

# Weiterbildung in Schweizer KMU

Resultate einer  
explorativen Befragung  
bei 11 Betrieben

# Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	3
Résumé .....	4
1 Einleitung .....	5
2 Die Befragung .....	6
3 Fallbeschreibungen .....	7
4 Analyse .....	12
5 Fazit .....	18
Anhang .....	19
Impressum .....	20

## Management Summary

Gemäss offizieller Statistik fördern kleine Betriebe die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden weniger stark als mittlere und grosse Betriebe. Zwar messen viele KMU-Verantwortliche der Weiterbildung einen hohen Stellenwert bei, über eine Weiterbildungsstrategie verfügen sie aber nur selten. Soweit die Statistik. Nicht aus den Zahlen abzulesen ist, was KMU unter Weiterbildung verstehen und wie sie diese in ihrem Alltag handhaben.

Der Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) organisierte am 16. November 2017 eine Tagung, die als Austausch zwischen Weiterbildungsanbietern und KMU angelegt war. Zur Vorbereitung wurden Experteninterviews mit 11 Betrieben geführt, darunter neun KMU und zwei Grossbetriebe. Die Interviews sollten konkrete Einblicke in die Weiterbildungspraxis der KMU ermöglichen und die Unterschiede zu Grossbetrieben erkennen lassen. Die Befragung war explorativ angelegt. Entsprechend erheben die Resultate keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Wie die Interviews zeigen, gehen Unternehmen, die der Weiterbildung eine wichtige Rolle beimessen, bei deren Förderung am systematischsten vor. Die Haltung und das Engagement der Führungskräfte scheinen also entscheidendere Faktoren zu sein als formale Strukturen wie ein entsprechendes Budget für Weiterbildung. Inhaltlich fokussieren die befragten KMU stark auf fachliche Themen und setzen dafür vor allem interne Schulung ein. Sehr häufig übernehmen betriebsinterne Fachleute die Aufgabe, ihre KollegInnen zu schulen. Nicht immer verfügen sie über die dazu erforderlichen methodisch-didaktischen Kompetenzen. Die Befragung zeigt, dass hier ein Ansatzpunkt liegen könnte, um die Qualität der Weiterbildung in KMU zu erhöhen.

Die befragten Betriebe verfolgen im Umgang mit Weiterbildung sehr unterschiedliche Ansätze. Gemeinsam ist ihnen, dass das periodische Mitarbeitergespräch als wichtiges Instrument der Bedarfserhebung dient. Die BetriebsvertreterInnen wurden ausserdem danach gefragt, was zu einer effizienteren Umsetzung von Weiterbildung beitragen könnte. Dazu äusserten sie zwei Anliegen: einerseits den Wunsch nach Best Practice-Beispielen und andererseits den Wunsch nach Angeboten, die spezifischer auf KMU zugeschnitten wären. Wie solche Angebote konkret aussehen sollten, konnte auf der Basis der Interviews nicht festgestellt werden.

## Résumé

Selon les statistiques officielles, les petites entreprises soutiennent moins la formation continue de leurs employés que les moyennes et grandes entreprises. Bien que de nombreux dirigeants de PME accordent une grande importance à la formation continue, ils ont rarement une stratégie de formation continue. Voilà pour les statistiques. Les chiffres ne montrent pas clairement ce que les PME comprennent de la formation continue et comment elles l'utilisent dans leur vie quotidienne.

La Fédération suisse pour la formation continue (FSEA) a organisé une conférence le 16 novembre 2017 qui a été conçue comme un échange entre les prestataires de formation continue et les PME. En préparation, des entretiens d'experts ont été menés avec 11 entreprises, dont neuf PME et deux grandes entreprises. Les entretiens devaient fournir des informations concrètes sur les pratiques de formation continue des PME et montrer les différences entre les PME et les grandes entreprises. L'enquête était exploratoire. Par conséquent, les résultats ne prétendent pas être représentatifs.

Comme le montrent les entretiens, les entreprises qui attachent un rôle important à la formation continue encouragent systématiquement celle-ci. L'attitude et l'engagement des cadres semblent donc être des facteurs plus décisifs que les structures formelles telles qu'un budget dédié à la formation continue. En termes de contenu, les PME interrogées se concentrent fortement sur des thèmes spécialisés et utilisent notamment les formations internes. Très souvent, les spécialistes internes se chargent de former leurs collègues. Ils n'ont pas toujours les compétences méthodologiques et didactiques nécessaires. L'enquête montre que cela pourrait être un point de départ pour améliorer la qualité de la formation continue dans les PME.

Les entreprises interrogées ont des approches très différentes de la formation continue. Ce qu'ils ont en commun, c'est que l'entretien d'évaluation du personnel périodique est un instrument important pour l'évaluation des besoins. On a également demandé aux représentants de l'entreprise ce qui pourrait contribuer à une mise en œuvre plus efficace de la formation continue. Ils ont exprimé deux préoccupations: d'une part, le désir d'exemples de bonnes pratiques et, d'autre part, le désir d'avoir des offres plus spécifiquement adaptées aux PME. Sur la base des entretiens, il n'a pas été possible de déterminer concrètement à quoi ces offres devraient ressembler.

# 1 Einleitung

Gemäss aktuellen Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS)<sup>1</sup> waren 2015 insgesamt 89% der Schweizer Betriebe weiterbildungsaktiv. Bei kleinen und mittleren Unternehmen spielt Weiterbildung aber eine etwas geringere Rolle als bei Grossbetrieben. Deutliche Unterschiede gibt es auch innerhalb der KMU. Von den mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden haben 98% im Jahr vor der Befragung mindestens eine Weiterbildung unterstützt. Bei den Kleinbetrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitenden liegt dieser Wert gemäss BFS-Statistik tiefer, aber immer noch bei beachtlichen 87%. Für die Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Mitarbeitenden liegen keine Zahlen vor. Sie wurden in der BFS-Befragung nicht berücksichtigt, obwohl sie fast 90% aller Betriebe ausmachen und rund 26% der Mitarbeitenden in der Schweiz beschäftigen.

Auch der Anteil an Mitarbeitenden, die in den Betrieben von Weiterbildungen profitieren, sowie der Zeitaufwand und der Budgetanteil, den die Unternehmen in die Weiterbildung investieren, sind bei KMU tiefer als bei grossen Unternehmen. Die Wichtigkeit der Weiterbildung wird von den KMU-Verantwortlichen indes nicht bestritten, wie eine Studie mit Blick auf den Fachkräftemangel kürzlich gezeigt hat<sup>2</sup>.

Der Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) engagiert sich dafür, dass KMU sich stärker mit Weiterbildung auseinandersetzen und ihr Potential für die betriebliche Entwicklung systematischer nutzen. Dabei geht es nicht primär darum, die statistische Weiterbildungsquote von KMU zu erhöhen. Im Zentrum stehen vielmehr die betriebliche Weiterbildungspraxis sowie Qualität und Nutzen der in Betrieben realisierten Weiterbildung.

In diesem Kontext stand auch die Tagung „Chancen und Erfolgsfaktoren der Weiterbildung in KMU“, die der SVEB am 16. November 2017 in Zürich organisierte. Die Tagung sollte die Vernetzung und den Austausch zwischen Weiterbildungsanbietern und KMU anregen und zugleich Einblick in die aktuelle Praxis der Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben geben. Die im Vorfeld der Tagung durchgeführten Interviews sind in diesem Kontext zu sehen. Sie haben explorativen, exemplarischen Charakter und beanspruchen in keiner Weise, repräsentative Aussagen über Weiterbildung in KMU zu treffen.

---

1 Bundesamt für Statistik BFS (2017): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015. Bern: BFS <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/weiterbildung.gnpdetail.2017-0064.html>

2 Credit Suisse (2017): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU 2017. Strategien gegen den Fachkräftemangel. Zürich: Investment Solutions & Products.

## 2 Die Befragung

Die Befragung fand zwischen Juli und Oktober 2017 bei sieben kleinen, zwei mittleren und zwei grossen Unternehmen<sup>3</sup> statt. Befragt wurde jeweils eine Person aus der Betriebsleitung. Die leitfadengestützten, halbstrukturierten Interviews wurden zusammenfassend protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die vorliegende, auf KMU fokussierte Analyse basiert auf den neun Interviews mit kleinen (bis 49 Mitarbeitende) und mittleren Unternehmen (50–249 Mitarbeitende). Die beiden Interviews mit Grossbetrieben (über 250 Mitarbeitende) wurden zu Vergleichszwecken geführt; sie werden punktuell bei der Interpretation der Resultate berücksichtigt.

In der Analyse vertreten sind die Branchen Hotellerie, Haustechnik, Architektur, Sanitär und Spenglerei, Medizintechnik, Medikamentenvertrieb, Treuhand und Unternehmensberatung und Industrie. Die Interviewten sind GeschäftsführerInnen, InhaberInnen oder PersonalleiterInnen. Zwei Befragte vertreten Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitenden, fünf Betriebe haben 20 bis 49 Mitarbeitende, ein Betrieb beschäftigt zwischen 50 und 100 und die zwei übrigen Betriebe haben 100 bis 200 Mitarbeitende. Die beiden grösseren Unternehmen beschäftigen in der Schweiz je 400 bis 500 Mitarbeitende (vgl. Fallübersicht im Anhang).

Der Interview-Leitfaden fokussierte auf folgende Frageblöcke:

- Organisation und Stellenwert der Weiterbildung
- Finanzierung der Weiterbildung
- Erhebung und Deckung des aktuellen Bedarfs
- Beurteilung und bisherige Erfahrungen
- Herausforderungen

---

<sup>3</sup> Die Betriebsgrösse wird hier nach der üblichen Einteilung verwendet: Als klein gelten Betriebe mit 1–49 Mitarbeitenden, mittlere Betriebe haben 50–249 und Grossbetriebe mehr als 250 Mitarbeitende.

### 3 Fallbeschreibungen

Im Folgenden werden die Resultate der 11 Interviews zusammenfassend und nach Betriebsgrösse geordnet dargestellt.

#### 10 – 19 MITARBEITENDE

##### **KMU 01, Treuhand und Unternehmensberatung:**

Der Betrieb kennt keine für Weiterbildung verantwortliche Person und keine klare Weiterbildungsstrategie. Die Geschäftsführung geht eher defensiv mit Weiterbildung um und wird nur bei fachlich notwendigen Themen aktiv. Ein Weiterbildungsbudget ist vorhanden, dieses wird aber eher abgebaut. Weiterbildungen werden individuell mit den Mitarbeitenden geregelt. Der Bedarf kann beim Jahresgespräch thematisiert werden, muss aber spezifisch fachliche Themen für die Ausübung der Dienstleistungen betreffen. Dieses Fachwissen wird über externe SpezialistInnen geholt. Mit KursleiterInnen wurden oft negative Erfahrungen gemacht, da diese teilweise fachlich nicht kompetent waren.

##### **KMU 02, Medizintechnik:**

Der Befragte antwortet gleichzeitig zu drei kleinen Unternehmen, deren Inhaber er ist. Es gibt keine für Weiterbildung verantwortliche Person und keine spezifisch formulierte Weiterbildungsstrategie. Ein Budget für Weiterbildung existiert, wird aber kaum genutzt. Die Weiterbildung wird nicht gesamthaft oder systematisch angegangen, sondern individuell von Fall zu Fall. Drei Mitarbeitergespräche pro Jahr erlauben die Bedarfsaufnahme. Generell wird dabei erwartet, dass die Mitarbeitenden den Bedarf selbst erkennen, wenn ihnen bestimmte Kompetenzen fehlen. Die Weiterbildungstätigkeit besteht aktuell vor allem aus technischen Schulungen bei Lieferanten oder externen SpezialistInnen, selten werden überbetriebliche Seminare zu Verkauf oder ähnlichen Themen genutzt. Soft Skills werden nur selten angegangen, obwohl ein entsprechender Bedarf vorhanden wäre, beispielsweise zum Thema Selbstorganisation. Die bisherigen Erfahrungen sind gemischt. Im Rahmen der ISO-Zertifizierung findet standardmässig eine Evaluation statt. Themen für die Zukunft sind Kommunikation, Konfliktmanagement und Projektorganisation. Die Herausforderung für den Inhaber liegt darin, die Weiterbildung bewusst und systematischer anzugehen.

#### 20 – 49 MITARBEITENDE

##### **KMU 03, Haustechnik:**

Es gibt keine verantwortliche Person für Weiterbildung und keine eigenständige Weiterbildungsstrategie. Die interne Weiterbildung wird aber als Teil der Unternehmensstrategie gesehen. Ein Weiter-

bildungsbudget ist vorhanden und der Betrieb übernimmt 50 % der Zeit und der Kosten. Die interne Weiterbildung wird als Ergänzung zu guter Rekrutierung gesehen und steht im Fokus. Sie findet in kurzen Schulungen 4 bis 5-mal jährlich statt, für gewisse Mitarbeiterkategorien auch häufiger. Der Bedarf wird im Jahresgespräch systematisch abgefragt. Im Zentrum stehen Bereiche wie Verkauf, Kommunikation, Arbeitssicherheit, Führungsstil und kaufmännische Themen. Der Betrieb hat einige externe Partnern für die Weiterbildung, darunter vor allem den Branchenverband, Lieferanten oder die HSG. Die Erfahrungen mit Weiterbildung sind mehrheitlich gut. Eine Herausforderung besteht darin, die Weiterbildung noch systematischer anzugehen und mit allfälligen Veränderungen der Betriebsgrösse umzugehen.

#### **KMU 04, Haustechnik, Sanitär und Spenglerei:**

Es gibt keine für Weiterbildung verantwortliche Person und keine klare Strategie dafür. Die Weiterbildung wird aktuell flexibel und direkt zwischen den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung organisiert. Das Unternehmen macht keine Angaben zum Weiterbildungsbudget, gibt aber an, 50% der Kosten zu übernehmen, wenn sich der Mitarbeitende auf drei Jahre verpflichtet. Weiterbildungsziele werden bei Mitarbeitergesprächen definiert und die Massnahmen von Geschäfts- und AbteilungsleiterInnen entschieden. Fachliche Themen haben Vorrang. Der Branchenverband deckt den grössten Bedarf inklusive Soft Skills ab. Diese Weiterbildungen werden durch die paritätische Landeskommision unterstützt. Fachhochschulen und KV decken kaufmännische Themen ab. Grosse Herausforderungen sind der Fachkräftemangel und der Mangel an kompetenten Fachlehrkräften für Weiterbildung.

#### **KMU 05, Medizintechnik:**

Eine für Weiterbildung verantwortliche Person gibt es im Betrieb nicht, wohl aber eine Weiterbildungsstrategie. Es findet eine systematische Bedarfserhebung durch die Führungskräfte in Mitarbeitergesprächen statt. Der Bedarf wird gesammelt und es wird zentral entschieden, was intern und was extern geregelt werden soll. Die Organisation der Massnahmen kann zentral oder dezentral erfolgen. Der Betrieb verfügt über ein Weiterbildungsbudget und übernimmt 100 % der Ausbildungskosten. Weiterbildung wird als Erfolgsfaktor für das Unternehmen betrachtet. Die Weiterbildungen finden zu 90 % intern und zu 10 % extern statt. Hauptthemen sind IT und Sicherheit. Zusätzlicher Bedarf besteht vor allem noch bei Soft Skills. Ausserdem wird mehr interaktives und On-the-Job-Lernen gewünscht. Die Mitarbeitergespräche dienen auch der Evaluation von Weiterbildung. Bisher wurden mit externen Anbietern sehr gute Erfahrungen gemacht. Das Unternehmen erwartet flexible, massgeschneiderte, hochwertige und professionelle Angebote. Die grösste Herausforderung für die Weiterbildung sieht der Betrieb darin, den Bedarf korrekt zu erkennen und das aktuelle Niveau zu halten.



**KMU 06, Hotellerie:**

Der Betrieb beschäftigt keine für Weiterbildung verantwortliche Person und hat keine Weiterbildungsstrategie. Die Bedarfserhebung findet zentral statt und bezieht sich immer auf einzelne Events, für die das Personal in einem spezifischen Bereich noch geschult werden muss. Diese Schulungen werden zentral von der Führung organisiert, beziehen sich meistens auf Produkte und werden oft direkt durch Lieferanten angeboten. Ansonsten müssen Mitarbeitende ihre Wünsche selbst einbringen. Der Branchenverband ist der wichtigste Partner für Weiterbildungsangebote. Über ein Weiterbildungsbudget verfügt der Betrieb nicht, er stellt lediglich Arbeitszeit zur Verfügung. Als wichtigste Weiterbildung wird die informelle Weitergabe von Know-how durch Vorgesetzte an die Mitarbeitenden gesehen. Aktuell geht es ausschliesslich um fachliche Themen, in Zukunft sollen Themen der Digitalisierung dazukommen. Eine Hauptherausforderung besteht in der Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb. Dies geschieht durch Wertschätzung und Selbstständigkeit, nicht durch Weiterbildungsleistungen. Letztere werden aufgrund der hohen Fluktuation eher als finanzielles Risiko gesehen.

## 50 - 99 MITARBEITENDE

**KMU 07, Architektur:**

Eine für Weiterbildung verantwortliche Person gibt es nicht. Ebenso fehlt eine explizite Weiterbildungsstrategie, trotzdem ist das Vorgehen in diesem Bereich klar geregelt. Die Weiterbildung wird individuell organisiert. Mitarbeitende treten mit dem entsprechenden Wunsch an die Vorgesetzten heran, worauf eine Kostenbeteiligung vereinbart wird. Ein spezifisches Budget existiert nicht, grundsätzlich ist aber eine 50%-Beteiligung vorgesehen. In der Architektur entsteht zurzeit als Folge neuer Technologien ein neuer Beruf, der BIM Manager, was Schulungen erfordert. Das Unternehmen lässt eine Person umschulen, die anschliessend die interne Weiterbildung übernehmen soll. Der übrige Bedarf wird systematisch in den Jahresgesprächen erfasst und kann von Mitarbeitenden oder der Führungslinie benannt werden. Es geht vor allem um technische Spezialgebiete, aber auch um Kommunikation. Abgedeckt wird der Bedarf meistens über den Branchenverband. Mit dessen Kursen – wie auch mit anderen Fachverbänden und der ETH – wurden gute Erfahrungen gemacht. Wer als ProjektleiterIn im Unternehmen tätig sein möchte, muss das CAS Projektmanagement absolvieren. Eine grosse Herausforderung für die Weiterbildung sieht der Betrieb in der Sprachenvielfalt der Architekturbüros.

**KMU 08, Industrielle Automation:**

Es gibt eine verantwortliche Person für Weiterbildung (den Interviewten), aber noch keine klar definierte Strategie. Aktuell findet die Planung dezentral zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden statt, mit jeweils drei Mitarbeitergesprächen pro Jahr. Die Vorgesetzten sollen die Bedürfnisse registrieren, systematisch erfasst wird der Bedarf aber nicht. Ein Weiterbildungsbudget ist nicht vorhanden, bei grösseren Weiterbildungen (bis 5'000 Franken pro Jahr) übernimmt der Betrieb dennoch bis zu 50% der Kosten. Eine wichtige Rolle spielen interne Weiterbildungen, bei denen die ProduktmanagerInnen das Verkaufspersonal alle zwei Wochen während zwei bis vier Stunden schulen. Diese Weiterbildungen finden methodisch-didaktisch auf sehr unterschiedlichem Niveau statt und haben gemäss dem Befragten noch Verbesserungspotential. Genutzt werden auch externe Verkaufstrainings. Das Unternehmen ist mit den internen und externen Leistungen zufrieden. In Zukunft soll der Weiterbildungsbedarf zentral und systematisch erfasst werden.

**KMU 09, Hotellerie und Beratung:**

Das Unternehmen umfasst mehrere kleine Firmen, das Interview bezieht sich jedoch auf die gesamte Gruppe. Es gibt sowohl eine für Weiterbildung zuständige Person als auch eine Strategie, die in den Grundzügen klar definiert ist, sich aber noch in Entwicklung befindet. Vieles ist bereits durch Richtlinien geregelt. Weiterbildungsmassnahmen werden zentral organisiert. Der Bedarf wird in zwei jährlichen Mitarbeitergesprächen erhoben und über die AbteilungsleiterInnen zentral gesammelt. Ein Weiterbildungsbudget ist vorhanden, die Kostenbeteiligung wird in Form von Rückzahlungsvereinbarungen geregelt. Das Unternehmen misst dem Thema Weiterbildung insgesamt einen hohen Stellenwert zu und erwägt gar, eine eigene Akademie aufzubauen. Um die Weiterbildung abwechslungsreich und gleichzeitig praxisorientiert zu gestalten, werden die Themen sowohl in-house als auch durch externe SpezialistInnen gesetzt. Dabei stehen nicht professionelle Auszubildende im Fokus, sondern fachliche ExpertInnen. Die Weiterbildung soll auch die Loyalität der Mitarbeitenden fördern. Bisher hat das Unternehmen mit diesem Vorgehen gute Erfahrungen gemacht. Für die Zukunft wünscht der Betrieb mehr Basiskurse, beispielsweise im Bereich Grundkompetenzen, die weitere Entwicklungen erleichtern. Weitere Anliegen sind die bessere Nachvollziehbarkeit der Bildungsleistungen sowie die Klärung, welche Lernleistungen wofür angerechnet werden können.

**KMU 10, Industrie:**

Es gibt im Betrieb keine für Weiterbildung verantwortliche Person, wohl aber eine Weiterbildungsstrategie. Diese ist bedarfsorientiert und ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie, womit sie in den Verantwortungsbereich des Top-Managements fällt und als erfolgsrelevant eingestuft ist. Organisiert wird die Weiterbildung zentral. Die Entscheidungen darüber, wie die Angebote genutzt werden, treffen aber die direkten Vorgesetzten. Der Betrieb verfügt über ein Weiterbildungsbudget und beteiligt sich bei längeren Ausbildungen mit eidg. Abschluss an den Kosten. Weiterbildung wird als Mittel gegen den Fachkräftemangel gesehen und ist grundsätzlich bedarfs- sowie zielorientiert. Erhoben wird der Bedarf durch strukturierte Mitarbeitergespräche. Je nach Bedarf setzt der Betrieb auf externe oder interne Weiterbildungen, wobei externe Angebote vor allem dann zum Zug kommen, wenn Zertifikate angestrebt werden. Der Fokus der Weiterbildungsstrategie liegt auf den Führungskräften und deren Führungskompetenzen. Fachliche Themen verlieren zunehmend an Bedeutung. Mit den externen Partnern arbeitet das Unternehmen seit mehreren Jahren und mit guten Erfahrungen zusammen.

**KMU 11, Medikamentenvertrieb:**

Im Unternehmen gibt es eine für Weiterbildung verantwortliche Person (den Interviewten), aber noch keine klar definierte Weiterbildungsstrategie. Aktuell ist die Weiterbildung zentral beim HR organisiert, in Zukunft soll sie Partikularinteressen im Sinn der agilen Kultur des Unternehmens besser berücksichtigen. Der Betrieb pflegt eine nicht-hierarchische Kultur und verlangt von seinen Mitarbeitenden, dass sie sich in diese Kultur einfügen. Ein Weiterbildungsbudget ist vorhanden. Gemäss Reglement werden 75 bis 100 % der Kosten übernommen, sofern die Mitarbeitenden sich verpflichten, für eine bestimmte Zeit im Betrieb zu bleiben. Die Mitarbeitenden haben als ApothekerInnen eine Weiterbildungspflicht. Zur Bedarfserhebung dient ein Jahresgespräch. Bei diesem wird erwartet, dass die Mitarbeitenden Vorschläge für die eigene Weiterbildung einbringen. Wenn Konsens besteht, wird die Weiterbildung bewilligt. Hauptsächlich kommen externe Angebote zum Zug. Zu 70 % handelt es sich dabei um fachliche Themen und zu 30 % um Themen im Bereich Soft Skills. Die wichtigsten Bereiche sind Kompetenzen in der Logistik, Pharma-Spezialgebiete, Kulturförderung gemäss Unternehmenskultur, IT und Management. Herausforderungen für die Zukunft sind die Digitalisierung und Methoden zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

## 4 Analyse

### A. ORGANISATION DER WEITERBILDUNG IN KMU

#### ZUSTÄNDIGKEIT

Von den befragten KMU haben lediglich zwei, nämlich die beiden grössten Betriebe (100–200 MA) eine für Weiterbildung zuständige Person. Die sieben KMU mit weniger als 100 Mitarbeitenden verfügen über keine Instanz, die spezifisch für Weiterbildung zuständig wäre, was jedoch nicht bedeutet, dass sie die Weiterbildung nicht strukturiert angehen könnten. Bei manchen Unternehmen ist die Weiterbildung insofern zentral organisiert, als der Bedarf systematisch erfasst und die Massnahmen koordiniert werden. Bei einem der beiden KMU mit zuständiger Person verfügt der Betrieb im Gegensatz dazu weder über ein Weiterbildungsbudget, noch werden der Bedarf systematisch erfasst oder die Massnahmen zentral organisiert. Die zuständige Person hat jedoch den Auftrag, dies zu ändern.

#### WEITERBILDUNGSSTRATEGIE

Ein befragtes Unternehmen verfügt sowohl über eine für Weiterbildung zuständige Person als auch über eine klar festgelegte Weiterbildungsstrategie. Dieser Betrieb (KMU 09, über 100 MA) schätzt die eigene Weiterbildung aktuell als sehr gut ein, erhebt den Bedarf systematisch und organisiert zentrale Massnahmen sowohl intern als auch mit externen SpezialistInnen. Es ist sogar geplant, eine eigene Akademie aufzubauen. Das andere Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden und einer zuständigen Person (KMU 08) ist dabei, eine Weiterbildungsstrategie zu definieren. Nur ein weiterer Betrieb (KMU 05, 20–49 MA) gibt ebenfalls an, eine klar definierte Weiterbildungsstrategie zu verfolgen. Dieser führt ebenfalls eine zentrale Bedarfsanalyse durch und plant interne wie externe Massnahmen. Auch in diesem Fall wird die eigene Weiterbildung als sehr gut eingeschätzt. Es gibt hier zwar gemäss Geschäftsführer keine zuständige Person, die Zuständigkeiten scheinen aber sehr klar geregelt zu sein. Die Organisation der Weiterbildung liegt bei der Führungslinie. Zwei weitere Kleinbetriebe mit 20–49 MA (KMU 03 und 04) geben an, keine Strategie und keine zuständige Person zu haben, dennoch scheint die Planung der Weiterbildung zentral und systematisch abzulaufen. Zu beachten ist, dass kleinere Betriebe die Frage nach einer Strategie oder zuständigen Person teilweise verneinen, während sich bei genauerem Nachfragen zeigt, dass sowohl Ansätze zu einer impliziten Strategie als auch klare Zuständigkeiten vorhanden sein können.

## WEITERBILDUNGSKOSTEN

Beim Weiterbildungsbudget zeigen sich keine klaren Zusammenhänge mit der Betriebsgrösse. Fast alle Unternehmen verfügen über ein solches Budget. Zwei der mittleren Unternehmen (KMU 07 und 08) geben an, zwar kein Budget, aber genaue Regeln für die Beteiligung an den Weiterbildungskosten ihrer Mitarbeitenden zu haben. Nur ein Kleinbetrieb (KMU 06), der der Weiterbildung eher skeptisch gegenübersteht, besitzt weder ein Budget noch eine Regelung für die Beteiligung des Unternehmens. Die beiden kleinsten Betriebe in der Befragung haben zwar ein Budget, aber keine festen Regeln. Sie legen ihre Beteiligung bei jeder Weiterbildung neu und individuell fest. Insgesamt wird die Beteiligung der Unternehmen am finanziellen und zeitlichen Aufwand von Weiterbildungen oft an die Verpflichtung der Mitarbeitenden gebunden, für eine bestimmte Zeit im Betrieb zu bleiben.

## STELLENWERT

Für die Mehrheit der befragten Unternehmen spielt Weiterbildung eine strategisch wichtige Rolle. Ein Kleinbetrieb mit 26 Mitarbeitenden (KMU 06) nennt die Weiterbildung zwar als wichtigen Faktor, aber auch als riskante Investition, deren Wert deutlich tiefer eingeschätzt werde als der Wert einer guten Rekrutierung. Die beiden Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitenden (KMU 01 und 02) schreiben der Weiterbildung ebenfalls keine prominente Rolle zu. Der eine geht betont zurückhaltend mit dem Thema um, der andere versucht, der Weiterbildung mehr Gewicht zu verleihen, geht dabei aber wenig systematisch vor und schöpft das vorgesehene Budget nicht aus.

Die befragten KMU, die der Weiterbildung explizit einen hohen Stellenwert zuschreiben, gehen bei der Weiterbildungspraxis systematischer vor als die anderen. Für zwei Unternehmen (KMU 03 und 09) ist Weiterbildung auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und soll diese ans Unternehmen binden. Die übrigen sehen Weiterbildung mehrheitlich als wirtschaftliches Erfolgskriterium und als Notwendigkeit.

## ZUFRIEDENHEIT

Wie schon erwähnt, bewerten die beiden Betriebe, die sich in der Weiterbildung auf eine klar festgehaltene Strategie abstützen (KMU 05 und 09), ihre aktuelle Situation diesbezüglich am positivsten. Die meisten Befragten bewerten darüber hinaus die interne und fachliche Seite als gut, die externen Weiterbildungen sowie die Abdeckung von Soft Skills aber noch als ausbaufähig. Die beiden kleinsten Betriebe (KMU 01 und 02) sind mit den bisherigen externen Schulungen nicht zufrieden. Die grösseren KMU sehen die bisherigen Erfahrungen als eher positiv, da die Fehlerquote bei den Mit-

arbeitenden gesunken sei und diese selbstständiger arbeiten könnten. Zur Evaluation der Weiterbildung von Mitarbeitenden haben sich fünf der Befragten geäußert. Evaluiert wird entweder über das Thematisieren im Mitarbeitergespräch oder in Form von schriftlichem Feedback (in einen Fall im Rahmen der Qualitätssicherung für ein Qualitätslabel).

#### **Fazit zum Thema Organisation der Weiterbildung in KMU:**

- Mittelgrosse Betriebe können es sich eher leisten, eine für Weiterbildung zuständige Person zu bestimmen als Kleinbetriebe.
- Die Begriffe «Weiterbildungsstrategie» und «Weiterbildungsverantwortliche/r» sind bei kleinen Betrieben weniger geläufig. Teilweise sind strategische Ansätze und Verantwortlichkeiten implizit vorhanden, werden aber nicht so benannt. Die beiden Faktoren sind überdies keine zwingende Voraussetzung, um die betriebliche Weiterbildung strategisch und organisiert anzugehen.
- Entscheidend scheint eher der Stellenwert, den Geschäftsleitungen und FirmeninhaberInnen der Weiterbildung beimessen. Wenn der Stellenwert hoch ist, werden Strategie und Zuständigkeiten definiert und die nötigen Massnahmen organisiert, sofern es das Budget zulässt.

VERGLEICH MIT GROSSUNTERNEHMEN: Beide grossen Betriebe gehen bei der Weiterbildung relativ systematisch vor und haben dafür ein Budget zur Verfügung. Eines der Unternehmen verfolgt eine klare Strategie, das andere hat seine für Weiterbildung zuständige Person beauftragt, eine solche auszuarbeiten. Bei beiden ist die Weiterbildung zentral organisiert. Gegenüber den KMU wird hier vermehrt auf die Führungslinie als Entscheidungsträger hingewiesen. Sie ist allerdings auch selbst vermehrt der Empfänger von Weiterbildung.

## **B. WEITERBILDUNGSTÄTIGKEIT IN KMU**

### BEDARFSANALYSE

Das zentrale Instrument für die Bedarfsanalyse bei den befragten Unternehmen ist das Mitarbeitergespräch. Hier sollen die Weiterbildungsbedürfnisse zur Sprache kommen. Manche Unternehmen fragen strukturiert danach, andere gehen weniger systematisch vor. Der Bedarf kann bei den meisten durch den Mitarbeiter oder dessen Vorgesetzten festgestellt werden. Bei den kleinsten Betrieben wird der Bedarf nur auf der individuellen Ebene erfasst und nicht systematisch analysiert. Die grösseren KMU erfassen und analysieren den Bedarf zusätzlich auf Unternehmensebene oder planen, dies in Zukunft zu tun. Unternehmen, die der Weiterbildung einen hohen Stellenwert zuschreiben und über eine Weiterbildungsstrategie verfügen, gehen am systematischsten vor. Nur ein Betrieb, welcher der Weiterbildung skeptisch gegenübersteht (KMU 06), bezieht den Bedarf nicht aus Mitarbeitergesprächen, sondern einzig aus der Führungslinie und immer mit Bezug auf spezifische Events (Hotellerie).

## INITIATIVE

Auffallend ist, dass bei den kleinsten Unternehmen die Initiative für eine Weiterbildung immer vom Mitarbeitenden ausgehen muss. Bei den übrigen Betrieben dient das Mitarbeitergespräch zwar dazu, den Bedarf zu erkennen, die Initiative geht aber von beiden Seiten oder teilweise sogar vorwiegend von der Führungslinie aus.

## THEMENBEREICHE UND WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN

Fast alle befragten KMU fokussieren bei den Themen stark auf fachliche Bereiche und technische Spezialgebiete. Zwei Betriebe nennen sprachliche Grundkompetenzen als Themenbereich und Herausforderung. Die fachlichen Themen werden sehr oft intern oder direkt durch Lieferanten neuer Produkte geschult. Ein mittlerer Betrieb aus der Architekturbranche (KMU 07) lässt einen Mitarbeiter extern weiterbilden, damit er anschliessend die interne Weiterbildung auf einem neuen technischen Feld organisieren kann. Bei internen Schulungen nennen einige Unternehmen die fehlenden methodisch-didaktischen Kompetenzen von Fachexperten als Herausforderung. Auch die Digitalisierung wird mehrfach als Thema und Herausforderung genannt. Bei fachlichen Themen bezeichnen die Betriebe ihre Fach- und Branchenverbände als wichtigste Anbieter. Wenn andere externe Anbieter zum Zug kommen, werden diese meist aufgrund von Empfehlungen ausgewählt. Mit Partnern, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben, arbeiten die Betriebe oft längerfristig zusammen. Einer der befragten Betriebe (KMU 06) setzt bei der internen Weiterbildung nicht auf strukturierte Schulungen, sondern auf den informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Die anderen KMU, die mit Weiterbildung eher systematisch umgehen, planen die internen Schulungen spezifisch und als zeitlich von der Arbeit getrennte Massnahmen.

Soft Skills sind bei den befragten Betrieben eher zweitrangig. Ein dennoch oft genanntes Thema ist die Kommunikation, insbesondere für technisches Personal. Auch Teamfähigkeit, Projektmanagement und ähnliches werden erwähnt, meist aber eher im Sinn erwünschter Entwicklungen und nicht als aktuelle, konkrete Massnahmen. Wenn Soft Skills geschult werden, ziehen die Betriebe dafür fast immer externe Anbieter bei, ausser es handelt sich um Massnahmen im Sinn von Teambuilding-Events.

### **Fazit zum Thema Weiterbildungstätigkeit in KMU:**

- Das Mitarbeitergespräch ist für die Bedarfserhebung das wichtigste Instrument.
- Der gesamte Weiterbildungsbedarf wird bei mittleren und grösseren Betrieben eher auf Unternehmensebene erfasst, die Massnahmen werden zentral geplant. Kleinere Betriebe sowie mittlere Betriebe ohne systematische Herangehenswei

se und Organisation regeln den Bedarf dezentral und individuell. Bei diesen Unternehmen geht die Initiative für Weiterbildungen vorwiegend von den Mitarbeitenden aus.

- Fachliche Themen stehen klar an erster Stelle. Bei mittleren und grösseren Betrieben haben auch Soft Skills einen gewissen Stellenwert.
- Fach- und Branchenverbände sind für die fachlichen Themen der wichtigste Partner der KMU.
- Interne Schulungen sind klar wichtiger als externe. Wenn externe Anbieter zum Zug kommen, dann meist über Empfehlungen aus dem Branchenumfeld der Unternehmen.

VERGLEICH MIT GROSSUNTERNEHMEN: Auch hier ist das Mitarbeitergespräch entscheidend. Der gesamte Weiterbildungsbedarf wird auf Unternehmensebene erfasst und die Massnahmen werden zentral geplant. Die beiden befragten Unternehmen betonen auch den Bedarf an Soft Skills, wobei sie vor allem Führungskräfte im Blick haben. Externe Anbieter stehen bei diesen Unternehmen eher im Fokus als interne Lösungen.

### C. HERAUSFORDERUNGEN

Aus dem kleinen Sample lassen sich bei der Frage nach künftigen Herausforderungen in der Weiterbildung der KMU keine klaren Tendenzen herauslesen. KMU 07 und 09 nennen sprachliche Grundkompetenzen als Herausforderung für Mitarbeitende, um Zugang zu weiteren Angeboten zu erhalten und diese sinnvoll nutzen zu können. KMU 03 und 04 erwähnen Veränderungen des Betriebs (Generationenwechsel, Betriebsgrösse) als Herausforderung, da die Bedürfnisse sich ändern und neue Angebote benötigt werden. Zwei Unternehmen nennen die Bindung des Personals als grosse Herausforderung. Die Weiterbildungsausgaben werden dabei von einem Betrieb als Chance (KMU 05), vom anderen als Risiko wahrgenommen (KMU 06). KMU 02 sieht die systematischere Herangehensweise an die Weiterbildung als Herausforderung. Ein Unternehmen (KMU 01) sieht vor allem die Digitalisierung und die veränderten Kundenansprüche als grosse Herausforderung.

#### Fazit zum Thema Herausforderungen:

- Die Herausforderungen beziehen sich bei allen Befragten auf spezifische Themen ihrer Unternehmen. Diese Sicht korrespondiert mit der Betonung fachlicher und technischer Kompetenzen in der Weiterbildung.
- Den zeitlichen und finanziellen Aufwand nennt keiner der Befragten als grosse Herausforderung, obwohl die Ressourcen bei den meisten knapp sind. Pläne für eine Erhöhung des Weiterbildungsbudgets erwähnt nur ein einziges Unternehmen. Solange die benötigte Weiterbildung im bisherigen Rahmen verbleibt, scheinen die befragten KMU die Zeit und die Kosten also nicht als grössere Herausforderung wahrzunehmen.



- Eine mögliche Interpretation dafür ist, dass die Unternehmen ihre Weiterbildung kaum strategisch planen und sich deshalb pragmatisch mit den Massnahmen begnügen, die sie finanziell tragen können. Weiter gesteckte Ziele mit entsprechenden Investitionen dürften erst dann zum Thema werden, wenn Weiterbildung explizit in die Unternehmensstrategie eingebettet und als konstitutiv für den Unternehmenserfolg beurteilt wird.

VERGLEICH MIT GROSSUNTERNEHMEN: Eines der Grossunternehmen sieht die Herausforderung vor allem im Fachkräftemangel, setzt dabei aber aktuell weniger auf Weiterbildung, sondern auf Rekrutierung und orientiert sich dazu nach Osteuropa. Das andere Unternehmen sieht die Herausforderung vor allem darin, dass sich die Weiterbildung modernisieren muss (Flexibilität, Digitalisierung).

#### D. ERWARTUNGEN UND ANFORDERUNGEN AN DEN WEITERBILDUNGSMARKT

Die beiden kleinsten Betriebe (KMU 01 und 02) wünschen sich spezifische Angebote für Unternehmen ihrer Grösse. Diese sollten nur Mitarbeitenden von Kleinunternehmen offen stehen, damit die Angebote inhaltlich auf Teilnehmende mit ähnlichem Hintergrund zugeschnitten werden könnten. Massgeschneiderte Angebote wünscht sich noch ein weiterer Kleinbetrieb (KMU 05). Dieser möchte aber nicht nur auf kleine KMU, sondern sogar auf den einzelnen Kleinbetrieb zugeschnittene Weiterbildungen. Dabei solle vermehrt on-the-job und interaktiv gelernt werden. Die Angebote müssten ausserdem flexibel und professionell umgesetzt werden. Einer der Kleinbetriebe (KMU 02) wünscht sich neben massgeschneiderten Angeboten auch spezifische Vorschläge und Anregungen durch Anbieter oder eine Organisation wie den SVEB. Zwei weitere Kleinbetriebe (KMU 03 und KMU 08) möchten mehr Unterstützung und ein Best-Practice-Modell für den Aufbau und die Umsetzung einer Weiterbildungsstrategie in KMU.

Bei den mittleren Betrieben spielt der Praxisbezug ebenfalls eine zentrale Rolle. Ein Betrieb (KMU 09) wünscht sich von den Anbietern neben Praxisnähe auch, dass die Lernleistungen besser nachvollziehbar wären. Ein weiteres Anliegen dieses Betriebs ist, dass die Anrechenbarkeit von Lernleistungen besser geregelt würde. Ein weiterer Betrieb mittlerer Grösse (KMU 07) hätte gern ein „Google für Weiterbildung“, also eine umfassende Suchmaschine für Angebote und Informationen zur Weiterbildung.

VERGLEICH MIT GROSSUNTERNEHMEN: Die beiden Grossunternehmen sehen den Bedarf in der Beratung zur Weiterbildungsstrategie und Umsetzung. Sie nennen keine spezifischen Anforderungen.

## 5 Fazit

Die nicht repräsentativen Interviews erlauben einen Einblick in die Rolle, die Weiterbildung in Schweizer KMU aus Sicht der Betriebsleitungen spielt. Dabei zeigt sich, dass der Stellenwert, den die Betriebsleitungen der Weiterbildung beimessen, einen wichtigen Einfluss darauf hat, wie systematisch die Weiterbildung organisiert wird und ob sie in die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie eingebunden wird oder nicht. Leitungspersonen, die Weiterbildung als für den Betriebserfolg relevant betrachten, tendieren eher dazu, eine für Weiterbildung verantwortliche Person zu bestimmen, ein Budget bereitzustellen und Weiterbildungen systematisch zu organisieren.

Inhaltlich stehen für die befragten KMU fachliche Themen im Vordergrund. Diese werden vorwiegend intern geschult. Dabei sind es oft betriebsinterne SpezialistInnen, die Kompetenzen und Wissen weitergeben. Um die Qualität interner Weiterbildungen zu erhöhen, könnte es sinnvoll sein, Fachleute, die ihre Kollegen schulen, methodisch-didaktisch weiterzubilden.

Bei der Umsetzung der Weiterbildungen gehen die befragten KMU sehr unterschiedlich vor. Von der Bedarfserhebung bis zur Planung interner und externer Massnahmen kommen die unterschiedlichsten Konzepte und Ansätze zum Tragen. Eine Konstante in der Bedarfserhebung ist das Mitarbeitergespräch. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen zu bündeln und strategisch durch Bildungsmassnahmen anzugehen, ist für viele der befragten Unternehmen ein Anspruch und eine Herausforderung zugleich.

Die Befragten äussern einerseits den Wunsch, für die interne Weiterbildung Best-Practice-Beispiele zur Verfügung zu haben, und wünschen andererseits von den Weiterbildungsanbietern, dass sie spezifischere Angebote für KMU bereitstellen. Wie diese Angebote konkret aussehen sollten, konnte in dieser explorativen Befragung nicht eruiert werden. Dafür wären vertiefende und breiter angelegte Analysen nötig.

# Anhang

Tabelle 1: Fallübersicht

Bezeichnung	Anzahl MA	Branche	Befragte/r
KMU 01	1-19 MA	Treuhand und Unternehmensberatung	Inhaber/in und Geschäftsführung
KMU 02	1-19 MA	Medizintechnik	Inhaber/in und Geschäftsführung
KMU 03	20-49 MA	Haustechnik	Inhaber/in und Geschäftsführung
KMU 04	20-49 MA	Haustechnik, Sanitär und Spenglerei	Inhaber/in und Geschäftsführung
KMU 05	20-49 MA	Medizintechnik	Geschäftsführung
KMU 06	20-49 MA	Hotellerie	Geschäftsführung
KMU 07	50-99 MA	Architektur	Partner/in und Personalleitung
KMU 08	100-199 MA	Industrielle Automation	Personalleitung
KMU 09	100-199 MA	Hotellerie und Beratung	Inhaber/in
Grossbetrieb 01	400-500 MA	Industrie	Personalleitung
Grossbetrieb 02	400-500 MA	Medikamentenvertrieb	Personalleitung

## Impressum

### Herausgeber

Schweizerischer Verband  
für Weiterbildung SVEB  
Oerlikonerstrasse 38  
8057 Zürich  
[www.alice.ch](http://www.alice.ch)

### Autor

Philipp Schüepf, SVEB

### Kontakt

Simone Kamm, SVEB  
[simone.kamm@alice.ch](mailto:simone.kamm@alice.ch)

### Bezug

[www.alice.ch/shop](http://www.alice.ch/shop)

### Copyright

Beim SVEB.

### Bibliographische Angabe

Philipp Schüepf (2017): Weiterbildung in  
Schweizer KMU. Resultate einer explorativen  
Befragung bei 11 Betrieben. Zürich: SVEB