

# Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in KMU

MARIANNE MÜLLER, SOFIE GOLLOB,  
FRANZISKA HEDINGER

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Management Summary .....                                                       | 3  |
| 1 Einleitung .....                                                             | 5  |
| 2 Zum Forschungsstand .....                                                    | 7  |
| 3 Forschungsmethode .....                                                      | 11 |
| 3.1. Quantitative Methode .....                                                | 11 |
| 3.2. Beschreibung des Samples .....                                            | 13 |
| 3.3. Qualitative Methode .....                                                 | 19 |
| 4 Bedeutung der Weiterbildung in KMU .....                                     | 21 |
| 4.1. Stellenwert von Weiterbildung .....                                       | 21 |
| 4.2. Der betriebliche Kompetenzbedarf<br>und die Rolle der Weiterbildung ..... | 23 |
| 4.3. Relevanz von Weiterbildungskursen .....                                   | 27 |
| 4.4. Relevanz informeller Weiterbildungsaktivitäten .....                      | 30 |
| 4.5. Weiterbildungsformate .....                                               | 33 |
| 5 Umsetzung von Weiterbildung in KMU .....                                     | 35 |
| 5.1. Weiterbildungsaktivität .....                                             | 35 |
| 5.2. Zielgruppe und die Rolle der Motivation .....                             | 38 |
| 5.3. Formalisierung und Verantwortung .....                                    | 40 |
| 5.4. Finanzielle und zeitliche Unterstützung .....                             | 43 |
| 5.5. Gründe für die Förderung<br>der Weiterbildung im Betrieb .....            | 45 |
| 5.6. Kooperationspartner .....                                                 | 47 |
| 6 Diskussion .....                                                             | 49 |
| 7 Fazit .....                                                                  | 55 |
| Literaturverzeichnis .....                                                     | 57 |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                    | 58 |
| Tabellenverzeichnis .....                                                      | 58 |

# Management Summary

Die vorliegende Studie «Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in KMU» basiert auf einer quantitativen Befragung von 386 KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden im Frühling 2022 sowie 10 qualitativen Interviews mit KMU-Verantwortlichen im Sommer und Herbst 2023. In den Interviews wurden ausgewählte Ergebnisse aus der quantitativen Befragung vertieft untersucht.

*Die Ergebnisse zeigen, dass KMU die Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg sehr hoch einschätzen. Bei knapp drei Vierteln der KMU gehört Weiterbildung zur strategischen Unternehmensplanung und bei zwei Dritteln wird Weiterbildung in der unternehmerischen Budgetplanung berücksichtigt.*

*Insbesondere zur Deckung des betrieblichen Kompetenzbedarfs spielt Weiterbildung für die KMU eine entscheidende Rolle; etwa drei Viertel der KMU schätzen Weiterbildung als die wichtigste Massnahme zur Deckung des Kompetenzbedarfs ein. Allerdings sind die Betriebe unterschiedlich stark mit Veränderungen im Kompetenzbedarf konfrontiert und müssen den innerbetrieblichen Kompetenzbedarf dementsprechend in unterschiedlichem Masse anpassen. Fast die Hälfte der KMU gibt dabei an, dass es ihnen schwerfällt, den künftigen Kompetenzbedarf abzuschätzen (45%).*

*Für KMU sind Weiterbildungen eine Investition und die Frage des Nutzens von Weiterbildung ist dementsprechend zentral; rund 80% überprüfen den Nutzen von Weiterbildung immer oder zumindest teilweise – mit Unterschieden nach Grösse und Branche. Neben der Deckung des innerbetrieblichen Kompetenzbedarfs sehen die KMU den Nutzen von Weiterbildung insbesondere auch in der Förderung der Autonomie der einzelnen Mitarbeitenden, Steigerung der Teamb Motivation sowie der Erhöhung der Agilität des Betriebs.*

*Die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildung sehen viele KMU-Vertretenden eher beim Betrieb. In den Interviews wird deutlich, dass sich die KMU-Vertretenden eher bei der Umsetzung von (externen) Weiterbildungskursen in der Verantwortung sehen. Die Mitarbeitenden sind dagegen eher für die informelle Weiterbildung verantwortlich.*

*Die finanzielle Unterstützung sowie die Gutsprache von Arbeitszeit für Weiterbildungen ist bei den KMU weit verbreitet. Etwa 90% der KMU übernehmen sowohl bei Weiterbildungskursen als auch bei informeller Weiterbildung mindestens die Hälfte der Kosten und/oder der Arbeitszeit.*

*Bei der Wahl von Weiterbildung stehen die praktische Relevanz für den Arbeitsalltag und die geringen Kosten im Vordergrund. Der Erhalt eines Abschlusszertifikats spielt eine nachrangige Rolle. Die Betriebe bevorzugen tendenziell interne Weiterbildungskurse gegenüber externen Weiter-*

bildungskursen. In den Interviews hat sich ausserdem gezeigt, dass die KMU die informelle Weiterbildung als kostengünstige und gezielt einsetzbare Weiterbildungsform schätzen, die allerdings eine hohe Eigenmotivation voraussetzt.

*Grundsätzlich nimmt die Mehrheit der KMU ihre Mitarbeitenden als weiterbildungsmotiviert wahr. Die KMU-Verantwortlichen geben in den Interviews an, dass die Motivation für Weiterbildungen weniger vom Bildungsniveau als vom Tätigkeitsbereich, der Persönlichkeit und früheren Bildungserfahrungen der Mitarbeitenden abhängt.*

*Obwohl die KMU den Wert von Weiterbildung erkennen, gibt mehr als die Hälfte der KMU an, dass die Mitarbeitenden insgesamt selten an Weiterbildungskursen oder informeller Weiterbildung teilnehmen. Dabei zeigen sich grosse Unterschiede nach Bildungsniveau. Je höher das Bildungsniveau von Mitarbeitenden ist, desto häufiger nehmen sie an Weiterbildung teil. In vielen KMU sind auch primär die hochqualifizierten Mitarbeitenden die Zielgruppe von Weiterbildungen. Mitarbeitende ohne postobligatorischen Abschluss nehmen über alle Branchen und unabhängig von der Grösse der Betriebe seltener an Weiterbildung teil als höherqualifizierte Mitarbeitende.*

*Von den KMU gibt etwa ein Drittel an, dass sie ihr Weiterbildungspotenzial nicht ausschöpfen können, d.h. dass sie gerne mehr Weiterbildung umsetzen würden als aktuell möglich ist. Die am häufigsten genannten Hinderungsgründe für Weiterbildung betreffen die fehlenden Ressourcen, wobei den Mitarbeitenden in KMU primär die Zeit fehlt. Bei etwas mehr als der Hälfte ist auch die Finanzierung ein Problem. Auch ein Mangel an geeigneten Weiterbildungen wird genannt.*

# 1 Einleitung

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Schweiz stehen aktuell vor verschiedenen Herausforderungen. Eine bedeutende Herausforderung – die gleichzeitig auch riesige Chancen bietet – ist die Digitalisierung und die darauf aufbauende digitale Transformation (Aepli, Angst, Iten, Kaiser, Lüthi & Schweri, 2017). Dazu zählen auch die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz. Die Digitalisierung ermöglicht den KMU die Nutzung neuer Technologien, den Ausbau der Produkte- und Dienstleistungspalette sowie neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Digitalisierung kann auch zu Veränderungen in den Unternehmenskulturen führen (Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022). Eine zweite grosse Herausforderung für die KMU ist derzeit der Fachkräftemangel (Sara Carnazzi Weber, Andreas Christen & Thomas Mendelin, 2017; KMU Mittelstandstudie, 2023). Studien zeigen, dass in vielen Berufen und Branchen Fachkräfte fehlen und ein Grossteil der KMU von Fachkräftemangel betroffen ist (Stellenmarkt-Monitor Schweiz, 2022; SECO, 2023). Weitere Herausforderungen gründen auf geopolitischen und wirtschaftlichen Entwicklungen sowie dem nachhaltigen Wirtschaften, dem sich heute viele Unternehmen verpflichten. Daneben beschreiben die KMU auch Entwicklungen auf der Arbeitnehmenseite als herausfordernd. Das Verhältnis der Arbeitnehmenden zur Arbeit und damit die gelebte (Erwartungs-)Haltung wandeln sich stetig und fordern die Arbeitgebenden zum Handeln auf. Die genannten Herausforderungen sind interdependent, unbeständig und betreffen die KMU in unterschiedlichem Masse (KMU Mittelstandstudie, 2023).

Der Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen erfordert von den Unternehmen Anpassungsleistungen. Um diese vollbringen zu können, benötigen die KMU entsprechende Kompetenzen. Eine zentrale Massnahme für den Aufbau dieser Kompetenzen ist die Weiterbildung der Mitarbeitenden (Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022). Unsere Studie nimmt sich dem Thema an und beleuchtet die Bedeutung und die Umsetzung der Weiterbildung in KMU mit einem Fokus auf die Kompetenzbedarfsdeckung. Im Zentrum stehen unter anderem folgende Fragen: Welche Bedeutung messen die KMU der Weiterbildung zur Deckung des Kompetenzbedarfs zu? Welche Weiterbildungstypen nutzen die KMU zur Deckung des Kompetenzbedarfs? Wie setzen die KMU Weiterbildung um? Wie unterstützen KMU Weiterbildungsaktivitäten von Mitarbeitenden? Wie weiterbildungsaktiv sind die Mitarbeitenden von KMU? Mit welchen Kooperationspartnern arbeiten KMU zusammen?

Das Ziel der Studie sind vertiefte Erkenntnisse zur Rolle der Weiterbildung in KMU – auf der Grundlage einer soliden Datenbasis. Damit ergänzt unsere Studie den aktuellen Wissensstand mit zentralen Ergebnissen und trägt dazu bei, bestehende Wissenslücken zu schliessen. Denn bisher sind für die Schweiz kaum Studien vorhanden, die sich vertieft mit dieser Thematik befassen. Wichtige Referenzstudien aus der Schweiz sind einerseits die Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS,

2018; 2022) und die Studie von Philipp Gonon, Hans-Peter Hotz, Markus Weil und André Schläfli aus dem Jahr 2005. Weitere relevante Studien für die Schweiz werden im Kapitel zum Forschungsstand beschrieben.

Im Gegensatz zu den bestehenden Studien (z.B. BFS, 2018) bezieht sich unsere Studie auf Mikro- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Dabei werden Ein-Personen-Unternehmen in unserer Studie nicht berücksichtigt, weil Weiterbildungsvorhaben in Ein-Personen-Unternehmen innerbetrieblich nicht ausgehandelt werden müssen und die Entscheidungsprozesse dementsprechend anders ablaufen. Aus zwei Gründen schränken wir die Stichprobe auf KMU mit maximal 50 Mitarbeitenden ein: Erstens sind die kleinen KMU im Vergleich zu grösseren Unternehmen signifikant weniger weiterbildungsaktiv (BFS, 2018) und zweitens spielen die kleinen KMU aufgrund ihrer Anzahl eine zentrale Rolle im Schweizer Wirtschaftssystem (vgl. Kapitel 3). Insgesamt gehören 98 % aller Schweizer Unternehmen zu den Mikro- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.

Die Zahlen verweisen auf die Relevanz der Thematik für die Arbeitgebenden als auch für die Mitarbeitenden. Aus der Perspektive der Arbeitgebenden ist es für den Unternehmenserfolg von KMU zentral, den Kompetenzbedarf decken zu können. Unter Kompetenzbedarf verstehen wir im Rahmen dieser Studie den Bedarf an Fähigkeiten und Wissen, welche Mitarbeitende für die Arbeit in einem Unternehmen brauchen. Weil die KMU eine wichtige Säule der Schweizer Wirtschaft sind, sind Informationen zur Rolle der Weiterbildung zur Deckung des Kompetenzbedarfs auch gesamtwirtschaftlich gesehen bedeutend. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden ist Weiterbildung im Sinne von lebenslangem Lernen essenziell. Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bedingen eine stetige Anpassung der Kompetenzen der Arbeitnehmenden, um arbeitsmarktfähig zu bleiben (Alan Felstead, Ducan Gallie, Francis Green & Ying Zhou, 2007).

Die präsentierten Ergebnisse basieren auf einer Mixed-Method-Studie. In einer ersten Phase wurden in einer quantitativen Online-Umfrage 386 KMU-Verantwortliche zum Thema Weiterbildung im KMU befragt. In der zweiten Phase haben wir in qualitativen Interviews mit 10 KMU-Verantwortlichen zentrale Ergebnisse aus der quantitativen Befragung vertieft. In unserer Studie unterscheiden wir die KMU nach Branche, Grösse und Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss mitbedacht werden, dass die Umfrage während der Pandemie durchgeführt wurde.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert: Nach der Einleitung und dem Forschungsstand (Kapitel 2) zeigen wir im Kapitel 3 das methodische Vorgehen auf. Im Kapitel 4 beleuchten wir die Bedeutung, die die KMU der Weiterbildung für den Unternehmenserfolg und die Kompetenzdeckung zuschreiben. Das Kapitel 5 zeigt die Umsetzung der Weiterbildung in den KMU sowie die tatsächlichen Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeitenden. Mit einer Diskussion der Ergebnisse und einem Fazit (Kapitel 6) wird die Studie abgeschlossen.

## 2 Zum Forschungsstand

Im folgenden Kapitel werden Studien zum Thema Weiterbildung in KMU vorgestellt, die für den Schweizer Kontext relevant sind. Der Forschungsstand ist beschränkt auf Studien aus der Schweiz, um einen möglichst engen Vergleichsrahmen für unsere Resultate zu schaffen. Die für unsere Untersuchung wichtigsten Referenzstudien sind die Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS, 2018; 2022) und die Studie von Philipp Gonon, Hans-Peter Hotz, Markus Weil und André Schläfli (2005) mit dem Titel «KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz».

### **Erhebungen des Bundesamtes für Statistik**

Das Bundesamt für Statistik (BFS) erhebt im 5-Jahres-Rhythmus die Aus- und Weiterbildungsaktivität der ständigen Wohnbevölkerung in der Schweiz im Mikrozensus Aus- und Weiterbildung MZB (BFS, 2022). Der MSZ ist eine Teilnehmendenbefragung und erfasst die Weiterbildungsbeteiligung der erwachsenen Wohnbevölkerung zwischen 15 und 75 Jahren mit einer Stichprobe von 10'000 Personen. Er ist die umfassendste Datenquelle zur Weiterbildungsbeteiligung in der Schweiz. Die Erhebungen aus dem Jahr 2021 zeigen, dass 45% der Schweizer Bevölkerung im Befragungsjahr mindestens eine Weiterbildung (non-formale Bildung) absolviert hat und sich 48% informell weitergebildet hat. Der im Vergleich mit Vorjahren tiefere Anteil kann – zumindest teilweise – mit der Pandemie begründet werden (BFS, 2022). Aus der gleichen Erhebung hat das BFS im Januar 2024 Auswertungen zur Weiterbildungsunterstützung durch Arbeitgeber publiziert (BFS, 2024). Die Auswertungen zeigen, dass fast die Hälfte der besuchten Weiterbildungen beruflich orientiert waren, wobei die grosse Mehrheit (93%) von ihrem Arbeitgeber unterstützt wurden. Allerdings gibt es gemäss BFS-Daten Unterschiede nach individuellen, berufs- und betriebsspezifischen Faktoren. Vollzeitbeschäftigte, Männer, Personen ohne Migrationshintergrund, Personen in leitenden Funktionen haben grössere Chancen auf Unterstützung. Im Vergleich mit Mikrobetrieben unterstützen grössere Betriebe häufiger Weiterbildung. Insgesamt unterstützen Unternehmen vor allem Weiterbildungen in der entsprechenden Branche.

Das BFS erhebt ausserdem in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE (BFS, 2023) aus der Individualperspektive die Weiterbildungsteilnahme (Teilnahme in den letzten vier Wochen vor der Befragung). Diese wird vierteljährlich publiziert. Über alle Erhebungen aus der Individualperspektive hinweg zeigen die Zahlen eine weiterbildungsaktive Schweizer Bevölkerung.

Neben den Erhebungen aus der Perspektive von Einzelpersonen hat das Bundesamt für Statistik bis ins Jahr 2018 eine Unternehmensbefragung zum Thema Aus- und Weiterbildung in Unternehmen durchgeführt (BFS, 2018). Diese stellt erstmals umfassende, repräsentative Daten zur betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz zur Verfügung.

Allerdings erfasst die Studie nur Betriebe mit mindestens zehn Mitarbeitenden, weswegen keine Aussagen zu Mikrounternehmen gemacht werden können. Das ist insofern von grosser Bedeutung, als die Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung zeigen, dass der Anteil an Unternehmen, die Weiterbildungsvorhaben ihrer Mitarbeitenden unterstützen, mit abnehmender Grösse sinkt. Insgesamt zeigt die Unternehmensbefragung ein weiterbildungsfreundliches Bild der Unternehmen. Bei etwa drei Vierteln der befragten Unternehmen ist Weiterbildung Teil der Unternehmensstrategie. Und 89% geben an, dass sie die Weiterbildungen ihrer Mitarbeitenden mit Zeitgutsprachen oder finanziellen Mitteln unterstützen. Im europäischen Vergleich ist die Schweiz eines der führenden Länder, was die Unterstützung von Weiterbildung durch den Arbeitgeber angeht. Die Unternehmensbefragung zeigt allerdings ein beachtliches Ungleichgewicht: Nur 45% der Beschäftigten profitieren von dieser Unterstützung, was einer unterdurchschnittlichen Beteiligung im europäischen Vergleich gleichkommt. Das heisst, dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil an unterstützenden Unternehmen einen unterdurchschnittlichen Anteil an Mitarbeitenden unterstützt (BFS, 2018).

### **Erste empirische Studie zur Rolle der Weiterbildung**

Eine der ersten grösseren Befragungen zum Thema Weiterbildung in Unternehmen wurde von Philipp Gonon, Hans-Peter Hotz, Markus Weil und André Schläfli im Jahr 2005 mit dem Titel «KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz» veröffentlicht. Das Autorenteam präsentiert aus Sicht der Betriebe die Rolle der Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz, mit Fokus auf die Strategien und Kooperationen der KMU (Gonon Philipp, Hotz Hans-Peter, Weil Markus & Schläfli André, 2005). Das Kernstück der Studie ist eine Typologisierung der Weiterbildungsstrategien in organisationsorientierte (Typus 1), kompensatorische (Typus 2), bedarfsorientierte (Typus 3) und unspezifische (Typus 4) Weiterbildungsstrategie. Die Ergebnisse von Gonon et al. (2005) zeigen, dass Weiterbildung für die befragten Unternehmen eine zentrale Rolle spielt, wobei bedeutende Unterschiede nach Region, Grösse und Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden ersichtlich sind. Als Gründe für die Durchführung von Weiterbildung nennen die befragten Unternehmen den Erwerb oder den Erhalt von Fachkompetenzen, als Hinderungsgründe die geringe Betriebsgrösse, Zeitmangel, fehlende Notwendigkeit oder die Kosten. Auch die Lernorte und die Kooperationspartner werden in der Studie untersucht. Wir nehmen die Studie von Gonon et al. (2005) als Referenzrahmen und knüpfen an mehreren Stellen mit unseren aktuellen Resultaten an die vor fast 20 Jahren veröffentlichte Studie an.

Auf der Grundlage dieser Studie haben die Autoren weitere Beiträge publiziert, wie beispielsweise einen Artikel mit dem Titel «Best-Practice-Weiterbildung in KMU» (Weil, Gonon, Schläfli & Hotz, 2007). Hauptaussage der Studie ist, dass die Weiterbildungsaktivitäten den Ausrichtungen der Betriebe entsprechen müssen. Es ist nicht möglich, eine Best Practice für alle Unternehmen zu definieren (Weil et al., 2007). Markus Weil hat eine Forschungsarbeit mit Fokus auf Kooperationen in der betrieblichen Weiterbildung veröffentlicht (Weil, 2006).



## **Studien des SVEB**

Neben der Mitarbeit an der Studie von Gonon et al. (2005) hat der SVEB bereits mehrere Studien zum Thema Weiterbildung in KMU verfasst, die einen guten Einblick in das Thema geben. In einer qualitativen Studie geht Philipp Schüepp (2017) der Frage nach, wieso Mikrounternehmen die Weiterbildung von Mitarbeitenden weniger stark fördern als mittlere und grössere Unternehmen. Die Interviews zeigen, dass für die Weiterbildungsunterstützung die Haltung und das Engagement der Führungskräfte, die formalen Strukturen innerhalb des Unternehmens sowie ein entsprechendes Weiterbildungsbudget massgeblich sind. Dabei fördern die Unternehmen vorwiegend fachliche Themen (Schüepp, 2017). Stefanie Dernbach und Philipp Schüepp (2019) fokussieren in einer weiteren qualitativen Studie auf Betriebe mit weniger als 10 Mitarbeitenden und gehen der Frage nach, zu welchen Themen und auf welche Weise Weiterbildung in Unternehmen stattfindet. Die Resultate zeigen, dass Weiterbildung auch in kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle spielt. Auch wenn – möglicherweise im Gegensatz zu grösseren Unternehmen – kleine Unternehmen keine explizite Weiterbildungsstrategie haben und Weiterbildungsmassnahmen eher ad hoc initiiert werden. In kleinen Unternehmen wird Weiterbildung vor allem in informellen Settings zu fachspezifischen Themen durchgeführt (Dernbach & Schüepp, 2019). Eine Studie von Sofie Gollob (2021) untersucht die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung in KMU. Die Studie zeigt, dass der Weiterbildungsbedarf während der Pandemie gestiegen ist, jedoch nur teilweise gedeckt werden kann. Ein Grossteil der befragten KMU haben der Weiterbildung auch während der Pandemie einen hohen Stellenwert zugeschrieben (Gollob, Poopalapillai & Sgier, 2021).

## **Weitere Studien**

Verschiedene weitere Untersuchungen drehen sich um das Thema Weiterbildung in KMU mit Bezug zur Schweiz. Im Folgenden werden die Artikel kurz skizziert.

Eine Studie von Christian Müller (2021) beleuchtet auf der Grundlage von Zahlen aus der Schweiz die Weiterbildungsentscheidungen in Klein- und Mikrounternehmen und legt Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmen auf. Aus der Perspektive von Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen zeichnet der Artikel Weiterbildungsentscheidungen in den Unternehmen nach und kreiert eine Typologie für die Entscheidungsfindung für betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mikrounternehmen (Müller, 2021).

Basierend auf einer Betriebsbefragung haben Martin Abraham, Marc Höglinger und Lena Liechti (2016) eine Studie mit dem Titel «Die Organisation von Weiterbildung. Strukturen, Entscheidungsträger sowie involvierte Akteure» publiziert. Die Studie zeigt auf, dass Weiterbildungsentscheidungen innerhalb von Unternehmen meist von mehreren Akteuren gefällt werden, Weiterbildungsmaßnahmen stark de-

zentral organisiert sind und den Führungspersonen eine zentrale Rolle zukommt (Abraham, Höglinger & Liechti, 2016). Auf der Grundlage des gleichen Datensatzes haben Lena Liechti und Martin Abraham im Jahr 2010 einen Artikel publiziert, der erstens die Verbreitung von Evaluationen von betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen untersucht und Weiterbildungsévaluation in einen theoretischen Kontext stellt (Liechti & Abraham, 2010).

Andere Studien aus der Schweiz tangieren ebenfalls das Thema Weiterbildung in KMU. Dazu gehören beispielsweise die Studien der Credit Suisse aus den Jahren 2017 und 2022. Sie heben die hohe Bedeutung der Weiterbildung für die KMU hervor – vor allem, weil sie spezifische Fähigkeiten auf dem externen Fachkräftemarkt nicht finden und weil Fachkräfte ohne Weiterbildung den Anschluss an die technische Entwicklung verlieren würden (Sara Carnazzi Weber et al., 2017; Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022).

Für die Region Schweiz, Deutschland und Österreich zeigt eine Studie aus dem Jahr 2003, welche Bedeutung Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement in Betrieben in Zukunft spielen. Sie konkludieren, dass Weiterbildung aktiv und nicht reaktiv eingesetzt werden soll, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Belegschaft für die Zukunft zu rüsten (Frank Siepmann, 2023).

## 3 Forschungsmethode

Als Erhebungsdesign für die vorliegende Studie wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Die quantitative Datengrundlage für die vorliegende Studie bildet eine Befragung von KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden im Frühling 2022. Auf der Grundlage der quantitativen Resultate haben wir 10 KMU-Verantwortliche zur Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in ihrem Unternehmen befragt. Ziel der Interviews war, ausgewählte Ergebnisse aus der quantitativen Umfrage vertieft qualitativ zu untersuchen.

### 3.1. QUANTITATIVE METHODE

Die Umfrage wurde in der Woche vom 21. März 2022 per Post an 3915 KMU verschickt. Der teilstandardisierte Online-Fragebogen in Deutsch, Französisch und Italienisch konnte mit einem QR-Code oder einem Link geöffnet werden. In der Woche vom 25. April wurde ein Reminder verschickt. Die Umfrage wurde am 16. Mai 2022 geschlossen.

Bei den 3915 angeschriebenen KMU handelt es sich um ein repräsentatives Sample, welches das Bundesamt für Statistik BFS für diese Studie aus dem Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) zur Verfügung gestellt hat. Davon waren 484 Adressen unvollständig oder nicht aktuell. Insgesamt 3431 KMU konnten erfolgreich angeschrieben werden. Die Rücklaufquote lag bei 12 %. Die Nettostichprobe beträgt 386 Beobachtungen, wobei als gültige Fälle gezählt wurden, wenn sie entweder mindestens die ersten sechs Fragen zur Struktur und dem Kompetenzbedarf vollständig beantwortet haben oder die ersten sechs zumindest grösstenteils sowie weitere Fragen im Fragebogen.

In der vorliegenden Erhebung werden Ein-Personen-Unternehmen nicht berücksichtigt. In Ein-Personen-Unternehmen werden Weiterbildungsvorhaben innerbetrieblich nicht ausgehandelt; die Entscheidungsprozesse und Umsetzungsvorgehen laufen dementsprechend anders ab.

Der Fragebogen bestand aus insgesamt 34 Fragen mit Frageblöcken zu den folgenden Themen:

- Kennzahlen zum Unternehmen
- Kompetenzbedarf im Unternehmen
- Weiterbildungsaktivität in Kursen
- Informelle Weiterbildungsaktivität
- Kooperationen
- Allgemeine Fragen zur Umsetzung von Weiterbildung im Unternehmen

Die Fragen und Antwortkategorien basieren teilweise auf bereits verwendeten Kategoriensystemen früherer Studien, um die Vergleichbar-

keit der Ergebnisse zu erhöhen. Dabei haben wir uns insbesondere auf den Fragebogen von Gonon et al. (2005) und Erhebungen des Bundesamtes für Statistik zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen (BFS, 2018) bezogen.

Die Antworten aus dem Fragebogen werden mit univariater und bivariater Datenanalyse untersucht. Damit kann die Verteilung einzelner Kategorien oder Zusammenhänge zwischen Kategorien von zwei Variablen aufgezeigt werden. Alle im Text erwähnten Unterschiede sind mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5% statistisch gesichert, das heisst, sie haben jeweils einen p-Wert von mindestens 0,5. Angegeben wird jeweils der Vergleich zum Durchschnitt der restlichen KMU (d.h. alle anderen werden zusammengefasst).

Um der Breite und Diversität des KMU-Feldes besser Rechnung zu tragen, wurden mit bivariaten Analysen signifikante Unterschiede nach Unternehmensgrösse, Qualifikationen der Mitarbeitenden und Branche erfasst. Zu diesem Zweck wurden entsprechende Variablen und Kategorien definiert:

### **Grösse der KMU**

Wie beschrieben umfasst unsere Erhebung KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden. Die Unternehmensgrösse basiert allerdings nicht auf der Anzahl Mitarbeitender, sondern auf der Anzahl Stellen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Diese Zahlen sind aufgrund möglicher Teilzeitpensen nicht deckungsgleich. Für unsere Analysen haben wir folgende Kategorien definiert:

- 1–3 Stellen in Vollzeitäquivalenten
- 4–10 Stellen in Vollzeitäquivalenten
- 11–20 Stellen in Vollzeitäquivalenten
- 21–50 Stellen in Vollzeitäquivalenten

### **Qualifikationsstruktur in den KMU**

Unter Qualifikationsstruktur der KMU wird in dieser Studie die Verteilung der Mitarbeitenden in den KMU nach Bildungsniveau verstanden. Das Bildungsniveau der Mitarbeitenden bezieht sich auf deren höchsten Bildungsabschluss. Ausgehend von der Zusammensetzung der Bildungsniveaus der Mitarbeitenden in den KMU haben wir fünf verschiedene Qualifikationsausprägungen für die KMU differenziert und entsprechende Kategorien festgelegt:

- Hochqualifiziert geprägte KMU: Diese KMU zeichnen sich dadurch aus, dass über 50% der Mitarbeitenden einen Abschluss auf Tertiärniveau A (Universitäten, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Technische Hochschule) oder B (Höhere Fachschule, Berufs- und höhere Fachprüfungen) haben.
- Mittelqualifiziert geprägte KMU: Diese KMU beschäftigen über 50% Mitarbeitende mit einem Lehr- oder Mittelschulabschluss (Sekundarstufe II).

- Geringqualifiziert geprägte KMU: In diesen Betrieben sind über 50% der Mitarbeitenden un- oder angelernt. Sie weisen keinen (in der Schweiz anerkannten) postobligatorischen Abschluss auf.
- Heterogen geprägte KMU: Diese Betriebe beschäftigen Mitarbeitende in allen drei Bildungsstufen, allerdings bildet keine der Bildungsstufen eine klare Mehrheit.
- Andere KMU: Sie sind keiner der oben genannten Kategorie zuordenbar.

### **Branchen**

Im Fragebogen haben wir die KMU nach ihrer Branchenzugehörigkeit befragt. Als Grundlage dienen die Kategorien der allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) des Bundesamtes für Statistik auf der Ebene der 1-Steller (1. Stufe) (BFS, 2008) Ausgeschlossen haben wir die Kategorien (O) Öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung, (P) Erziehung und Unterricht; (T) Private Haushalte mit Haushaltspersonal und (U) Exterritoriale Organisationen und Körperschaften. Diese Kategorien wurden ausgeschlossen, weil die Unternehmen dieser Branche entweder ausserhalb der Privatwirtschaft agieren, Bildungsorganisationen sind, die möglicherweise selbst Weiterbildung anbieten oder weil ein Grossteil der Unternehmen der Branche nicht als KMU erfasst werden kann. Die verbleibenden Kategorien haben wir für unsere Auswertungen wie folgt zusammengefasst:

- Gastronomie und Handel
- Baugewerbe/Bau
- Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Persönliche Dienstleistungen
- Finanzen und Immobilien
- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Land- und Forstwirtschaft
- Anderes

### **3.2. BESCHREIBUNG DES SAMPLES**

Die Beschreibung des Samples soll einen Überblick über unsere Stichprobe vermitteln. Im Folgenden wird die Verteilung der Kategorien in den Strukturvariablen gezeigt und – wo möglich – in Beziehung zur gesamtschweizerischen Verteilung gesetzt.

#### **Unternehmensgrösse**

Mikro- (1–9 Mitarbeitende) und Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeitende) kommt eine zentrale Bedeutung innerhalb des Schweizer Wirtschaftssystems zu. Gemäss BFS-Zahlen machen sie rund 98% aller Unternehmen in der Schweiz aus und beschäftigen fast die Hälfte aller in Unternehmen tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Mit 89% bilden die Mikrounternehmen den bei Weitem grössten Anteil; sie beschäftigen 26% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass 51% aller Unterneh-

men Ein-Personen-Betriebe ohne Angestellte sind, während die KMU mit 2–9 Mitarbeitenden 38 % aller Unternehmen ausmachen. Der Anteil Kleinunternehmen liegt bei rund 8 % (Fust, Fueglistaller, Züger, Brunner & Graf, 2022, S. 10; BFS, 2021).

Abbildung 1 zeigt die Anzahl Mitarbeitenden der in der Umfrage beteiligten KMU: 10% der KMU beschäftigen 2–3 Mitarbeitende, 29% 4–10 Mitarbeitende, 38% der KMU beschäftigen 11–20 und 23% beschäftigen 21–50 Mitarbeitende. Das heisst, im Verhältnis zur Grundgesamtheit sind Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden in unserer Stichprobe klar übervertreten.

### Anzahl Mitarbeitende

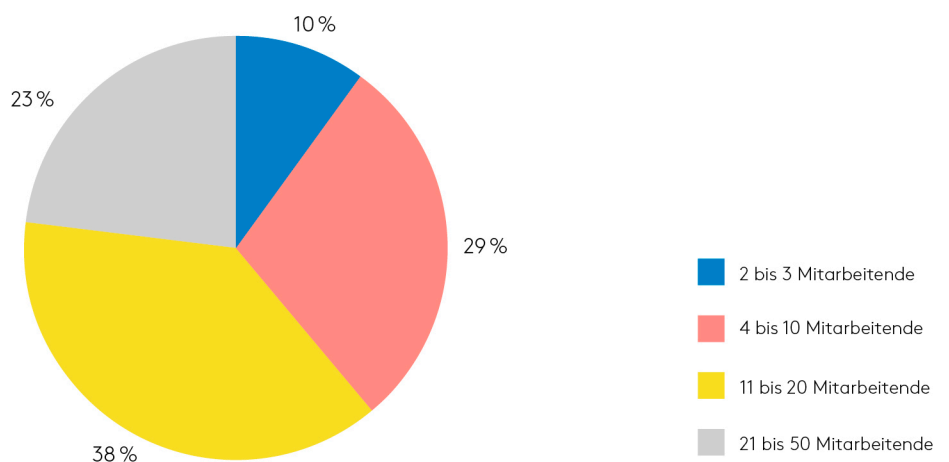


Abb. 1:  
Anzahl Mitarbeitende  
(N=378; gerundete Prozentwerte).

Betrachtet man das Verhältnis nach Anzahl Stellen in Vollzeitäquivalenten, so wird deutlich, dass viele Mitarbeitende in KMU nicht Vollzeit arbeiten. 20% der KMU weisen ein bis drei Stellen in Vollzeitäquivalenten (im Folgenden 1–3 Stellen VZÄ) und 42% 4 bis 10 Stellen (im Folgenden 4–10 Stellen in VZÄ) auf. Weitere 25% kommen auf 11 bis 20 Stellen (im Folgenden 11–20 Stellen im VZÄ) und 14% auf 21 bis 50 Stellen in Vollzeitäquivalenten (im Folgenden 21–50 Stellen in VZÄ).

### Anzahl Stellen in Vollzeitäquivalenten

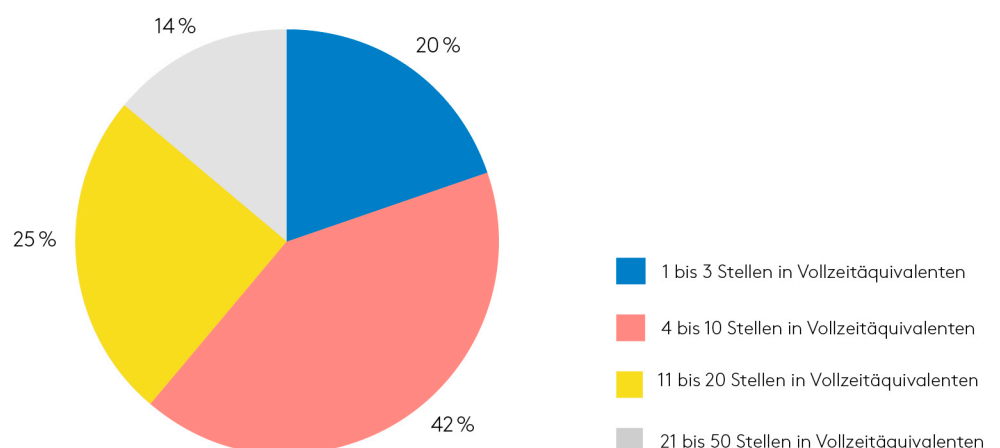


Abb. 2:  
Anzahl Stellen in Vollzeitäquivalenten  
(N=368; gerundete Prozentwerte).

In der Umfrage wurden KMU aus allen drei Sprachregionen befragt. Rund die Hälfte der an der Umfrage beteiligten KMU ist in der Deutschschweiz tätig (49%); ein knappes Viertel in der französischen Schweiz und 8% in der italienischen Schweiz.

### Branchenstruktur

Im Vergleich zur Branchenverteilung der Schweizer KMU gemäss BFS-Zahlen (vgl. Tabelle 1) ist der Anteil KMU aus den Branchen Baugewerbe und «Erbringung von sonstigen Dienstleistungen» in unserer Stichprobe etwas übervertreten, während das verarbeitende Gewerbe untervertreten ist. Die restlichen Abweichungen sind in einem erwartbaren Rahmen.

### Branchenverteilung der KMU

|                                                                     | Verteilung der Grundgesamtheit (BFS 2021) | Verteilung der Stichprobe (SVEB 2022) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| C Herstellung von Waren                                             | 17,5%                                     | 5,5%                                  |
| G Handel                                                            | 14,6%                                     | 13,7%                                 |
| Q Gesundheits- und Sozialwesen                                      | 12,1%                                     | 12,6%                                 |
| F Baugewerbe                                                        | 9,0%                                      | 19,7%                                 |
| M Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen | 8,9%                                      | 5,8%                                  |
| N Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen                         | 6,4%                                      | 3,2%                                  |
| K Finanzsektor                                                      | 6,1%                                      | 4,7%                                  |
| H Verkehr und Lagerei                                               | 5,6%                                      | 2,6%                                  |
| I Gastgewerbe                                                       | 5,1%                                      | 8,4%                                  |
| J Information und Kommunikation                                     | 4,4%                                      | 5,0%                                  |
| A Primärsektor (Landwirtschaft)                                     | 2,8%                                      | 3,9%                                  |
| P Erziehung und Unterricht                                          | 1,8%                                      | 0%                                    |
| S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen                         | 1,8%                                      | 9,2%                                  |
| R Kunst, Unterhaltung und Erholung                                  | 1,3%                                      | 2,1%                                  |
| L Immobilienwesen                                                   | 1,3%                                      | 1,3%                                  |
| D Energieversorgung                                                 | 0,7%                                      | 0%                                    |
| E Wasserversorgung                                                  | 0,4%                                      | 0,8%                                  |
| B Bergbau                                                           | 0,1%                                      | 0%                                    |
| Anderes                                                             | 0%                                        | 1,6%                                  |
| <b>Total</b>                                                        | <b>100,0%</b>                             | <b>100,0%</b>                         |

Tab. 1: Prozentuale Branchenverteilung der KMU gemäss Umfragedaten SVEB 2022 und der Statistik der Unternehmensstruktur BFS 2021.

Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, haben wir für die weiterführenden Auswertungen die Kategorien zusammengefasst (vgl. Abbildung 3). Die KMU unserer Erhebung sind folgenden Kategorien zuzuordnen: 22% gehören

zum Bereich «Gastronomie und Handel», 20% zu «Bau/Baugewerbe», 14% zu «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation», 13% zu «Gesundheits- und Sozialwesen» und 11% zu «Persönlichen Dienstleistungen». Jeweils weniger als 10% der KMU gehören zu den Bereichen «Finanzen und Immobilien» (6%), «Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren» (6%), «Land- und Forstwirtschaft» (5%) oder zu Anderes<sup>1</sup> (4%).

## Branchen

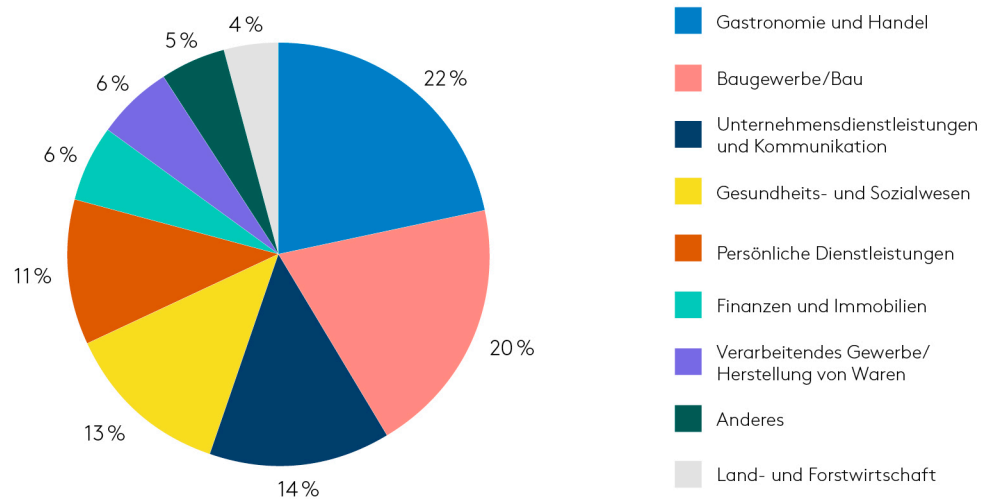


Abb. 3:  
Neukategorisierte Branchen  
(N=381; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass im «Bau/Baugewerbe» KMU mit weniger als 10 Stellen (VZÄ) signifikant seltener vertreten sind, KMU mit über 10 Stellen dafür signifikant häufiger. Im Bereich «Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren» sind besonders viele KMU mit über 20 Stellen (VZÄ) tätig. In der «Land- und Forstwirtschaft» verfügen dagegen fast alle KMU zwischen einer und zehn Stellen (VZÄ), während keines über 20 Stellen verfügt. Diese Resultate decken sich auch mit den BFS-Zahlen, die zeigen, dass im Landwirtschaftssektor fast ausschliesslich Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigte tätig sind, während KMU mit über 20 Stellen v.a. im Industriesektor tätig sind (Fust et al., 2022, S. 21).

### Qualifikationsstruktur in den KMU

In der quantitativen Umfrage haben wir das Qualifikationsniveau respektive die Bildungsabschlüsse der Mitarbeitenden erhoben. Dabei zeigt sich, dass ein grosser Anteil der KMU Mitarbeitende mit einem Lehrabschluss beschäftigt (87%), sowie Personen mit Tertiärbildung (84%). Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe beschäftigen Personen ohne postobligatorischen Abschluss, das heisst un- oder angelernte Mitarbeitende (57%).

Abbildung 4 wiedergibt das im Kapitel 2.2 beschriebene Kategoriensystem und zeigt, dass 46% der KMU mittelqualifiziert geprägt sind. Das heisst, dass bei knapp der Hälfte die Mitarbeitenden mit einem Lehrabschluss die Mehrheit des Personals bilden. 28% der KMU sind hochqualifiziert geprägt und lediglich 9% geringqualifiziert geprägt. 11% weisen eine heterogene Qualifikationsstruktur auf.

<sup>1</sup> Die KMU dieser Kategorie haben sich keiner Branche zugeordnet und konnten von uns auch nachträglich nicht zugeordnet werden.



## Qualifikationsstruktur

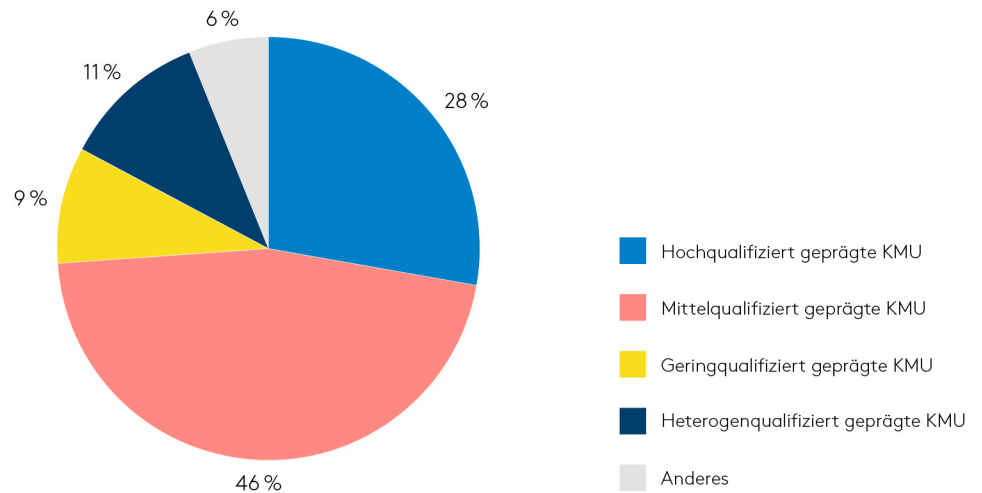


Abb. 4:  
Qualifikationsstruktur  
(N=341; gerundete Prozentwerte).

Die bivariate Analyse zeigt, dass KMU mit bis zu drei Stellen (VZÄ) öfters hochqualifiziert und seltener geringqualifiziert geprägt sind als der Durchschnitt der KMU. Bei den KMU mit über 20 Stellen ist es genau umgekehrt, sie sind seltener hochqualifiziert und öfters geringqualifiziert geprägt als die anderen KMU.

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass im «Bau/Baugewerbe» mehr mittel- und heterogenqualifizierte KMU tätig sind und seltener hochqualifiziert geprägte Betriebe. Im Bereich «Gastronomie und Handel» sind überdurchschnittlich viele gering- und heterogenqualifiziert geprägte KMU vertreten. Hochqualifiziert geprägte Unternehmen sind im Branchenvergleich selten. In den Bereichen «Finanzen und Immobilien» sowie «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sind überdurchschnittlich viele hochqualifiziert geprägte KMU aktiv.

### Anschluss an einen Gesamtarbeitsvertrag

Die KMU haben im Fragebogen angegeben, ob sie einem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) angeschlossen sind und ob im Betrieb GAV-Bestimmungen gelten, welche die Weiterbildung zum Gegenstand haben. 41 % der KMU sind einem GAV angeschlossen und 29% unterliegen GAV-Bestimmungen, welche die Weiterbildung zum Gegenstand haben.

## Gesamtarbeitsverträge (GAV)

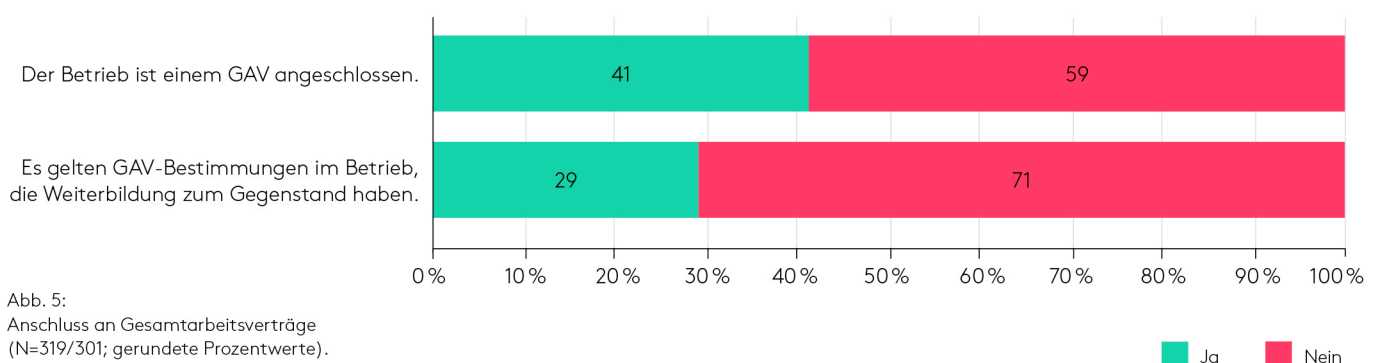


Abb. 5:  
Anschluss an Gesamtarbeitsverträge  
(N=319/301; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass es Unterschiede gibt nach Qualifikationsstruktur und nach Branche. Gering- und mittelqualifiziert geprägte Betriebe sind öfters einem GAV angeschlossen als hochqualifiziert geprägte Betriebe. Bei den Branchen zeigt sich, dass im «Bau/Baugewerbe» und in den Bereichen «Gastronomie und Handel» überdurchschnittlich viele KMU einem GAV angeschlossen sind.

### Beitragszahlungen in einen Fonds

Ebenfalls erhoben wurde, ob die KMU Beitragszahlungen an Fonds leisten und ob sie Beitragszahlungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden aus solchen Fonds erhalten. 39% leisten Beitragszahlungen und 18% erhalten solche Zahlungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden.<sup>2</sup>

#### Beitragszahlungen

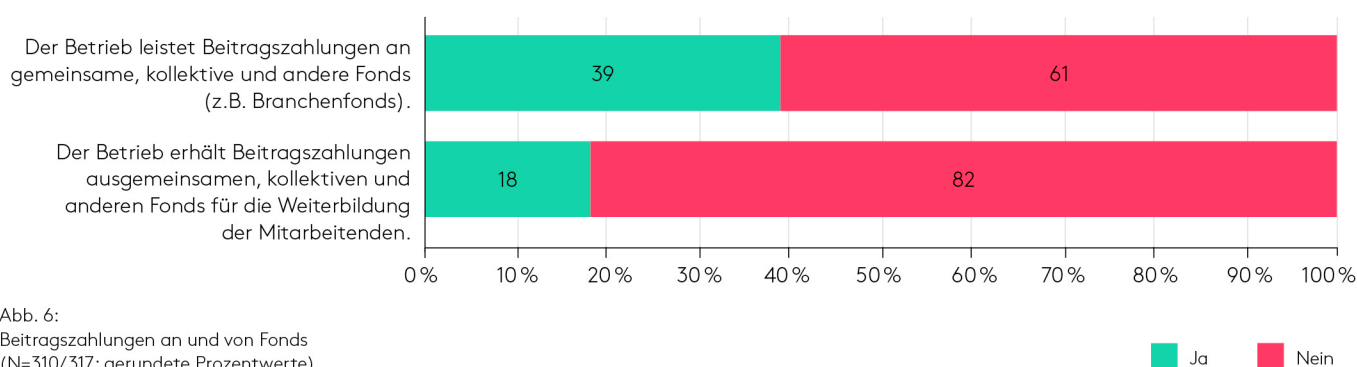


Abb. 6:  
Beitragszahlungen an und von Fonds  
(N=310/317; gerundete Prozentwerte).

### Rechtsform und Funktion der Umfrageteilnehmenden

Gemäss den Zahlen des BFS ist die Mehrheit der KMU als Aktiengesellschaft organisiert, gefolgt von GmbH und Einzelfirmen (Fust et al., 2022, S. 26). Unsere Zahlen zeigen ein ähnliches Bild: Bei der Mehrheit der an der Umfrage beteiligten KMU handelt es sich um Aktiengesellschaften (55%). 21% sind GmbH und 11% Einzelfirmen. Bei den anderen handelt es sich um Stiftungen (8%) oder Kollektivgesellschaften (1%) oder Sonstiges (4%).

#### Rechtsform

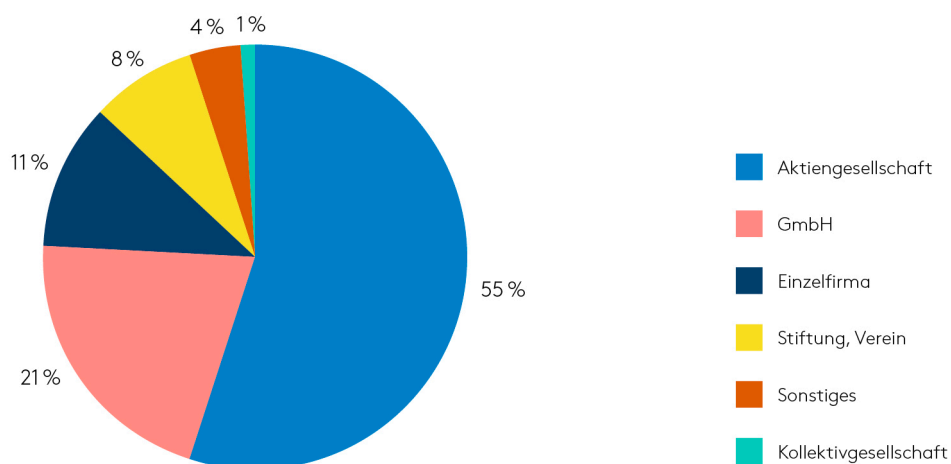


Abb. 7:  
Rechtsform (N=321;  
gerundete Prozentwerte).

<sup>2</sup> Hier muss berücksichtigt werden, dass viele KMU, die Beitragszahlungen für Weiterbildung leisten, diese nicht wieder als direkten finanziellen Beitrag zurück- erhalten, sondern indirekt über die Finanzierung von Weiterbildungsangeboten.

Die Personen, welche die Umfrage ausgefüllt haben, wurden gebeten, anzugeben, in welcher Funktion sie im Betrieb tätig sind. Dabei zeigt sich, dass ein Grossteil der Umfrageteilnehmenden eine Führungsfunktion innehaben: 36% sind Unternehmensinhaberinnen oder -inhaber, 21% sind Geschäftsführerinnen und -führer respektive Filialleiterinnen und -leiter und 18% Mitglieder der Geschäftsleitung. Daneben haben unter anderem auch Mitarbeitende aus der Personalabteilung (9%), Personalleitende (8%) und Ausbilderinnen und Ausbilder (2%) an der Umfrage teilgenommen.

### Funktion der Umfrageteilnehmenden

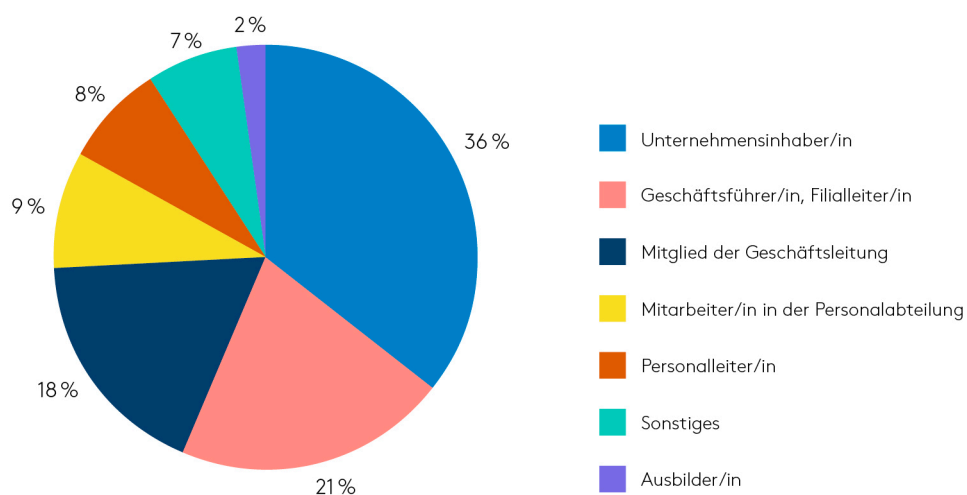


Abb. 8:  
Funktion der Umfrageteilnehmenden  
(N=321; gerundete Prozentwerte).

### 3.3. QUALITATIVE METHODE

Auf der Grundlage der quantitativen Erhebung wurden spezifische Ergebnisse mit KMU-Verantwortlichen in Leitfadeninterviews vertieft. Die Interviews wurden von Mai 2022 bis September 2022 face-to-face durchgeführt und dauerten rund eine Stunde.<sup>3</sup>

Die Unternehmen für die qualitative Befragung haben wir erstens über den quantitativen Fragebogen gefunden. Eine freiwillige Frage nach Kontaktdaten hat ermöglicht, die KMU zu kontaktieren. Weil sich die Unternehmensgrösse und Branche in der quantitativen Befragung bei verschiedenen Fragestellungen als signifikante Einflussgrössen zeigten, haben wir zusätzlich über das Netzwerk des SVEB Unternehmen gesucht, um eine Bandbreite an Unternehmensgrössen und Branchen in der Stichprobe abdecken zu können.

<sup>3</sup> Wo face-to-face aufgrund organisatorischer Gründe nicht möglich war, wurden Videocalls eingesetzt.

## Übersicht über die Stichprobe der KMU für die Leitfadeninterviews

| Nr. | Grösse  | Branche                                      | GAV   | Region               |
|-----|---------|----------------------------------------------|-------|----------------------|
| 1   | 21 – 50 | Baugewerbe/Bau                               | Nein  | Deutschs Schweiz     |
| 2   | 11 – 20 | Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren | Ja    | Deutschs Schweiz     |
| 3   | 4 – 10  | Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren | Nein  | Deutschs Schweiz     |
| 4   | 4 – 10  | Kunst, Unterhaltung, Erholung                | Nein  | Deutschs Schweiz     |
| 5   | 4 – 10  | Wirtschaftliche Dienstleistungen             | Nein  | Deutschs Schweiz     |
| 6   | 1 – 3   | Gastronomie und Beherbergung                 | Ja    | Deutschs Schweiz     |
| 7   | 4 – 10  | Handel                                       | k. A. | Deutschs Schweiz     |
| 8   | 21 – 50 | Handel                                       | k. A. | Deutschs Schweiz     |
| 9   | 4 – 10  | Information und Kommunikation                | k. A. | Französische Schweiz |
| 10  | 11 – 20 | Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren | k. A. | Französische Schweiz |

Tab. 2:  
Stichprobe der KMU für die Leitfadeninterviews (N=10).

Das Leitfadeninterview ermöglicht eine strukturierte Herangehensweise an spezifische Themen. Die Leitfragen der vorliegenden Studie decken mehrere thematische Schwerpunkte aus dem quantitativen Fragebogen ab. Ausgehend von einem offenen Weiterbildungsbegriff wurden die Rolle von Weiterbildung, die Deckung des Kompetenzbedarfs, einzelne Weiterbildungsformate sowie die konkrete Umsetzung von Weiterbildungsvorhaben in KMU erfragt. Konkret standen folgende Themen im Zentrum:

- Verständnis von Weiterbildung im Unternehmen
- Stellenwert von Lernen
- Unterstützung von Weiterbildungsvorhaben
- Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern
- Begründungen und Wahl von Weiterbildungsformaten

Ausgewertet wurden die Interviews mit einer qualitativen Inhaltsanalyse. Der Analyseprozess basierte dabei auf den sieben Phasen nach Kuckartz und Rädiker (2020). Auf der Grundlage des transkribierten Materials wurden induktiv Kategorien und in einem zweiten Durchlauf Subkategorien gebildet. Zur Auswertung der Daten wurde das Analysetool MAXQDA genutzt.

## 4 Bedeutung der Weiterbildung in KMU

### 4.1. STELLENWERT VON WEITERBILDUNG

Der Stellenwert von Weiterbildung in KMU lässt sich auf verschiedenen Ebenen erfassen. In der quantitativen Umfrage fragten wir die KMU unter anderem nach einer subjektiven Einschätzung zur Relevanz der Weiterbildung für den Unternehmenserfolg. Die Einschätzung der befragten Unternehmen ist eindeutig: Fast 90% der KMU geben an, dass Weiterbildung für sie eine wichtige Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Die bivariaten Analysen zeigen, dass diese Einschätzung unabhängig von der Unternehmensgrösse (Anzahl Stellen in Vollzeit-äquivalenten VZÄ) und der Qualifikationsstruktur ähnlich ausfällt. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass KMU aus dem Bereich «Gastronomie und Handel» der Weiterbildung eine geringere Bedeutung für den Unternehmenserfolg beimessen als die KMU anderer Branchen.

**Trifft die folgende Aussage zur  
Weiterbildung in Ihrem Betrieb zu?**

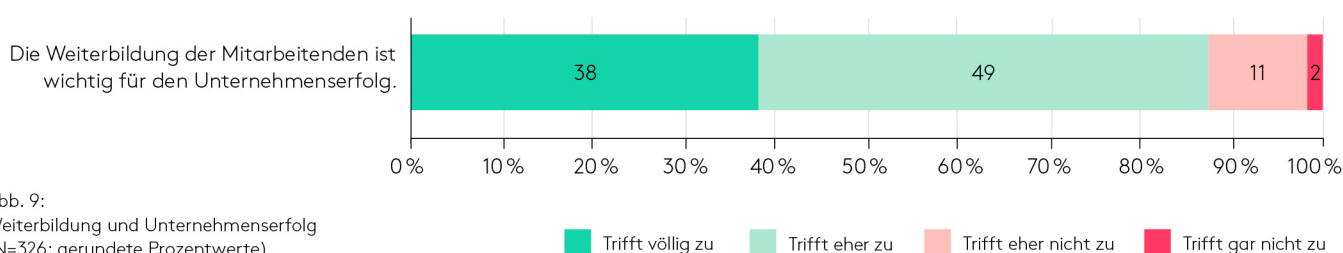


Abb. 9:  
Weiterbildung und Unternehmenserfolg  
(N=326; gerundete Prozentwerte).

In den Interviews haben die zehn befragten Unternehmen ihre Einschätzung zur Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg erläutert und begründet. Die Unternehmen verbinden Weiterbildung in erster Linie mit Wissens- und Kompetenzerweiterung. Nach Ansicht der Befragten ist dieser nötig, um Fachkräfte für komplexe Arbeiten zu qualifizieren, Produktkenntnisse zu aktualisieren oder technologisch auf dem neusten Stand zu bleiben. Durch Wissens- und Kompetenzerweiterung können Unternehmen ihr Tätigkeitsfeld erweitern und sich von der Konkurrenz abheben. Ausserdem führt Wissens- und Kompetenzerweiterung gemäss Interviews zu verbesserter Qualitätssicherung, einer tieferen Fehlerquote und weniger Reibungsverlust. Gemäss der Befragten ist Wissens- und Kompetenzerweiterung insbesondere für agile und schnell wachsenden Branchen – wie beispielsweise den IT-Bereich – zentral, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Weiterbildung hat des Weiteren auch Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team, da die Mitarbeitenden dank der Wissens- und Kompetenzerweiterung vielseitig einsetzbar sind innerhalb der Teams. Darüber hinaus beobachten die Befragten generell einen positiven Einfluss von Weiterbildungen auf Teams. Sie können die Motivation eines ganzen

Teams fördern – nicht nur die Motivation der einzelnen Mitarbeitenden, die die Weiterbildung absolviert haben. Und schliesslich nennen die Befragten als dritten Grund die Kunden, die ebenfalls von besser informierten und qualifizierten Mitarbeitenden profitieren.

### Strategische und finanzielle Unternehmensplanung

Ausgehend von der Bedeutung, welche KMU der Weiterbildung für den Unternehmenserfolg zuschreiben, stellt sich die Frage, inwieweit Weiterbildung ein wichtiger Teil der strategischen Unternehmensplanung ist. 87% der Betriebe geben an, dass der Weiterbildung auf strategischer Ebene eine relevante Rolle zukommt. Die bivariaten Analysen zeigen Unterschiede nach Branche. So ist die Weiterbildung in KMU im «Gesundheits- und Sozialwesen» häufiger Teil der strategischen Unternehmensplanung als im Durchschnitt.

#### Trifft die folgende Aussage zur Weiterbildung in Ihrem Betrieb zu?

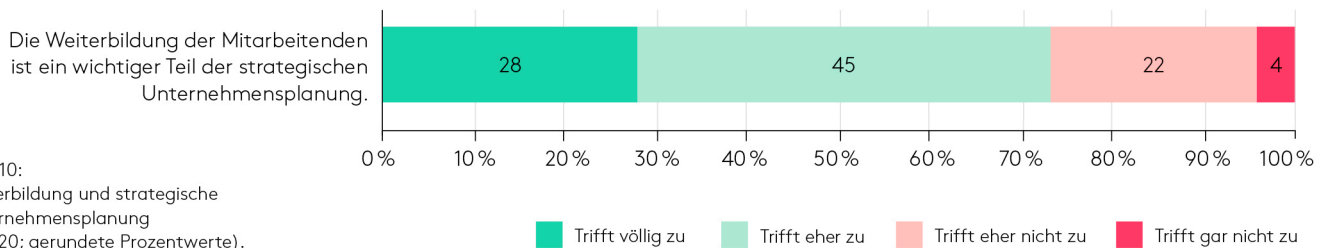


Abb. 10:  
Weiterbildung und strategische Unternehmensplanung  
(N=320; gerundete Prozentwerte).

In die gleiche Richtung weist die Frage nach der Einplanung von Weiterbildungsausgaben ins Unternehmensbudget. Etwa zwei Drittel der KMU planen Weiterbildung ganz oder teilweise vorab in ihr Unternehmensbudget ein, was den Stellenwert, den diese KMU der Weiterbildung zuschreiben, unterstreicht.

#### Planen Sie Weiterbildungsausgaben im Unternehmensbudget ein?

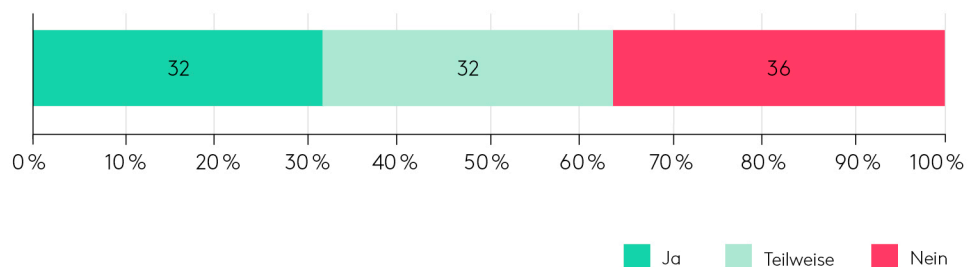


Abb. 11:  
Einplanung von Weiterbildungsausgaben im Unternehmensbudget  
(N=313; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen Unterschiede nach Qualifikationsstruktur und Branche. Geringqualifiziert geprägte Unternehmen planen Weiterbildungsausgaben deutlich seltener im Unternehmensbudget ein als der Durchschnitt, während hochqualifiziert geprägte Betriebe dies öfters tun. Betriebe aus der Branche «Gastronomie und Handel»

planen Weiterbildungsausgaben im Vergleich mit den anderen Branchen deutlich seltener im Unternehmensbudget ein, während KMU aus dem «Gesundheits- und Sozialwesen» dies im Branchenvergleich deutlich häufiger tun.

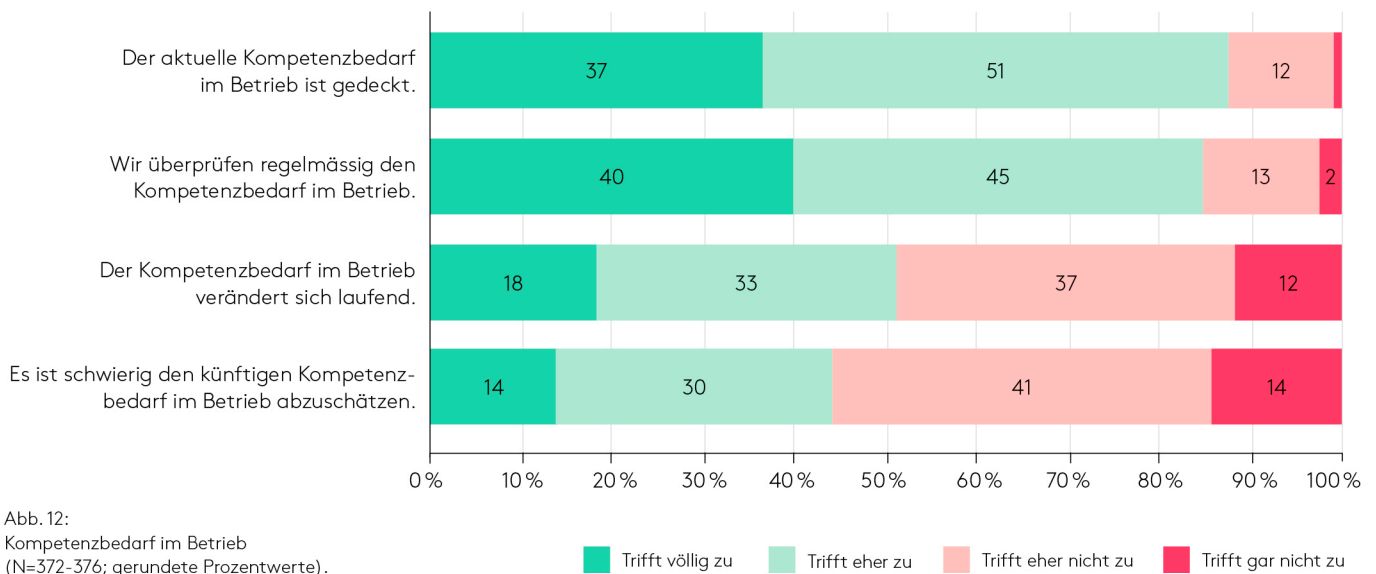
### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

- Die Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg wird in den KMU sehr hoch eingeschätzt. Neben der Wissens- und Kompetenzvermittlung sehen die Betriebe positive Effekte auf das Team und die Kundenbindung.
- KMU aus den Branchen «Gastronomie und Handel» schreiben der Weiterbildung eine unterdurchschnittliche Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu und planen diese auch seltener im Unternehmensbudget ein.
- Weiterbildung gehört bei knapp drei Vierteln der KMU zur strategischen Unternehmensplanung; bei Betrieben im «Gesundheits- und Sozialwesen» ist dies überdurchschnittlich häufig der Fall.
- Weiterbildung wird bei zwei Dritteln der KMU in der unternehmerischen Budgetplanung berücksichtigt; insbesondere viele hochqualifiziert geprägte Unternehmen planen Weiterbildung ins Budget ein, während geringqualifiziert geprägte Betriebe dies besonders selten tun.

### **4.2. DER BETRIEBLICHE KOMPETENZBEDARF UND DIE ROLLE DER WEITERBILDUNG**

Ausgehend von der Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg steht in diesem Kapitel die Bedeutung von Weiterbildung zur Deckung des betrieblichen Kompetenzbedarfs im Zentrum. Ziel des Kapitels ist, Grundlagenwissen zum Umgang der KMU mit ihrem internen Kompetenzbedarf zu schaffen.

## Treffen die folgenden Aussagen zum Kompetenzbedarf in Ihrem Betrieb zu?



### Deckung des aktuellen Kompetenzbedarfs

Die meisten KMU schätzen den Kompetenzbedarf mehr oder weniger als gedeckt ein. Von den befragten Unternehmen geben 88% an, dass der aktuelle Kompetenzbedarf gedeckt sei, wobei 37% diesen als völlig gedeckt und rund die Hälfte diesen als eher gedeckt erachten (vgl. Abbildung 12). Die bivariate Analyse zeigt Unterschiede nach Grösse der KMU: Je mehr Mitarbeitende ein Betrieb hat, desto seltener ist sein Kompetenzbedarf voll gedeckt. Zudem stellen Betriebe aus den Branchen «Verarbeitendes Gewerbe und Herstellung von Waren» häufiger einen ungedeckten Kompetenzbedarf fest, wobei diese Betriebe auch besonders oft mehr als zehn Mitarbeitende aufweisen.

### Überprüfung des Kompetenzbedarfs

Der Kompetenzbedarf wird von den meisten KMU regelmässig überprüft (85%, vgl. Abbildung 12). Dabei zeigen die bivariaten Analysen Unterschiede nach Qualifikationsstruktur und Branche der KMU. Geringqualifiziert geprägte Betriebe überprüfen den Kompetenzbedarf seltener und hochqualifiziert geprägte KMU häufiger als der Durchschnitt. Auch nach Branche zeigen sich Unterschiede: Während KMU der Branchen «Gastronomie und Handel» den Kompetenzbedarf vergleichsweise selten überprüfen, analysieren KMU im Bereich «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» diesen häufiger. Hier ist zu beachten, dass Branche und Qualifikationsstruktur in einem Zusammenhang stehen: Im Bereich «Gastronomie und Handel» sind überdurchschnittlich viele geringqualifiziert geprägte Betriebe tätig, während im Bereich «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» viele hochqualifiziert geprägte KMU aktiv sind.

### Veränderungen des Kompetenzbedarfs

KMU sind in unterschiedlichem Masse von Veränderungen des betrieblichen Kompetenzbedarfs betroffen. Etwa die Hälfte der KMU gibt an,



dass sich der Kompetenzbedarf im Unternehmen laufend verändert, die andere Hälfte beurteilt den Kompetenzbedarf im KMU als stabil (vgl. Abbildung 12). Auch bei dieser Einschätzung zeigen sich Unterschiede nach Grösse und Branche: KMU mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) nehmen seltener Veränderungen des Kompetenzbedarfs wahr als der Durchschnitt der Betriebe. Bei den Branchen weisen die KMU aus der «Land- und Forstwirtschaft» einen konstanteren Kompetenzbedarf auf. Betriebe im Bereich «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sind überdurchschnittlich oft mit Veränderungen des Kompetenzbedarfs konfrontiert.

### **Zukünftiger Kompetenzbedarf**

Um rechtzeitig geeignete Massnahmen zur langfristigen Deckung des Kompetenzbedarfs ergreifen zu können, braucht es Prognosen des zukünftigen Kompetenzbedarfs. Im Fragebogen haben die KMU die Aussage bewertet, ob es schwierig sei, den zukünftigen Kompetenzbedarf abzuschätzen (vgl. Abbildung 12). Etwas mehr als die Hälfte der KMU (55%) gaben an, dass sie den zukünftigen Kompetenzbedarf gut abschätzen können. 45% der KMU empfinden es als schwierig, den Kompetenzbedarf zu prognostizieren.

Die bivariaten Analysen zeigen, dass es den Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) leichter fällt, den zukünftigen Kompetenzbedarf zu prognostizieren. Nach Branche zeigt sich ebenfalls ein Unterschied. KMU im Bereich «Land- und Forstwirtschaft» empfinden es häufiger als einfach, den künftigen Bedarf abzuschätzen, während es besonders viele KMU aus den Branchen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» als schwierig einstufen.

### **Rolle der Weiterbildung zur Deckung des Kompetenzbedarfs**

Ausgehend von der Einschätzung des Kompetenzbedarfs in den Betrieben stellt sich die Frage, welche Massnahmen KMU ergreifen, um diesen zu decken (vgl. Abbildung 13). Die Resultate unterstreichen die Relevanz der Weiterbildung: Rund drei Viertel der KMU greifen in erster Linie auf Weiterbildung als Massnahme zur Deckung des Kompetenzbedarfs zurück. Dabei setzt gut die Hälfte der Firmen auf Weiterbildungskurse (48%) und knapp ein Drittel auf informelle Weiterbildungsformen (27%). Neueinstellungen und der Beizug von externen Expertinnen und Experten zur Deckung des Kompetenzbedarfs spielen eine nachrangige Rolle (14% bzw. 7%).

## Was ist die wichtigste Massnahme, um den Kompetenzbedarf in Ihrem Betrieb zu decken?

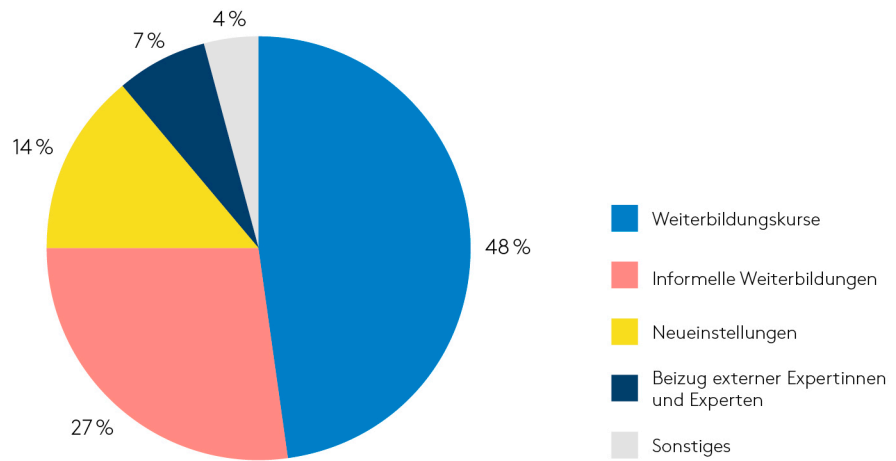


Abb. 13:  
Massnahmen zur Deckung des  
Kompetenzbedarfs im Betrieb  
(N=376; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass Weiterbildungskurse unabhängig von der Grösse, der Qualifikationsstruktur und der Branche die wichtigste Massnahme zur Deckung des Kompetenzbedarfs darstellen. Allerdings ziehen Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) häufiger externe Expertinnen und Experten bei als der Durchschnitt, während KMU mit 20 bis 50 Stellen den Kompetenzbedarf häufiger mit Neueinstellungen decken. Nach Branche zeigt sich, dass KMU aus dem «Bau/Baugewerbe» überdurchschnittlich oft Weiterbildungskurse als wichtigste Massnahme einschätzen, während besonders viele KMU aus dem Bereich «Gastronomie und Handel» informelle Weiterbildung als relevant einstufen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Über 80 % der KMU erachten ihren Kompetenzbedarf als mehr oder weniger gedeckt und prüfen diesen auch laufend.
- Fast die Hälfte der KMU hat Schwierigkeiten, den künftigen Kompetenzbedarf abzuschätzen (45 %).
- Die KMU sind unterschiedlich stark mit einem sich verändernden Kompetenzbedarf konfrontiert; in KMU mit bis zu 3 Stellen verändert sich dieser besonders wenig.
- Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen schätzen ihren Kompetenzbedarf eher als gedeckt und statisch ein als der Durchschnitt.
- In KMU aus den Branchen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» entwickeln sich die Kompetenzen besonders dynamisch, entsprechend empfinden es diese auch als schwieriger, den künftigen Bedarf einzuschätzen, und überprüfen diesen regelmässig.
- Hochqualifiziert geprägte KMU überprüfen den Bedarf regelmässiger als die anderen. Zwischen der Qualifikationsstruktur und der Veränderungsdynamik der Kompetenzen in KMU scheint es keinen Zusammenhang zu geben.

- Die Weiterbildung spielt für die Deckung des betrieblichen Kompetenzbedarfs eine entscheidende Rolle; etwa drei Viertel der KMU schätzen sie als die wichtigste Massnahme ein. Weiterbildungskurse werden als wichtiger eingeschätzt als informelle Weiterbildung.

### 4.3. RELEVANZ VON WEITERBILDUNGSKURSEN

Wie im vorangehenden Kapitel aufgezeigt, sind Weiterbildungskurse und informelle Weiterbildungen die wichtigsten Massnahmen zur Deckung des Kompetenzbedarfs. Im folgenden Kapitel werden sowohl bei den Weiterbildungskursen als auch bei den informellen Weiterbildungsaktivitäten verschiedene Typen unterschieden. Zudem wird aufgezeigt, welche Bedeutung diese jeweils zur Deckung des Kompetenzbedarfs haben.

Zu den Weiterbildungskursen werden intendierte Lernaktivitäten innerhalb von klar definierten Kursstrukturen gezählt. Im Fragebogen wird die Bedeutung der einzelnen Kurstypen zur Deckung des Kompetenzbedarfs abgefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem externe Kurse ohne Abschlusszertifikat (60%) und interne Kurse (58%) für die KMU eine hohe Bedeutung haben. An dritter Stelle stehen externe Kurse mit Abschlusszertifikaten, die nicht eidgenössisch anerkannt sind (38%). Die Vorbereitungskurse für eidgenössische Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen (15%), der Berufsabschluss für Erwachsene (14%) sowie Nachdiplome (12%) werden von den KMU seltener als relevante Typen zur Deckung des Kompetenzbedarfs beurteilt.

#### Welche der folgenden Weiterbildungskurse sind wichtig, um den Kompetenzbedarf in Ihrem Betrieb zu decken? (Mehrfachnennungen möglich)

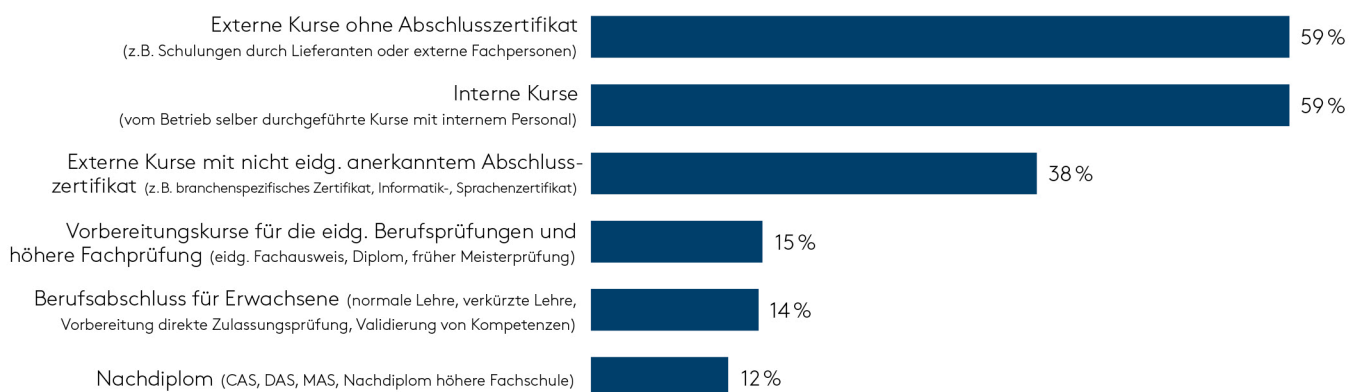


Abb. 14: Relevanz verschiedener Weiterbildungskurse (N=347; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass alle KMU die verschiedenen Kurstypen unabhängig von der Unternehmensgrösse in der gleichen Reihenfolge als wichtig einschätzen, wobei die Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) alle Kurstypen insgesamt als weniger wichtig einschätzen.

Daneben zeigt sich, dass die KMU ausgehend von ihrer Qualifikationsstruktur und Branche gewisse Kurstypen bevorzugen. So erachten hoch- und mittelqualifiziert geprägte Betriebe insbesondere die externen Kurse ohne Abschlusszertifikat als relevant, während gering- und heterogenqualifiziert geprägte Betriebe eher interne Kurse bevorzugen. Abgesehen von den internen Kursen schätzen die geringqualifiziert geprägten KMU alle anderen Kurstypen insgesamt als weniger wichtig ein.

Die Vorbereitungskurse für die eidgenössischen Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen sind insbesondere für KMU aus dem «Bau/Baugewerbe» und für heterogenqualifiziert geprägte Betriebe wichtig, während gering- und hochqualifiziert geprägte Betriebe sie als weniger relevant einschätzen. Auch der Berufsabschluss für Erwachsene wird von heterogenqualifiziert geprägten KMU stärker priorisiert als im Durchschnitt.

Hochqualifiziert geprägte KMU und Betriebe aus den Bereichen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» erachten Nachdiplomstudiengänge im Vergleich zu anderen KMU als besonders wichtig.

### **Vor- und Nachteile der Kursformate**

Um die Ergebnisse der quantitativen Befragung besser einordnen zu können, wurden diese mit den KMU-Verantwortlichen in den Interviews diskutiert und die Vor- und Nachteile der einzelnen Kursformate zur Deckung des Kompetenzbedarfs besprochen. In der Tabelle 3 werden die Aussagen aus den Interviews zusammengefasst. Die in den Interviews genannten Weiterbildungstypen entsprechen nicht genau unseren Kategorien, weil wir in den Interviews die von uns definierten Typen absichtlich nicht systematisch abgefragt haben. Durch die offene Abfrage wurde sichtbar, dass bei den KMU-Verantwortlichen die Unterscheidung der Weiterbildungsaktivitäten in «training off the job» und «training on the job» verbreitet ist. Dabei entspricht «training off the job» im Grossen und Ganzen der Kategorie Weiterbildungskurse und «training on the job» der informellen Weiterbildung. Die Grenzen zwischen den Kategorien können dabei fließend sein. Tabelle 3 listet die Aussagen der KMU-Verantwortlichen zu den Vor- und Nachteilen von verschiedenen Kurstypen auf.

Die Aussagen der KMU-Verantwortlichen in den Interviews bestätigen den Eindruck aus der quantitativen Befragung: Interne Schulungen oder Produkteschulungen sind für die KMU interessanter als externe Kurse. Aus Sicht der KMU sind diese Kurse eher auf die Bedürfnisse des KMU zugeschnitten. Eine kompetente Kursleitung ist den Befragten wichtig, ebenso wie der Austausch mit den anderen Kursteilnehmenden.

Gemäss der Befragten sind die anfallenden Kosten für externe Kurse grösser als bei niederschweligen, kurzfristig organisierbaren und praxisorientierten Schulungen. Damit ist für die KMU auch das Risiko einer Fehlinvestition grösser bei externen Kursen.

### Einschätzung der Vor- und Nachteile verschiedener Kursformate

| Weiterbildungskurse                        | Vorteile                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Nachteile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Externe Kurse</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetente Kursleitung</li> <li>- Austausch/Kontakt mit Kursteilnehmenden</li> <li>- À jour bleiben</li> <li>- Kursthema auf das KMU zugeschnitten</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anfallende Kosten</li> <li>- Teilaspekte des Kursinhalts sind nicht relevant für unser KMU</li> <li>- Inkompetente Lehrpersonen können Mitarbeitende demotivieren</li> <li>- Bei fehlender finanzieller und zeitlicher Unterstützung durch die Arbeitgeber fehlt es den Mitarbeitenden an Motivation</li> <li>- Kurse können von Mitarbeitenden als Pflichtveranstaltung wahrgenommen werden</li> <li>- Themeninteressen der Mitarbeitenden sind sehr unterschiedlich</li> </ul> |
| <b>Lieferanten- und Produkteschulungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetente Kursleitung</li> <li>- Kursthema auf das KMU zugeschnitten</li> <li>- Praktische Anwendung während Schulung</li> <li>- Vertiefteres Verständnis des Produktes</li> <li>- Schulungen können bei aktuellem Bedarf zeitnah durchgeführt werden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kursleitende sind nicht neutral</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Interne Schulungen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkter, schneller Austausch</li> <li>- In kurzer Zeit viel Wissen vermitteln</li> <li>- Mitarbeitende sind engagiert</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halbwissen kann vermittelt werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Tab. 3:  
Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews mit KMU-Verantwortlichen (N=10).

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Für KMU spielt der Erhalt eines Abschlusszertifikats bei der Wahl eines Weiterbildungskurses keine grosse Rolle. Im Vordergrund steht die praktische Relevanz für den Arbeitsalltag und geringe Kosten.
- KMU bevorzugen tendenziell interne Weiterbildungskurse gegenüber externen Weiterbildungskursen.
- Die Grösse eines KMU ist entscheidend für die Einschätzung der Relevanz von Weiterbildungskursen: Die Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) bewerten alle Formate seltener als wichtig.
- Nachdiplomstudiengänge wie CAS und MAS werden von den meisten KMU nicht als wichtig eingestuft; es sind v.a. hochqualifiziert geprägte KMU, welche Weiterbildungskurse aus dem Tertiär-A-Bereich schätzen.
- Bei heterogenqualifiziert geprägten KMU und Betrieben aus dem «Bau/Baugewerbe» sind Weiterbildungen der höheren Berufsbildung (Tertiär-B-Bereich) beliebt.

#### 4.4. RELEVANZ INFORMELLER WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN

Analog zu den Weiterbildungskursen im vorangehenden Kapitel wird in diesem Kapitel die Einschätzung der KMU zu verschiedenen Typen informeller Weiterbildung aufgezeigt. Darauf aufbauend werden auf der Grundlage der qualitativen Ergebnisse Vor- und Nachteile der verschiedenen Weiterbildungsarten diskutiert.

Unter informeller Weiterbildung werden in unserer Studie alle intendierten Lernaktivitäten ausserhalb von Kursstrukturen zusammengefasst. Im Fragebogen werden verschiedene Typen von informeller Weiterbildung unterschieden. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere informelle Weiterbildungstypen, die auf persönlichem Austausch beruhen, von den KMU als relevant eingestuft werden: 86% der KMU geben an, dass der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spiele und fast zwei Drittel der KMU beurteilen interne Coachings als wichtige Massnahme (67%, vgl. Abbildung 15). Weitere informelle Weiterbildungstypen wie das selbständige Lernen der Mitarbeitenden (40%) oder der Besuch von Fachmessen/Konferenzen (37%) werden von den KMU seltener als wichtig eingeschätzt. Noch seltener werden Jobrotation (18%) und die Nutzung von internen E-Learning-Plattformen (14%) als wichtige Weiterbildungsmassnahmen beurteilt. Nur gerade 4% der KMU klassifiziert Austauschprogramme/Studienbesuche als wichtig, um den Kompetenzbedarf zu decken.

**Welche der folgenden informellen Weiterbildungsaktivitäten sind wichtig, um den Kompetenzbedarf in Ihrem Betrieb zu decken? (Mehrfachnennungen möglich)**

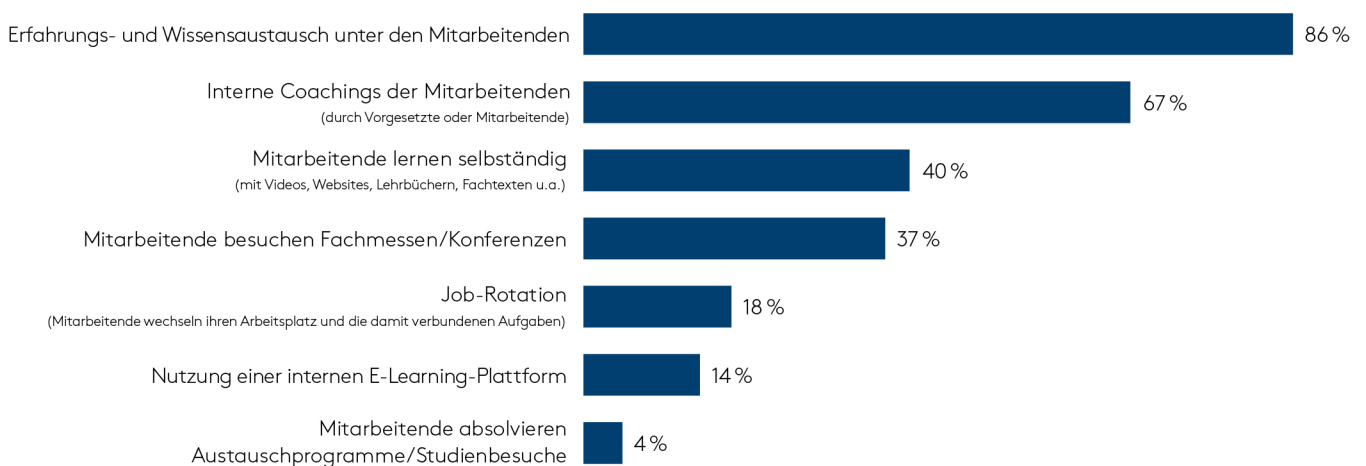


Abb. 15:  
Relevanz verschiedener informeller  
Weiterbildungsaktivitäten (N=337;  
gerundete Prozentwerte).

Bei der Einschätzung der Relevanz der verschiedenen Typen informeller Weiterbildung zeigen die bivariaten Analysen Unterschiede nach Grösse und Qualifikationsstruktur, wobei die Reihenfolge jeweils gleich bleibt (d.h. der Erfahrungs- und Wissensaustausch wird am häufigsten als wichtig eingeschätzt und die Austauschprogramme/Studienbesuche am seltensten). Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) schreiben dem internen Erfahrungs- und Wissensaustausch und dem internen Coaching seltener eine relevante Rolle zu als der Durchschnitt der KMU. Dagegen erachten sie das selbständige Lernen als wichtiger. Kleinunternehmen mit 20 bis 50 Stellen (VZÄ) sehen interne Coachings überdurchschnittlich häufig als relevant an.

Bei der Qualifikationsstruktur der KMU zeigt sich, dass hochqualifiziert geprägte KMU alle informellen Weiterbildungsaktivitäten tendenziell als wichtiger einschätzen als der Durchschnitt, wobei der Unterschied lediglich bei der Einschätzung von Fachmessen/Konferenzen sowie dem selbständigen Lernen signifikant ist.

Auch nach Branche zeigen sich signifikante Differenzen. KMU aus dem Bereich «Gesundheits- und Sozialwesen» erachten das interne Coaching im Vergleich mit allen anderen Branchen als besonders wichtig – im Gegensatz zu Betrieben aus der Branche «Land- und Forstwirtschaft», die dieses bedeutend seltener als wichtig erachten. Unternehmen aus dem «Bau/Baugewerbe» schätzen den internen Erfahrungsaustausch im Unternehmensvergleich häufiger als relevant ein, KMU aus dem Bereich «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» hingegen das selbständige Lernen sowie den Besuch von Fachmessen und Konferenzen.

### **Vor- und Nachteile informeller Weiterbildung**

Auch zu den verschiedenen informellen Weiterbildungsaktivitäten haben wir in den Interviews die KMU-Verantwortlichen befragt (vgl. Tabelle 4). Insgesamt wird deutlich, dass die KMU-Verantwortlichen den informellen Weiterbildungsaktivitäten sehr viel positive Aspekte zuschreiben: Informelle Weiterbildungsformate sind kostengünstig, gezielt einsetzbar und zur Weitergabe von (unternehmensinternem) Wissen zentral. Allerdings schreiben sie der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu. In der quantitativen Umfrage gaben die KMU an, dass internes Coaching eine grosse Wichtigkeit hat, um den Kompetenzbedarf zu decken.

## Einschätzung der Vor- und Nachteile informeller Weiterbildungsformate

| Informelle Weiterbildung                                              | Vorteile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Nachteile                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb des KMU</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert</li> <li>- Schnell und unkompliziert</li> <li>- Synergien nutzen</li> <li>- Hilfreich für Fehlervermeidung bei der Arbeit</li> <li>- Kosteneinsparung, wenn alle Mitarbeitenden gut informiert sind, z.B. bei Personalausfall</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine offizielle Struktur, anfällig für Abschweifungen</li> <li>- Falsches Wissen kann weitergegeben werden</li> </ul>                                                                           |
| <b>Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen KMU-Verantwortlichen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilfreiche Zweitmeinung und Lösungsvorschläge zu Problemen</li> <li>- Diskussion von ähnlichen Herausforderungen</li> <li>- Bewegungen der Branche werden sichtbar</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine genannt</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>Jobrotation/kurze Einblicke in andere Arbeitsgebiete</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verständnis für andere Bereiche</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine genannt</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>Selbstlernen</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktioniert nur bei intrinsischer Motivation, dann aber mit grossem Lerneffekt</li> <li>- Mitarbeitende können gezielt lernen und Wissenslücken schliessen</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstlernen setzt eine gewisse Kompetenz der Mitarbeitenden voraus</li> <li>- Mitarbeitende haben eventuell nicht das Gesamtbild im Blick</li> <li>- Keine Überprüfung des Gelernten</li> </ul> |
| <b>Fachmessen</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuigkeiten, die man nicht gesucht hat</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viele Sachen nicht relevant für KMU</li> <li>- Ungerichtetes Lernen</li> <li>- Es braucht viel intrinsische Motivation, Fachmessen müssen in der Freizeit besucht werden</li> </ul>              |
| <b>Firmenausflug</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation der Mitarbeitenden</li> <li>- Teambildungseffekt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht alle Mitarbeitenden interessieren sich für Thema</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>Interne Schulungen</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkter, schneller Austausch</li> <li>- In kurzer Zeit viel Wissen vermitteln</li> <li>- Mitarbeitende sind engagiert</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halbwissen kann vermittelt werden</li> </ul>                                                                                                                                                     |

Tab. 4:  
Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews mit KMU-Verantwortlichen (N=10).

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die informelle Weiterbildung ist von grosser Relevanz für KMU. Mit 86 % erachtet die grosse Mehrheit der KMU den internen Erfahrungs- und Wissensaustausch als wichtig.
- In den Interviews hat sich gezeigt, dass die KMU die informelle Weiterbildung schätzen, da sie kostengünstig und gezielt einsetzbar ist. Für informelle Weiterbildung wird eine hohe Eigenmotivation vorausgesetzt.
- KMU mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) schreiben dem internen Erfahrungs- und Wissensaustausch und dem internen Coaching seltener eine relevante Rolle zu als der Durchschnitt der KMU. Dagegen erachten sie das selbständige Lernen als wichtiger.



Kleinunternehmen mit 20 bis 50 Stellen (VZÄ) sehen interne Coachings überdurchschnittlich häufig als relevant an.

- Bei der Qualifikationsstruktur der KMU zeigt sich, dass hochqualifiziert geprägte KMU alle informellen Weiterbildungsaktivitäten tendenziell als wichtiger einschätzen als der Durchschnitt, wobei der Unterschied lediglich bei der Einschätzung von Fachmessen/Konferenzen sowie dem selbständigen Lernen signifikant ist.
- KMU aus dem Bereich «Gesundheits- und Sozialwesen» erachten das interne Coaching im Vergleich mit allen anderen Branchen als besonders wichtig – im Gegensatz zu Betrieben aus der Branche «Land- und Forstwirtschaft», die dieses bedeutend seltener als wichtig erachten.
- Unternehmen aus dem Baugewerbe schätzen den internen Erfahrungsaustausch im Unternehmensvergleich häufiger als relevant ein, KMU aus dem Bereich «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» hingegen selbständiges Lernen sowie den Besuch von Fachmessen und Konferenzen.

#### 4.5. WEITERBILDUNGSFORMATE

Weiterbildungen können in Präsenz-, Online- oder Blended-Formaten durchgeführt werden.<sup>4</sup> In der quantitativen Befragung haben wir die Teilnehmenden um eine Einschätzung der Relevanz dieser drei Formate gebeten. Die Ergebnisse sind deutlich: 88% der KMU beurteilen die Weiterbildungen in Präsenz als wichtig, während Blended- und Online-Weiterbildungen deutlich seltener als wichtig eingestuft werden.<sup>4</sup>

**Wie wichtig sind folgende Weiterbildungsformate, um den Kompetenzbedarf in Ihrem Betrieb zu decken?**

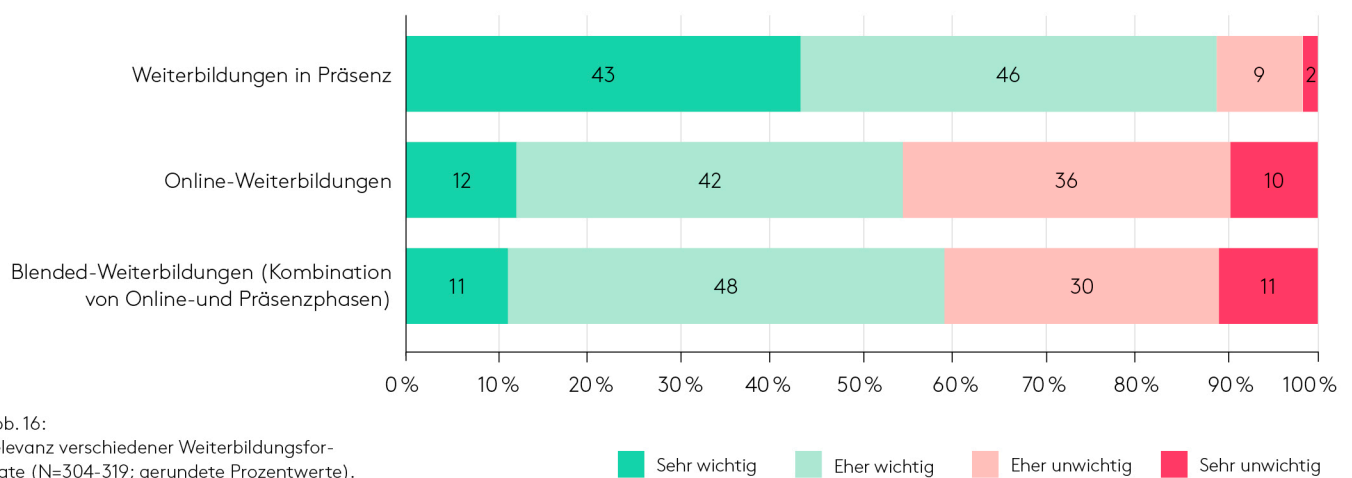


Abb. 16:  
Relevanz verschiedener Weiterbildungsformate (N=304-319; gerundete Prozentwerte).

<sup>4</sup> Bei einer Weiterbildung in Präsenz handelt es sich um eine synchron durchgeführte Weiterbildungsaktivität mit physischer Anwesenheit der Teilnehmenden; bei einer Online-Weiterbildung um eine synchron oder asynchron durchgeführte Weiterbildungsaktivität in einem virtuellen Raum und bei einer Blended-Weiterbildung um eine Kombination von Präsenz und Online. Letzteres kann synchron oder asynchron stattfinden (Birgit Aschemann und Chiara Russ-Baumann, 2022).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass die KMU unabhängig von Grösse, Qualifikationsstruktur und Branche Weiterbildungen in Präsenz am häufigsten als wichtig einschätzen. Bei der Einschätzung der Relevanz von Online- und Blended-Formaten zeigen sich jedoch Unterschiede nach Qualifikationsstruktur. Hochqualifiziert geprägte Betriebe beurteilen Online- und Blended-Weiterbildungen häufiger als relevant als die anderen Betriebe.

Auch nach Branchen bestehen Unterschiede. KMU der Branchen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sowie «Persönliche Dienstleistungen» schätzen die Online-Formate häufiger als wichtig ein als der Durchschnitt, während dies KMU aus den Bereichen «Bau/Baugewerbe» sowie «Gastronomie und Handel» seltener tun.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

- Ein Grossteil der KMU bevorzugt nach wie vor Weiterbildungen in Präsenz gegenüber Blended- und Online-Formaten.
- Online- und Blended-Formate werden vor allem von hochqualifiziert geprägten KMU und Betrieben aus den Branchen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sowie «Persönliche Dienstleistungen» geschätzt.

## 5 Umsetzung von Weiterbildung in KMU

Ausgehend von der Bedeutung, welche KMU unterschiedlichen Weiterbildungskursen und informellen Weiterbildungsaktivitäten zuschreiben, zeigt die Studie im folgenden Kapitel die Umsetzung von Weiterbildung im betrieblichen Alltag. Im Zentrum steht die Weiterbildungsaktivität der Mitarbeitenden, wobei nach deren Qualifikationsniveau unterschieden wird. Zudem wird aufgezeigt, an welche Zielgruppen sich die Weiterbildungsmaßnahmen richten, wer die Verantwortung für die Planung und Umsetzung übernimmt und wie motiviert die Mitarbeitenden sind. Zuletzt wird darauf eingegangen, wie die Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Weiterbildungsvorhaben von den Betrieben unterstützt werden und aus welchen Gründen KMU die Weiterbildung in ihren Betrieben fördern.

### 5.1. WEITERBILDUNGSAKTIVITÄT

Das folgende Kapitel beschreibt die Weiterbildungsaktivität der Mitarbeitenden aufgeschlüsselt nach Qualifikationsniveau. Es werden folgende Qualifikationsniveaus unterschieden: Mitarbeitende mit einem Tertiärabschluss A oder B (akademische Ausbildung oder höhere Berufsbildung), Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II (allgemeinbildende Ausbildungsgänge wie gymnasiale Maturitätsschulen und Fachmittelschulen und die berufliche Grundbildung) und Mitarbeitende ohne postobligatorischen Abschluss (d.h. mit einem Abschluss auf maximal Sekundarstufe I). Explizit ausgenommen werden Lernende und Trainees.

#### **Teilnahme an Weiterbildungskursen**

In der quantitativen Umfrage wurde erhoben, wie regelmässig die Mitarbeitenden an Weiterbildungskursen teilnehmen, aufgeschlüsselt nach Qualifikationsniveau (vgl. Abbildung 17). Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede: Mitarbeitende mit Tertiärabschluss nehmen deutlich häufiger an Weiterbildungskursen teil (45%) als Mitarbeitende mit Abschluss auf Sekundarstufe II (37%) oder ohne postobligatorischen Abschluss (18%). Das heisst, je höher die Vorbildung ist, desto weiterbildungsaktiver sind die Mitarbeitenden. Über alle Qualifikationsniveaus hinweg heisst das, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden der KMU eher selten bis sehr selten Weiterbildungskurse besuchen.

## Wie oft nehmen Mitarbeitende durchschnittlich an Weiterbildungskursen teil?

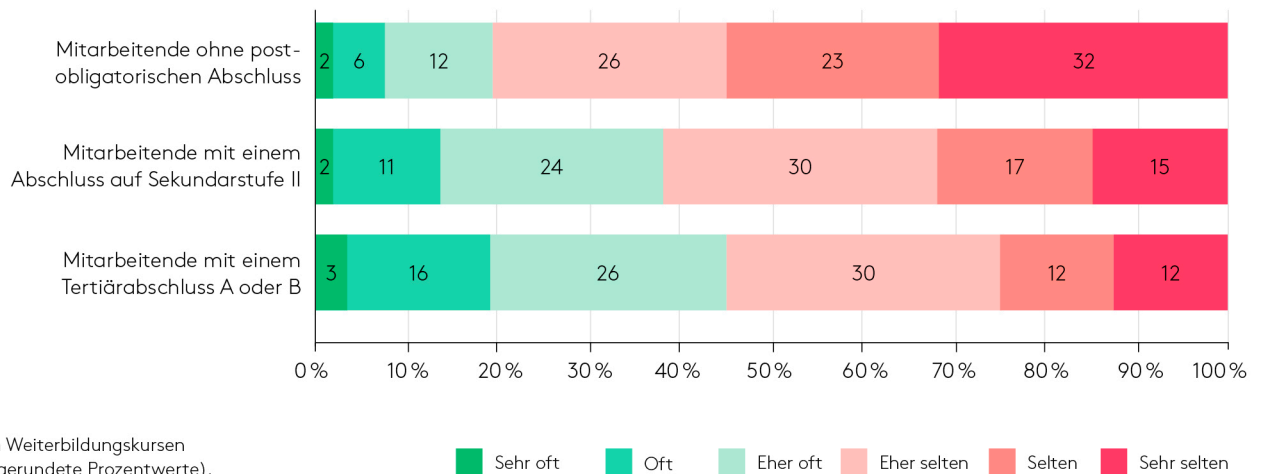


Abb. 17:  
Teilnahme an Weiterbildungskursen  
(N=262-316; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen der Teilnahme an Weiterbildungskursen weisen nach Qualifikationsstruktur und Branche unterschiedliche Zusammenhänge auf.

*Qualifikationsstruktur der KMU:* Bei geringqualifiziert geprägten KMU fällt auf, dass die Mitarbeitenden mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II seltener an Weiterbildungen teilnehmen als in den KMU mit anderen Qualifikationsstrukturen. In mittelqualifiziert geprägten Unternehmen nehmen die Mitarbeitenden ohne postobligatorischen Abschluss häufiger an Weiterbildungen teil. In hochqualifiziert geprägten KMU ist die Weiterbildungsaktivität von Mitarbeitenden mit Tertiärabschluss höher als in den anderen KMU.

*Branchenverteilung der KMU:* Im Bereich «Gesundheits- und Sozialwesen» nehmen sowohl die Mitarbeitenden mit Abschluss auf Sekundarstufe II als auch Mitarbeitende mit Tertiärabschluss häufiger an Weiterbildungskursen teil als in anderen Branchen. Bei den Mitarbeitenden ohne postobligatorischen Abschluss zeigen sich keine Unterschiede im Vergleich mit anderen Branchen.

Im Bereich «Gastronomie und Handel» nehmen hochqualifizierte Mitarbeitende mit einem Tertiärabschluss seltener an Weiterbildungskursen teil als in anderen Branchen. Bei den Mitarbeitenden mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II und den Mitarbeitenden ohne postobligatorischen Abschluss zeigen sich bei der Branche «Gastronomie und Handel» keine Auffälligkeiten.

### Informelle Weiterbildungsaktivität

Bei der Einschätzung zur Teilnahme an informeller Weiterbildung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Teilnahme an Weiterbildungskursen: Je höher die Qualifikation der Mitarbeitenden, desto häufiger nehmen sie an informellen Weiterbildungsaktivitäten teil (vgl. Abbildung 18). Von den Mitarbeitenden mit Tertiärabschluss A oder B bilden sich etwa 46% eher oft bis sehr oft informell weiter, von den Mitarbei-

tenden mit einem Abschluss der Sekundarstufe II 38% und von Mitarbeitenden ohne postobligatorischen Abschluss 30%.

### Wie oft nehmen Mitarbeitende durchschnittlich an informellen Weiterbildungsaktivitäten teil?

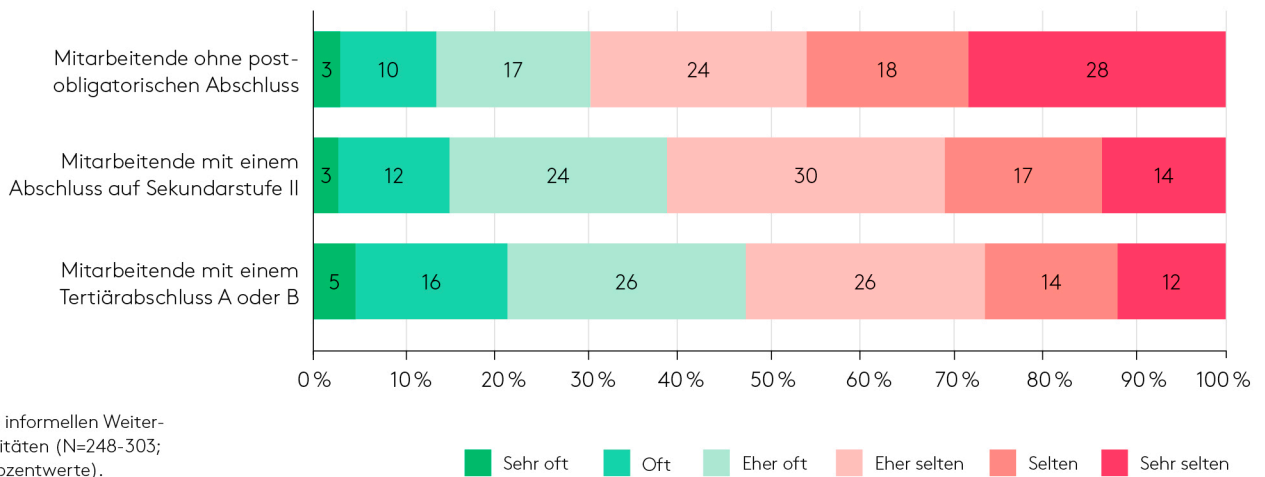


Abb. 18:  
Teilnahme an informellen Weiterbildungsaktivitäten (N=248-303; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen der Teilnahme an informeller Weiterbildung weisen ebenfalls nach Qualifikationsniveau und Branche unterschiedliche Zusammenhänge auf.

*Qualifikationsstruktur der KMU:* In geringqualifiziert geprägten Betrieben nehmen Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II seltener an Weiterbildungen teil als in anderen KMU. Bei den mittelqualifiziert geprägten KMU sind keine Auffälligkeiten erkennbar. In hochqualifiziert geprägten KMU nehmen Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II und mit Tertiärabschluss häufiger an informeller Weiterbildung teil als in anderen KMU.

*Branchenverteilung der KMU:* Im «Gesundheits- und Sozialwesen» zeigt sich wie bei den Weiterbildungskursen auch bei der informellen Weiterbildung, dass Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II oder Tertiärabschluss in dieser Branche häufiger an informeller Weiterbildung teilnehmen als in den anderen Branchen. In den Bereichen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sind Mitarbeitende mit Tertiärabschluss weiterbildungsaktiver als in anderen Branchen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Mehr als die Hälfte der KMU geben an, dass die Mitarbeitenden insgesamt selten an Weiterbildungskursen oder informeller Weiterbildung teilnehmen.
- Je höher das Qualifikationsniveau von Mitarbeitenden ist, desto häufiger nehmen sie an Weiterbildungskursen oder informeller Weiterbildung teil.

- Mitarbeitende ohne postobligatorischen Abschluss nehmen über alle Branchen und unabhängig von der Grösse der Betriebe seltener an Weiterbildung teil als höherqualifizierte Mitarbeitende.
- In hochqualifiziert geprägten Betrieben nehmen tertiärgebildete Mitarbeitende und teilweise auch Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II öfters an Weiterbildungen teil als im Durchschnitt.
- Das «Gesundheits- und Sozialwesen» sticht als besonders weiterbildungsaktive Branche heraus.

## 5.2. ZIELGRUPPE UND DIE ROLLE DER MOTIVATION

Im vorangehenden Kapitel wird deutlich, dass es bei der Weiterbildungsaktivität Unterschiede je nach Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden gibt. Im Folgenden zeigen wir auf, inwiefern KMU ihre Weiterbildungsmaßnahmen ausgehend vom Qualifikationsniveau an eine spezifische Personalgruppe richten und welche Rolle die individuelle Motivation der Mitarbeitenden dabei spielt.

Im Fragebogen haben wir die KMU gebeten anzugeben, ob sich ihre Weiterbildungsmaßnahmen eher an niedrigqualifizierte Mitarbeitende oder eher an hochqualifizierte Mitarbeitende richten. Damit wollten wir eine Einschätzung dazu abholen, ob das Qualifikationsniveau Einfluss auf die Förderung der Mitarbeitenden hat. Die Antworten zeigen, dass 41 % der KMU ihre Weiterbildungsmaßnahmen eher an hochqualifizierte Mitarbeitende richten und lediglich in jedem fünften Betrieb (19%) eher geringqualifizierte Mitarbeitende die primäre Zielgruppe für Weiterbildungen sind. In 39% der Betriebe richten sich die Massnahmen gleichermassen an gering- und an hochqualifizierte Mitarbeitende. Das heisst, bei einem substantiellen Teil der KMU stehen die gut ausgebildeten Mitarbeitenden im Fokus.

**An welche Zielgruppe richtet sich Weiterbildung in Ihrem Betrieb?**  
Weiterbildung richtet sich ...

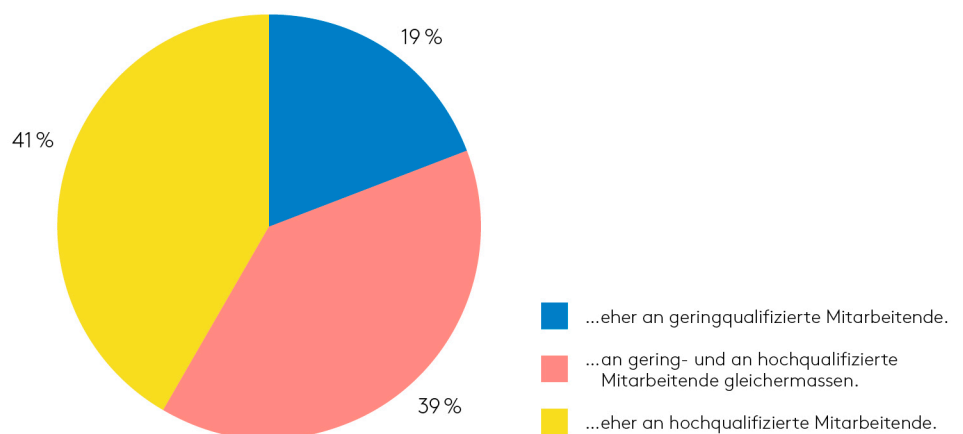


Abb. 19:  
Zielgruppe von Weiterbildung  
N=376; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen wenig überraschend, dass in geringqualifiziert geprägten Betrieben insbesondere geringqualifizierte Mitarbeitende die Zielgruppe von Weiterbildungen sind, während es in hochqualifiziert geprägten KMU öfters die hochqualifizierten Mitarbeitenden sind. Allerdings richten sich im Bereich «Gastronomie und Handel», in dem relativ viele geringqualifiziert geprägte Betriebe tätig sind, die Aktivitäten öfters an die hochqualifizierten Mitarbeitenden als im Durchschnitt. Im «Gesundheits- und Sozialwesen» dagegen sind überdurchschnittlich oft die geringqualifizierten Mitarbeitenden die primäre Zielgruppe. In KMU mit 20 bis 50 Stellen (VZÄ) richten sich Weiterbildungsmaßnahmen besonders oft an gering- und an hochqualifizierte Mitarbeitende gleichermaßen.

In den Interviews wird deutlich, dass es den KMU-Verantwortlichen schwerfällt, Zielgruppen für Weiterbildungen nach Qualifikation zu definieren. Viel eher sehen die KMU-Verantwortlichen Mitarbeitende aufgrund ihrer Persönlichkeit, Lebensumstände und Motivation für Weiterbildungen vor.

### Die Rolle der Motivation

In der quantitativen Umfrage haben wir die Befragten explizit nach einer Einschätzung der Motivation ihrer Mitarbeitenden für Weiterbildungen gebeten. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Viertel der Betriebe ihre Mitarbeitenden als klar motiviert wahrnehmen und rund die Hälfte (52%) als eher motiviert. Lediglich 3% der Betriebe erachten ihre Mitarbeitenden als überhaupt nicht motiviert.

#### Sind die Mitarbeitenden motiviert, an Weiterbildungen teilzunehmen?

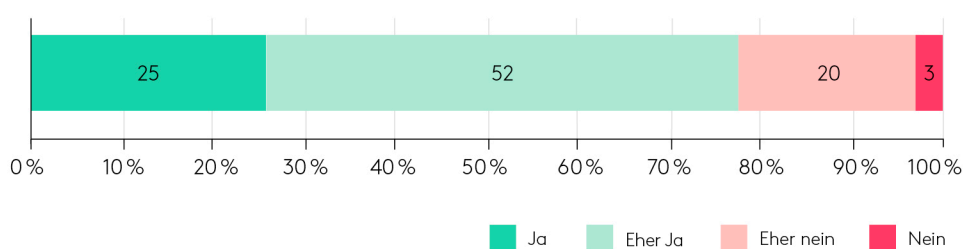


Abb. 20:  
Motivation der Mitarbeitenden  
(N=322; gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass geringqualifiziert geprägte Unternehmen ihre Mitarbeitenden besonders oft als unmotiviert einschätzen, während hochqualifiziert geprägte Unternehmen die Mitarbeitenden überdurchschnittlich oft als motiviert wahrnehmen. Zudem nehmen KMU im Bereich «Gastronomie und Handel» ihre Mitarbeitenden als unmotivierter wahr als die Betriebe in anderen Branchen.

Gemäss den Interviews nehmen die KMU-Verantwortlichen nicht wahr, dass die Qualifikation respektive der Ausbildungsstand der Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Weiterbildungsmotivation hat. Hingegen beobachten sie, dass junge Mitarbeitende motivierter sind und eher

Weiterbildungen initiieren als ältere Mitarbeitende. Auch frühere Lernerfahrungen spielen eine Rolle: Mitarbeitende, die bereits positive Weiterbildungserfahrungen gesammelt haben, interessieren sich eher für Weiterbildungen als andere. Ausserdem hat gemäss Aussagen der KMU-Verantwortlichen der Tätigkeitsbereich einen grossen Einfluss auf die Weiterbildungsmotivation. Die Motivation ist geringer bei Mitarbeitenden in Bereichen mit repetitiven Tätigkeiten und höher bei Mitarbeitenden mit verantwortungsvollen Tätigkeiten mit unterschiedlichem Tätigkeitsprofil.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

- In vielen KMU sind eher die hochqualifizierten Mitarbeitenden die Zielgruppe von Weiterbildungen. Geringqualifizierte Mitarbeitende sind nur in jedem fünften Betrieb die primäre Zielgruppe.
- In KMU mit 20 bis 50 Stellen (in VZÄ) richten sich die Weiterbildungsmassnahmen besonders oft an gering- und hochqualifizierte Mitarbeitende gleichermaßen.
- Die grosse Mehrheit der KMU nimmt ihre Mitarbeitenden als weiterbildungsmotiviert wahr. Geringqualifiziert geprägte Unternehmen schätzen die Motivation besonders tief ein, während hochqualifiziert geprägte Unternehmen ihre Mitarbeitenden als besonders motiviert einschätzen.
- In den Interviews geben die KMU-Verantwortlichen an, dass die Weiterbildung der Mitarbeitenden weniger von der Qualifikation als vom Tätigkeitsbereich, der Persönlichkeit und der Motivation der Mitarbeitenden abhängt.

### **5.3. FORMALISIERUNG UND VERANTWORTUNG**

Die Umsetzung von Weiterbildung kann in einem Unternehmen unterschiedlich stark formalisiert sein. Um den Formalisierungsgrad in KMU zu erfassen, wird in diesem Kapitel aufgezeigt, ob Weiterbildungsvereinbarungen abgeschlossen werden zwischen dem Betrieb und den Mitarbeitenden und ob die KMU den Nutzen von Weiterbildungsaktivitäten evaluieren. Zudem wird darauf eingegangen, wie stark sich die Betriebe in der Verantwortung sehen, ihre Mitarbeitenden weiterzubilden.

Abbildung 21 macht deutlich, dass lediglich 19% der Unternehmen eine schriftliche Weiterbildungsvereinbarung mit ihren Mitarbeitenden abschliessen, während fast die Hälfte der KMU dies nicht tut. Die bivariaten Auswertungen zeigen, dass die Grösse der Betriebe hier eine entscheidende Rolle spielt. Während Kleinunternehmen mit 20 bis 50 Stellen (VZÄ) öfters schriftliche Vereinbarungen treffen als der Durchschnitt, tun dies Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) besonders selten. Auffallend ist, dass KMU aus dem «Gesundheits- und Sozialwesen» häufiger schriftliche Vereinbarungen ausstellen.



Der Nutzen von Weiterbildung wird dagegen von vielen KMU evaluiert. 38% der KMU evaluieren jede Weiterbildung, 43% nur einen Teil. 20% nehmen keine Nutzenanalyse vor. Auch hier spielt die Grösse eine Rolle: Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) evaluieren ihre Weiterbildungsanstrengungen seltener als der Durchschnitt. Im Branchenvergleich nehmen Betriebe aus dem Bereich «Gastronomie und Handel» seltener Nutzenevaluierungen vor.

### Welche der folgenden Massnahmen ergreift Ihr Betrieb bei der Umsetzung von Weiterbildungen?

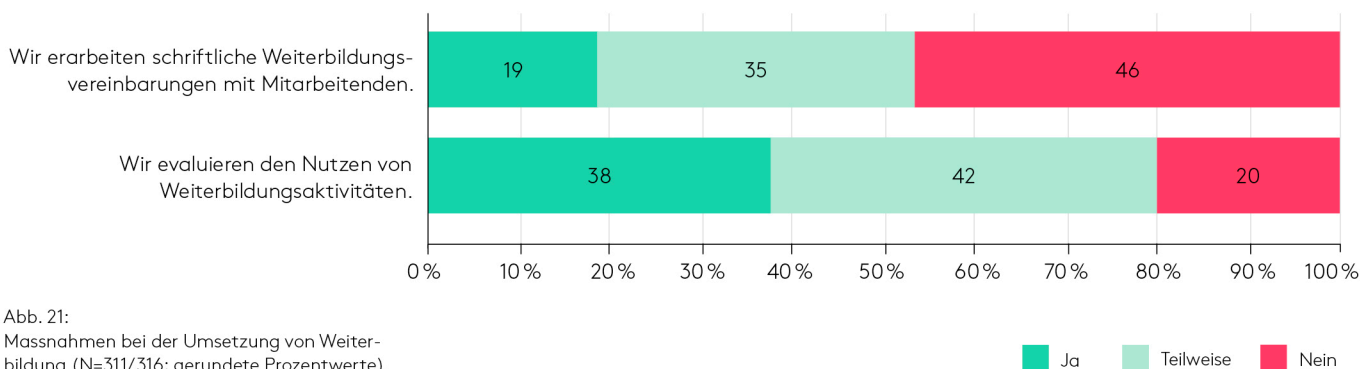


Abb. 21:  
Massnahmen bei der Umsetzung von Weiterbildung (N=311/316; gerundete Prozentwerte).

Ausgehend vom Grad der Formalisierung stellt sich die Frage, ob die KMU die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildung eher beim Betrieb oder eher bei den Mitarbeitenden verorten. In Abbildung 22 ist ersichtlich, dass viele KMU die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildung eher beim Betrieb sehen (39%) oder beim Betrieb und bei den Mitarbeitenden gleichermassen (38%). Ein knappes Viertel (23%) erachtet eher die Mitarbeitenden in der Pflicht. Die bivariaten Analysen zeigen, dass jene Betriebe, welche die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildung eher beim Betrieb sehen, auch öfters den Nutzen der Weiterbildungsaktivitäten evaluieren. Das heisst, sie schauen genauer hin, was die Weiterbildungen tatsächlich bringen.

Darüber hinaus zeigen die bivariaten Analysen lediglich Unterschiede nach Branche. KMU aus dem «Bau/Baugewerbe» sehen die Verantwortung öfters gleichmässig aufgeteilt zwischen Betrieb und Mitarbeitenden als der Durchschnitt der Betriebe, während Betriebe aus dem Bereich «Verarbeitendes Gewerbe und Herstellung von Waren» öfters die Mitarbeitenden in der Pflicht sehen.

Um die Haltung der KMU in der zentralen Frage zur Verantwortung differenzierter zu erfassen, haben wir diese den KMU-Verantwortlichen auch in den Interviews gestellt. Die Befragten verordnen die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildungsvorhaben generell eher bei den Unternehmen als bei den Mitarbeitenden. Sie sehen die Betriebe in der Verantwortung, dass die nötigen fachlichen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind. Wenn Kompetenzen fehlen und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden müssen, ist es an den KMU, diese zu initiieren.

## Wo liegt die Verantwortung für Weiterbildung in Ihrem Betrieb?

### Die Verantwortung für Weiterbildung liegt...

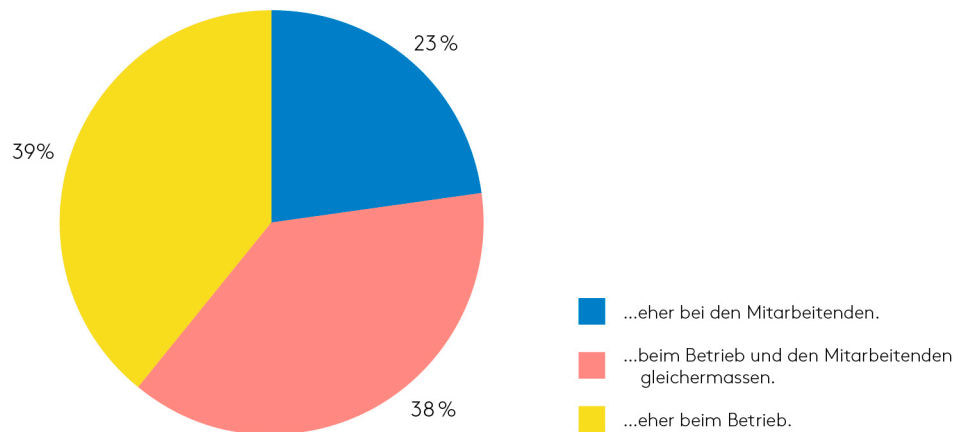


Abb. 22:  
Verantwortung für Weiterbildung  
(N=317; gerundete Prozentwerte).

Ob sich die KMU in der Verantwortung sehen, hängt gemäss den interviewten KMU-Verantwortlichen vor allem vom Weiterbildungstyp und vom Inhalt ab. So hat sich gezeigt, dass die KMU eher die Verantwortung für (externe) Weiterbildungskurse übernehmen, während die Mitarbeitenden für das informelle Lernen verantwortlich sind. Gemäss den KMU-Verantwortlichen stehen die Mitarbeitenden in der Pflicht, ihr Wissen und ihre fachlichen Kompetenzen im Berufsalltag ständig zu aktualisieren, dabei geht es vor allem um fachliches Wissen und Fähigkeiten, die für ihre Tätigkeit nötig sind. Bezogen auf die Weiterbildungsinhalte wurde in den Interviews deutlich, dass die Mitarbeitenden sich im Berufsalltag primär um den berufsrelevanten Wissens- und Kompetenzerwerb bemühen, während sie beim Erwerb überfachlicher Kompetenzen wenig engagiert sind – diese Weiterbildungen müssen eher von Seiten der Unternehmen angeregt werden.

Grundsätzlich werden Entscheidungen für oder gegen eine Weiterbildung nicht von den KMU-Verantwortlichen alleine getroffen, sondern in gemeinsamer Absprache mit den Mitarbeitenden. In den Interviews haben die KMU-Verantwortlichen mehrfach betont, dass sie ihre Mitarbeitenden nicht zu Weiterbildungen zwingen – abgesehen von gesetzlich vorgeschriebenen respektive obligatorischen Weiterbildungen wie Sicherheitsschulungen. Auch hier kommt wieder die Rolle der Motivation zum Ausdruck: Der Besuch einer Weiterbildung ist gemäss den interviewten KMU-Verantwortlichen nur sinnvoll, wenn die Mitarbeitenden motiviert sind und freiwillig teilnehmen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die Frage des Nutzens von Weiterbildung ist für die Mehrheit der KMU zentral; rund 80% überprüfen den Nutzen von Weiterbildung immer oder zumindest teilweise. Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) und Betriebe aus dem Bereich «Gastronomie und Handel» evaluieren Weiterbildungen seltener.

- Die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildung sehen die KMU eher beim Betrieb oder beim Betrieb und den Mitarbeitenden gleichermaßen.
- In den Interviews wird deutlich, dass sich die KMU-Vertretenden eher bei der Umsetzung von (externen) Weiterbildungskursen in der Verantwortung sehen. Die Mitarbeitenden sind dagegen eher für die informelle Weiterbildung verantwortlich.

#### 5.4. FINANZIELLE UND ZEITLICHE UNTERSTÜTZUNG

Im Zusammenhang mit der Verantwortung für Weiterbildung ist auch die Frage nach der finanziellen und zeitlichen Unterstützung der Weiterbildungen durch die Betriebe zentral, wobei hier wiederum zwischen Weiterbildungskursen und informeller Weiterbildung differenziert wird.

Die Resultate der quantitativen Umfrage machen deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Mitarbeitenden finanziell unterstützt. Wie Abbildung 23 zeigt, übernehmen über 90% der KMU mindestens die Hälfte der Kosten. Bei der Finanzierung informeller Weiterbildung, für die beispielsweise Kosten für den Kauf von Fachbüchern, Online-tools oder den Besuch von Konferenzen anfallen können, zeigt sich ein ähnliches Bild: Auch hier übernehmen über 90% der KMU mindestens die Hälfte der Kosten. In beiden Fällen sind es jeweils weniger als 10% der Betriebe, welche keine Kosten übernehmen.

##### Finanzielle Unterstützung der Weiterbildung von Mitarbeitenden Der Betrieb übernimmt...

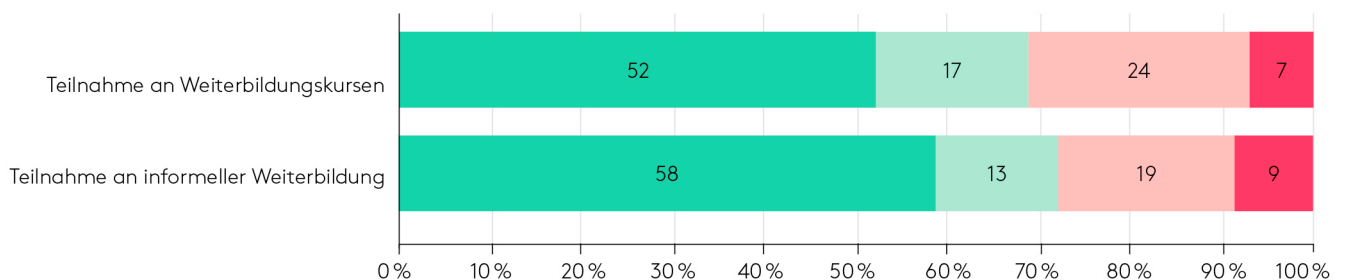


Abb. 23:  
Finanzielle Unterstützung der Weiterbildung von Mitarbeitenden (N=306/329; gerundete Prozentwerte).

■ ...gesamte Kosten    ■ ...mehr als die Hälfte der Kosten    ■ ...bis zur Hälfte der Kosten    ■ ...keine Kosten

Die bivariaten Analysen zeigen keine Besonderheiten für die finanzielle Unterstützung von Weiterbildungskursen. Bei der Finanzierung informeller Weiterbildung unterstützen hochqualifiziert geprägte KMU ihre Mitarbeitenden stärker als der Durchschnitt. KMU aus den Branchen «Gastronomie und Handel» beteiligen sich dagegen seltener finanziell an informeller Weiterbildung.

## Weiterbildung als Arbeitszeit

Gegenüber der finanziellen Unterstützung fällt die zeitliche Unterstützung durch die Unternehmen etwas tiefer aus, doch auch hier zeigt sich, dass viele KMU einen substanziellen Beitrag leisten (vgl. Abbildung 24). In 35% der Betriebe können sich die Mitarbeitenden die Teilnahme an einem Weiterbildungskurs vollständig als Arbeitszeit anrechnen lassen und in weiteren 18% zu mehr als der Hälfte. Insgesamt können sich die Mitarbeitenden in 90% der Betriebe Weiterbildung zumindest teilweise als Arbeitszeit anrechnen lassen.

Die informelle Weiterbildung findet etwas öfters während der Arbeitszeit statt, in 57% der Betriebe können die Mitarbeitenden sich dieselbe entweder vollständig oder zumindest mehrheitlich als Arbeitszeit anrechnen lassen. Auch hier stellt lediglich eine Minderheit der Betriebe überhaupt keine Arbeitszeit zur Verfügung.

### Zeitliche Ermöglichung von Weiterbildung Mitarbeitende können sich die Weiterbildung...

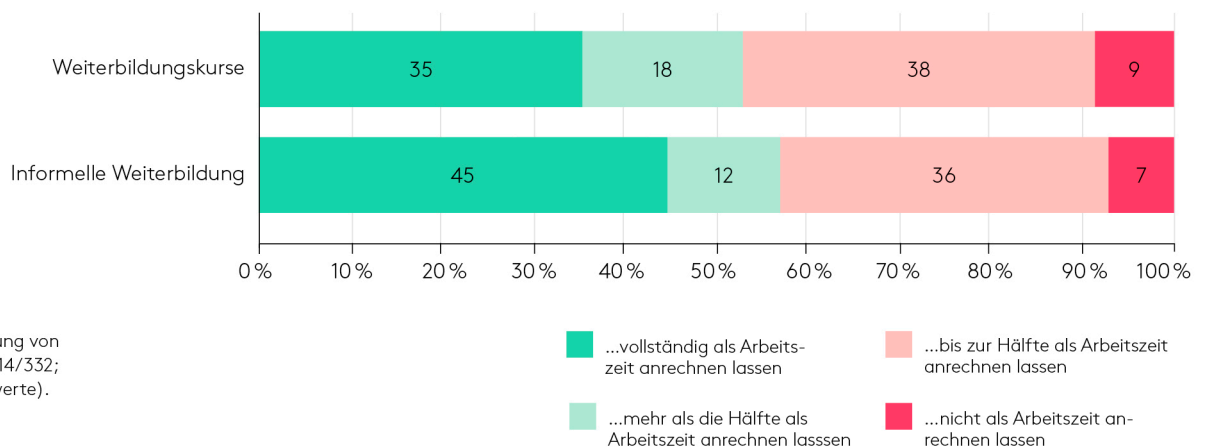


Abb. 24:  
Zeitliche Ermöglichung von  
Weiterbildung (N=314/332;  
gerundete Prozentwerte).

Die bivariaten Analysen zeigen, dass Mikrounternehmen mit bis zu 3 Stellen (VZÄ) sowohl für Weiterbildungskurse als auch für informelle Weiterbildung deutlich weniger Arbeitszeit zur Verfügung stellen als der Durchschnitt. Auch KMU aus dem Bereich «Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren» stellen weniger Arbeitszeit für beide Formen von Weiterbildung bereit.

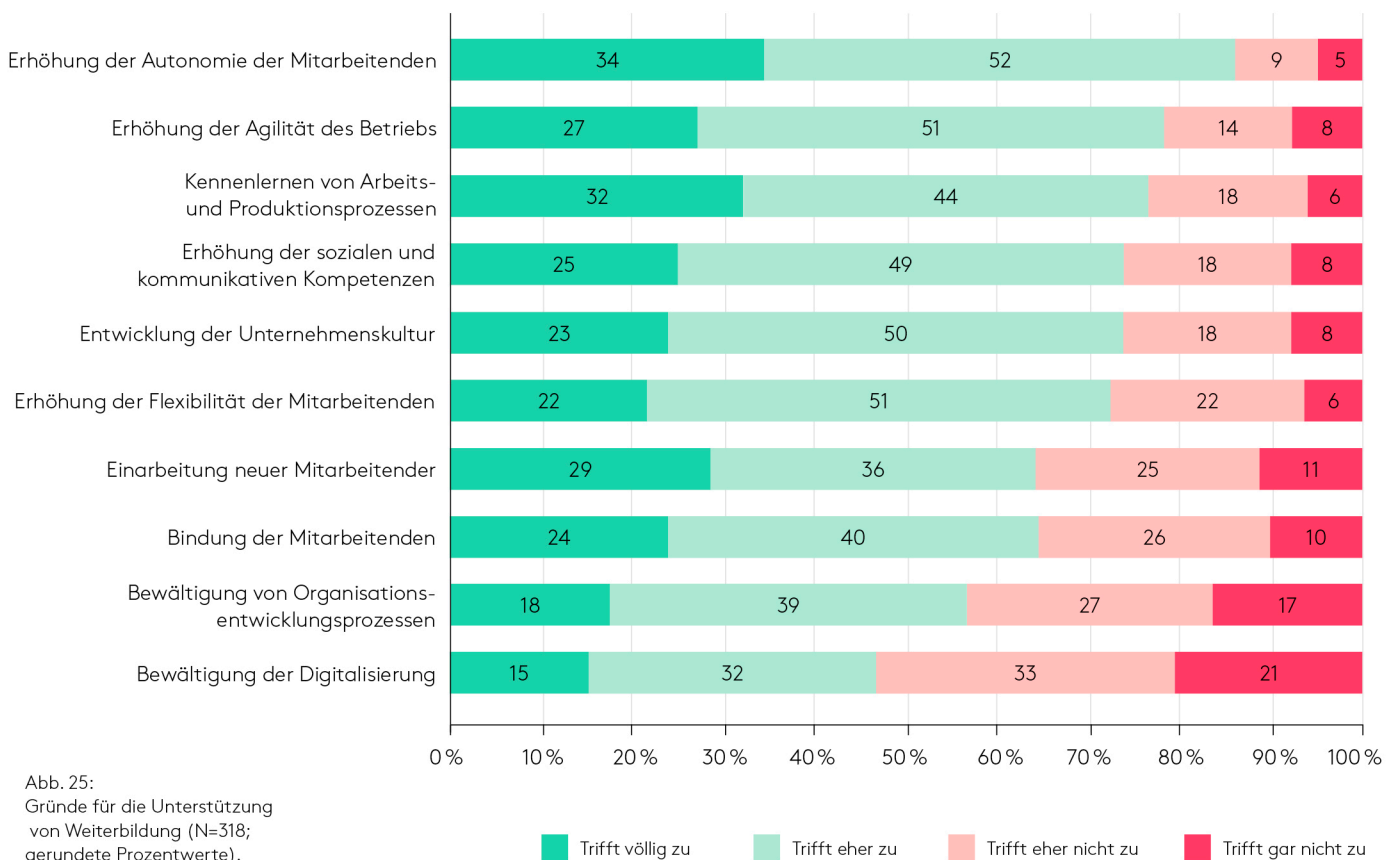
### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die Bedeutung der Weiterbildung spiegelt sich auch in der finanziellen und zeitlichen Unterstützung der Weiterbildung. Allerdings steht für die KMU der direkte Nutzen für den Betrieb im Vordergrund.
- Hochqualifiziert geprägte KMU finanzieren die informelle Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden besonders oft. KMU aus den Branchen «Gastronomie und Handel» beteiligen sich signifikant seltener finanziell an informeller Weiterbildung als KMU anderer Branchen.
- Mikrounternehmen mit weniger als drei Stellen (VZÄ) stellen deutlich weniger Arbeitszeit für Weiterbildung zur Verfügung.

## 5.5. GRÜNDE FÜR DIE FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNG IM BETRIEB

Im Folgenden werden die Gründe beschrieben, die KMU zur Förderung von Weiterbildung bewegen respektive daran hindern. Hierbei wird deutlich, dass KMU sehr viele verschiedene Motive haben, warum sie die Weiterbildung im Betrieb unterstützen. Wie in Abbildung 25 ersichtlich ist, steht für einen Grossteil der KMU die Förderung der Autonomie der Mitarbeitenden (86%), die Erhöhung der Agilität des Betriebs (78%) und das Kennenlernen von Arbeits- und Produktionsprozessen (76%) im Vordergrund. Auch die Erhöhung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie der Flexibilität der Mitarbeitenden und die Entwicklung der Unternehmenskultur erachten jeweils rund drei Viertel der KMU als wichtigen Grund, warum sie Weiterbildung unterstützen. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und die Bindung bestehender Mitarbeitender geben rund zwei Drittel der Betriebe an. Im Vergleich seltener genannt werden die Bewältigung von Organisationsentwicklungsprozessen und die Bewältigung der Digitalisierung.

### Warum unterstützt Ihr Betrieb die Weiterbildung von Mitarbeitenden?



In den Interviews haben wir die Verantwortlichen – ohne vorbestimmte Antwortkategorien – nach Motiven für die Förderung von Weiterbildung gefragt. Die Aussagen komplementieren die im Fragebogen abgefragten Argumente. In den Interviews wird erstens der soziale Aspekt

stark betont; so heben die KMU-Verantwortlichen die soziale Verantwortung, welche KMU gegenüber ihren Mitarbeitenden haben, hervor. Weiterbildungsunterstützung wird als Möglichkeit wahrgenommen, den Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung zu zeigen, und ist auch für die Mitarbeitendenbindung relevant. Die KMU-Verantwortlichen betonen in den Interviews, dass sie insbesondere in diejenigen Mitarbeitenden investieren, die sie langfristig im Unternehmen halten und fördern möchten. Andererseits geht es den KMU-Verantwortlichen um Wissens- und Kompetenzerweiterung sowie um Netzwerkpflge. Es ist ihnen ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden mit Weiterbildung ihren Horizont erweitern können, neuere Entwicklungen und andere Arbeitsweisen kennenlernen und sich ein Netzwerk aufbauen und möglicherweise auch zukünftige Kunden gewinnen. Und drittens ist es für die KMU-Verantwortlichen im Sinne von Organisationsentwicklungsprozessen relevant, dass das Wissen innerhalb des Unternehmens verteilt ist und nicht nur beim Management liegt. Insofern ist Weiterbildung auch eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzutreten.

### **Hinderungsgründe**

Wir haben die KMU-Verantwortlichen ebenfalls gefragt, ob sie Hinderungsgründe bei der Förderung von Weiterbildung feststellen. Immerhin fast ein Drittel (30%) sieht sich daran gehindert. Bei 70% ist das nicht der Fall. Die bivariaten Analysen zeigen keine Unterschiede nach Grösse, Qualifikationsstruktur oder Branche. Das heisst, der Anteil ist über alle drei Kategorien hinweg ähnlich.

Die 30% der KMU, die nicht im gewünschten Umfang Weiterbildungsvorhaben fördern können, geben verschiedene Hinderungsgründe an (vgl. Abbildung 26). Der meistgenannte Hinderungsgrund ist der Zeitmangel der Mitarbeitenden (75%). Ebenfalls ein grösserer Anteil (57%) erachtet die Weiterbildungskosten als zu hoch. 44% der KMU geben an, dass aus ihrer Sicht geeignete Weiterbildungen fehlen. Damit betreffen die drei am häufigsten genannten Hinderungsgründe ökonomische oder äussere Faktoren. Dass das Management den Nutzen von Weiterbildung nicht sieht, wird mit einem Anteil von 19% am seltensten als Hinderungsgrund genannt.

Insgesamt weisen die KMU-Verantwortlichen in den Interviews darauf hin, dass die Unterstützung von Weiterbildung immer auch eine Investition ist für den Betrieb. Bei der finanziellen und zeitlichen Unterstützung der Weiterbildungen behalten die KMU-Verantwortlichen den Nutzenaspekt für das Unternehmen im Blick. Die geplante Weiterbildung muss mit den strategischen Unternehmenszielen im Einklang sein, damit eine finanzielle und zeitliche Unterstützung für das Unternehmen Sinn macht. Je nach Stufe (Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen) gibt es Stipendien, die beantragt werden können. Grundsätzlich betonen die befragten KMU-Verantwortlichen, dass ein Weiterbildungsvorhaben nicht an den finanziellen Hürden scheitern soll. Motivierte Mitarbeitende sollen gefördert werden.

## Welche der folgenden Gründe hindern Ihren Betrieb daran, mehr Weiterbildung zu unterstützen?

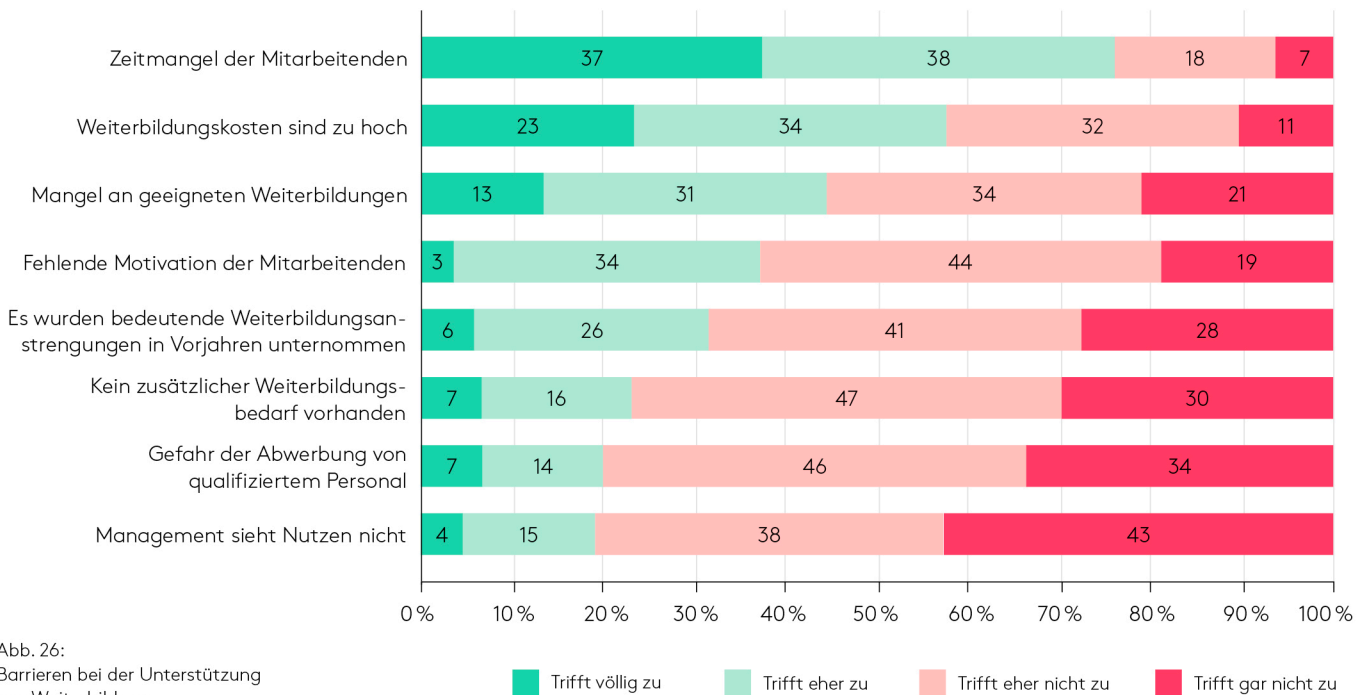


Abb. 26:  
Barrieren bei der Unterstützung von Weiterbildung (N=96; gerundete Prozentwerte).

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die Unternehmen haben eine grosse Bandbreite an Gründen, wieso sie Weiterbildung unterstützen. Neben dem Kompetenz- und Wissenserwerb der Mitarbeitenden steht die individuelle Befähigung von Mitarbeitenden und die Agilität des Betriebs im Vordergrund.
- Ein Drittel der KMU fühlt sich in der Umsetzung von Weiterbildung gehindert. Bei dieser Einschätzung lassen sich keine Unterschiede nach Grösse, Qualifikationsstruktur oder Branche feststellen.
- Die am häufigsten genannten Hinderungsgründe für Weiterbildung betreffen die fehlenden Ressourcen, wobei den Mitarbeitenden in KMU primär die Zeit fehlt. Bei etwas mehr als der Hälfte ist auch die Finanzierung ein Problem.

### 5.6. KOOPERATIONSPARTNER

Für die Umsetzung von Weiterbildungsvorhaben arbeiten die KMU mit verschiedenen Partnern zusammen, wobei diesen unterschiedliche Relevanz zukommt. Mit rund drei Viertel der KMU (74%) schätzt eine Mehrheit die Berufs- und Branchenverbände als wichtig ein. Daneben spielen Weiterbildungsanbieter aus der Schweiz (58%) und andere Unternehmen aus der Branche (52%) eine wichtige Rolle. Auch tertiäre Bildungsinstitutionen sind für viele KMU relevant (42%).

Bivariate Analysen zeigen Unterschiede nach Branche und Qualifikationsstruktur. Wenig überraschend spielen für KMU mit einer hochqua-

lifiziert geprägten Qualifikationsstruktur tertiäre Bildungsinstitutionen eine relevantere Rolle als für die anderen. Ausserdem schätzen sie internationale Weiterbildungsanbieter sowie andere Unternehmen aus der Branche häufiger als wichtige Partner ein. Geringqualifiziert geprägte KMU schätzen diese dagegen besonders häufig als unwichtig ein.

### Wie wichtig sind folgende Partner für die Umsetzung von Weiterbildungen in Ihrem Betrieb?

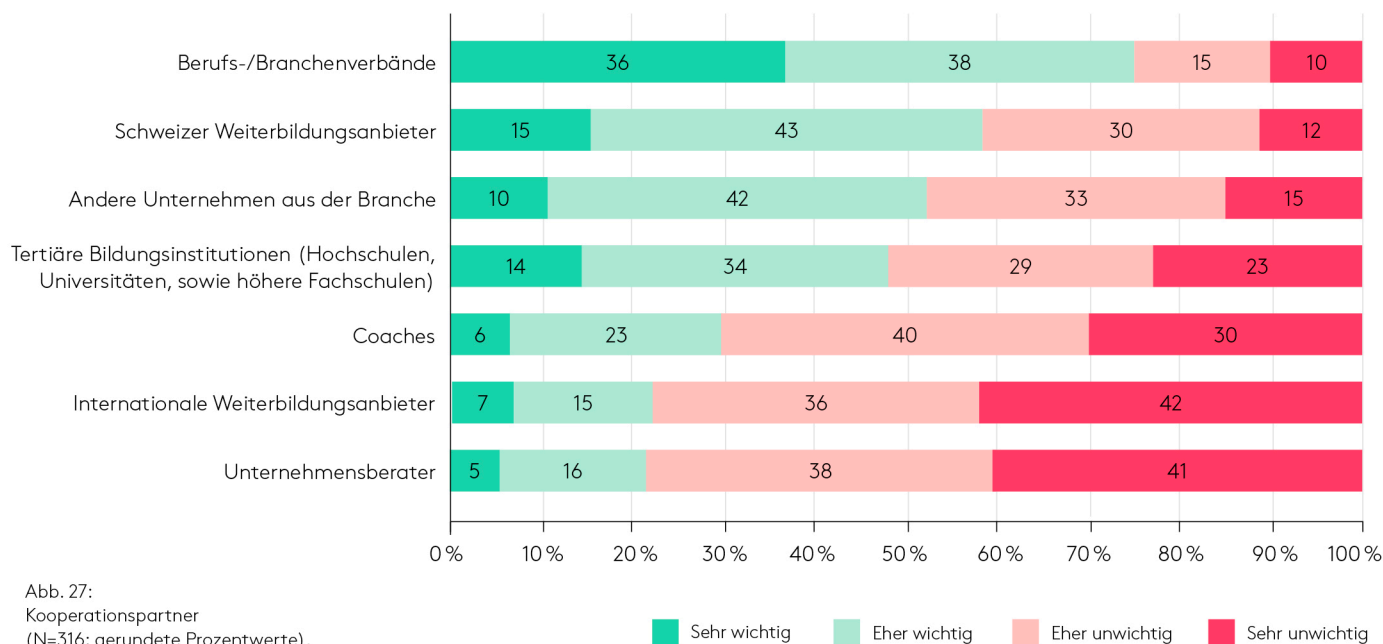


Abb. 27:  
Kooperationspartner  
(N=316; gerundete Prozentwerte).

Aufgeschlüsselt nach Branche wird sichtbar, dass Berufs- und Branchenverbände insbesondere für KMU im «Bau/Baugewerbe» wichtige Kooperationspartner sind, während Betriebe in den Bereichen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» diese besonders selten als wichtig einschätzen. Im Branchenvergleich fällt ausserdem auf, dass die tertiären Weiterbildungsinstitutionen für KMU aus den Bereichen «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» sowie «Finanzen und Immobilien» wichtiger sind als für den Durchschnitt der Betriebe. KMU aus den Branchen «Gastronomie und Handel» schätzen diese dagegen besonders selten als wichtig ein.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Für drei Viertel der KMU sind Berufs- und Branchenverbände die wichtigsten Kooperationspartner. Insbesondere im «Bau/Baugewerbe» spielen sie eine wichtige Rolle.
- Schweizer Weiterbildungsanbieter sind für über die Hälfte der Betriebe (58%) wichtige Partner für die Umsetzung von Weiterbildung.
- Internationale Weiterbildungsanbieter sind für die wenigsten KMU wichtige Partner. Einzig für hochqualifiziert geprägte Betriebe scheinen sie eine gewisse Bedeutung zu haben.



## 6 Diskussion

Die Studie untersucht die Bedeutung und die Umsetzung von Weiterbildung in KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden. Mit dem Fokus auf die kleinen KMU trägt die Studie einer grossen Unternehmensgruppe Rechnung: 46% aller Unternehmen in der Schweiz gehören in diese Grössenklasse. Die KMU mit 2 bis 50 Mitarbeitenden haben damit auch eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung. Informationen zu Weiterbildung in dieser Unternehmensgruppe sind insbesondere relevant, als frühere Studien einen Zusammenhang von Unternehmensgrösse und Weiterbildungsaktivität belegen: je kleiner der Betrieb, desto tiefer die Weiterbildungsaktivität (Gonon Philipp et al., 2005; Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022). Die Zahlen vom BFS zeigen eine ähnliche Tendenz, wobei Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden nicht berücksichtigt wurden (BFS, 2018). Unsere Studie kann damit die BFS-Daten komplettieren und Informationen zur Bedeutungseinschätzung und Umsetzung von Weiterbildung in Mikrounternehmen präsentieren.

Das Feld der Mikro- und Kleinunternehmen der Schweiz ist sehr breit und divers. Vertiefte Analysen unserer Ergebnisse widerspiegeln diese Diversität: nicht nur nach Grösse, sondern auch nach Branche und Qualifikationsstruktur weisen die KMU bedeutende Unterschiede in der Bewertung und Umsetzung von Weiterbildung auf. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Kapitel erstens die Haupterkenntnisse der Studie diskutiert und eingebettet und zweitens die Spezifitäten nach Branche, Grösse und Qualifikationsstruktur aufgezeigt.

### **KMU schreiben der Weiterbildung eine grosse Bedeutung zu**

Die Studienresultate zeigen insgesamt, dass bei den KMU ein grundsätzliches Bewusstsein für die Relevanz von Weiterbildung vorhanden ist. Die KMU erkennen den Wert von Weiterbildung und ein Grossteil schreibt ihr eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg zu. Die wenig verfügbaren Studien weisen ähnliche Ergebnisse auf (Gonon Philipp et al., 2005; Sara Carnazzi Weber et al., 2017; Schüepp Philipp, 2017). Die Bedeutung von Weiterbildung wird auch dadurch deutlich, dass viele Betriebe sie in die Unternehmensstrategie und das Budget aufnehmen: Etwa drei Viertel der KMU verankern Weiterbildung in der Unternehmensstrategie und etwa zwei Drittel – zumindest teilweise – im Unternehmensbudget.

### **Weiterbildung ist der präferierte Weg zur Deckung des betrieblichen Kompetenzbedarfs**

Gemäss unserer Studie beschäftigen sich über 80% der KMU aktiv mit ihrem Kompetenzbedarf und überprüfen diesen laufend. Dass sich die grosse Mehrheit der KMU mit ihrem innerbetrieblichen Kompetenzbedarf auseinandersetzt, belegen auch die Zahlen vom BFS (BFS, 2018). Die meisten KMU erachten ihren aktuellen betrieblichen Kompetenzbedarf als weitgehend gedeckt, doch gibt fast die Hälfte an, dass sich dieser laufend verändert. Zudem bereitet es 44% der KMU Mühe, den

zukünftigen Kompetenzbedarf abzuschätzen. Für das Thema Weiterbildung in KMU ist das ein zentrales Resultat: Kennen die KMU ihren Kompetenzbedarf nicht, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie diesen unterschätzen und damit wahrscheinlich auch den betrieblichen Weiterbildungsbedarf. Denn der Weiterbildung kommt eine wichtige Rolle zur Deckung des betrieblichen Kompetenzbedarfs zu. Wie die vorliegende Studie zeigt, ist Weiterbildung für drei Viertel der KMU der präferierte Weg zur Deckung des Kompetenzbedarfs. Andere Möglichkeiten wie Neueinstellungen oder die Beiziehung externer Experten spielen gemäss unseren Studien eine untergeordnete Rolle – was mit früheren Studienergebnissen übereinstimmt (Sara Carnazzi Weber et al., 2017; Schüepp Philipp, 2017).

### **Non-formale und informelle Weiterbildung sind beide wichtig, informelle Weiterbildung wird jedoch unterschätzt**

Die qualitativen Interviews sowie Angaben aus der quantitativen Befragung weisen darauf hin, dass KMU den Begriff Weiterbildung intuitiv mit (externen) Weiterbildungskursen gleichsetzen, während die verschiedenen Formen informeller Weiterbildung nicht als solche wahrgenommen werden. Für die Interpretation der folgenden Erkenntnisse ist das zentral. Die KMU unterschätzen ihre Weiterbildungsaktivität systematisch, weil die KMU informelle Weiterbildung nicht als Weiterbildung wahrnehmen.

Die systematische Unterschätzung des informellen Lernens zeigt sich darin, dass viele KMU in der quantitativen und qualitativen Befragung angegeben haben, dass sie in erster Linie Weiterbildungskurse zur Deckung des Kompetenzbedarfs einsetzen. Bei den Angaben zur Relevanz spezifischer Formen informeller Weiterbildung wurde jedoch deutlich, dass sehr viele Betriebe die informellen Weiterbildungsaktivitäten als wichtig einschätzen. Tendenziell wird informelle Weiterbildung sogar etwas bevorzugt, was mit den Zahlen vom BFS übereinstimmt (BFS, 2018). Insgesamt werden aber beide Lernformen von den KMU als relevant eingeschätzt.

Sowohl bei den Weiterbildungskursen als auch bei informeller Weiterbildung stehen praktische Relevanz und geringe Kosten im Vordergrund. Bei den Weiterbildungskursen werden vor allem Kurse nahe am Berufsalltag, wie beispielsweise Produkteschulungen, als wichtig angesehen. Über alle Weiterbildungskurse hinweg zeigt sich, dass der Erwerb von Weiterbildungszertifikaten für die KMU keine Priorität darstellt. Informelles Lernen ist für die KMU eine kostengünstige und gezielt einsetzbare Form der Wissens- und Kompetenzvermittlung, die aber von den Mitarbeitenden eine hohe Eigenmotivation voraussetzt.

### **In vielen KMU nehmen Mitarbeitende selten an Weiterbildung teil – grosse Unterschiede nach Qualifikation der Mitarbeitenden**

Die Studienergebnisse zeigen, dass trotz hoher Bedeutungszumessung in mehr als der Hälfte der KMU die Mitarbeitenden nur selten an Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen. Wie bereits in früheren Studien belegt (Gonon Philipp et al., 2005), weist auch unsere Studie auf die

grossen Unterschiede nach Qualifikationsniveaus hin: Über alle KMU hinweg nehmen Mitarbeitende mit Tertiärabschluss deutlich häufiger an Weiterbildungen (non-formal und informell) teil als Mitarbeitende mit Abschluss auf Sekundarstufe II oder ohne postobligatorischen Abschluss. Das heisst, je höher die Vorbildung, desto weiterbildungsaktiver sind die Mitarbeitenden. Aus der Individualperspektive unterstreichen auch die Zahlen aus dem Mikrozensus des BFS dieses Bild (BFS, 2022). Das stimmt mit der im Forschungsteil beschriebenen Beobachtung überein: Die KMU in der Schweiz sind zwar weiterbildungsaktiv, von der Weiterbildungsaktivität profitiert aber nur ein Teil der Mitarbeitenden (BFS, 2018).

Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht überraschend, dass die KMU-Verantwortlichen hochqualifizierte Mitarbeitende häufiger als Zielgruppe von Weiterbildungen wahrnehmen als geringqualifizierte Mitarbeitende. Nur in jedem fünften Betrieb sehen die Verantwortlichen die geringqualifizierten Mitarbeitenden als primäre Zielgruppe für Weiterbildungsvorhaben. In den Interviews betonen die KMU-Verantwortlichen jedoch, dass sie alle Mitarbeitenden im Blick haben für mögliche Weiterbildungen und sie Mitarbeitende nicht nach Qualifikationsniveau, sondern nach Tätigkeitsbereich oder persönlichem Interesse für Weiterbildungen vorsehen.

Unsere Studie hat in diesem Zusammenhang auch die Rolle der Motivation untersucht. Grundsätzlich nehmen KMU ihre Mitarbeitenden als motiviert wahr für Weiterbildungen. Ein mangelndes Interesse der Mitarbeitenden, wie sie die Studie der Credit Suisse (2022) beschreibt, konnte nicht festgestellt werden (Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022). Vertiefte Analysen weisen allerdings auf Muster nach Qualifikationsstruktur der KMU hin: Die hochqualifiziert geprägten Unternehmen schätzen ihre Mitarbeitenden motivierter ein als geringqualifiziert geprägte Unternehmen. Allerdings geben die KMU-Verantwortlichen in den Interviews an, dass die Motivation der Mitarbeitenden nicht direkt mit ihrer Qualifikation zusammenhängt, sondern auch von persönlichkeits- und situativen Gründen abhängig ist.

Bei der Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildungen sehen die KMU sowohl die Mitarbeitenden als auch die Betriebe in der Pflicht – mit Tendenz zur Hauptverantwortung bei den Betrieben. Nur ein Viertel der KMU schreibt die Verantwortung ausschliesslich den Mitarbeitenden zu. Ähnlich beschreibt das auch die Studie der Credit Suisse (Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022). Gemäss unserer Studie hängt die Verantwortungszuschreibung auch von der Weiterbildungsart ab: Für die Weiterbildungskurse fühlen sich die Unternehmen zuständig, die Verantwortung für informelle Weiterbildung sehen sie tendenziell bei den Mitarbeitenden.

**KMU wägen den Nutzen von Weiterbildungsinvestitionen genau ab**  
Die KMU unterstützen sowohl die Teilnahme an Weiterbildungskursen als auch an informeller Weiterbildung mit finanziellen Mitteln und Arbeitszeit. Über 90% übernehmen mindestens die Hälfte der Kosten

von Weiterbildungskursen oder informeller Weiterbildung und stellen Arbeitszeit zur Verfügung. Die Unterstützungsbereitschaft zeigen auch die Studien von Gonon et al. und die Zahlen des Bundesamtes für Statistik (Gonon Philipp et al., 2005; BFS, 2018, 2024).

Die Weiterbildungsunterstützung widerspiegelt die eingangs beschriebene Bedeutung, die KMU der Weiterbildung zuschreiben. Die Zahlen des Bundesamtes für Statistik belegen einen direkten Zusammenhang: Je höher die Bedeutungszumessung, desto grösser die Unterstützungsbereitschaft (BFS, 2018); auch in unserer Studie deutet sich dieser Zusammenhang an. Die KMU-Verantwortlichen betonen in den Interviews, dass sie Mitarbeitende, die sich für Weiterbildungen motiviert zeigen, unterstützen möchten.

Die vorhandene Unterstützungsbereitschaft durch die Arbeitgeber zeigen aus Individualperspektive auch die neusten Zahlen aus dem Mikrozensus zur berufsorientierten Weiterbildung (BFS, 2024). Allerdings belegen die Auswertungen des Bundesamtes für Statistik sowie auch unsere Ergebnisse, dass nicht alle Mitarbeitenden die gleiche Chance haben, vom Arbeitgeber unterstützt zu werden: Mitarbeitende mit Tertiärabschluss haben eine bedeutend höhere Chance als Mitarbeitende ohne postobligatorischen Abschluss (BFS, 2024).

Die KMU geben eine grosse Bandbreite an Gründen an, wieso sie Weiterbildung unterstützen. Sie setzen Weiterbildungen zur Erweiterung des Wissens und der Fähigkeiten der Mitarbeitenden ein, um Fachkräfte für komplexe Arbeiten zu qualifizieren, Produktkenntnisse zu aktualisieren oder technologisch auf dem neusten Stand zu bleiben. Neben dem Kompetenz- und Wissenserwerb und der individuellen Befähigung von Mitarbeitenden steht die Agilität des Betriebs im Vordergrund (Gonon Philipp et al., 2005; Pascal Zumbühl & Sarah Carnazzi Weber, 2022).

Für Unternehmen ist Weiterbildung auch immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich die KMU sehr genau überlegen, inwieweit der Betrieb von der Weiterbildung profitiert und die Mehrheit auch den Nutzen derselben evaluiert. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch Schüepp (2017).

### **Fast ein Drittel der KMU kann sein Weiterbildungspotenzial nicht ausschöpfen**

Von den befragten KMU geben 30% an, dass sie ihr Weiterbildungspotenzial nicht ausschöpfen können, d.h. ein Drittel der KMU wäre gerne weiterbildungsaktiver als aktuell möglich. Gefragt nach den Hinderungsgründen geben die KMU drei Hauptgründe an: erstens die fehlende Zeit der Mitarbeitenden, zweitens die hohen Weiterbildungskosten und drittens der Mangel an geeigneten Weiterbildungen. Am seltensten als Hinderungsgrund genannt wird, dass die KMU-Verantwortlichen den Nutzen nicht sehen – dies widerspiegelt wiederum das Bewusstsein der Relevanz von Weiterbildungen für den Unternehmenserfolg.

### **Tiefere Unterstützungsbereitschaft in KMU mit bis zu 3 Mitarbeitenden**

In KMU mit bis zu drei Mitarbeitenden ist Weiterbildung weniger formalisiert als in grösseren Unternehmen: Sie schliessen seltener Weiterbildungsvereinbarungen ab und evaluieren den Nutzen seltener. Dabei passt ins Bild, dass diese sehr kleinen Betriebe die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden weniger finanziell unterstützen und deutlich weniger Arbeitszeit zur Verfügung stellen.

Im Vergleich zu grösseren Betrieben geben Unternehmen mit 1 bis 3 Mitarbeitenden (VZÄ) häufiger an, dass sie Unterstützung von externen Experten beiziehen, um den betrieblichen Kompetenzbedarf zu decken. Die verschiedenen Formen von Weiterbildung werden von diesen Betrieben generell kritischer respektive als weniger wichtig bewertet. Einzig das selbständige Lernen bewerten sie als überdurchschnittlich wichtig. Das zeigt sich in ähnlicher Weise bei Dernbach und Schüepp (2019).

Bei diesen Resultaten muss berücksichtigt werden, dass Mikrounternehmen auch ihren Kompetenzbedarf anders einschätzen als grössere Unternehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die ganz kleinen Betriebe mit bis zu 3 Mitarbeitenden weniger Veränderungen beim Kompetenzbedarf wahrnehmen und sie es auch als einfacher einschätzen, den Kompetenzbedarf zu decken.

### **Geringqualifiziert geprägte KMU sind weniger weiterbildungsaffin**

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Qualifikationsstruktur der Unternehmen eine wichtige Rolle für die Bedeutung und die Umsetzung von Weiterbildung spielt. Insgesamt weisen die Analysen darauf hin, dass geringqualifiziert geprägte KMU weniger weiterbildungsaffin sind als die anderen KMU. Beispielsweise nehmen sie Weiterbildung seltener ins Unternehmensbudget auf. Ausserdem nehmen sie die verschiedenen Weiterbildungsformate als weniger wichtig wahr. Und – wie bereits beschrieben – schätzen geringqualifiziert geprägte KMU die Motivation ihrer Mitarbeitenden tiefer ein als andere KMU.

Auch im Umgang mit dem Kompetenzbedarf gibt es Unterschiede. Gemäss den Ergebnissen überprüfen geringqualifiziert geprägte Unternehmen den Kompetenzbedarf seltener als die anderen Betriebe. Dies, obwohl die Veränderungen der Kompetenzen gemäss unserer Studienergebnisse nicht von der Qualifikationsstruktur abhängen. Die Ergebnisse der hochqualifiziert geprägten KMU zeigen sich spiegelbildlich dazu: Hochqualifiziert geprägte KMU überprüfen den Kompetenzbedarf häufiger als andere KMU. Zur Deckung des Kompetenzbedarfs schätzen sie neben (externen) Weiterbildungskursen insbesondere auch informelles Lernen als wichtig ein. Ausserdem spielen Nachdiplomstudiengänge wie CAS und MAS, die von den anderen KMU kaum als wichtig eingestuft werden, eine grössere Rolle. Hochqualifiziert geprägte KMU schätzen ihre Mitarbeitenden überdurchschnittlich oft als motiviert ein und unterstützen die Mitarbeitenden bei Weiterbildungsvorhaben im Vergleich mit anderen KMU auch häufiger finanziell und mit Zeitgutsprachen, dies insbesondere auch bei informeller Weiterbildung.

Bei heterogenqualifiziert geprägten KMU fällt die Relevanz der höheren Berufsbildung auf. Im Vergleich zu den anderen Unternehmen werden insbesondere die Vorbereitungskurse für die eidgenössischen Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen wie auch der Berufsabschluss für Erwachsene als wichtig erachtet.

### **Die Weiterbildungsaktivität unterscheidet sich deutlich nach Branche**

Auch nach Branche zeigen sich Unterschiede in der Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung. Nachfolgend eine Zusammenfassung von besonders auffallenden Ergebnissen:

Auffallende Resultate zeigen sich in den Branchen «Gastronomie und Handel». Gemäss den Studienergebnissen ist die Bedeutung von Weiterbildung sowie die Weiterbildungsaktivität in diesen Branchen vergleichsweise tief. Obwohl überdurchschnittlich viele KMU geringqualifiziert geprägt sind, das heisst, einen grossen Anteil an geringqualifizierten Mitarbeitenden beschäftigen, nehmen die KMU in diesen Branchen eher hochqualifizierte Mitarbeitende als Zielgruppe für Weiterbildungen wahr. Die KMU schätzen ihre Mitarbeitenden seltener als motiviert ein und beteiligen sich seltener finanziell an Weiterbildungskursen und informeller Weiterbildung. Auch Nutzenevaluationen werden seltener gemacht.

Anders präsentiert sich die Situation beispielsweise im «Gesundheits- und Sozialwesen». Diese Branche sticht als besonders weiterbildungsaktiv heraus und schreibt der Weiterbildung eine besonders hohe Bedeutung zu. Weiterbildung ist überdurchschnittlich häufig Teil der Unternehmensstrategie und des Budgets. Vor allem Mitarbeitende mit einem Tertiärabschluss sowie Mitarbeitende mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II nehmen in dieser Branche häufiger an Weiterbildungskursen und informeller Weiterbildung teil.

Ähnlich zeigen sich die Branchen «Finanzen und Immobilien» sowie «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation». Diese Branchen weisen einen besonders hohen Anteil an hochqualifiziert geprägten KMU auf. KMU aus der Branche «Unternehmensdienstleistungen und Kommunikation» nehmen starke Veränderungen des Kompetenzbedarfs wahr und finden es schwierig, den künftigen Kompetenzbedarf einzuschätzen. Mitarbeitende mit einem Tertiärabschluss nehmen im Branchenvergleich überdurchschnittlich häufig an Weiterbildungskursen und informeller Weiterbildung teil. Nachdiplomstudiengänge wie CAS und MAS werden als besonders wichtig erachtet.

Auffallende Ergebnisse sehen wir auch im «Bau/Baugewerbe». Dort gibt es überdurchschnittlich viele mittelqualifiziert geprägte KMU. Die KMU der Baubranche schätzen Weiterbildungskurse besonders häufig als wichtigste Massnahme zur Deckung des Kompetenzbedarfs ein. Insbesondere die Vorbereitungskurse für die eidgenössischen Berufsprüfungen und die höheren Fachprüfungen werden wichtiger erachtet als in anderen Branchen.

## 7 Fazit

Mit der vorliegenden Studie liegen erstmals seit 2005 repräsentative empirische Ergebnisse zur Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in Schweizer Mikro- und Kleinunternehmen vor.

*Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass den KMU die Bedeutung von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg bewusst ist. Sie erkennen die Relevanz und den Nutzen von Weiterbildung, insbesondere zur Deckung des innerbetrieblichen Kompetenzbedarfs. Dabei gibt etwa die Hälfte der KMU an, dass sich der Kompetenzbedarf im Betrieb laufend verändert. Gleichzeitig zeigen die Resultate, dass Weiterbildung die wichtigste Massnahme zur Deckung des Kompetenzbedarfs ist. Damit ist Weiterbildung in KMU mit veränderndem Kompetenzbedarf ein zentrales Instrument zur Bewältigung der nötigen Kompetenzenanpassungen. Allerdings bekundet gemäss unserer Studie fast die Hälfte der KMU Mühe, den zukünftigen Kompetenzbedarf abzuschätzen. In Bezug auf die Weiterbildungsplanung ist das entscheidend, denn wenn der zukünftige Kompetenzbedarf aufgrund von Unwissen tendenziell zu tief eingeschätzt wird, unterschätzen die KMU annahmegemäss auch den Weiterbildungsbedarf. Vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von Kompetenzbedarf und Weiterbildung weist die Studie mit Blick auf die Zukunft darauf hin, dass das Thema Weiterbildung in KMU zunehmend an Relevanz gewinnen wird, falls die Veränderungen im Kompetenzbedarf aufgrund der eingangs beschriebenen Herausforderungen – wie der Digitalisierung, Fachkräftemangel oder nachhaltigem Wirtschaften – in Zukunft steigen.*

*Wie die hohe Bedeutungszumessung erwarten lässt, zeigt die Studie weiter, dass KMU insgesamt bereit sind, die Umsetzung von Weiterbildung im Unternehmen zu fördern. Die Mehrheit der KMU sieht die Verantwortung für die Umsetzung von Weiterbildungsvorhaben erstens bei sich selbst, dem arbeitgebenden KMU, und erst in zweiter Linie bei den Mitarbeitenden. Das widerspiegelt sich auch in der Bereitschaft der KMU, Weiterbildungsvorhaben finanziell oder mit Gutsprache von Arbeitszeit zu unterstützen. Nur eine Minderheit der KMU beteiligt sich nicht an den Kosten. Dabei fördern die KMU insbesondere Weiterbildungen mit einem hohen Praxisbezug. In den Interviews betonten die KMU-Verantwortlichen, dass ihnen Weiterbildung ein Anliegen ist; nicht nur aus unternehmerischer Perspektive, sondern auch um den Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung zu zeigen.*

Doch obwohl die KMU der Weiterbildung eine hohe Bedeutung zuschreiben und die Umsetzung von Weiterbildung den KMU ein Anliegen ist, nehmen die Mitarbeitenden in der Mehrheit der Unternehmen nur selten an Weiterbildungen teil. Dabei zeigen sich Unterschiede nach Bildungsniveau – insbesondere geringqualifizierte Mitarbeitende sind seltener weiterbildungsaktiv. Die Gründe dafür sind vielschichtig und müssen auch aus gesellschaftlicher Perspektive betrachtet und diskutiert werden.

*Insgesamt gibt zwar die Mehrheit der KMU an, dass sie mit der Umsetzung von Weiterbildung in ihrem Unternehmen zufrieden sind; ein beachtlicher Anteil von einem Drittel kann das Weiterbildungspotenzial des Unternehmens nicht ausschöpfen und würde gerne mehr Weiterbildung anbieten als zurzeit möglich.*

Als primäre Hinderungsgründe nennen diese KMU drei Punkte: Erstens fehlt in diesen Betrieben die Zeit für Weiterbildung, zweitens können die KMU die hohen Kosten der Weiterbildung nicht tragen und drittens geben die KMU an, dass sie keine passenden Weiterbildungen finden.

Die genannten Hinderungsgründe verweisen auf den Handlungsbedarf, der sich aus unserer Studie aus der Perspektive der KMU ergibt. Ausgehend von den ersten beiden Hinderungsgründen stellt sich die Frage, wie KMU – insbesondere auch die Mikrounternehmen, die zeitliche und finanzielle Ressourcen am häufigsten als Hinderungsgrund angegeben haben – unterstützt werden können, damit sie Weiterbildung umsetzen können. Es braucht Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich flexibel und zielgerichtet nach den Bedürfnissen dieser KMU richten. Der drittgenannte Hinderungsgrund, der Mangel an passenden Weiterbildungen, bezieht sich eher auf die inhaltliche Gestaltung des Weiterbildungsangebots. Dabei stellt sich die Frage, wie Kooperationspartner (z.B. die Berufs- und Branchenverbände) sowie die Weiterbildungsanbieter im Dialog mit den Betrieben das Weiterbildungsangebot nach deren Bedarf ausrichten und umsetzen können.

Mit diesen Handlungsansätzen möchte unsere Studie dazu beitragen, dass die KMU ihr Weiterbildungspotenzial ausschöpfen und ihren Kompetenzbedarf langfristig decken können.



# Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin; Höglinger, Marc & Liechti, Lena (2016):** Die Organisation von Weiterbildung in Betrieben. Strukturen, Entscheidungsträger sowie involvierte Akteure. In: Therese E. Zimmerman, Wolfgang Jütte & Franz Horváth (Hrsg.), Arenen der Weiterbildung. Bern: h.e.p.
- Aeppli, Manuel; Angst, Vanessa; Iten, Rolf; Kaiser, Hansruedi; Lüthi, Isabelle & Schweri, Jürg (2017):** Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. Arbeitsmarktpolitik Nr. 47. Bern: SECO.
- BFS (2008):** NOGA 2008: Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige – Einführung. Neuchâtel: BFS.
- BFS (2018):** Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015. Hauptbericht. Neuchâtel: BFS.
- BFS (2021):** Individualdaten der Statistik der Unternehmensstruktur 2019 und 2018. Neuchâtel: BFS.
- BFS (2022):** Lebenslanges Lernen in der Schweiz – Ergebnisse aus dem Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2021. Neuchâtel: BFS.
- BFS (2023):** Teilnahme an Weiterbildung 2010–2022. SAKE. Neuchâtel: BFS.
- BFS (2024):** Mikrozensus Aus- und Weiterbildung – Arbeitgeberunterstützte Weiterbildung. Neuchâtel: BFS.
- Carnazzi Weber, Sarah; Christen, Andreas & Mendelin, Thomas (2017):** Strategien gegen den Fachkräftemangel – Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU 2017. Zürich: Credit Suisse Group AG.
- Dernbach, Stefanie & Schüepp, Philipp (2019):** Weiterbildung in Schweizer Kleinunternehmen. Zürich: SVEB.
- Felstead, Alan; Gallie, Duncan; Green, Francis & Zhou, Ying (2007):** Skills at work, 1986 to 2006. ESRC Centre on Skills, Knowledge of the Universities of Oxford and Cardiff. Oxford: University of Oxford.
- Fust, Alexander; Fueglistaller, Urs; Züger, Thomas; Brunner, Christoph & Graf, Alexander (2022):** Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen. St.Gallen: OBT und HSG.
- Gollob, Sofie; Poopalapillai, Saambavi & Sgier, Irena (2021):** FOCUS Weiterbildung: Auswirkungen der Corona-Pandemie. Zürich: SVEB.
- Gollob, Sofie (2021):** Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung in KMU. Zürich: SVEB.
- Gonon, Philipp; Hotz, Hans-Peter; Weil, Markus & Schläfli, André (2005):** KMU und die Rolle der Weiterbildung – eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz. Bern: h.e.p.
- Kempter, Valentin (2023):** KMU Mittelstandstudie 2023 – Wo steht der Schweizer Mittelstand? Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen. Zürich: Kearny.
- Liechti, Lena & Abraham, Martin (2010):** Die Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Eine empirische Untersuchung zur Verbreitung und Anwendung von Evaluationsinstrumenten in der betrieblichen Weiterbildung. Journal of Business Economics, 81.
- Müller, Christian (2021):** Weiterbildungsentscheidungen in Klein- und Mikrounternehmen – Entscheidungskriterien und -strategien. EP Education Permanente – Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung 1/2022.
- Siepmann, Frank (2023):** Erfolgsfaktor Kompetenzentwicklung: Wie Unternehmen dem demografischen Wandel begegnen. Hagen im Bremischen: Siepmann Media.
- Schüepp, Philipp (2017):** Weiterbildung in Schweizer KMU. Zürich: SVEB.
- SECO (2023):** Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse Nr. 40. Bern: SECO.
- Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2022):** Fachkräftemangel Index Schweiz 2022. Zürich: The Adecco Group.
- Weil, Markus; Gonon, Philipp; Schläfli, André & Hotz, Hans-Peter (2007):** Best-Practice-Weiterbildung in KMU. Eine Befragung von Deutschschweizer KMU-Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung. Zürich: SVEB.
- Zumbühl, Pascal & Carnazzi Weber, Sarah (2022):** Personalentwicklung in Zeiten des Fachkräftemangels. Schweizer KMU-Wirtschaft 2022. Zürich: Credit Suisse Group AG.

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                           |    |                                                                                                     |    |                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1.....                                                                               | 14 | Abb. 11.....                                                                                        | 22 | Abb. 20.....                                                                                                | 39 |
| Anzahl Mitarbeitende<br>(N=378; gerundete Prozentwerte).                                  |    | Einplanung von Weiterbildungsausgaben<br>im Unternehmensbudget<br>(N=313; gerundete Prozentwerte).  |    | Motivation der Mitarbeitenden<br>(N=322; gerundete Prozentwerte).                                           |    |
| Abb. 2.....                                                                               | 14 | Abb. 12.....                                                                                        | 24 | Abb. 21.....                                                                                                | 41 |
| Anzahl Stellen in Vollzeitäquivalenten<br>(N=368; gerundete Prozentwerte).                |    | Kompetenzbedarf im Betrieb<br>(N=372-376; gerundete Prozentwerte).                                  |    | Massnahmen bei der Umsetzung von<br>Weiterbildung<br>(N=311/316; gerundete Prozentwerte).                   |    |
| Abb. 3.....                                                                               | 16 | Abb. 13.....                                                                                        | 26 | Abb. 22.....                                                                                                | 42 |
| Neukategorisierte Branchen<br>(N=381; gerundete Prozentwerte).                            |    | Massnahmen zur Deckung des Kompetenz-<br>bedarfs im Betrieb<br>(N=376; gerundete Prozentwerte).     |    | Verantwortung für Weiterbildung<br>(N=317; gerundete Prozentwerte).                                         |    |
| Abb. 4.....                                                                               | 17 | Abb. 14.....                                                                                        | 27 | Abb. 23.....                                                                                                | 43 |
| Qualifikationsstruktur<br>(N=341; gerundete Prozentwerte).                                |    | Relevanz verschiedener Weiterbildungskurse<br>(N=347; gerundete Prozentwerte).                      |    | Finanzielle Unterstützung der Weiter-<br>bildung von Mitarbeitenden<br>(N=306/329; gerundete Prozentwerte). |    |
| Abb. 5.....                                                                               | 17 | Abb. 15.....                                                                                        | 30 | Abb. 24.....                                                                                                | 44 |
| Anschluss an Gesamtarbeitsverträge<br>(N=319/301; gerundete Prozentwerte).                |    | Relevanz verschiedener informeller<br>Weiterbildungsaktivitäten<br>(N=337; gerundete Prozentwerte). |    | Zeitliche Ermöglichung von Weiterbildung<br>(N=314/332; gerundete Prozentwerte).                            |    |
| Abb. 6.....                                                                               | 18 | Abb. 16.....                                                                                        | 33 | Abb. 25.....                                                                                                | 45 |
| Beitragszahlungen an und von Fonds<br>(N=310/317; gerundete Prozentwerte).                |    | Relevanz verschiedener Weiterbildungs-<br>formate<br>(N=304-319; gerundete Prozentwerte).           |    | Gründe für die Unterstützung von<br>Weiterbildung<br>(N=318; gerundete Prozentwerte).                       |    |
| Abb. 7.....                                                                               | 18 | Abb. 17.....                                                                                        | 36 | Abb. 26.....                                                                                                | 47 |
| Rechtsform (N=321;<br>gerundete Prozentwerte).                                            |    | Teilnahme an Weiterbildungskursen<br>(N=262-316; gerundete Prozentwerte).                           |    | Barrieren bei der Unterstützung<br>von Weiterbildung<br>(N=96; gerundete Prozentwerte).                     |    |
| Abb. 8.....                                                                               | 19 | Abb. 18.....                                                                                        | 37 | Abb. 27.....                                                                                                | 48 |
| Funktion der Umfrageteilnehmenden<br>(N=321; gerundete Prozentwerte).                     |    | Teilnahme an informellen Weiterbildungs-<br>aktivitäten<br>(N=248-303; gerundete Prozentwerte).     |    | Kooperationspartner<br>(N=316; gerundete Prozentwerte).                                                     |    |
| Abb. 9.....                                                                               | 21 | Abb. 19.....                                                                                        | 38 |                                                                                                             |    |
| Weiterbildung und Unternehmenserfolg<br>(N=326; gerundete Prozentwerte).                  |    | Zielgruppe von Weiterbildung<br>N=376; gerundete Prozentwerte).                                     |    |                                                                                                             |    |
| Abb. 10.....                                                                              | 22 |                                                                                                     |    |                                                                                                             |    |
| Weiterbildung und strategische<br>Unternehmensplanung<br>(N=320; gerundete Prozentwerte). |    |                                                                                                     |    |                                                                                                             |    |

# Tabellenverzeichnis

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1.....                                                                                                                        | 15 |
| Prozentuale Branchenverteilung der<br>KMU gemäss Umfragedaten SVEB 2022 und<br>der Statistik der Unternehmensstruktur<br>BFS 2021. |    |
| Tab. 2.....                                                                                                                        | 20 |
| Stichprobe der KMU für die Leitfaden-<br>interviews (N=10).                                                                        |    |
| Tab. 3.....                                                                                                                        | 29 |
| Zusammenfassung der Ergebnisse der<br>Interviews mit KMU-Verantwortlichen (N=10).                                                  |    |
| Tab. 4.....                                                                                                                        | 32 |
| Zusammenfassung der Ergebnisse der<br>Interviews mit KMU-Verantwortlichen (N=10).                                                  |    |

## Impressum

### AutorInnen

Marianne Müller, Soziologin MA, Projektleiterin  
Forschung und Internationales SVEB  
[marianne.mueller@alice.ch](mailto:marianne.mueller@alice.ch)

Sofie Gollob, Historikerin MA, Projektleiterin  
Forschung und Entwicklung SVEB  
[sofie.gollob@alice.ch](mailto:sofie.gollob@alice.ch)

Franziska Hedinger, Politologin Dr.,  
ehem. wissenschaftliche Mitarbeiterin SVEB

### Projektteam

Irena Sgjer, Soziologin MA, Vizedirektorin des  
SVEB, Leiterin Entwicklung & Innovation.  
[irena.sgjer@alice.ch](mailto:irena.sgjer@alice.ch)

### Layout

Ursina Völlm + Martina Walthert  
mit Maria Zimmermann

### Korrektorat

Karin Büchler

### Bezug

[www.alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/](http://www.alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/)

### Nutzungsrechte

Diese Studie ist lizenziert unter CC BYSA4.0  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>)

### Finanzierung

Die Erarbeitung der Studie wurde vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) finanziell unterstützt.

### Bibliographische Angabe

Müller, Marianne; Gollob, Sofie und Hedinger, Franziska (2024): Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in KMU. Zürich: SVEB.