



**NoTies GmbH**  
leading change

# ***Whitepaper «Digitale Transformation in Bildungsinstituten der Tertiärstufen»***



# Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial .....</b>	<b>3</b>
<b>WHY.....</b>	<b>4</b>
<i>Beziehung Lieferant - Kunde .....</i>	<i>4</i>
<i>Rigidität.....</i>	<i>4</i>
<i>Fehlerkultur .....</i>	<i>4</i>
<i>GenZ, Superopportunisten und die Unverbindlichkeit.....</i>	<i>4</i>
<i>Einfluss auf äussere Einflussfaktoren .....</i>	<i>4</i>
<i>Duale Organisation.....</i>	<i>5</i>
<i>Ambidextrie.....</i>	<i>5</i>
<b>HOW .....</b>	<b>6</b>
<i>Die Stärken im Fokus.....</i>	<i>6</i>
<i>Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie.....</i>	<i>6</i>
<i>Digitale Literalität als Schlüssel zur Erhöhung des Digitalen Reifegrades.....</i>	<i>8</i>
<i>Die Wiederverwendbarkeit als Basis für mix'n'match.....</i>	<i>8</i>
<i>Das richtige Produkt über den richtigen Kanal .....</i>	<i>9</i>
<b>WHAT .....</b>	<b>10</b>
<i>Die Losgrösse verkleinern: Ein Lerneinheit entspricht einem Lernziel.....</i>	<i>10</i>
<i>BIAE (Basic, Intermediate, Advanced, Expert) .....</i>	<i>10</i>
<i>Lehrgang on-demand (LoD) .....</i>	<i>11</i>
<i>Kooperation .....</i>	<i>11</i>

## Editorial

Digitale Transformation ist in aller Munde und nicht nur ein wichtiger Change, sondern auch eine Chance für viele Bildungsanbieter. Grosse Projekte werden angestossen, um den begleitenden Unsicherheiten zu begegnen. Die postpandemischen Faktoren wirken zudem verstärkend auf diese Effekte.

Die soziodemographische Entwicklung bringt in den nächsten 10 Jahren durchschnittlich 10% weniger Menschen ins erwerbsfähige Alter. Gleichzeitig fordert die Generation Z (Geburtsjahrgang 1997 bis 2012) einen hohen Grad an individueller Freiheit und Unverbindlichkeit. Die Lebensarbeitszeit der älteren Erwerbsgeneration verlängert sich, während diese Berufsleute für die aktuellen Herausforderungen oft nicht ausreichend qualifiziert sind.

Neue virtuelle Lernformen, Tools und dazugehörige didaktische Konzepte werden den klassischen Präsenzunterricht grundlegend verändern.

Programmentwicklungen, neue Kooperationsformen, flexible Veränderungsorganisation und die digitale Kompetenz sind die vier Hauptthemen, mit welchen sich Bildungsanbieter derzeit beschäftigen müssen.

Meist sind es die gezielten, kleineren bis mittleren Massnahmen, welche die besten Wirkungen im Transformationsvorhaben erzielen.

Dieses Whitepaper zeigt die wichtigsten Trends und gibt Gedankenanstösse im Umgang mit der Digitalen Transformation für Bildungsinstitute der Tertiärstufe.

Waltenschwil, September 2022

Stephan Weiss  
*Partner NoTies GmbH*

Pascal Vontobel  
*Geschäftsführer NoTies GmbH*

# WHY

## Beziehung Lieferant - Kunde

Die Erwachsenenbildung im Tertiär-Bereich ist in einem sehr speziellen Vertragsverhältnis mit ihren Studierenden. In beinahe keinem anderen Wirtschaftszweig muss der Kunde für seine Leistung einerseits bezahlen und gleichzeitig noch Leistung dafür erbringen. Als vergleichbares Beispiel sehen wir das Fitnesscenter. Parallelen welche die Kunden als Motivatoren dieser beiden Branchen sehen, sind: «use it, or lose it». Das menschliche Gehirn verhält sich wie ein Muskel, der trainiert werden will, um fit für neue Herausforderungen zu sein.

Würde ich ein Fitnesscenter eher besuchen, wenn es kostenlos wäre? Was sind meine Motivationen? Diese Überlegungen macht sich die Bildungsbranche analog mit neuen Geschäftsmodellen: von Bildungs-Abos, bis hin zur Existenzfrage «wozu braucht es uns noch, wenn Wissen heute frei verfügbar ist?» Somit muss der Fitness-coach her, einer der mich dort abholt wo ich stehe und mich mit adäquaten Trainingseinheiten dort hinbringt, wo ich mein Ziel definiert habe.

## Rigidität

Bisherig getätigte Investition lassen uns in alten Systemen verharren. Ausgetretene Wege werden endlos begangen. Der Begriff Rigidität beschreibt diesen Zustand treffend: Im Alten gefangen bleiben, nicht fähig sein sich zu ändern. Aber warum ist das so?

## Fehlerkultur

Die Bildungsbranche ist seit Generationen darauf bedacht, Fehler zu suchen und diese mit einem dicken Rotstift erkennbar zu machen. Je mehr Fehler – umso schlechter die Leistung. Für eine Branche, welche der Fehlerfokus in Fleisch und Blut übergang, erscheint ein Leben einer Fehlerkultur etwas unglaublich.

## GenZ, Superopportunisten und die Unverbindlichkeit

Nein, Sie finden hier kein Bashing auf die neue Generation. Vielmehr stellen wir die Frage: wie muss sich die Bildungsbranche aufstellen, um dem Verhalten der neuen Kunden gerecht zu werden? Kundenbindung wird nicht mehr den gleich wichtigen Stellenwert haben, wie bis anhin. Eine offenes, wohlwollendes loslassen bringt Kund:Innen eher zurück.

## Einfluss auf äussere Einflussfaktoren

Wir müssen uns immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass wir wenig, bis gar keinen Einfluss auf äussere Einflussfaktoren haben, sondern uns ausschliesslich mit all unseren Stärken der Firma möglichst dynamisch darauf anpassen müssen.

Zu den äusseren Einflüssen gehören auch Rahmenbedingungen, welche der Tertiärstufe vom Bund und Kantonen auferlegt werden. Dies sind z.B. Rahmenlehrpläne, Hochschulgesetze, etc. Grundsätzlich sind das eher statische Gebilde, die sich über mehrere Jahre nur langsam verändern. Diese Tatsache wirkt der Dynamik eines Bildungsinstitutes eher entgegen.

Die Pandemie darf vor allem in der Bildungsbranche als Beschleuniger respektive als Katalysator der Transformation betrachtet werden. Innert kürzester Zeit sind Lösungen entstanden, welche vorher jahrelang als utopisch betrachtet wurden. Wir müssen uns bewusst sein, dass die Welt vor März 2020 nicht mehr zurückkehren wird.

## Duale Organisation

Es gilt also einen Paradigmenwechsel im System zu installieren. Eine hohe Flexibilität bei zunehmender Komplexität gilt es zu erreichen. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigt und liegt nicht selten ausserhalb ihres angestammten Handlungsgebietes respektive ihrer Komfortzone. Als Unternehmen möchte man das Wissen breiter abstützen, um nicht von einzelnen Personen abhängig zu sein.

Innovationsstrategie:

- Kunden kennenlernen
- Kundenprobleme verstehen
- Produkt/Service entwickeln und Kundenproblem lösen

Effizienzstrategie:

- Innovationsprozesse standardisieren
- Supportprozesse minimieren
- Kosten optimieren

## Ambidextrie

Diese beiden Strategien sind grundsätzlich gegenläufig, jedoch unabdingbar, um langfristig erfolgreich zu sein. Man spricht hier von «Ambidextrie» (Beidhändigkeit).<sup>1</sup>

*«Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichermassen auf die Anforderungen des operativen Geschäfts und die Erfordernisse zur Entwicklung von Innovation ausgerichtet zu sein» innolytics.ag*

---

<sup>1</sup> Ambidextrie innolytics.ag <https://www.innolytics.de/ambidextrie/>

## HOW

### Die Stärken im Fokus

Über alle Branchen hinweg liegt nach wie vor eine grosse Konzentration auf dem Feststellen und Herausstellen von Fehlern. Eine im Jahr 2002 vom Corporate Leadership Council durchgeführte Studie mit fast 20'000 Arbeitnehmenden unterschiedlicher Industriezweige zeigt auf, dass Unternehmen, welche sich stark auf Fehler konzentrieren, 27% schlechtere Leistungen erzielen als Unternehmen mit einer ausgewogenen Fehlerfokussierung. Die Studie zeigt weiter, wenn sich ein Unternehmen auf die Stärken fokussiert und auch Mitarbeitende entsprechend ihrer Stärken fordert und fördert, dass diese Unternehmen eine rund 36% bessere Leistung erbringen als Unternehmen mit ausgewogener Fehlerfokussierung.

Diese Zahlen sprechen für sich. Um anstehende Transformationsvorhaben erfolgreich umzusetzen ist eine Fokussierung auf die Stärken des Bildungsunternehmens unabdingbar. Als wirksame Werkzeuge um Stärkenfokussierung in der Unternehmenskultur zu verankern, gelten unter anderem regelmässige Leistungsdialoge, stärkenbasiertes Feedback und klare und aussagekräftige Leistungsmetriken über alle Führungsstufen hinweg.

### Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie

Während die Unternehmensstrategie vieler Bildungsunternehmen ausformuliert vorliegt und die grundlegenden Werte und Ziele festgehalten sind, fehlt laut einer Erhebung für Deutschschweizer Bildungsinstitute von 2022 bei mehr als 85% eine klare Innovationsstrategie. Während für die Mehrheit der geschäftsführenden Personen kein Zweifel besteht, dass Innovation elementar ist für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung, wird auf eine Ausformulierung einer Innovationsstrategie mehrheitlich verzichtet.

Im Bildungsbereich sind Produkte und Dienstleistungen sehr transparent gestaltet und die Leistungsversprechen und Preise vergleichbar. Eine eindeutige Innovationsstrategie ist damit ein wesentlicher Erfolgsgarant, um das Geschäftsmodell schnell und nachhaltig auf die Ansprüche der Kunden und weiteren Stakeholder anzupassen. In einem Markt mit vielen beinahe identischen Produkten und Dienstleistungen bringt die Innovationsstrategie die entscheidenden Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale.

Den Grundwerten der Unternehmensstrategie verpflichtet und darauf aufbauend, beschreibt die Innovationsstrategie, welche Innovationsthemen mit den begrenzten Ressourcen eines Unternehmens in Angriff genommen werden. Sie beschreibt also möglichst konkret, umsetzungsorientiert, widerspruchsfrei, anschaulich und verständlich den zukünftigen Innovationserfolg. Auf der Grundlage der Innovationsplanung erfolgen die Festlegung der Innovationsbudgets, die Ressourcenplanung und die Zielvereinbarungen mit den involvierten Mitarbeitern.

*«Die Innovationsstrategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie gibt die Richtung vor, bündelt die begrenzten Ressourcen und bestimmt deshalb in entscheidendem Masse den späteren Innovationserfolg.»* [rkw.kompetenzzentrum.de](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Das vom deutschen Bund geförderte Rationalisierungs- und Kompetenzzentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. beschreibt in ihrem Faktenblatt<sup>2</sup> die Innovationsstrategie als wichtigsten Erfolgsfaktor um als KMU langfristig erfolgreich zu sein.

---

<sup>2</sup> RKW Kompetenzzentrum <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/faktenblatt/erfolgsfaktor-1-die-innovationsstrategie/einfuehrung/>

Zur Formulierung der Innovationsstrategie stellt das RKW-Kompetenzzentrum drei mögliche Ansätze vor:

- ein ressourcenbasierter Ansatz, welcher die technologischen Aspekte der notwendigen Innovationen in den Mittelpunkt stellt
- ein marktorientierter Ansatz, welcher die Kundenbedürfnisse ins Zentrum der Innovation rückt, und
- ein wettbewerbsorientierter Ansatz, welcher die Mitbewerber und somit die Entwicklungen der Branche als Hauptpunkt setzt.

Die Verfolgung eines ressourcenbasierten oder marktorientierten Ansatzes empfiehlt sich in einem Markt, in welchem die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Nachfrage hoch ist. Bei hoher Marktdynamik, jedoch geringer Unsicherheit bei der Entwicklung der Nachfrage steht ein wettbewerbsorientierter Ansatz im Vordergrund. Für die meisten Bildungsinstitute der Tertiärstufe, welche sich mit den postpandemischen Nachfrageunsicherheiten nach dem Jahr 2022 konfrontiert sehen, eignet sich ein ressourcen- oder marktorientierter Ansatz, um zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen zu formulieren.

Zusätzlich zu den unterschiedlichen Ansätzen sind zwei strategische Richtungen zu definieren:

- der Zeitfaktor des Markteintritts, und
- die Kooperationsaktivitäten

Die zusammengefassten Entscheidungsfelder der Innovationsstrategie können wie folgt dargestellt werden.



Abbildung 1 - Innovationsstrategie nach Entscheidungsfelder

Quelle: rkw-kompetenzzentrum.de (2022)

Unabhängig vom gewählten Ansatz müssen diese beide Richtungen besprochen und in die Innovationsstrategie implementiert werden. In der Bildungsindustrie ist heute ein deutlicher Trend zu vermehrter Kooperation sichtbar, um für bestehende und neue Kundengruppen Produkte und Dienstleistungen mit spürbarem Mehrwert anzubieten.

## Digitale Literalität als Schlüssel zur Erhöhung des Digitalen Reifegrades

Die aus dem englischen Sprachgebrauch abgeleitete «Digital Literacy» oder eben Digitale Literalität beschreibt die Grundkompetenzen eines Individuums im Umgang mit digitalen Mitteln.

Das Bundesamt für Statistik hat in einer Erhebung vom 19. Mai 2022<sup>3</sup> festgestellt, dass Altersgruppen zwischen 15 und 64 Jahren eine erweiterte digitale Kompetenz zwischen 21% und 60% aufweisen. Bei einer angenommenen, gleichmässigen Altersverteilung in einem Unternehmen bedeutet dies, dass im Mittel 40% der Mitarbeitenden und damit die Minderheit über erweiterte digitale Kompetenzen verfügen. Obwohl die Erhebung branchenneutral durchgeführt wurde, darf davon ausgegangen werden, dass dieser Umstand auch in der Bildungsbranche zutrifft.

Die Digitale Literalität der Mitarbeitenden bildet die Grundvoraussetzung, damit der Digitale Reifegrad eines Unternehmens insgesamt erhöht werden kann. Der erste Ansatzpunkt ist damit, unter Berücksichtigung der Erhebung des Bundesamts für Statistik, die Erhöhung der digitalen Grundkompetenz der Mitarbeitenden. Sämtliche Innovations- und Transformationsinitiativen bauen auf Mitarbeitende, welche sich adäquat und mit Selbstvertrauen in der Arbeitswelt 4.0 bewegen

## Die Wiederverwendbarkeit als Basis für mix'n'match

In der Vergangenheit wurden auf Basis von Fach- und Bildungsplänen Bildungsinhalte auf den entsprechenden Lehrgang zugeschnitten. Erste Bildungsanbieter haben damit angefangen, ihre Inhalte auf Modul- oder Fachebene so zu strukturieren, dass die Inhalte wiederverwendbarer werden. Ein generalistisches Fach wie Kommunikation findet damit beispielsweise mit gleichen Lernzielen, aber unterschiedlichen Schwerpunkten Anwendung in unterschiedlichen Lehrgängen und Weiterbildungen. Das ist jedoch erst ein kleiner Teil des möglichen Potenzials. Werden die Unterrichtseinheiten klar auf die Lernziele abgestimmt und wird in der Ausarbeitung darauf geachtet, dass sie nicht für lehrgangsspezifische Zwecke erstellt werden, ist damit eine Wiederverwendbarkeit gegeben. Die Wiederverwendbarkeit der Unterrichtseinheiten bildet die Ausgangslage, um mit geringem Aufwand alte Bildungsangebote umzugestalten oder schnell und effektive neue Bildungsangebote in kurzer Zeit zur Marktreife zu bringen. Die Granulierung auf Ebene der Unterrichtseinheiten bietet die Möglichkeit ein komplettes mix'n'match-Angebot anzubieten, exakt zu offerieren, was der Bildungskunde wünscht. Im mix'n'match-Prinzip, sprich der frei kombinierbaren Angebotsgestaltung, kann das Fach Kommunikation komplett in einen Bildungsgang oder eine Weiterbildung integriert werden oder aber es können einzelne Elemente für Kurse, Seminare, Workshops oder Learning-Nuggets<sup>4</sup> verwendet werden.

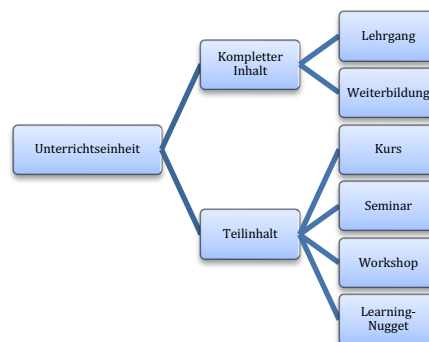


Abbildung 2 - Wiederverwendbarkeit mix'n'match

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

<sup>3</sup> Bundesamt für Statistik <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/digitalekompetenzen.assetdetail.22404500.html>

<sup>4</sup> Wikipedia – Learning-Nugget [https://en.wikipedia.org/wiki/Learning\\_nugget](https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_nugget)



### Das richtige Produkt über den richtigen Kanal

Neben der Inhaltsgestaltung muss auch die Koordinierung der Lernkanäle neu gedacht werden. Kunden wollen, spätestens seit dem post-pandemischen Verständnis, an dem Ort und am liebsten zur Zeit ihrer Wahl von einem Bildungsangebot profitieren. Dies stellt die Bildungsinstitute vor eine mehrdimensionale Aufgabe. Ist die inhaltliche Aufbereitung bereits gut granuliert, muss sie, um den Kundenwünschen zu entsprechen neben den Präsenzformaten auch in hybriden, online-only oder asynchronen Formen angeboten werden können.

Digitale Lerneinheiten, egal ob online-only, hybrid oder asynchron müssen im Konzept als solche vorgesehen werden. Oft scheitern Präsenzlektionen, welche in der Methodik nicht angepasst werden, wenn sie über digitale Kanäle angeboten werden. Dies hängt mit dem verwendeten didaktischen Methodensetting zusammen. Präsenzmethode eignen sich in der Regel nur begrenzt in einem digitalen Setup und müssen adaptiert werden. Mit Online-Didaktik<sup>5</sup> oder auch E-Didaktik kann sichergestellt werden, dass die Lernziele erreicht werden und die Bildungskunden ihre persönlichen Ziele erreichen.

---

<sup>5</sup> Wikipedia – Online Didaktik <https://de.wikipedia.org/wiki/Online-Didaktik>

## WHAT

### Die Losgrösse verkleinern: Ein Lerneinheit entspricht einem Lernziel

In der Umsetzung einer digitalen Transformationsstrategie spielt die Losgrösse für ein Bildungsunternehmen eine entscheidende Rolle. Um die bestehenden Lernprodukte möglichst vielfältig und gezielt einsetzen zu können ist eine Losgrösse zu definieren, welche den grössten Teil der Bildungsangebote abdeckt. Werden in einem Fach oder Modul XYZ beispielsweise fünf Lernziele A, B, C, D und E definiert, erhält man die grösste Flexibilität und damit grösstmögliche Wiederverwendbarkeitsgrad, wenn für jedes Lernziel eine eigene Mini-Lerneinheit erstellt wird. Die Lerneinheiten können so für verschiedene Lernprodukte und damit für verschiedene Bildungsziele massgeschneidert eingesetzt werden.

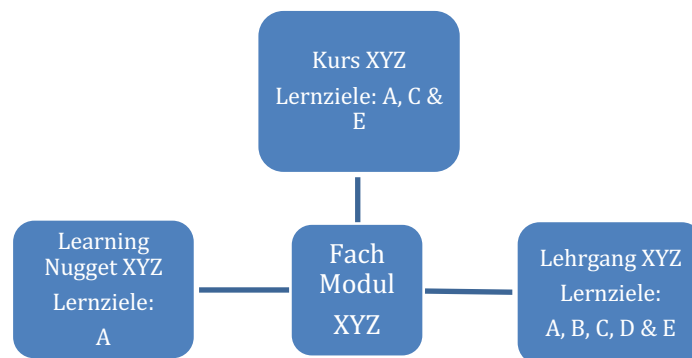


Abbildung 3 Losgrösse und Lernziele

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

### BIAE (Basic, Intermediate, Advanced, Expert)

Eine weitere Anspruchsdimension ist Ausgestaltung der Angebote nach Kompetenztiefe des Bildungskunden. Mit der beschriebenen Losgrösse auf Lernzielebene besteht die Möglichkeit diesen Ansprüchen durch aufbauende Elemente, auf allen Ebenen gerecht zu werden. Der Kunde profitiert von einem nahtlosen und selbstbestimmten Lernpfad, in welchem er Lerntempo und Fortschritt nach den eigenen Ressourcen wählt.

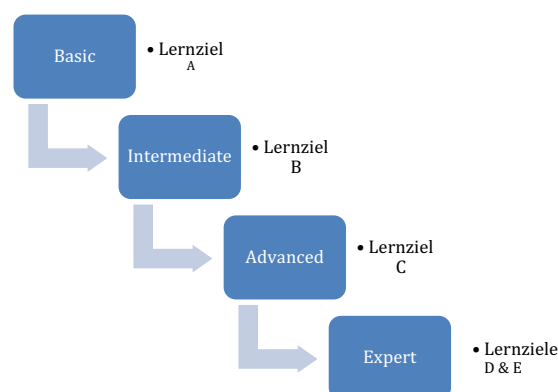


Abbildung 4 – BIAE-Modell

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

### Lehrgang on-demand (LoD)

Die Personaldecke in Bildungsunternehmen ist oft für die tägliche Operation ausgelegt. Regulatorische und innovationsbedingte Anpassungen lassen sich daher kaum mit den bestehenden Ressourcen umsetzen.

Hier setzt Lehrgang on-demand an und lässt Bildungsanbieter ihre verfügbaren Ressourcen (ist nicht nur personell gedacht) entlang der ganzen Wertschöpfungskette sinnvoll einsetzen und unterstützt selektiv.

Im Grundsatz handelt es sich um themenbezogene make-or-buy Entscheide. Bildungsanbieter erreichen hierdurch mehr Geschwindigkeit, Zugriff auf anderes resp. erweitertes Wissen und minimieren ihr Risiko.

Beim Ausarbeiten dieses Whitepapers haben wir oft die Abkürzung LoD mit einem englisch-französischen Akzent ausgesprochen und waren rasch beim weiblichen Vornamen ÉLODIE. Dessen Bedeutung sich aus den Elementen «fremd» und «Besitz» zusammensetzt; irgendwie passend.

Sharing is caring nimmt im Bildungsbereich stark zu. Nicht alles selbst entwickeln, fremde Ideen übernehmen und adaptieren; dies führt zu Kollaboration und schlussendlich zu Kooperation.

### Kooperation

Firmen gehen unter anderem Kooperation ein, um sich im Markt einen Vorteil zu erlangen.

Viele Firmen starten mit guten Absichten in eine Allianz, aber scheitern auf dem Kurs zu bleiben. Bei Firmen, welche eine Allianz eingehen entstehen Spannungen oft hervorgerufen durch unterschiedliche Prioritäten, sowie gegensätzliche organisatorische Kulturen und Praktiken. Oft entscheiden Partner auch Mitbewerber zu bleiben, aber in einem bestimmten Segment eine Kooperation einzugehen. Eine Allianz zu betreiben bedingt eine gute Beziehung, gemeinsame Geschäftsziele gemeinsame Kontrolle, eine Arbeitsweise mit überlagernden Regeln für aufkommende Eventualmöglichkeiten und Chancen (vgl. Child, Faulkner, Stephen B. Tallman, & Hsieh, 2019, S. 10 f)

Aus einem Workshop mit diversen Bildungsanbietern, welche sich mit der Frage «wie kann Modularisierung und Flexibilisierung in der Weiterbildung nachhaltig sein?» auseinandergesetzt haben, resultierten aus unserer Sicht folgende Punkte:

- Rahmenbedingungen schaffen, mit Schwerpunkt Kultur
- Adäquate Lern-Settings implementieren, mit dem Ziel nachhaltige Kompetenzen zu erlangen
- Kurze, verdaubare Unterrichtseinheiten erstellen, zugeschnitten auf den Kundenwunsch

NoTies GmbH engagiert sich seit 2015 erfolgreich in der Digitalen Transformation. Als kompetenter Ansprechpartner für Unternehmen aus den Branchen Education, Finance, Healthcare, Aviation sowie Logistics und Retail, schaffen wir einen spürbaren Mehrwert in der Begleitung und gezielten Unterstützung ihrer digitalen Transformationsprojekten.

Gemeinsam mit unseren Kunden sind wir erfolgreich!



[noties.ch](https://noties.ch)



+41 56 611 15 15



[info@noties.ch](mailto:info@noties.ch)

© 2022 NoTies GmbH