

Bildungsmanagement und Wissensvermittlung jenseits von Kursen und Modulen: der Ansatz der UBS AG

1. Einleitung

„It can't be emphasized enough: the learning functions' role isn't to create programs and courses. Shout it from the roof-tops! The role of the learning function is to create a learning ecosystem, where people can share content and learn effectively.“ (Harris 2013).

Mit diesem engagierten Votum plädiert Stacey Harris, VP Research and Advisory Services der Brandon Hall Group, im Neujahrsbrief 2013 dafür, dass Lernen nicht auf Programme und Kurse beschränkt sein darf, sondern ‚Ökosysteme des Lernens‘ schaffen soll, in denen Menschen – nicht Human Resources – Inhalte und Wissen teilen und effektiv lernen können. Besser lässt sich der Trend hin zu umfassenden Lernarchitekturen und -systemen für das Bildungsmanagement und die Wissensvermittlung nicht auf den Punkt bringen. Wir müssen uns ablösen von der Vorstellung, Lernen finde in Kursen und Modulen statt, nur weil diese eine vermeintlich handhabbare und kontrollierbare Form von Personalausbildung darstellen. Vielmehr müssen wir Lernprozesse gestalten, die erinnerungswürdige und bedeutsame Lernerlebnisse schaffen („meaningful and memorable“, vgl. Allen 2004, S. 60ff.), die zu nachhaltigen Verhaltensänderungen führen. Education Design und E-Learning können und sollen hierbei eine zentrale Rolle spielen.

Auch die UBS ist noch stark dem Kursdenken verbunden – mit zum Teil guten Gründen, da gerade im Bereich Compliance-Training vieles darauf hinausläuft, dass lückenlos ausgewiesen werden kann, dass ein Mitarbeiter x zum Zeitpunkt y Kurs z erfolgreich bestanden hat. In anderen Bereichen sind die Lernangebote durch „Blended-Learning-Ansätze“ aber bereits ausgeweitet worden. In Zukunft stehen vermehrt soziale, kollaborative, individualisierte und mobilisierte Lernprozesse im Mittelpunkt.



In diesem Überblick wird aufgezeigt, wie Bildungsmanagement und Wissensvermittlung in der UBS umgesetzt werden, wie der Stand heute ist und wie er morgen sein könnte. Dies geschieht aus der Perspektive der Fachstelle E-Learning Design, die diese Entwicklung maßgeblich mitgestaltet und begleitet hat und die an der Schnittstelle von Technik, Design und Didaktik operiert sowie eng mit den Programmmanagern der „UBS Business University“ zusammenarbeitet.

2. Strategischer Rahmen für das Bildungsmanagement

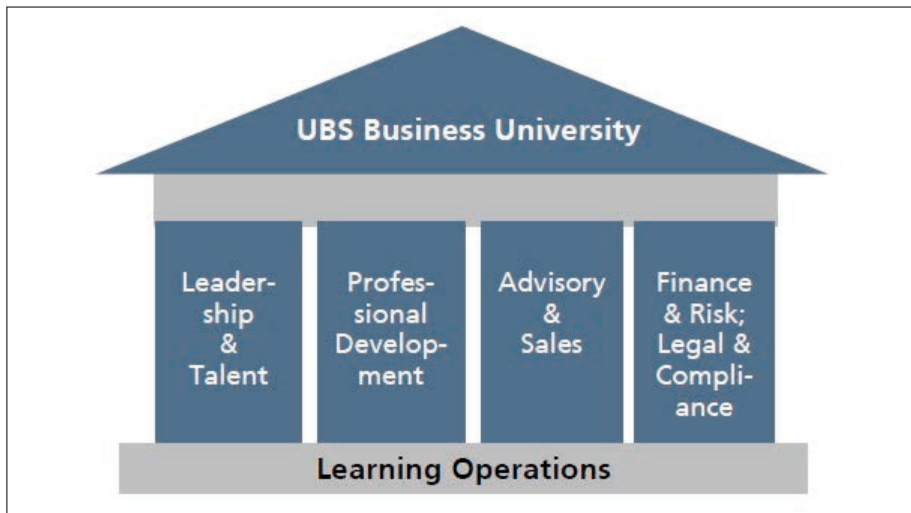
Der strategische Rahmen für das Bildungsmanagement der UBS wird maßgeblich durch die UBS Business University vorgegeben und gestaltet:

Die UBS Business University fördert und verbessert all jene Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Mitarbeitenden und insbesondere jene mit direktem Kundenkontakt benötigen, um die Geschäftsstrategien konsequent umzusetzen und einen überdurchschnittlichen Kundenservice zu liefern. Sie strafft und vereinheitlicht Prozesse und Tools, die vorher auf die Unternehmensbereiche verteilt waren, um auf diese Weise die Effizienz zu steigern und Kosten einzusparen.

Das Angebot der Business University wird von vier Kompetenzzentren mit Unterstützung der gesamten Lernorganisation – von der Anmeldung bis zum Kursfeedback – bereitgestellt. Das Kompetenzzentrum ‚Leadership & Talent‘ bietet umfassende Programme für alle Vorgesetzten, Key Talents und Führungspersonen an. Das Ziel des Kompetenzzentrums ‚Professional Development‘ ist es, geschäftskritische Fähigkeiten wie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten sowie Zeit- und Projektmanagement zu fördern. Zudem offeriert es ein breites E-Learning Angebot. Das Kompetenzzentrum ‚Advisory & Sales‘ veranstaltet Schulungen in den UBS Kernkompetenzen, nämlich darin, wie der Kunde optimal beraten und betreut wird. Das Kompetenzzentrums ‚Finance & Risk‘ bietet Ausbildungen in allen Aspekten des Wissens um die Finanzmärkte, die UBS Produkte und die Risikokontrolle an. Das Kompetenzzentrum ‚Legal & Compliance‘ stellt sicher, dass alle UBS Angestellten die nötigen Kenntnisse und Verständnis der geltenden Richtlinien und Prozesse haben.

Zusammengefasst lässt sich die UBS Business University wie folgt darstellen:

Abbildung 1: Überblick UBS Business University (Quelle: UBS 2013)

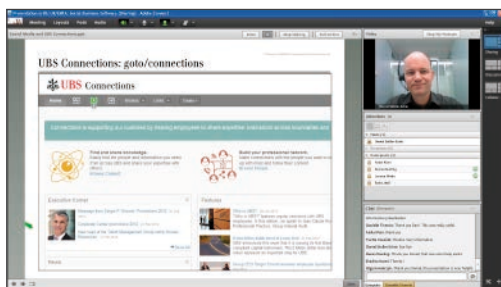


3. Education Design und E-Learning für die umfassende Wissensvermittlung

Für die Umsetzung der Bildungsmaßnahmen der Business University spielen E-Learning und Education Design eine maßgebliche Rolle. Um die Lernmöglichkeiten einerseits zu erweitern sowie die Kosten für die Produktion von Lerninhalten zu reduzieren, wurden ab 2008 folgende Maßnahmen ergriffen und umgesetzt:

3.1. Einführung von WebConferencing

Abbildung 2: Virtuelles Klassenzimmer



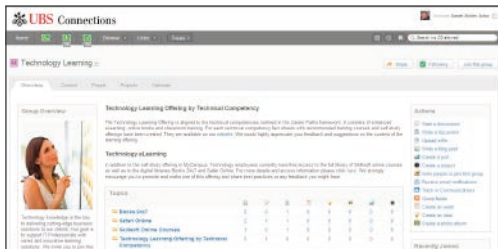
Als Ergänzung zum Selbstlernansatz, wie er mit Web Based Trainings (WBT) angeboten wird, wurde das Konzept des virtuellen Klassenzimmers (E-Classroom) eingeführt (Abb. 2). Dabei handelt es sich um didaktisch gestaltete Online-Trainings, die Teilnehmer/innen und Expert/innen zeitgleich, aber unabhängig vom Ort, zusammenbringen. Dies stellt eine

kostengünstige Trainingsvariante dar, da die Kosten nicht in das Design und die Entwicklung eines WBT, sondern in die Ausbildung der Moderatoren investiert werden.

Auf diese Weise kann die Wissensvermittlung online stattfinden und die Präsenzzeit für die eigentliche Wissensanwendung in Form von Workshops, Diskussionsrunden, Rollenspielen oder Expertenpanels eingesetzt werden (Stichwort „Flipped Classroom“). Mit diesem Ansatz wird die Präsenzzeit besser genutzt, da nicht der Monolog des Dozierenden, sondern der Dialog zwischen den Teilnehmenden im Vordergrund steht.

3.2. Einführung von Social Computing

Abbildung 3: Social Computing Plattform

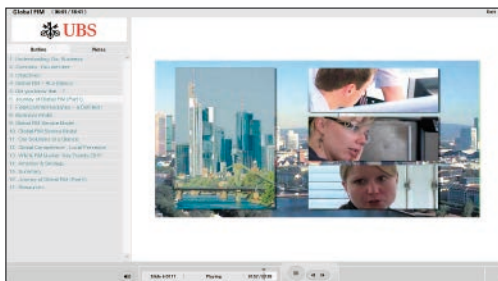


Als weitere Ergänzung wurde zu Beginn des Jahres 2012 eine sog. Social Computing Plattform eingeführt, die viele Social Media Funktionen wie das Bilden von Gruppen, das Diskutieren in Foren, das Erstellen von Blogs sowie der Aufbau von Netzwerken nach dem von Twitter bekannten „Follower-Prinzip“ umfasst

(Abb. 3). Für das Bildungsmanagement bietet sich damit eine Möglichkeit, Bildungsmaßnahmen, die vermehrt online stattfinden und damit auch unter dem Verlust der klassischen Supportmöglichkeiten (Gespräch mit den Kolleg/innen, Austausch mit dem Trainer oder Coach; Zusammensitzen nach Seminarende) leiden, eine Alternative in Form von Lerngemeinschaften anzubieten. Dies erfordert ein neues Kompetenzprofil seitens der Trainer/innen, da sie in die Rolle des „Communitymanagers“ hineinwachsen müssen und es erfordert von den Lernenden ein stärker selbstgesteuertes Lernverhalten sowie die Bereitschaft, sich in Forendiskussionen einzubringen und sich mit anderen bereichsübergreifend zu vernetzen. Dies gelingt nur, wenn auch Arbeitsprozesse vermehrt auf die Social Computing Plattform verschoben werden und damit E-Mail als Kommunikations- und Koordinationswerkzeug an Bedeutung verliert.

3.3. Einführung von Rapid E-Learning

Abbildung 4: Rapid E-Learning



Um den Bedarf nach kurzen, schnell erstellten und kostengünstigen Lernmodulen zu befriedigen, wurde mit der Produktion von Rapid E-Learning Modulen begonnen (Abb. 4), die auf PowerPoint-Folien basieren, mit Ton, Video, Interaktionen und Quizzes angereichert werden und nach erfolgreichem Abschluss einen Eintrag in die Lernhistorie ermöglichen.

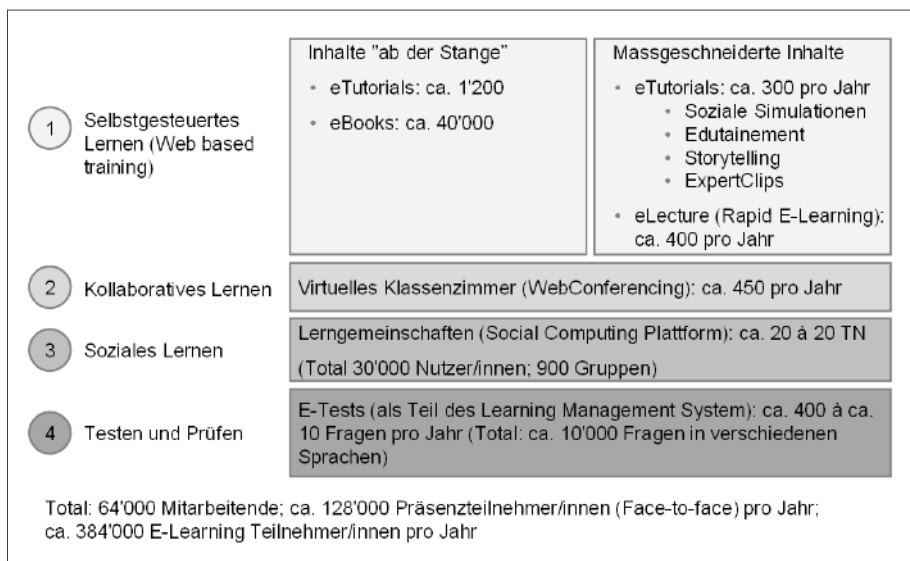
Aus didaktischer Sicht handelt es sich dabei um einen einfachen, linearen Ansatz (Stichwort „Page-Turner“), der dazu tendiert, als günstiger Ersatz für höherwertige Trainingsformate missbraucht zu werden. Eingebettet in anspruchsvolle Lernprozesse können solche Module aber für eine punktuelle Wissensvermittlung durchaus sinnvoll sein. Zudem bieten sie die Möglichkeit, dass alle Mitarbeitende das Rohmaterial für neue Trainings erstellen können – eine mögliche Vorstufe für benutzererstellte Lernformate – (Stichwort „User Generated Learning Content“).

Nachdem 2008-2011 umfassende Erfahrungen mit diesem Ansatz gesammelt werden konnten, wurde die ganze Produktion 2012 ausgelagert. Das Team E-Learning Design übernimmt dabei die Beratungsrolle zwischen internen Kunden und externen Dienstleistern und stellt die Qualitätssicherung bezüglich Education Design und Projektmanagement sicher.

3.4. Der 4-Ebenen-Ansatz

Um interne Kunden beim Gestalten von mediengestützten Bildungsmaßnahmen (Stichwort „Blended Learning“) jenseits von reinen Kursen und Modulen zu unterstützen, wurden die drei genannten Maßnahmen nebst anderen in einem „4-Ebenen-Ansatz“ (Abb. 5) zusammengefasst, der sich in der Design- und Konzeptionsphase als sehr hilfreich erwies.

Abbildung 5: 4-Ebenen-Ansatz (Quelle: UBS E-Learning Design Switzerland 2013)



Ebene 1: Selbstgesteuertes Lernen

Die Ebene 1 umfasst die selbstgesteuerten Lernmodule, die in Inhalte „von der Stange“ (Stichwort „off the shelf content“) und maßgeschneiderte Inhalte unterteilt werden. Bei den maßgeschneiderten Inhalten wird unterschieden zwischen eTutorials, die anspruchsvolle Web based trainings mit differenzierten visuellen Elementen, Animationen und Interaktionen umfassen (z. B. Soziale Simulationen, Edutainment, Storytelling, ExpertClips etc.) sowie eLectures, die auf dem oben erwähnten Rapid E-Learning Ansatz beruhen.

Ebene 2: Kollaboratives Lernen

Die Ebene 2 deckt den Aspekt des kollaborativen Lernens ab und wird mithilfe von Web-Conferencing-Systemen umgesetzt. Es wird zwischen kollaborativer Teamarbeit (Stichwort „E-Meetings“) und curricular strukturierten virtuellen Klassenzimmern (Stichwort „E-Classrooms“) unterschieden.

Ebene 3: Soziales Lernen

Die Ebene 3 fokussiert auf soziales Lernen und wird mithilfe der konzernweiten Social Computing Plattform umgesetzt. Das Team E-Learning Design bietet Unterstützung beim didaktischen, funktionalen und visuellen Aufbau von Lerngemeinschaften an (Stichwort „Learning Community“) und bildet neue Communitymanager aus.

Ebene 4: Testen und Prüfen

Schliesslich – als Abschluss – folgt die Ebene „Testen und Prüfen“. Compliance-Tests werden mit dem integrierten E-Testing System von „MyCampus“ durchgeführt, um eine möglichst hohe Systemsicherheit und Datenqualität zu erreichen, andere Testformate werden direkt in Web based trainings integriert. Neue Testformen wie Gruppentests und spielerische Teamwettbewerbe (Stichwort „Gamification“) werden zurzeit in Pilotprojekten ausprobiert und evaluiert.

4. Ausblick

Mit dem 4-Ebenen-Ansatz und den bewährten präsenzorientierten Lernmethoden ist das Bildungsmanagement der UBS für die Zukunft gut aufgestellt, um Lernprozesse zu gestalten, die soziale, kollaborative, arbeitsplatzorientierte und informelle Lernerlebnisse ermöglichen.

Weiterbildung im betrieblichen Kontext wird in Zukunft noch häufiger online (über mobile Endgeräte) und netzwerkunterstützt (über interne und öffentliche Netzwerke) stattfinden. Die Bereiche E-Learning und Education Design haben hier eine wichtige Rolle: Sie bieten strategische Beratung für die ‚Training Development Partner‘ (analog zu ‚HR Business Partner‘), die die Ausbildungsbedürfnisse aus der Linie abholen; sie unterstützen die Programmmanager methodisch-didaktisch bei der Ausarbeitung von Ausbildungsprogrammen und sie leiten die technische Umsetzungen von allen E-gestützten Ausbildungsmaßnahmen.

Damit wird sichergestellt, dass Bildungsmanagement und Wissensvermittlung jenseits von Kursen und Modulen stattfinden kann und neue Formen des Lernens möglich werden (vgl. dazu ausführlicher Stoller-Schai 2013).

5. Literatur

- » Allen, W. M.: Michael Allen's Guide to E-Learning. Building Interactive, Fun and Effective Learning Programs for Any Company. Wiley 2002.
- » Harris, Stacey: 2013 New Year and new Directions. Research Brief, The Brandon Hall Research Group Team, Januar 2013, S. 5.
- » Stoller-Schai, D.: Lernen 2.0 – Zukunftsperspektiven des E-Learning. In: Handbuch E-Learning. (Hrsg.) K. Wilbers / A. Hohenstein. Erg.-Lieferung April 2013.

Der Autor



Dr. Daniel Stoller-Schai studierte an der Universität Zürich Erziehungswissenschaften, Informatik und Psychologie. Nach seinem Studium arbeitete er in den Bereichen Erwachsenenweiterbildung und Bildungsforschung. An der Universität St. Gallen promovierte er zum Thema „E-Collaboration“. Als Education Design und E-Learning Manager hat er in einem Startup und in verschiedenen Firmen Erfahrungen mit dem Aufbau von Lernarchitekturen sowie dem globalen Einsatz internetgestützter Lern-Technologien gesammelt.

Das Unternehmen

UBS bietet Dienstleistungen für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden sowie für Retail-Kunden in der Schweiz und schöpft dabei aus 150-jähriger Erfahrung. Sie vereint ihre Geschäftsaktivitäten im Wealth Management, Asset Management und Investment Banking sowie die Retail-Banking-Aktivitäten in der Schweiz, um erstklassige Finanzlösungen zu liefern.

UBS hat ihren Hauptsitz in Zürich und Basel und ist in mehr als 50 Ländern und an allen wichtigen Finanzplätzen mit Niederlassungen vertreten. Die Bank beschäftigt weltweit zirka 63 520 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. UBS ist eine Aktiengesellschaft. UBS AG ist die Muttergesellschaft des UBS-Konzerns.

Die Bank gliedert sich in fünf Unternehmensbereiche sowie das Corporate Center. Die fünf Unternehmensbereiche sind: Wealth Management, Wealth Management Americas, Investment Bank, Global Asset Management und Retail & Corporate.

(Quelle: http://www.ubs.com/global/de/about_ubs/about_us/ourprofile.html, 08.01.13)