

Hausgemachter Wissenstransfer

Angestellte, die interne Weiterbildungskurse besuchen, profitieren von kostenloser Wissensvermittlung, die erst noch auf ihr Arbeitsumfeld angepasst ist.

Text Julia Konstantinidis/Fotos Reto Schlatter

Kontinuierliche Weiterbildung ist das A und O in der Arbeitswelt. Das entsprechende Angebot an Fachhochschulen, Verbandsausbildungszentren oder kommerziellen Bildungsinstituten ist immens. Doch so mancher Lernwillige hat es schon erlebt: Einmal von der Lust auf Horizonterweiterung gepackt, ist es oft schwierig, den passenden Kurs oder Workshop zu finden. Denn es kann sein, dass der Anbieter branchenfremd ist und daher zu befürchten ist, dass bei der Weiterbildung wichtige Aspekte aus dem eigenen Beruf nicht berücksichtigt werden. Andere Anbieter kommen vielleicht aus dem Fach, haben aber just jene Weiterbildung nicht im Angebot, die man gerne absolvieren möchte.

Verbesserte Performance

Doch warum in die Ferne schweifen, wenn der massgeschneiderte Kurs in der eigenen Firma besucht werden kann? Viele Arbeitgeber bieten ihren Angestellten ein internes Weiterbildungsprogramm an, das weit über die Schulung von unternehmensspezifischen Arbeitsabläufen oder -programmen hinausgeht. Dahinter steckt auch Absicht, weiss Yvo Wüest, Studienleiter der Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz (aEB): «Arbeitgeber verfolgen durch ihr Weiterbildungskonzept das Ziel, ihre Performance zu verbessern.» Bleibe das Personal dank einer Weiterbildung handlungsfähig, könne besser auf Veränderungen am Markt reagiert werden. Als Dozent für Aus-



Kurse, die mit dem beruflichen Alltag zu tun haben, tragen zur Motivation bei.

bilder mit Fachausweis wie auch als Kursleiter für Inhouse-Angebote in Firmen und Unternehmen, kennt Wüest die Bedürfnisse von Lehrenden und Lernenden. Er macht einen klaren Unterschied zwischen der Wissensvermittlung innerhalb eines Unternehmens und Lernveranstaltungen, die an Bildungsinstituten durchgeführt werden, wo sich Berufsleute aus den unterschiedlichsten Branchen und Betrieben in einer Gruppe austauschen können.

Die Mischung machts aus

Einen grossen Vorteil interner Fortbildung sieht der Experte in der Möglichkeit, das Arbeitsumfeld der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Konzeption der Weiterbildung einzubeziehen: «Hat der Kursinhalt direkt mit dem Alltag und den Herausforderungen der Angestellten zu tun, trägt dies enorm zur Motivation bei, eine Weiterbildung zu besuchen.» Einer Verpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Weiterbildungsangebote zu besuchen, steht der Bildungsprofi kritisch gegenüber. «Erwachsene zu etwas zwingen, ist kontraproduktiv. Andererseits müssen Firmen sich jedoch neu ausrichten können, neue Geschäftsmodelle entwickeln oder Zielgruppen finden – da kann es sinnvoll sein, die Mitarbeiter zu gewissen Weiterbildungen zu verpflichten.»

Da nicht alle Berufstätigen gleichermaßen lernwillig seien, müsse darauf geachtet werden, genügend Anreize zu bieten: «Eine gute Mischung der Angebote ist wichtig. Wenn man die Wahl hat, ist es interessanter, sich weiterzubilden.» Klären die Verantwortlichen die Bedürfnisse gut ab, stehen die Angestellten schon mit einem Bein im Weiterbildungsboot. Aber auch diese Abklärung will gelernt sein: «Nur bei der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten nachzufragen, macht wenig Sinn. Damit das Programm nicht am Personal vorbei entwickelt wird, müssen auch die Kursteilnehmer selbst frühzeitig befragt werden», erklärt Wüest.

Veränderte Nachfrage

Auch auf der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung im Personalamt des Kantons St. Gallen weiss man, wie wichtig es ist, die Meinung der Kursteilnehmenden zu kennen. Das Team um Tino Bentele, stellvertretender Leiter der Abteilung, führt deshalb alle drei Jahre flächendeckend eine Personalbefragung durch, bei der auch die Zufriedenheit mit dem Fort- und Weiterbildungsangebot abgeklärt wird. «Ausserdem gibt es nach jedem Kurs eine systematische Auswertung und das Thema Weiterbildung ist fester Bestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs», erklärt Bentele. Weil auf der Kantonsverwaltung naturgemäss viel administrative Arbeit geleistet werde, sei ein grosser Teil der Kurse und Workshops im Bereich der Dienstleistung und der kaufmännischen Arbeit angesiedelt, so Bentele. «Grammatik in Kürze», «Aktenführung im Zeitalter der Informationsgesellschaft» oder einfach «Korrespondenz»

«Wenn man die Wahl hat, ist es interessanter, sich weiterzubilden.»

Yvo Wüest, Studienleiter aeB

sind Titel der Kurse, die etwa im Bereich Fachkompetenz durchgeführt werden. Auch der Bereich Informatik wartet mit praxisbezogenen Workshops auf: Kurse für Superuser von Amtsstellen, Excel-Kurse oder SAP-RW-Kurse für die Fakturierung/Debitoren-Buchhaltung sprechen die Angestellten auf direkter beruflicher Ebene an.

Etwas weiter greifen die Angebote in den Bereichen Sozial- und Selbstkompetenz sowie Gesundheit. «Sich und andere verstehen – Persönlichkeitspsychologie für den Arbeitsalltag» heisst etwa ein Angebot aus dem Bereich Sozialkompetenz. «Gelassenheit im Stress» heisst eine Veranstaltung zum Thema Selbstkompetenz. «In den letzten Jahren hat sich die Gewichtung verändert. Fortbildungen zu Fragen wie Stressbewältigung oder Umgang mit Arbeitsdruck werden häufiger nachgefragt und entsprechend gestalten wir das Programm», beobachtet Bentele.

Weil bei internen Schulungen vielfach unternehmensspezifische Inhalte vermittelt werden, setzen viele Firmen auch Mit-



sawi

«Mit unserem Aus- und Weiterbildungsangebot setzen wir neue Massstäbe. Dafür müssen wir aber auch an unsere Technik, an unsere Infrastruktur und an unsere Partnerunternehmen allerhöchste Ansprüche stellen. Bei iSource können wir sicher sein, dass sich unsere IT-Infrastruktur in Übereinstimmung mit unserem Unternehmen weiterentwickelt.»

Beat Mühlemann
Direktor SAWI Schweiz

**OUTSOURCING SERVICES
CONSULTING ENGINEERING
IT SERVICE CENTER**

Zahlreiche Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen verlassen sich täglich auf die langjährige Erfahrung und die ausgewiesenen Spezialisten von iSource. www.isource.ch

IT Outsourcing für erfolgreiche KMU



arbeitende als Kursleiter ein. Das müssen nicht ausschliesslich Kaderleute sein. «Idealerweise sind es Personen, die von der Materie am meisten verstehen. So kann es sein, dass ein Lernender im dritten Ausbildungsjahr Schulungen zu Social-Media gibt, einfach weil er am meisten davon versteht», meint aeB-Studienleiter Yvo Wüest. Würden eigene Leute für die Wissensvermittlung eingesetzt, sei es jedoch unerlässlich, diese Mitarbeitenden didaktisch zu schulen.

Diese Prämisse verfolgt auch die Swisscom: «Mitarbeiter, die eines unserer Weiterbildungsangebote durchführen, besuchen vorher ein internes Seminar, um zu lernen, wie man schult, oder sie haben extern eine entsprechende Weiterbildung absolviert», erklärt Swisscom-Sprecherin Annina Merk. Auch die Basler Kantonalbank (BKB) verfährt ähnlich. Dort wird der grösste Teil der internen Fortbildung vom eigenen Personal bestritten. «Falls keine Erfahrung als Referent vorhanden ist, bieten wir bei Bedarf Ausbildungen im Bereich Methodik und Didaktik an», so Fabienne Frey, Leiterin Aus- und Weiterbildung bei der BKB. Sind die hauseigenen Kursleiter gut auf ihre neue Aufgabe vorbereitet, sieht Erwachsenenbildner Yvo Wüest auch gruppenspezifische Vorteile in dieser internen Schulung. «Arbeitskollegen wird bewusst, dass einer von ihnen auf einem bestimmten Gebiet sehr viel weiss. Weil der Kollege den Stoff vermittelt und nicht der Chef, werden Fragen unbeschwerter gestellt und es dürfen Fehler gemacht werden. Das erleichtert das Lernen.»

Aufgabe für Ambitionierte

Sowohl in der Kantonalen Verwaltung St. Gallen wie auch bei Swisscom und BKB werden die Einsätze der internen Kursleiterinnen und Kursleiter jedoch nicht mit Geld honoriert. Die Entlastung von anderen Aufgaben und die Arbeitszeit, die für die zusätzliche Aufgabe aufgewendet werden kann, muss Lohn genug sein. Den Gewinn, den ein Angestellter aus dem Engage-

ment ziehen kann, ist ein anderer: «Mit der Bereitschaft zur Übernahme einer Ausbilderfunktion zeigt ein Mitarbeiter seine Ambitionen. Vorgesetzte können zudem mit der Bitte um Übernahme einer Schulungsaufgabe den Angestellten signalisieren, dass man mit ihnen noch etwas vorhat», sagt aeB-Mann Wüest.

Wer hingegen seinen Horizont gerne erweitert und als Lernender am Fortbildungsangebot seiner Firma teilnimmt, kann jedoch nicht automatisch damit rechnen, dass sich der Lerneifer auszahlt. «Interne Weiterbildungen haben keinen direkten Einfluss auf Karrierechancen», heisst es etwa bei der BKB. Auch

Swisscom will nicht bestätigen, dass die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten die Laufbahn per se begünstigt. Tino Bentele von der Kantonsverwaltung St. Gallen meint immerhin, dass es von den Personalverantwortlichen positiv gewichtet werde, wenn sich jemand weiterbilde.

Aktiv informieren

Ob die Teilnahme an einem Kurs bewilligt wird, wird bei allen drei Arbeitgebern in erster Linie vom direkten Vorgesetzten entschieden. Manchmal drängen sich gewisse Schulungen auch auf. So sind in vielen Betrieben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsaufgaben verpflichtet, spezifische Fortbildungen zu besuchen, oder es müssen Schulungen absolviert werden, die mit der Einführung eines neuen Arbeitsinstruments einhergehen. «Der Besuch von Systemschulungen und Führungskursen wird vorausgesetzt», erklärt die Aus- und Weiterbildungsverantwortliche Fabienne Frey von der BKB.

Wer aus eigener Initiative Weiterbildungen vorschlägt, braucht gute Argumente. So steigen die Chancen, dass der Chef den angestrebten Kurs bewilligt, wenn sich Angestellte gegenüber ihren Vorgesetzten aktiv dafür einsetzen, intern über Erkenntnisse aus dem Kursbesuch zu informieren, etwa in einer Teambesprechung. «Auch wer nach der Weiterbildung die Initi-

«Interne Weiterbildungen haben keinen direkten Einfluss auf Karrierechancen.»

Fabienne Frey, BKB



ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

ABACUS
business software

E+S ASW

ative für den Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz ergreift und etwa Arbeitsabläufe verbessert, erhält breitere Akzeptanz sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Arbeitskolleginnen und -kollegen, die vielleicht wegen der Abwesenheit des Kollegen während der Weiterbildung einen Mehraufwand an Arbeit übernommen haben», erklärt Bildungsexperte Yvo Wüest.

Die Sicht des Externen

Ob freiwillig oder nicht, Hans-Peter Ulli trifft meistens auf offene, motivierte Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Der Organisationsentwickler und Coach führt als externer Kursleiter in verschiedenen öffentlichen und privaten Organisationen Schulungen und Teamentwicklungen durch. Die Praxisorientierung ist für ihn eines der wichtigsten Kriterien, um die Teilnehmenden für die Inhalte zu begeistern: «Ich passe meine Kurse dem Auftraggeber an und fülle lediglich einen Drittel des Kursprogramms mit Theorie. Der Rest der Zeit ist für aktuelle Beispiele der Teilnehmenden reserviert.» Dass er als Externer in eine Organisation kommt, erachtet Ulli als Chance für die Organisation. So könne er etwa strukturelle und kulturelle Aspekte ansprechen, die intern eventuell tabuisiert werden.

Es gibt aber auch organisatorische Gründe, Wissensvermittler von aussen zu engagieren. Tino Bentele von der Kantonsverwaltung St. Gallen arbeitet in jenen Fällen mit externen Kurslei-

tenden zusammen, wenn intern die nötige Fachkompetenz auf einem Themengebiet fehlt oder wenn die personellen Ressourcen es nicht zulassen, die Veranstaltung mit eigenen Dozierenden zu besetzen.

Wer sich für ein Weiterbildungsangebot seines Arbeitgebers entscheidet, muss seine Arbeitszeit gut einteilen, nicht aber sein Budget: In der Regel sind interne Fortbildungsveranstaltungen für die Angestellten kostenlos, müssen aber während der Arbeitszeit absolviert werden.

Auswärtige Angebote werden für Arbeitnehmerinnen und -nehmer dann interessant, wenn sie eine Ausbildung mit einem anerkannten Abschluss oder Diplom anstreben und damit ihre Chancen auf dem freien Arbeitsmarkt erhöhen möchten. Denn dort spielen intern absolvierte Weiterbildungen nur eine unbedeutende Rolle. Die meisten Betriebe haben fixe Regelungen, was die Finanzierung und die Arbeitszeitregelung beim Besuch einer externen Fortbildung betrifft.

«Ich passe meine Kurse dem Auftraggeber an.» Coach Hans-Peter Ulli

Fehlende Struktur bei KMU

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines grossen Betriebs, die Wissensdurst verspüren, können sich denn auch meist auf ein professionell organisiertes Weiterbildungskonzept ihres Arbeitgebers berufen. Für Angestellte in KMU präsentiert sich die Situation oft etwas schwieriger: Verschiedene Studien, die der



Elf Prozent der Schweizer verfügen über eine Weiterbildungsstrategie.



Wer sich weiterbilden will, muss bereit sein, Zusatzleistungen zu erbringen.

Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) 2005 bis 2006 durchführte, offenbarten, dass nur gerade elf Prozent der Schweizer KMU über eine Weiterbildungsstrategie verfügen. «Während in grossen Unternehmen professionelle Personalentwicklungsstrukturen vorhanden sind, fehlen solche in KMU weitgehend», sagt Bernhard Grämiger, stellvertretender SVEB-Direktor. Es habe sich herausgestellt, dass in kleineren Betrieben Weiterbildung oft eher zufällig stattfindet. Ideal wäre jedoch etwas anderes: «Weiterbildung ist Chefsache und sie muss auch in KMU strategisch geplant werden.»

Auch die interne Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen scheiterten meistens an mangelnden zeitlichen, räumlichen und fachlichen Ressourcen. «Es liegt nicht daran, dass KMU betriebliche Weiterbildung nicht fördern wollen – bei einer Umfrage unter KMU nahm der Weiterbildungsbereich punkto Investitionsbereitschaft für 2013 den ersten Platz ein», sagt Bernhard Grämiger. Entsprechende Bemühungen würden jedoch oft an praktischen Fragen fehlschlagen, wie beispielsweise: Wie kann die fehlende Arbeitskraft in der Zeit der Weiterbildung ersetzt werden? «Wir haben deshalb eine Webseite eingerichtet, die in einem praktischen Leitfadens Antworten auf die

100 wichtigsten Fragen zur Weiterbildung anbietet», erklärt Bernhard Grämiger.

Ob in einem Grossunternehmen oder in einem KMU: Wer sich weiterbilden möchte, muss bereit sein, Zusatzleistungen zu erbringen. Der Aufwand lohnt sich, findet Erwachsenenbildner Yvo Wüest: «Eine Weiterbildung erweitert den Horizont, die Einsatzmöglichkeiten im Job und steigert den persönlichen Marktwert. Dies wiederum fördert das Selbstvertrauen und die Bereitschaft, eine Unternehmung auch durch schwierige Zeiten mitzutragen.»

Informationen

www.aeb.ch
www.alice.ch (Schweizerischer Verband für Weiterbildung)
www.weiterbildung-in-kmu.ch

Julia Konstantinidis ist freie Journalistin im Basler Pressebüro Kohlenberg.
konstantinidis@kohlenberg.ch

Reto Schlatter ist Fotograf im Zürcher Presseladen.
mail@retoschlatter.ch