13/09/23 Forschung

Forschungsprojekt der ZHAW und emplution

Benötigen KMU Weiterbildungsberatung? Wenn ja, welche?

Das Weiterbildungsangebot in der Schweiz ist vielfältig, aber auch unübersichtlich. Wenn nicht einmal die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden den Überblick behalten, wie sollen sich dann die Verantwortlichen in den KMU zurechtfinden? Zudem fehlen oft die Zeit und die personellen Ressourcen, um während eines Kursbesuchs das Tagesgeschäft in den KMU aufrechtzuerhalten. Im Rahmen des vom SBFI finanzierten Projekts «Bedarfsanalyse und Prototyping von branchenspezifischen Personalentwicklungsinstrumenten» untersuchte ein Projektteam von ZHAW und emplution zusammen mit den Branchenverbänden JardinSuisse und Treuhand|Suisse die aktuellen Herausforderungen von KMU-Verantwortlichen in der Weiterbildung. Basierend auf den Ergebnissen wurden Vorschläge zur Entschärfung der Weiterbildungsherausforderungen erarbeitet. Diese wurden auf ihre Akzeptanz bei den KMU-Verantwortlichen überprüft.

Bedeutung und Verständnis von Weiterbildung in KMU

> Eine Mehrheit der KMU-Verantwortlichen empfindet Weiterbildung als Belastung für den Betrieb. Neben den Kosten für die Weiterbildung fehlt die betreffende Arbeitskraft im Tagesgeschäft.

Der Bundesrat (2021) hat das SBFI im Juni 2021 beauftragt, die Rahmenbedingungen für die berufsorientierte Weiterbildung zu verbessern und neuartige Projekte wie das vorliegende zum Thema «Weiterbildungscoaching für KMU» zu lancieren. KMU spielen in der Schweizer Wirtschaft eine zentrale Rolle. 99.7% aller Schweizer Unternehmen sind KMU; gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik sind das Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden. Zudem arbeiten mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten (67.1%) in einem KMU (BFS, 2022a).

In KMU besteht ein grosser Wissensbedarf hinsichtlich der Kompetenzen der Zukunft (Gollob, 2020). Werden Weiterbildungen absolviert, sind zumeist berufliche Gründe dafür ausschlaggebend (BFS, 2022b). Der Begriff «Weiterbildung» selbst umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten wie den Besuch von Lehrgängen, Kursen, Schulungen

am Arbeitsplatz, aber auch die Lektüre von Fachliteratur oder den fachlichen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen (SKBF, 2023). Viele (kostenpflichtige) Angebote sind jedoch zu unspezifisch bzw. nicht auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten (Dernbach & Schüepp, 2019). Ausserdem führt der Fachkräftemangel dazu, dass zwei Drittel der KMU Mühe haben, Stellen zu besetzen; es wird eine Verschärfung der Situation durch den Renteneintritt der Babyboomer erwartet (Zumbühl & Carnazzi Weber, 2022).

In diesem Spannungsfeld von Ungewissheit und bestehenden sowie zu erwartenden knappen personellen Ressourcen hat sich das vorliegende Forschungsprojekt folgende Ziele gesetzt:

- Für die am Projekt beteiligten Branchenverbände JardinSuisse (https://www.jardinsuisse.ch/de/home/) und Treuhand|Suisse (https://www.treuhandsuisse.ch/)liegen validierte Erkenntnisse über die branchenspezifischen Herausforderungen im Bereich der Weiterbildung vor. Dies ist insofern relevant, da Branchenverbände als Organisationen der Arbeitswelt (OdA) mitverantwortlich für die Gestaltung der Berufsbildung sind (SBFI, 2021).
- Zur Bewältigung der branchenspezifischen Weiterbildungsherausforderungen werden Lösungsansätze im Sinne von Prototypen entwickelt und bei JardinSuisse und Treuhand|Suisse hinsichtlich ihrer Akzeptanz und der wichtigsten Grundfunktionalitäten getestet.

Methodisches Vorgehen

In der ersten Projektphase des vom SBFI finanzierten Projekts stand die Analyse der Herausforderungen und Bedürfnisse in der Weiterbildung im Vordergrund. Dazu hat das Projektteam von ZHAW (https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iov/) und emplution (https://emplution.com/) im Herbst 2022 über 70 Interviews mit KMU-Verantwortlichen und Mitarbeitenden der Branchenverbände JardinSuisse und Treuhand|Suisse sowie Weiterbildungsanbietern geführt. Im Anschluss daran wurde im Dezember 2022 eine breit angelegte Online-Befragung durchgeführt, um abzuklären, welche Art von Unterstützung für KMU sinnvoll sein könnte. Mit rund 350 KMU-Verantwortlichen haben erfreulich viele Personen an der Umfrage teilgenommen.

In der zweiten Projektphase im Frühjahr 2023 wurden aus den gewonnenen Daten und Rückmeldungen Lösungsansätze im Sinne von Prototypen entwickelt. Diese

stellen Vorschläge zur Entschärfung der Weiterbildungsherausforderungen dar. Die Prototypen wurden in drei Feedbackschleifen in 30 Interviews mit KMU-Verantwortlichen und Weiterbildungsanbietern der beiden Branchen sowie mit Mitarbeitenden der beiden beteiligten Berufsverbände getestet, um Rückmeldungen zur Akzeptanz, Benutzerfreundlichkeit und Wirksamkeit zu erhalten.

Ergebnisse: Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe von KMU im Kontext der Weiterbildung

Die Bedarfsanalyse in Phase 1 hat folgende gemeinsame und branchenspezifische Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe (vgl. Abb. 1) im Bereich der Weiterbildung identifiziert, wie sie von den KMU der beiden Branchen beschrieben werden.

Gemeinsame Herausforderungen sind:

- Eine Mehrheit der KMU-Verantwortlichen empfindet Weiterbildung als Belastung für den Betrieb. Neben den Kosten für die Weiterbildung fehlt die betreffende Arbeitskraft im Tagesgeschäft. Dabei wird vor allem der Besuch von Kursen und Lehrgängen als Weiterbildung verstanden, informelle Weiterbildung ist weniger im Blick.
- Die Verantwortlichen in den KMU fordert es heraus, ihre Personalplanung an die zunehmend individualisierten Wünsche der Arbeitnehmenden anzupassen. So ist es schwierig, den Besuch von Weiterbildungen an Arbeitstagen sowie den Wunsch nach Teilzeitarbeit gleichzeitig zu erfüllen.
- Die Verantwortlichen in den KMU geben an, zwar über alle Informationen zu verfügen, um Weiterbildungsentscheidungen zu treffen; gleichzeitig möchten sie aber mehr über existierende Weiterbildungsangebote ihrer Branche wissen. Es gibt zwar Online-Portale bei beiden Verbänden, von KMU-Leitenden wird aber trotzdem eine fehlende Übersichtlichkeit aufgrund der vielen Angebote bemängelt.
- Die KMU-Verantwortlichen geben an, dass sie gerne mehr darüber erfahren würden, wie sie das erworbene Wissen in ihren Alltag integrieren können. Von den Weiterbildungsanbietern wünschen sie sich eine stärkere Anwendungsorientierung.

- Dass Fachkräftemangel durch Weiterbildung zumindest teilweise entschärft werden könnte, wird in beiden Branchen nur begrenzt gesehen.

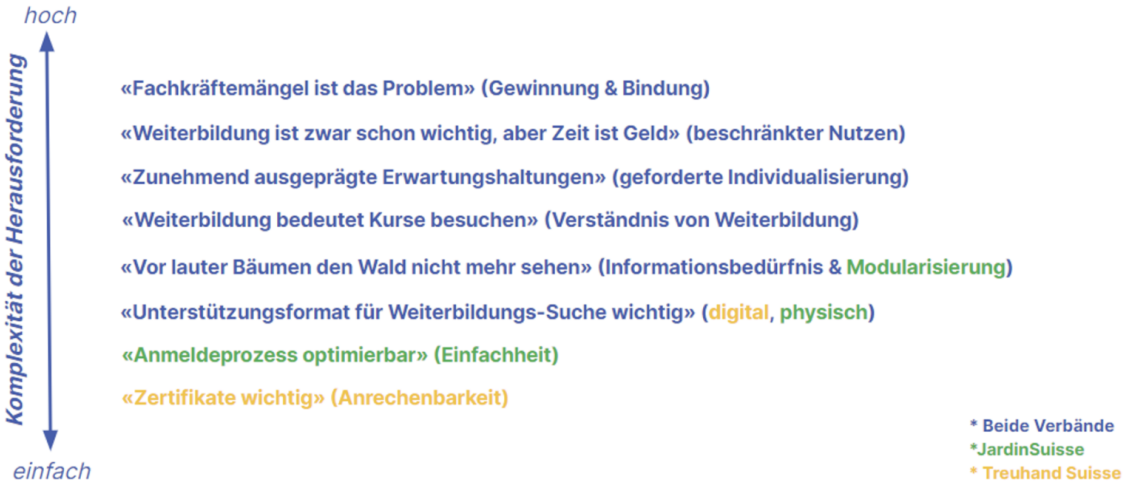

Abb. 1: Übersicht über gemeinsame und branchenspezifische Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe

Branchenspezifische Herausforderungen sind:

- Da Weiterbildungen für die Mitgliedschaft bei Treuhand|Suisse nachgewiesen werden müssen, spielen Zertifikate in dieser Branche eine besonders wichtige Rolle.
- Bei den Unterstützungsformaten zeigt sich, dass Online-Formate in der Treuhandbranche stärker an Bedeutung gewinnen.
- Treuhänder/innen müssen durch die regelmässigen Gesetzesänderungen und Revisionen ihre Tätigkeiten permanent überprüfen und anpassen. Dies und die vom Berufsverband vorgeschriebene Weiterbildungspflicht beeinflussen den Stellenwert der Weiterbildung und führen dazu, dass regelmässig mindestens halb- oder ganztägige Weiterbildungen besucht werden. Eine solche Weiterbildungskultur ist in der grünen Branche nicht feststellbar. Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsplanung erfolgen eher ad hoc und weniger institutionalisiert.
- In der grünen Branche ist ein einfaches, physisches Anmeldeverfahren ein wichtiges Bedürfnis bei der Entscheidung für eine Weiterbildung.

Trotz der geschilderten Herausforderungen scheint Weiterbildung in den KMU beider Branchen durchwegs gelebte Praxis zu sein und einen festen Platz zu haben, auch wenn die oft informelle Weiterbildung von den KMU nicht als Weiterbildung

wahrgenommen wird. Hinzu kommen übergeordnete Themen, die die KMU beider Branchenverbände sehr beschäftigen: allen voran der Fachkräftemangel und die sinkende, wahrgenommene Attraktivität der Berufe ihrer Branche. Im Folgenden werden auf Grundlage der identifizierten Herausforderungen drei Lösungsvorschläge in Form von validierten Prototypen vorgestellt.

Ergebnisse: Lösungsvorschläge zur Bewältigung der Weiterbildungsherausforderungen der KMU

Prototyp 1: Branchenzertifikat Weiterbildungsmanagement für KMU

Für die meisten KMU ist es schwierig, den Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden zu erkennen und einen Überblick über geeignete Weiterbildungsangebote zu haben. Zudem verfügt die Mehrheit der KMU über wenig eigene Personalentwicklungskompetenz. Schliesslich wird Weiterbildung von den meisten KMU nur bedingt als Instrument zur Linderung des Fachkräftemangels wahrgenommen. Auf diesen Erkenntnissen aus Phase 1 basiert die Idee eines Branchenzertifikats Weiterbildungsmanagement für KMU, die in den Interviews zu den Lösungsvorschlägen für die Weiterbildungsherausforderungen der KMU (Phase 2) geäussert wurde. In einer mehrtägigen Weiterbildung, so die Idee, erwerben und vertiefen die Teilnehmenden ihre Kompetenz, den Weiterbildungsbedarf in ihrem KMU zu erkennen und geeignete Angebote zu identifizieren. Sie fördern ein Weiterbildungsverständnis in den KMU, das über formale Kurse hinausgeht und Weiterbildung als Element der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung sowie als Instrument gegen den Arbeitskräftemangel versteht.

> Für die meisten KMU ist es schwierig, den Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden zu erkennen und einen Überblick über geeignete Weiterbildungsangebote zu haben.

Die Befragten der Phase 2 sind der Meinung, dass Personen mit einem Branchenzertifikat Weiterbildungsmanagement für KMU eine ähnliche Rolle einnehmen könnten wie Berufsbildnerinnen und Berufsbildner. Statt für die Qualität der Ausbildung der Lernenden wären sie dann für die Qualität der Weiterbildung der Mitarbeitenden verantwortlich. Inwieweit diese Rolle z.B. von Mitarbeitenden eines KMU oder einer Vertretung aus einer regionalen Sektion des Branchenverbandes quasi als Aussendienstmitarbeitende oder Ansprechperson für die KMU in der Region wahrgenommen werden könnte, ist in einem möglichen Folgeprojekt zu prüfen.

Der Nutzen für die KMU sind:

- Steigerung der Weiterbildungsaktivität in KMU
- Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses durch bedarfsgerechte Weiterbildungsaktivitäten
- Verbesserung der Lernkultur im KMU
- Steigerung der Attraktivität von KMU und damit Vorteile bei der Personalrekrutierung

Prototyp 2: Co-Pilot für berufliche Entwicklung

Ausgangslage für diesen Prototyp ist, dass es schwierig ist, einen Überblick über geeignete Weiterbildungsangebote zu bekommen. Zudem ist der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden oft unklar. In den Feedbackschleifen des Prototypings in Phase 2 kristallisierte sich heraus, dass die Art der Unterstützung bei der Weiterbildungssuche zentral ist.

Die Gespräche mit den KMU-Verantwortlichen bestätigten den Nutzen und die Akzeptanz eines digitalen Co-Piloten. Ein Mix aus digitaler und menschlicher Beratung scheint am meisten gewünscht zu sein. Wie genau dieser Mix aus digitaler und menschlicher Beratung aussehen soll, muss jedoch noch definiert werden. Einfache Anfragen können durch einen Chatbot beantwortet werden, komplexere Anfragen erfordern eher professionelle menschliche Beratung. Eine systematische Abfrage der Voraussetzungen der Weiterbildungsinteressierten ist sinnvoll, um eine bessere Passung von Weiterbildung und Bedarf zu erreichen und die Investition in Weiterbildung auch für die Unternehmen rentabel zu machen. Darüber hinaus wird die Benutzerfreundlichkeit des Instruments als zentral beschrieben. Der Co-Pilot kann somit als eine Kombination aus einem noch zu entwickelnden KI-basierten Tool und professioneller menschlicher Beratung charakterisiert werden.

Die Befragten der Phase 2 machten ausserdem deutlich, dass eine zusätzliche, kompetenzbasierte Beratung die beruflichen Entwicklungsperspektiven erweitern und neue Impulse in die Weiterbildungsberatung geben könnte.

Vorteile und Nutzen dieser Massnahme für KMU sind:

- Der Zugang zum Co-Pilot (nicht der Autopilot!) ist anonym und erfordert kein Benutzerkonto. Er ist rund um die Uhr verfügbar, kostenlos und wird auf den Webseiten des Verbandes, deren Sektionen und Weiterbildungsanbieter angeboten. Das Angebot zeichnet sich durch hohe Kundenorientierung aus.
- Im Gegensatz zum begrenzten Wissen über Weiterbildungsangebote im klassischen Beratungssetting kann der Co-Pilot personalisierte Empfehlungen auf Basis der individuellen Voraussetzungen (z.B. Anrechenbarkeit für Quereinsteigerinnen und -einsteiger) aufzeigen.
- Die digitale Weiterbildungsberatung umfasst insbesondere auch die Anrechenbarkeit von Vorleistungen auf Prüfungen und Lehrgänge.
- Bei komplexen Anfragen wird auf menschliche Beratung umgestellt und eine zeitnahe, verbindliche Antwort gegeben, z.B. durch die im Prototyp 1 beschriebene Fachperson für Weiterbildung.
- Der Co-Pilot kann, sobald er entwickelt ist, in verschiedenen Branchen eingesetzt werden.

Prototyp 3: Kompetenzportfolio

> **Die meisten Aus- und Weiterbildungsangebote sind auf einen Abschluss in Form eines Zertifikats ausgerichtet. Für die Betriebe selbst zählt jedoch, dass das Gelernte auch umgesetzt wird.**

Die meisten Aus- und Weiterbildungsangebote sind auf einen Abschluss in Form eines Zertifikats ausgerichtet. Für die Betriebe selbst zählt jedoch, dass das Gelernte auch umgesetzt wird – die erworbene Kompetenz also und weniger das Papier an sich. Die Bedarfsanalyse in Phase 1 hat u.a. gezeigt, dass es für die Verantwortlichen in den KMU beider Branchen nicht möglich ist, alle Abschlüsse und die damit erworbenen Kompetenzen zu kennen. Zudem ändern sich die Kompetenzanforderungen in der heutigen Welt schneller als die Weiterbildungsabschlüsse.

Die Befragten der Phase 2 befürworten die Idee eines digitalen Kompetenzportfolios. Darin werden nicht nur Zertifikate und Kompetenzen aus der formalen Aus- und Weiterbildung abgebildet, sondern auch Kompetenzen, die z.B. im Rahmen von Vereinstätigkeiten oder informeller Weiterbildung erworben wurden. Das individuelle Kompetenzportfolio macht auf einen Blick sichtbar, was Mitarbeitende können, ermöglicht den Abgleich mit den Anforderungen bestimmter Rollen im Unternehmen und zeigt berufliche Entwicklungspfade auf. Im Gegensatz zu eher statischen Aus-

und Weiterbildungsabschlüssen kann ein Kompetenzportfolio den dynamischen Veränderungen der Kompetenzanforderungen des Arbeitsmmarktes besser Rechnung tragen.

Vorteile und Nutzen dieser Massnahme für KMU sind:

- KMU können besser erkennen, was Bewerberinnen und Bewerber tatsächlich mitbringen, als auf Basis zunehmend weniger aussagekräftiger und standardisierter Weiterbildungsabschlüsse.
- Kompetenzlücken der Mitarbeitenden können von den KMU potenziell besser erkannt und geschlossen werden, was zur Mitarbeiterbindung beiträgt.
- Als Reflexionsinstrument hilft das Kompetenzportfolio den Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten besser zu verstehen; gleichzeitig können KMU-Verantwortliche auf Basis des Kompetenzportfolios leichter gute Entscheidungen zur Personalentwicklung treffen und damit potenziell bessere Investitionsentscheidungen treffen.
- Branchenweit eingesetzt, kann ein Kompetenzportfolio Transparenz im Weiterbildungs-Dschungel schaffen und Durchlässigkeit fördern.
- KMU können leichter geeignete Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger rekrutieren, wenn das Kompetenzportfolio auch die in anderen Branchen erworbenen oder vergleichbaren Kompetenzen abbildet.

Fazit

Digitalisierung und Strukturwandel stellen KMU vor grosse Herausforderungen im Personalbereich. Es braucht spezifische Massnahmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Die hier vorgestellten, drei Prototypen sind im Sinne von allgemeinen Handlungsempfehlungen im Bereich der Weiterbildung in KMU zu verstehen. Sie sollen dazu beitragen, das Verständnis von Weiterbildung dahingehend zu erweitern, dass das Lernen am Arbeitsplatz und die dafür notwendige Lernkultur stärker in den Mittelpunkt rücken. Weiterbildung soll als wichtiges Element der Mitarbeiterbindung verstanden werden. Ein Branchenzertifikat für Weiterbildungsmanagement, der Co-Pilot für berufliche Entwicklung oder ein Kompetenzportfolio sind dabei keineswegs auf die Treuhandbranche oder die Grüne Branche beschränkt, sondern könnten auch branchenübergreifend eingesetzt werden. Der in diesem Projekt verfolgte iterative Ansatz zur Entwicklung der Vorschläge soll sicherstellen, dass bei einer möglichen

Umsetzung die Akzeptanz und Nutzung durch die Anwenderinnen und Anwender und damit der Nutzen der Massnahmen gewährleistet sind. In einem nächsten Schritt empfehlen wir, die Vorschläge weiter zu konkretisieren. Dabei bietet es sich an, branchenübergreifende Aspekte in einem Basiskonzept zusammenzufassen. Darauf aufbauend könnten branchenspezifische Detailkonzepte entwickelt werden.

Weiterführende Literatur

- Bundesamt für Statistik (BFS) (2022a). Porträt der Schweizer KMU (https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/23444907/master), 2011–2020. BFS Aktuell.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2022b). Lebenslanges Lernen in der Schweiz (https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23284603). Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2021.
- Der Bundesrat (2021). Der Bundesrat will den Kompetenzerwerb des Personals insbesondere in KMU stärken. (https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-84115.html)
- Dernbach, S., & Schüepp, P. (2019). Weiterbildung in Schweizer Kleinstunternehmen. (https://alice.ch/de/dienstleistungen/publikationen-und-produkte/studien/) Eine explorative Studie. SVEB.
- Gollob, S. (2020). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). (https://alice.ch/de/dienstleistungen/publikationen-und-produkte/studien/)
- Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF) (2023). Bildungsbericht Schweiz 2023 (https://www.skbf-csre.ch/bildungsbericht/bildungsbericht/). Aarau.
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (2022). Berufsbildung in der Schweiz. (https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/berufsbildung-in-der-schweiz.html) Fakten und Zahlen 2022.
- Zumbühl, P., & Carnazzi Weber, S. (2022). Personalentwicklung in Zeiten des Fachkräftemangels (https://www.credit-suisse.com/ch/de/firmenkunden/unternehmer/produkte/escher/der-fachkraftemangel-ist-realitat.html). Schweizer KMU-Wirtschaft 2022. Credit Suisse.

Zitiervorschlag

Pölderl, C., Gerber, M., & Probst, J. (2023). Benötigen KMU Weiterbildungsberatung? Wenn ja, welche?. *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis 8*(10).

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt. Erlaubt ist jegliche Nutzung ausser die kommerzielle Nutzung. Die Weitergabe unter der gleichen Lizenz ist möglich; sie erfordert die Nennung des Urhebers.