

Weiterbildung in KMU: Einblicke in die Praxis

Weiterbildung ist wichtig, da sind sich KMU einig. Doch wie sie umgesetzt wird, variiert je nach Unternehmen. Zwei KMU aus unterschiedlichen Branchen geben Auskunft über ihre Weiterbildungsstrategie und darüber, warum sie auch «Konkurrenten» einbeziehen.

VON MARIANNE RUPP

Die Grösse eines Betriebs beeinflusst, wie stark Weiterbildung gefördert wird und welche Weiterbildungsformate bevorzugt werden. Eine 2024 publizierte Studie (siehe Interview) widmete sich den KMU und zeigte klar: Weiterbildung ist für KMU von grosser Bedeutung. Das bestätigt Jasmin Tischhauser von der tiventia AG: «Weiterbildung hat für uns einen hohen Stellenwert, damit die Mitarbeitenden motiviert bleiben und Spezialisten auf ihrem Gebiet sind, ob im Büro oder auf der Baustelle.» Tischhauser ist Mitglied der Geschäftsleitung und, gemeinsam mit ihrem Bruder, designierte Nachfolgerin im Familienunternehmen. Der Betrieb ist auf Lüftungsreinigung spezialisiert und beschäftigt 35 Mitarbeitende aus zehn Nationen, darunter viele Quereinsteigende und Personen mit Flüchtlingsstatus. Für das KMU ist die interne Schulung der zentrale Stützpfeiler, da es seine technischen Mitarbeitenden

selbst ausbildet. «Es gibt keine Berufslehre zum Lüftungsreiniger, sie existiert nur für verwandte Berufe», erklärt Tischhauser. Zudem seien qualifizierte Leute in ihrer Branche aufgrund von Nacht- und Wochenendarbeit schwer zu finden. Die betriebsinterne Ausbildung müssen daher alle technischen Mitarbeitenden innerhalb eines Jahres abschliessen. Die Schulungen finden im firmeneigenen Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit einer Fachschule statt und stehen externen Fachkräften offen. Zweimal jährlich gibt es zudem eine zweitägige Weiterbildung, die über technische Thematiken hinausgeht und von den Mitarbeitenden mitgestaltet wird. «Jeder Mitarbeitende kann im Voraus seine Anliegen einbringen, damit die zwei Tage praxisnah und bedarfsgerecht gestaltet werden», sagt Tischhauser. So entstanden bereits Schulungen zum Umgang mit Kunden oder ein Nothelferkurs. Speziell fördert das KMU seine Teamleitenden mit der externen Weiterbildung zum Servicetechniker HFA. «Dort

«Weiterbildung ist für KMU von grosser Bedeutung.»

trium in Zusammenarbeit mit einer Fachschule statt und stehen externen Fachkräften offen. Zweimal jährlich gibt es zudem eine zweitägige Weiterbildung, die über technische Thematiken hin-

ausgeht und von den Mitarbeitenden mitgestaltet wird. «Jeder Mitarbeitende kann im Voraus seine Anliegen einbringen, damit die zwei Tage praxisnah und bedarfsgerecht gestaltet werden», sagt Tischhauser. So entstanden bereits Schulungen zum Umgang mit Kunden oder ein Nothelferkurs. Speziell fördert das KMU seine Teamleitenden mit der externen Weiterbildung zum Servicetechniker HFA. «Dort



Martin Mayer von der
Bäckerei Vuillat AG:
«Ein Betrieb kann sich
nur weiterentwickeln, wenn
die Mitarbeitenden sich
weiterbilden.»



**Sofie Gollob,
Projektleiterin
beim SVEB.**

INTERVIEW MIT SOFIE GOLLOB

«Informelle Weiterbildung ist gezielt einsetzbar und kostengünstig»

Die Rolle der Weiterbildung in KMU wurde in der Studie «Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildungen in KMU» untersucht. Sofie Gollob erläutert einige Resultate. Sie ist Projektleiterin beim Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB) und Mitautorin der Studie, die 2024 vom SVEB veröffentlicht wurde.

VON MARIANNE RUPP

Wie wichtig ist Weiterbildung für KMU und worin zeigt sich das?

SOFIE GOLLOB: Fast 90 Prozent der KMU mit bis zu 50 Mitarbeitenden erachten Weiterbildungen als wichtig für den Unternehmenserfolg. Durch Weiterbildungen fördern sie Kompetenzen, Motivation und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden sowie das Entwicklungspotenzial des Betriebs. Zusätzlich drücken sie die Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden aus. Die Bedeutung der Weiterbildung zeigt sich darin, dass sie bei fast drei Vierteln der KMU in der strategischen Planung und bei zwei Dritteln im Budget berücksichtigt wird. Aber: Je kleiner der Betrieb, desto weniger investiert er in Weiterbildung und schätzt sie tendenziell als weniger wichtig ein. Zeit und Geld sind übrigens die grössten

Hindernisse für Weiterbildung.

Welche Art der Weiterbildung ist für KMU besonders wichtig?

KMU setzen Weiterbildung oft mit externen oder internen Kursen gleich, wobei ihnen Abschlusszertifikate weniger wichtig sind als praxisorientierte, kurze Formate. Sie unterschätzen, was sie alles tun, weil sie informelle Weiterbildung oft nicht als Weiterbildung sehen.

Was zählt zur informellen Weiterbildung und welchen Stellenwert hat sie?

Sie hat einen hohen Stellenwert. Für 86 Prozent der KMU ist der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden zentral, für 67 Prozent das interne Coaching. Weitere Formate sind selbstständiges Lernen, Fachmessen, Jobrotation,

E-Learnings oder Austauschprogramme, wobei letztere nur von 4 Prozent als wichtig betrachtet werden. Informelle Weiterbildung ist gezielt einsetzbar und kostengünstig. 57 Prozent der KMU nutzen sie während der Arbeitszeit. Allerdings setzt sie eine hohe Eigenmotivierung voraus.

Wie gross ist die Motivation der Mitarbeitenden?

77 Prozent der KMU halten ihre Mitarbeitenden für motiviert, was sich in ihrer Verantwortung für die Umsetzung zeigt. Mitarbeitende sollen ihre Lernbereitschaft signalisieren, besonders für informelle Weiterbildung. Interne und externe Kurse liegen eher in der Verantwortung des Betriebs. Mitentscheidend ist auch das Qualifikationsniveau: Je höher das Bildungsniveau der Mitarbeitenden ist, desto weiterbildungsaktiver

sind sie. Sie werden zudem vermehrt unterstützt – auch wenn dies im Gespräch nicht so gesagt wird. KMU verbinden Weiterbildung eher mit der Tätigkeit, was auch korrekt ist: Die Halbwertszeit des Wissens ist bei höher qualifizierten Tätigkeiten kürzer.

Ist Weiterbildung auch branchenabhängig?

Ja. Gastronomie und Hotellerie sind weniger weiterbildungsaktiv als andere Branchen. Dabei spielen wohl die höhere, oft saisonbedingte Fluktuation und der Fachkräftemangel eine Rolle, denn wer in Weiterbildung ist, fehlt bei der Arbeit. Wie weiterbildungsaktiv eine Branche ist, hängt auch davon ab, wie schnell sich die benötigten Kompetenzen verändern. Ebenso sind Betriebe mit höher qualifizierten Arbeitnehmenden aktiver. Die Branchen Gesundheitswesen und Sozialwesen stechen als besonders weiterbildungsaktiv heraus.

Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Es sollte mehr Beratungsangebote geben, die KMU bei der Ermittlung ihres Kompetenzbedarfs und einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung unterstützen. Ein weiterer Aspekt ist die Förderung unqualifizierter Mitarbeitender. Zwar gibt es Fördermodelle, aber das Potenzial von Geringqualifizierten wird noch zu wenig als förderungswürdig verstanden. Hier liegt ein grosses Entwicklungspotenzial brach.

«Mitarbeitende können eigene Weiterbildungsvorschläge einreichen.»

lernen sie mehr, als sie im Job anwenden können», sagt Tischhauser. Das KMU sieht sich deshalb mit der Herausforderung konfrontiert, sein Serviceangebot zu erweitern, damit die Mitarbeitenden ihr Wissen nutzen können und die Arbeit attraktiv bleibt. «Mit unseren freiwilligen Weiterbildungsangeboten möchten wir den Mitarbeitenden ihren Arbeitsalltag erleichtern, die Zusammenarbeit stärken und ihre Motivation fördern», sagt Tischhauser. Würden diese Bedingungen erfüllt, übernehmen das KMU die Kosten. Die Weiterbildungsstrategie ist in der Unternehmensplanung verankert und im Budget berücksichtigt.

Die Rolle der Motivation

«Eigen- und gegenseitige Motivation sind zentrale Elemente unserer Weiterbildung», sagt Tischhauser. Das zeige sich etwa, wenn ein Mitarbeiter eine Weiterbildung beginne und schnell sieben weitere sich anmelden. Jüngere Mitarbeitende seien eher weiterbildungsinteressiert als ältere, stellt Tischhauser fest. «Die Älteren sind kritischer, lassen sich aber begeistern, sobald sie den Nutzen erkennen.» Ein Wissens- und Erfahrungsaustausch gestaltet sich spontan auf den Fahrten zu den Baustellen. Um dieses informelle Lernen zu fördern, setzt Tischhauser auf internes Coaching, ein Göttisystem und eine offene Feedbackkultur. Soziale Events spielen ebenfalls eine Rolle: Sei das eine von den Mitarbeitenden organisierte und von der Firma gesponserte

Abendveranstaltung oder der «tiventag». An diesem Tag treffen sich Mitarbeitende und eingeladene Kunden und Partner für Fachreferate, Wissensaustausch, Diskussionen und ein gemeinsames Essen.

Nebst der Weiterbildung der eigenen Leute bietet das KMU auch Schulungen für Kunden und deren Mitarbeitenden an. «Wir bilden sozusagen unsere Konkurrenz aus», sagt Tischhauser. «Uns ist wichtig, Fachwissen zu vermitteln, um den Ruf der Branche zu wahren und vor unzuverlässigen Anbietern zu schützen.»

Der Fokus liegt bei tiventä aktuell auf Präsenztraining. «Technische Teile müssen zerlegt, zusammengesetzt, berührt werden können, um ihre Funktionsweise zu verstehen», erklärt Tischhauser. Bis 2026 sollen jedoch bestimmte Abläufe wie Rapporte digitalisiert werden, was zusätzliche Schulungen erfordert. Gerne würde Tischhauser auch E-Learnings für Mitarbeitende mit geringen Deutschkenntnissen einführen, doch das sei Zukunftsmusik.

Weiterbildung in der Bäckerei

Martin Mayer übernahm 2016 die Bäckerei Vuailat AG mit 20 Mitarbeitenden. «Weiterbildung war damals kein Thema», erinnert sich der gelernte Bäcker. Doch für ihn ist klar: «Ein Betrieb kann sich nur entwickeln, wenn die Mitarbeitenden sich weiterbilden». Diese Erkenntnis gewann er in der Telekom-Branche, wo er verschiedene Weiterbildungen, unter anderem in Betriebswirtschaft, absolvierte. «Seit einem Jahr hat Vuailat eine offizielle Weiterbildungsstrategie und ein Budget dafür», sagt Mayer. Dies wurde notwendig, da die Bäckerei innerhalb von acht Jahren von 20 auf über 70 Mitarbeitende gewachsen ist und aktuell acht Lernende ausbildet. In der Weiterbildung setzt

ANZEIGE

FFHS Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

Management. Strategie. Wachstum.
Leben & Studieren einfach kombinieren.

Gehen Sie neue, innovative Wege mit unseren Weiterbildungen in Management und Leadership und lernen Sie, Unternehmen zukunfts- und krisensicher zu führen. Das spezifisch für berufsbegleitendes Studieren entwickelte Studienmodell lässt sich mit Beruf, Familie oder Sport flexibel vereinbaren.



ffhs.ch/management



Jasmin Tischhauser
von der tivena AG:

**«Weiterbildung
hat für uns einen
hohen Stellen-
wert.»**

© ZVG / TIVENTA AG

Mayer auf Präsenztrainings und informelle Weiterbildung – digitale Lernformate gibt es nicht. Der Fokus liege derzeit auf der Führungsausbildung. «Wir haben langjährige Produktions- oder Verkaufsmitarbeitende, die sich mit dem Betrieb weiterentwickelt haben und heute Führungsaufgaben übernehmen, für die sie nicht ausgebildet sind.» Damit sie diese Aufgaben meistern, schickt Mayer sie in verschiedene Kurse bei der Fachschule Richemont oder ermöglicht individuelle Coachings mit externen Experten. «Trotz des Schwerpunkts auf den Führungsteams fördern wir alle Mitarbeitenden mit verschiedenen Angeboten», betont Mayer. So gibt es einen internen Grundlagenkurs zum Thema Sauerteigbrot – eine Herzensangelegenheit der Bäckerei – oder externe Tageskurse zu branchenspezifischen Themen wie veganer Patisserie. Mitarbeitende können zudem eigene Weiterbildungsvorschläge entsprechend ihren Interessen einreichen. Zweimal jährlich finden interne Schulungen für Verkaufsmitarbeitende statt zu Themen wie Warenpräsentation, Verkaufsförderung oder Kundenbindung. «Diese Termine sind obligatorisch und werden bezahlt», sagt Mayer. Die Herausforderung dabei sei, die Balance zwischen Weiterbildung und Freizeit zu wahren. «Da wir die Läden und die Produktion nicht schliessen können, müssen Weiterbildungen in der Freizeit stattfinden», erklärt Mayer. Er fördert auch gezielt die informelle Weiterbildung, indem er seine Mitarbeitenden ermutigt, Fachmessen zu besuchen. Zudem hat er seit mehreren Jahren Job Rotation zwischen Produktions- und Verkaufsmitarbeitenden institutionalisiert.

«Dieses Modell begeistert nicht alle, aber es schafft Verständnis für andere Arbeitsweisen und Perspektiven», sagt Mayer. Motivationsunterschiede erkennt er dabei weniger zwischen Generationen als auf individueller Ebene. «Es gibt hoch motivierte Leute, die mehrere Weiterbildungen gleichzeitig machen möchten, und solche ohne Interesse.» Wie er mit Letzteren umgehen soll, weiss Mayer noch nicht.

Weiterbildung durch Austausch

Vor einigen Monaten entwickelte Mayer ein neues Lehrlingskonzept. Es ermöglicht Lernenden, ein paar Tage in Partnerbetrieben wie Hotels, Bauernhöfe oder Mühlen zu arbeiten. Zukünftig sollen sie auch bei Partnerbäckereien im Ausland Erfahrungen sammeln. Auch Mitarbeitenden steht dieser Praxisaustausch offen, so arbeitete eine Produktionsleiterin in einem Confiseriebetrieb in der Westschweiz. «Dieser Erfahrungs- und Wissensaustausch ist nicht nur für unsere Mitarbeitenden wertvoll, sondern auch für die Branche», sagt Mayer. «Leider sieht man sich in unserer Branche häufig als Konkurrenz, anstatt auf gegenseitige Unterstützung zu setzen.» Mayer ist «je länger, je mehr» zufrieden mit seiner Weiterbildungsstrategie, ist sich jedoch bewusst, wie sehr tiefe Margen in seiner Branche Weiterbildung erschweren. Den grössten Nutzen der Weiterbildung sieht Mayer darin, dass «alles viel einfacher und besser funktioniert und die Identifikation mit dem Betrieb wächst». Und er hofft, dass die Mitarbeitenden durch die Entwicklungsmöglichkeiten mehr Freude an der Arbeit haben und sie nicht nur als Einkommensquelle betrachten.

Autorin

Marianne Rupp ist
freie Journalistin.