Damit 1.400 Personalmitarbeiter, 400 Entgeltabrechner, 14.000 Führungskräfte und etwa zehn weitere Anwendergruppen das neue Personalmanagementsystem sicher benutzen lernen, setzte die Projektgruppe auf ein gestaffeltes Schulungskonzept. Präsenztrainings wechselten sich mit Selbstlerneinheiten ab. Auch nach dem Rollout wurden die Anwender nicht sich selbst überlassen.



Quelle: Aatz/Rentzsch, 2004

nungs- und Orientierungsinformationen. Die Online-Hilfe wurde systematisch in den Präsenztrainings eingesetzt. Durch ihre wiederholte Nutzung in den Trainings sollte die „Hilfe zur Selbsthilfe“ als Vorbereitung auf die Selbstlernphase eingeübt, spätere Hotline-Anfragen reduziert und die Nachhaltigkeit der Qualifizierung unterstützt werden. Über die Standardfunktionen hinaus, die auch andere Hilfeprodukte zur Verfügung stellen, bietet dieses Hilfesystem auch eine interaktive, grafische Darstellung der Prozesse.

Diplomand prüft Prozessqualität

Wichtig für das Gelingen der Softwareeinführung ist das Qualifizierungskonzept und seine Durchführung. Deshalb wurden Qualität und Erfolg der Qualifizierung auf mehreren Ebenen kontinuierlich geprüft. Im Rahmen einer Diplomarbeit begleiteten Wissenschaftler die Anwenderqualifizierung für die Pilotphase des Systems an zwei Standorten. Das Qualifizierungskonzept

wurde im Wesentlichen positiv bewertet und die Befähigung, mit dem neuen System arbeiten zu können, als sehr hoch eingestuft. Auf Grundlage dieser Ergebnisse und der Erfahrungen aus den Präsenztrainings wurde das Qualifizierungskonzept im Anschluss an die Pilotphase optimiert.

Nagelprobe bestanden

Im weiteren Verlauf des Rollouts wurde jede Qualifizierungsphase erneut ausgewertet und das Qualifizierungskonzept bei Bedarf angepasst. Im Wesentlichen wurde das Konzept jedoch bestätigt. Die wichtigste Nagelprobe für die Anwenderschulung ist aber die Praxis. Der bisherige Rollout war an allen Standorten erfolgreich. Es gab keine bedeutsamen Irritationen. Weder brach das tägliche Geschäft ein noch wurden die Key User und Hotlines überlastet. Systematische Bedienungsprobleme traten nicht auf. Die Gewöhnungsphase an die neuen Prozesse und die Arbeit mit dem neuen System verlief außerordentlich schnell. ●

➔ AUTOREN



HELMUT AATZ ist Berater und freier Projektleiter im Bereich betrieblicher Weiterbildung mit Sitz in Freiburg/Breisgau. Mehrere seiner Projekte wurden mit internationalen Preisen ausgezeichnet.

DR. STEFAN RENTZSCH VON SICHART zeichnet bei der DaimlerChrysler AG verantwortlich für Corporate Organization Planning und leitete das Projekt zur Implementierung von ePeople.