

# Aus- und Weiterbildung: Alles wird digital

**DIGITALE TRANSFORMATION.** Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert: Dies gilt längst auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

Die theoretische Basis dafür und deren Praxistransfer illustriert ein gemeinsamer Fachbeitrag der Universität St. Gallen und der Bildungsorganisation CYP, die ihre komplette Aus- und Weiterbildung digitalisiert hat.

Die digitale Transformation ist gegenwärtig eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen in verschiedensten Branchen. Digitale Transformation meint den Einsatz von Technologien und die Anpassung von Geschäftsmodellen, um Kunden besser als bisher an zentralen (digitalen) Erlebnispunkten bedienen zu können. Digitale Transformation erfordert ein gutes Verständnis des Kundenverhaltens und der Kundenpräferenzen und davon ausgehend eine Anpassung der Organisation beziehungsweise der Leistungsprozesse. Herausfordernd ist dabei, auf der einen Seite die bisherigen Produkte und Leistungen fortzuführen und gleichzeitig die Anpassung des Angebotsportfolios in Richtung digitaler Produkte und Leistungen zu verfolgen.

Digitale Transformation ist auch ein Thema für Bildungsorganisationen: für Institutionen wie Schulen und Hochschulen, für betriebliche Bildungsbereiche beziehungsweise Einheiten der Personalentwicklung und für Bildungsanbieter, die auf dem offenen Markt agieren. Diese Transformation betrifft alle Leistungsprozesse, vom Bildungsmarketing über die Rekrutierung von Teilnehmern, das Management von Bildungsprogrammen, die Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse bis hin zu Abschlussbescheinigungen und zum Alumni-Management. Neue Weiterbildungsformate und Zertifizierungen werden ebenso diskutiert wie Web- und Cloud-basierte Plattformen für Lernen und Zusammenarbeit. Und es wird gefordert, dass bisherige Programme und Dienstleistungen nicht einfach um einzelne digitale Elemente ergänzt werden, sondern vielmehr eine veränderte Lernkultur etabliert und neue Geschäftsmodelle für die betriebliche Personalentwicklung definiert werden.

## Rahmenmodell: Digitalisierung in Aus- und Weiterbildung

Um die mit der digitalen Transformation verbundenen Veränderungen und Herausforderungen im Bereich der Weiterbildung beziehungsweise Personalentwicklung systematisch in den Blick zu nehmen und anzugehen, sind geeignete Bezugsrahmen erforderlich. Ausgehend

von allgemeinen Management-Konzepten wie dem St. Galler Management-Modell unterscheiden wir drei Ebenen:

- **normative Ebene:** Beantwortung der Grundfrage nach dem „Warum?“, „Wozu?“ von betrieblicher Personalentwicklung
- **strategische Ebene:** Ausgestaltung des Betriebs- oder Geschäftsmodells
- **operative Ebene:** konkrete Umsetzung von Personalentwicklungsleistungen.

Das folgende Fallbeispiel der digitalen Transformation der Bildungsorganisation CYP fokussiert die strategische Ebene. Um diese systematisch zu betrachten, legen wir ein Rahmenmodell zugrunde, das auf Konzepten zur (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie Konzepten zur digitalen Transformation von Dienstleistungen basiert und folgende Elemente umfasst (siehe Grafik „Betriebs-/Geschäftsmodell: Elemente“):

### Kunden

- **Kundengruppen:** Für wen wollen wir Mehrwert erzeugen?
- **Kundenbeziehungen:** Welche Art von Beziehung pflegen wir zu unseren Kundengruppen?
- **Kundenreise & Erlebnispunkte:** Wie werden potenzielle Kunden zu Kunden? Was sind zentrale Erlebnispunkte?

### Angebotsportfolio

- **Digitale Kompetenzen:** Welche Kompetenzen sind in einer digitalen Lern- und Arbeitswelt erforderlich und wie werden diese entwickelt?
- **Produkte:** Welche Produkte bieten wir unseren Kunden an?
- **Dienstleistungen:** Welche Dienstleistungen/Services bieten wir den Kunden?

### Wertkette

- **Rollen und Prozesse:** Wie gestalten wir die Rollen und Prozesse, die unseren Leistungen zugrunde liegen?
- **Ressourcen & Partner:** Welche Ressourcen benötigen wir für das Erbringen der Leistungen? Wer sind die Partner zur Umsetzung des Wertversprechens?
- **Logistik:** Wo und wie können unsere Angebote und Leistungen genutzt werden?

### Nutzen und Ertrag

- **Wertversprechen:** Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?
- **Aufwand & Kosten:** Was wenden wir auf? Wofür fallen Kosten an?

- **Nutzen & Einnahmen:** Was erhalten wir von unseren Kunden? Wie generieren wir Einnahmen?

Damit sind zentrale Aspekte benannt, die durch eine Bildungsorganisation (neu) gestaltet werden müssen, um in einer digitalisierten Lern- und Arbeitswelt nachhaltig erfolgreich operieren zu können.

## Praxisbeispiel: Digitalisierung Personalentwicklung bei CYP

CYP ist in Zürich beheimatet und wurde 2003 von den größten Schweizer Banken als Ausbildungszentrum für das Bankfach in der Schweiz gegründet. Inzwischen hat sich CYP erfolgreich zum führenden Kompetenzzentrum der Schweizer Banken für modernes und nachhaltiges Lernen weiterentwickelt. Im Jahr 2012 wurde dort die Ausbildung grundlegend umgestaltet und anstelle von zuvor mehreren Tausend (Papier-)Seiten mit Lernunterlagen wurden fortan nur noch digitale Lernmaterialien über eine neu geschaffene Plattform zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig wurden alle Lerner mit Tablets und den erforderlichen Apps ausgestattet. Der Einsatz von digitalen Lernmaterialien, Apps und Tablets ist heute die Grundlage für verschiedenste Lehr-/Lernszenarien, von Lehrvorträgen und dem Erstellen von persönlichen Notizen über Einzel- und Gruppenarbeiten bis hin zu Prüfungen, die ebenfalls auf den Tablets geschrieben werden. Im Folgenden stellen wir dar, wie die Aspekte des Rahmenmodells bei CYP konkret gestaltet sind.

### Element „Kunden“

**Kundengruppen:** Ursprünglich bediente CYP ausschließlich die Kundenbanken in der Schweiz und deren Auszubildende und Lernende. Auf der Basis neu erworbener digitaler Kompetenzen kann CYP als Bildungsanbieter auch neue Kundengruppen mit neuen Leistungsangeboten bedienen, zum Beispiel Berufspersonen, Praxisausbilder, Lehrpersonen und Schulleitungen zu Kunden.

**Kundenbeziehungen:** CYP agiert gegenüber seinen Kunden primär als Anbieter von Bildungsdienstleistungen.

**Wertversprechen:** Zentrales Element des Wertversprechens von CYP an die Kun- →

→ den ist das Gewährleisten einer innovativen und zukunftsorientierten beruflichen Grundbildung.

**Kundenreise und Erlebnispunkte:** Mit Blick auf Kursteilnehmer liegt die zentrale Innovation darin, Lehr- und Lernprozesse ohne Medienbrüche auf der Grundlage von digitalen Lernmaterialien zu ermöglichen. Lerner können dadurch auch jederzeit und überall lernen. Darüber hinaus werden zum Beispiel online verfügbare Kurse von Wertpapieren bei Lern- und Arbeitsaufträgen genutzt und auf diese Weise aktuelle Bezüge hergestellt.

## Element „Angebotsportfolio“

### 1. Digitale Kompetenz

**Datenschutz und Persönlichkeitsschutz:** Die Tablets sollen nicht nur ein Lernmittel während der Präsenzkurse sein, sondern auch als Arbeitsinstrument während des Einsatzes in der Bank dienen. Deshalb müssen die Lerner explizit für die Themen „Datenschutz“ und „Persönlichkeitsschutz“ sensibilisiert werden. Dies findet kurz nach Übergabe des Tablets an die Lerner statt.

**Kommunikation:** Das Berufsbild des Bankmitarbeiters wird sich verändern, Zusammenarbeit wird künftig immer mehr orts- und sogar länderübergreifend stattfinden. Durch den Einsatz von digitalen Medien kann CYP die Lerner darauf vorbereiten. So finden etwa Gruppenarbeiten auch außerhalb der Präsenzzeiten

statt, und hierfür werden gezielt Online-Kollaborationsplattformen eingesetzt.

**Information:** Da ein großer Teil des Lernprozesses über das Tablet und Learning Management System (LMS) stattfindet, müssen die Lerner ihre Lernunterlagen entsprechend organisieren können. Hierzu wird vor allem im ersten Lehrjahr in den einzelnen Kursen die „digitale Organisationskompetenz“ kontinuierlich

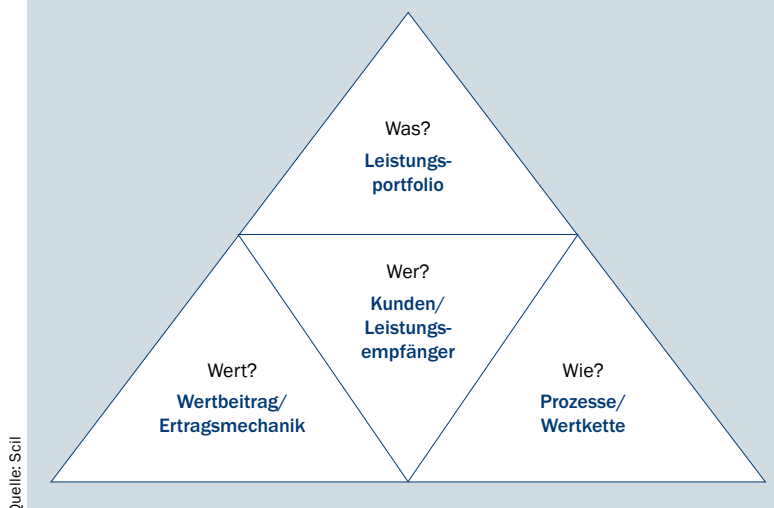
mit kontextbezogenen Aufträgen aufgebaut. Darüber hinaus erhalten die Lerner konkrete Aufträge zur Informationsbeschaffung aus dem Internet. Sie lernen daher auch, Online-Inhalte auf Plausibilität und Authentizität zu hinterfragen.

**Problemlösung:** Zwar stehen den Lernern ein Forum und eine Hotline zur Verfügung. Dennoch ist jeder Lerner selbst für das einwandfreie Funktionieren seines Tablets verantwortlich. Den Lernern wird in den ersten Einführungsstunden gezeigt, wie sie selbstständig eine technische Problemlösung verfolgen können. Die Verwendung bestimmter Apps wird ganz bewusst nicht vorgegeben. So müssen die Lerner gemäß Vorbereitungsauftrag häufig eine digitale Mindmap in den nächsten Präsenzkurs mitbringen. Mit welcher App diese Mindmap erstellt wird, können sie selbst entscheiden. Somit wird das eigenständige Sichten von Apps gefördert, die Lerner können die zu ihren Vorlieben passenden Apps einsetzen.

**Inhalte-Generierung:** Wichtig ist es, dass ein Tablet nicht nur für den Konsum von Informationen benutzt wird, sondern dass die Lerner auch selbst Inhalte generieren. So müssen sie in einem Präsenzkurs ihren eigenen Lernfilm erstellen.

## Betriebs-/Geschäftsmodell: Elemente

**Rahmenmodell.** Das Modell mit den vier Elementen „Kunden“, „Angebot“, „Wertkette“ und „Nutzen“ basiert auf Konzepten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und zur digitalen Transformation von Dienstleistungen.



## AUTOREN



**Dr. Christoph Meier** ist Sozialwissenschaftler und leitet das Swiss Competence Centre for Innovations in Learning (Scil) am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen. Zuvor war er als Berater bei der IMC AG und als Projektleiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation tätig.

**Universität St.Gallen**  
Dufourstrasse 40a, 9000 St.Gallen  
Tel. 0041 712247595  
www.scil.unisg.ch



**Roy Franke** ist Betriebsökonom und leitet den Bereich „Digital Field“ bei der Bildungsorganisation CYP, die Bildungsdienstleistungen für die Schweizer Banken anbietet. Zuvor war er am CYP als Bildungsgangleiter für den bankfachlichen Ausbildungsgang verantwortlich und als Berater bei der UBS AG tätig.

**CYP**  
Giessereistrasse 18, 8005 Zürich  
Tel. 0041 432225353  
www.cyp.ch

## Aspekte des Rahmenmodells

**Details.** Die Grafik zeigt, welche einzelnen Aspekte zu den vier Elementen des Rahmenmodells gehören. Alle diese Aspekte spielen bei der Digitalisierung der Personalentwicklung bei CYP eine Rolle.



Quelle: Scil

Dies fördert ihre Kompetenz, selbstständig Inhalte zu erstellen.

### 2. Produkte, Dienstleistungen

CYP hat bei seiner digitalen Transformation sein Leistungsportfolio für die Bank-Auszubildenden erweitert. Neu hinzugekommen sind Angebote wie Webinare, Services rund um Apps und Werkzeuge für das Arbeiten mit digitalen Endgeräten.

### Element „Rollen und Prozesse“

**Rollen und Prozesse:** Aus der umfassenden Digitalisierung des Lehr-Lernprozesses bei CYP resultierten so viele Anpassungserfordernisse, dass ergänzend zu der Rolle „Bildungsgangleitung“ eine neue Rolle „Modul-Leitung“ geschaffen wurde. Zur kontinuierlichen Trendbeobachtung im Bereich digitales Lehren wurde eine neue Rolle „Lead Digital Field“ eingeführt, die Aufgaben bei der Formulierung und Unterstützung von Entwicklungsprojekten übernimmt. Darüber hinaus wurde eine Lerner-Gruppe „Scouts“ etabliert, deren Mitglieder ständig Lern- und Produktivitäts-Apps sichten, testen, weiterempfehlen und als Power-User Benutzer-Unterstützung leisten.

**Ressourcen & Partner:** Bei den Leistungsprozessen wurden verschiedene Veränderungen erforderlich und auch erst möglich. So wurde der technische Support durch eine neue Hotline für Lerner und Lehrer ergänzt. Und bei der Evaluation des Lernerfolgs ist es aufgrund der erweiterten IT-Umgebung möglich, genauere Analysen zu erstellen und das Erreichen einzelner Lernziele zu überprüfen.

**Logistik:** Früher mussten die Lehrmittel nicht individuell zugewiesen werden. Die Tablets sind jedoch über die Seriennummer einzelnen Lernern zugewiesen. Der Beschaffungsprozess musste so angepasst werden, dass mit minimalem Aufwand schon der Tablet-Distributor die Tablets eindeutig einem Lerner zuweisen kann. Darüber hinaus hat sich im Zuge der digitalen Transformation auch die interne Kommunikation und Zusammenarbeit verändert: Hierfür wird jetzt eine digitale Plattform (Share Point) intensiv genutzt; es werden zunehmend Online-Besprechungen via Skype oder Lync und einmal im Monat ein Webmeeting durchgeführt, in dem die Geschäftsleitung alle Mitarbeiter mit aktuellen Informationen versorgt. Für die Umsetzung eines umfassend digitalisierten Lehr-Lernprozesses in der

Bankausbildung wurden insbesondere Anpassungen der IT-Infrastruktur erforderlich. So mussten Applikationen zur Inhalte-Erstellung lizenziert, Distributionsplattformen und Inhalte-Apps entwickelt und das W-Lan ausgebaut werden. Zudem mussten die einzelnen Partner ihre Dienstleistungen anpassen. So wurde zum Beispiel das LMS für die Wiedergabe auf mobilen Endgeräten optimiert. Auch musste der Partner für das LMS sein eigenes Know-how erweitern, um den raschen technologischen Änderungen im Tabletmarkt gerecht zu werden.

**Logistik:** Hier gibt es wenig Veränderung. Nach wie vor ist der Seminarraum der zentrale Ort der Leistungserbringung.

### Element „Kosten und Nutzen“

Die digitale Transformation erforderte zunächst größere Investitionen. Kosteneinsparungen ließen sich aber unter anderem durch die Verringerung der Druckkosten erreichen, aber auch durch Skaleneffekte (etwa die Erstellung eines über mehrere Jahre nutzbaren Lernvideos statt einer Präsenzsequenz). Auch die Erlösströme haben sich nicht grundlegend verändert. Allerdings kann CYP durch neue Angebote im Bereich digitale Transformation zusätzliche Einnahmen generieren.

### Fragen für die Zukunft

Die digitale Transformation fordert die betriebliche Personalentwicklung in mehrfacher Hinsicht heraus. Zum einen rücken neue Kompetenzbereiche ins Blickfeld: Welche „digitalen Kompetenzen“ braucht es in Zukunft, um in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich bestehen zu können? Zum anderen stellt sich die Frage, wie diese Kompetenzen effektiv entwickelt werden können. Im Seminarraum mittels klassischer Präsenzseminare? Wohl eher nicht. Drittens stellt sich die Frage, wie sich die betriebliche Personalentwicklung aufstellen muss, wie sie ihr Betriebs- und Geschäftsmodell anpassen muss um nachhaltig Nutzen stiften zu können und gleichzeitig glaubwürdig als Change Agent zur digitalen Transformation der Gesamtorganisation unterstützend beitragen zu können.

Christoph Meier, Roy Franke ●