

# *Ihre Zielgruppe: KMU*

## **Dokumentation zur SVEB-Tagung**

vom 26. November 2009 in Zürich

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

in Zusammenarbeit mit:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF

© SVEB, Zürich, Januar 2010



Schweizerischer Verband für Weiterbildung  
Fédération suisse pour la formation continue  
Federazione svizzera per la formazione continua  
Swiss Federation for Adult Learning

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	2
2. Texte zum Thema .....	3
2.1 Die Weiterbildung der Zukunft (Interview mit Axel Gloger) .....	3
2.2 Weiterbildungs-Minis: Der Vormarsch der Häppchen-Formate (von Axel Gloger) .....	7
2.3 Wie sieht die Zukunft der Weiterbildung für KMU aus? (Podiumsgespräch) .....	10
2.4 Weiterbildung und Krise (Interview mit André Schläfli) .....	17
3. Übersicht zu den verfügbaren Dokumenten.....	20
4. Kurzprotokolle der Praxisforen .....	22
4.1 Lernallianzen für KMU: Ein Zukunftsmodell? .....	22
4.2 Bildung braucht Marketing .....	25
4.3 Weiterbildungs-Minis .....	27
4.4 Weiterbildungsberatung .....	28
4.5 Ein Qualitätsmodell für KMU: ODESSA .....	29
5. Anhang.....	31
5.1 Tagungs-Programm .....	31
5.2 SVEB-Projekte zur betrieblichen Weiterbildung .....	32
5.3 Literaturhinweise .....	34
5.4 Nützliche Adressen im Überblick .....	35

## IMPRESSUM

Reader zur SVEB-Tagung «Ihre Zielgruppe: KMU. Mit innovativen Weiterbildungsdienstleistungen KMU-Kunden gewinnen» vom 26. November 2009 in Zürich.

Herausgeber: Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB, Zürich. [www.alice.ch](http://www.alice.ch)

Projektleitung: Bernhard Grämiger

Redaktion: Irena Sgier, Aleksandra Nikolic

Titelblatt: Yoco Your Communication GmbH, Winterthur

## 1. Vorwort

Aufgrund des raschen technologischen und demographischen Wandels wird die strategische Wichtigkeit von Investitionen in die Weiterbildung in Zukunft weiter zunehmen. Effiziente und effektive Investitionen in die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sind deshalb gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Mehrere Studien zur betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz zeigen, dass viele KMU Weiterbildung nicht oder nicht gezielt einsetzen. Gemäss der Studie „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ des SVEB und der Universität Zürich aus dem Jahr 2005 haben mehr als ein Drittel der Schweizer KMU in einem Zeitraum von 3 Jahren in keiner Art und Weise in Weiterbildung investiert. Der Verzicht auf Weiterbildungsmaßnahmen wird von den KMU hauptsächlich mit Zeitmangel, finanziellen Limits sowie Personalknappheit begründet. Weitere Ursache ist fehlendes Wissen in Bezug auf die Umsetzung von Weiterbildung im Betrieb. Nur gerade 11 Prozent der KMU verfügen über eine interne Weiterbildungsstrategie.

Weiterbildungsanbieter, welche verstärkt mit KMU arbeiten möchten, stehen entsprechend vor einer grossen Herausforderung: KMU investieren nur dann in die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen, wenn es den Weiterbildungsanbietern gelingt, Weiterbildungsdienstleistungen bereitzustellen, welche ihre besonderen Bedürfnisse und Ansprüche sowie die knappen Ressourcen berücksichtigen. KMU erwarten von den Weiterbildungsanbietern Unterstützung in Form von Beratung, Flexibilität, Nähe, Kostengünstigkeit, Innovation – und ein bisschen Motivation.

Vor diesem Hintergrund organisierte der SVEB am 26. November 2009 im Rahmen der Berufsmesse Zürich und in Zusammenarbeit mit dem Kantonalen Gewerbeverband Zürich die Tagung „Ihre Zielgruppe: KMU. Mit innovativen Weiterbildungsdienstleistungen KMU-Kunden gewinnen“. Mit der Tagung verfolgten wir das Ziel, die verschiedenen Akteure der Bildungslandschaft, also Branchen- und Berufsverbände, Berater, Trainer sowie Weiterbildungsanbieter, zusammenzubringen um Fragestellungen sowie innovative Ansätze für die Arbeit mit KMU aus verschiedenen Perspektiven zu diskutieren.

Die im Rahmen der Tagung erarbeiteten Resultate und weiteres Hintergrundmaterial zum Thema werden im vorliegenden Reader zusammengefasst. Der Reader soll die Ergebnisse der Tagung für alle interessierten Weiterbildungsanbieter zugänglich machen und wertvolle Denkanstösse bieten. Die einzelnen Präsentationen sind im Reader nicht enthalten. Sie sind jedoch auf der Homepage des SVEB kostenlos zugänglich (vgl. im Reader S. 19).

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen beteiligten ReferentInnen, PartnerInnen und TeilnehmerInnen herzlich für ihren Beitrag zum Gelingen unserer Tagung bedanken. Es freut uns, dass die Veranstaltung auf so grosses Interesse gestossen ist und von der grossen Mehrheit der TeilnehmerInnen – so hat die im Anschluss an die Tagung durchgeführte Evaluation gezeigt – als sehr informativ und interessant beurteilt wurde.

*Bernhard Grämiger, SVEB, Januar 2010*

## 2. Texte zum Thema

### 2.1 Die Weiterbildung der Zukunft:

#### Anytime, anywhere. In kleinen, in grossen und in winzigen Formaten

In Zeiten der Wiki-Ökonomie haben Weiterbildungsanbieter, die sich nur als Ablieferer von Kursen verstehen, keine Chance, stellt Wirtschaftsjournalist Axel Gloger fest. Die Bildungslandschaft erfährt eine radikale Umwälzung: Trainer verlieren ihr Wissensmonopol, Lernende nutzen ein multiples Geflecht an Wissensquellen, zeitsparende Kleinformate boomen. Wer diesen Trend verkennt, wird vom Markt verschwinden. Die KMU aber, meint der Trendexperte, haben Grund zu Optimismus: Die neue Wiki-Education kommt ihren Bedürfnissen entgegen.

#### Interview mit Axel Gloger, Chefredaktor Trendletter

Interview: Irena Sgier (IS), SVEB

*IS: In einem Artikel aus dem Jahr 2008 (vgl. Literaturhinweis) identifizieren Sie 5 Megatrends für die Weiterbildungswirtschaft. Einer davon lautet: „Wiki-Education. Wie die Weiterbildungswirtschaft von Vernetzung und dezentraler Produktion profitiert.“ Dort stellen Sie fest: Bildungsleistungen kommen künftig als Häppchen daher, werden von den Teilnehmenden selbst erstellt und bringen eine neue Rolle für den Trainer mit sich. Welche Rolle hat der Trainer in Zukunft?*

**Axel Gloger:** Die Wiki-Ökonomie bricht endgültig ein altes Monopol. Der Lehrer ist nicht mehr der alleinige Wissens-Inhaber. Sein Vorsprung ist dahin. Schüler schauen einfach bei Wikipedia nach – und schon sind sie im Unterricht oft schlauer als der Lehrer. Den Trainern geht es ebenso. Ihr Wissens- und Könnensvorsprung schmilzt dahin. Das Wissen finden die Lernenden in der Datenbank nebenan im Netz, den gewünschten Experten 24/7 auf Xing.com.

Was bleibt also für Trainer? Sie haben Vermittlungs- und Enabling-Wissen. Sie können ihren Teilnehmern mit dem Wie des Lernens helfen, weil sie das Was grösstenteils selbst beherrschen. Sie werden das kollektive, in den Köpfen der Teilnehmer gebundene Wissen zur Entladung – und damit zur Nutzung! – bringen. Der gute Trainer kennt die Abkürzung zum Wissensvorsprung für alle, er ist, dank seiner Expertise, der Fachmann für den kürzesten Weg zum neuen Wissen.

Überdies sollte er ein Virtuose der neuen Formate sein. Das Frontalseminar ist tot – es lebe das Frontalseminar, aber nur als eine von sehr vielen anderen Vermittlungsformen. Jedes Format wird dort eingesetzt, wo es am wirksamsten ist. Der kurze Vortrag für den schnellen Überblick, die Diskussion für die Aktivierung des Wissens der Teilnehmer, die 6-Hüte-Methode von de Bono für eine 360-Grad-Analyse eines kontroversen Themas, das alle denkbaren Aspekte in grosser Geschwindigkeit mit einbezieht.

*IS: Inwiefern sind kurze Formate für die Arbeit mit KMU interessant?*

**Axel Gloger:** Viele KMU sind Weiterbildungs-Autisten. Sie beteiligen sich nicht an der formalen Weiterbildung mit den althergebrachten Formaten – aus gutem Grunde: zu teuer, zu hohe zeitliche Kosten, ungewisser bis nicht vorhandener Nutzen, knappe Personaldecke. Insofern werden sich die kurzen Formate als das passende Konzept erweisen, um diese Non-Weiterbildungskunden doch noch dazu zu bringen, sich diesem Thema zuzuwenden. Es wird sich schliesslich als überlebenswichtig erweisen. Denn in Grey Economies wie der Schweiz oder Deutschland fehlen gleich zwei Rohstoffe: nachwachsende junge Köpfe in ausreichender Zahl und jede Art von physischen Rohstoffen. Jedes Barrel Öl und jede Tonne Stahl werden wir auch in Zukunft importieren müssen. Wir bezahlen mit Produkten und Dienstleistungen, die wir mit Hilfe unseres überlegenen Wissens geschaffen haben. KMU, die sich nicht per Weiterbildung am Prozess der Wissensschaffung beteiligen, werden nach und nach vom Markt verschwinden, weil sie ihren Wettbewerbsvorsprung einbüßen.

*IS: Müssen die heutigen Anbieter konventioneller Kurse und Lehrgänge um ihre Zukunft fürchten?*

**Axel Gloger:** Sie werden sich ein Beispiel an der Milka-Schokolade nehmen. Wenn Milka immer noch nur die 100-Gramm-Tafel anböte, wäre der Hersteller längst bankrott. Erst das Multi-Format-Angebot bringt heute den Erfolg. Milka gibt es als kleine Tafel, als grosse Tafel, als angereichertes Luxusprodukt, als Müsliriegel und als Osterei. Wir kaufen die Milka heute nicht nur im Supermarkt aus dem Süssigkeitenregal, sondern auch an der Tankstelle, im Bahnhof, am Kiosk, aus dem Automaten oder von der Minibar auf einer Bahnfahrt. Die Weiterbildungsanbieter werden diese Entwicklung nachholen müssen – auch sie sind Teil der Anytime-Anywhere-Wirtschaft.

*IS: Wenn die Teilnehmenden selbst für die Inhalte sorgen: Wie sollen sie dann Neues lernen? Führt diese Entwicklung nicht zu einer Kultur des Um-sich-selbst-Kreisens und Wiederkäuens? Zu einer Entprofessionalisierung der Bildung?*

**Axel Gloger:** In der Wiki-Ökonomie haben die Lernenden nicht nur eine Quelle neuen Wissens, den Lehrer, sondern ein multiples Geflecht unterschiedlicher Quellen. Damit steht die Weiterbildungswirtschaft innerhalb eines Paradigmenwechsels: Die alte Polarität mit den Anbietern auf der einen und den Nachfragern auf der anderen Seite gibt es so nicht mehr. In Zukunft ist jeder Teilnehmer gleichzeitig Anbieter und Nachfrager von Weiterbildung. Auf den klassischen Weiterbildungsanbieter kommt damit ein ganzes Bündel neuer Aufgaben zu: Er organisiert den Wissens-Transfer-Prozess. Er sorgt wie ein Logistiker dafür, dass Wissen und Können so schnell und kostengünstig wie möglich an all die Orte findet, wo es am dringendsten gebraucht wird. Überdies wird ein Thema immer wichtiger, das die meisten Weiterbildungsanbieter noch gar nicht auf ihrem Radar haben: Branding. Weiterbildung wird in Zukunft über die Kraft einer Marke zum Kunden finden. Der Weiterbildungsveranstalter ist der Qualitätssicherer, der dafür sorgt, dass der Inhalt nicht beliebig ist, sondern zielgerichtet und nützlich für die Adressaten.

*IS: Was halten Sie vom alten Bildungsideal des langen, langsamen, mühevollen Aneignens und Sich-Vertiefens in einen Stoff?*

**Axel Gloger:** In der primären Lernphase wird das nach wie vor seinen hohen Stellenwert behalten. Schule und nachschulische Lernformate wie die Universität sind dafür die richtigen

Orte. Hier wird in Wissen investiert, das lange Lernzeiten erfordert – und das lange Halbwertzeiten hat. An diesen Orten wird für das Leben gelernt, nicht für die sofortige Nützlichkeit.

Im beruflichen Umfeld ist das anders. Formate, die die Berufstätigkeit nicht unterbrechen, erleben einen Boom. Hier gilt das Primat der Ökonomie. Lernen muss effizient, effektiv und anwendungsnah sein.

*IS: Sie rechnen damit, dass die demographische Alterung sich auf den Weiterbildungsmarkt auswirkt. Wie sehen Sie das in Bezug auf die Älteren – sagen wir: die heute über 50-Jährigen? Deren Bildungskarrieren fanden zumeist im traditionellen Lehrer-Schüler-Schema und ohne multimediale Unterstützung statt. Sind diese Zielgruppen in der Lage und bereit, neue, schnelle Mini-Formate wie das Pecha-Kucha zu nutzen und davon zu profitieren?*

**Axel Gloger:** Ich glaube nicht, dass wir Alternativen haben. Wir müssen uns den neuen Formaten öffnen. Wenn wir es nicht tun – die jungen, wissenshungrigen Menschen aus Ländern mit gesunder Demographie wie Indien oder den USA tun es. Sie werden uns auf den Märkten von morgen mit ihren Talenten ausstechen. Allerdings bin ich optimistisch hinsichtlich der Lernfähigkeit der Alten Welt. Jeder, der schon einmal an einer Pecha-Kucha-Nacht oder einem Poetry Slam teilgenommen hat, weiss: Die Begeisterung für die neuen Formate kennt keine Altersgrenzen. Sie sind keineswegs nur eine Sache der Jugend.

*IS: Mögen und nutzen Sie selbst Mini-Formate?*

**Axel Gloger:** Alles zu seiner Zeit. Wenn aber ein Mini-Format zum Einsatz kommt, ist es hinsichtlich Treffsicherheit und Impact kaum zu schlagen. Allerdings wissen wir, dass manches Thema auch das lange Format braucht.

*IS: Warum hat das Fernsehen die Kurzformate noch nicht entdeckt? Diese Formate müssten sich doch ideal für das Medium eignen, z.B. jeden Abend 1 Pecha-Kucha-Happen von 6 Minuten 40 Sekunden als tägliche Bildung fürs Volk? Vielleicht könnte man damit sogar die Bildungsfernen ansprechen?*

**Axel Gloger:** TV ist ein Medium von gestern. Es wird mit seinen Nutzern langsam aussterben. Das zeigen die Mediennutzungsstudien: Für die Netz-Generation ist TV ein irrelevantes Medium. Der Trend hat sich längst herausgebildet: TV verliert. Youtube gewinnt. Das sollte sich auch die Weiterbildungswirtschaft zu Herzen nehmen. Bei der Credit Suisse etwa gibt es ein richtungsweisendes Projekt. Viele Inhalte werden hier in Formate gefasst, die mit den Bedürfnissen der Wiki-Ökonomie kompatibel sind. Markus Simon von der Credit Suisse Business School hat hier Pionierarbeit geleistet, die vorbildhaft ist.

*IS: Welche Trends sollten Weiterbildungsanbieter neben der „Verkürzung der Formate“ heute erkennen, um den Konkurrenten im Firmenkundengeschäft in 3 Jahren einen Schritt voraus zu sein?*

**Axel Gloger:** Ökonomisierung. Markenbildung. Überdies: Educonsulting. Der erfolgreiche Weiterbildungsanbieter von morgen steht seinen Kunden als Berater in eigener Sache zur Verfügung. Er verknüpft die bei seinem Kunden ablaufenden Transformationsprozesse mit den richtigen Formaten zur richtigen Zeit. Weiterbildungsanbieter, die sich nur als Ablieferer

von Kursen und Tagungen verstehen, werden bei den Ansprüchen der Kunden von morgen keine Chancen mehr haben.

*IS: Was raten Sie den Anhängern der alten Langformen: den Leuten, die gern zwei Stunden im Kursraum sitzen und sich erzählen lassen, was sie auch in sechseinhalb Minuten Youtube plus gemütlicher Lektüre am Kamin haben könnten?*

**Axel Gloger:** Wenn es dafür eine Nachfrage gibt, wird der Markt dafür auch ein Angebot schaffen. Wer heute einen Mercedes 190SL von 1961 haben will, kann den auch kaufen. Allerdings ist das kein Massenmarkt mehr.

**Axel Gloger** ist Wirtschaftsjournalist, Chefredaktor des Zukunfts-Informationsdienstes Trendletter ([www.trendletter.de](http://www.trendletter.de)) und Autor des Blogs [www.ueber-morgen.net](http://www.ueber-morgen.net). Er beschäftigt sich seit den achtziger Jahren mit Zukunftsfragen und spürt Trends auf, die Gesellschaft und Wirtschaft verändern.

#### **Literaturhinweis:**

Axel Gloger. Fünf Trends für die Weiterbildungswirtschaft. In: Manager-Seminare 2008, S. 71-90

## 2.2 Weiterbildungs-Minis: Der Vormarsch der Häppchen-Formate

**Unsere Kinder machen es vor: Der Zeitrahmen, in dem sich ein Mensch genau einer Sache oder einem Vorgang widmen will, schrumpft weiter. Auch die Weiterbildungswirtschaft wird sich mit den Folgen der verkürzten Aufmerksamkeitsspanne beschäftigen müssen. Pioniere, die sich mit kurzen Formaten beschäftigen und ihren Teilnehmern Weiterbildung im Häppchen-Format servieren, werden vom Markt belohnt.**

**Axel Gloger** Chefredaktor Trendletter

Nicht nur die Marke zählt zu den Trendthemen im Weiterbildungsgeschäft. Auch bei den Formaten sind einige starke Veränderungen erkennbar, die den Markt in den nächsten Jahren prägen werden. Auslöser dieses Trends sind die Veränderungen in den Unternehmen. Hier wird eine Beobachtung immer deutlicher, die Harry Holzheu formuliert: „Die Führungskräfte stehen unter Druck. In immer kürzerer Zeit muss immer mehr erreicht werden“, sagt der Zürcher Kommunikationstrainer. Schlanke Hierarchien, das allgegenwärtige Profit-Center-Prinzip und der Druck der Mindestrenditen hinterlassen hier ihre Spuren. Anwesenheit im Geschäft gilt als Pflicht, Urlaub ist ein lästiger Störfaktor in vielen Unternehmen, so die gängige Sichtweise.

Das hat Folgen auch für die Weiterbildung. Führungskräfte und Manager, die den ganzen Arbeitstag von früh bis spät den internen und externen Kunden nachjagen, haben kaum Gelegenheit, sich um grossformatige Weiterbildung zu kümmern. Lernen im Kurzformat ist ein neuer, starker Trend. An vielen Orten im Business blühen derzeit die kleinen Formate. Kurz schlägt lang, schnell sticht langatmig, so scheint das neue Mantra für Seminare, Präsentationen und Weiterbildung zu lauten.

In Bern etwa haben sich drei Innovatorinnen von der Fachhochschule für Architektur, Holz und Bau zusammengetan. Die Veranstaltungen von Jeanette Beck, Ulrike Franklin-Habermalz und Céline Guibat sind vor allem eines: kurzweilig. Allein im Herbst 2008 führten die engagierten Ausrichterinnen zwei Veranstaltungen durch, nach insgesamt zehn in den drei Jahren zuvor. Ein typischer Abend im Kornhaus in Bern besteht aus 20 Präsentationen. Alle Referenten stellen sich einer harten Regel - pro Vortrag sind nur 20 Folien zugelassen. Jede davon darf höchstens 20 Sekunden gezeigt werden. Auf diese Weise werden Laberer und Langweiler im Zaum gehalten, ein Vortrag ist nach genau 6 Minuten 40 Sekunden vorüber. Effekt der strengen Vorgabe: Während bei anderen Veranstaltern gerade das zweite, dreiviertelstündige Referat läuft, haben die Teilnehmer in Bern schon an die zehn Vorträge gehört.

„Das gibt eine ungeheure Dynamik“, sagt Jeanette Beck. Bei einem Vortrag an ihrer FH vor vier Jahren hatte sie das neue Format kennen gelernt. Es stammt aus Japan, heisst dort Pecha Kucha (Aussprache: petscha-kutscha) und wurde von den Architekten Astrid Klein und Mark Dytham entwickelt. Seit der ersten Veranstaltung im Jahr 2003 bei einem Designforum in Tokio hat es seinen Siegeszug um die Welt angetreten - die sogenannten Pecha-Kucha-Nights gab es schon in über 80 Städten der Welt, neben Bern kamen auch in Zürich, Berlin, Wien und Paris die Freunde des Kurzformats zusammen. Aus einer einzelnen Initiative ist so eine Bewegung geworden, die rasch einen grossen Kreis von Verbündeten gewonnen hat. Die Organisationsstruktur ist locker, es besteht ein Netz von Internet-Kontakten, die sich gegenseitig befruchten. Beachtlich ist, dass das neue Format per Selbstorganisation die Welt erobert hat. Eine Ausrichter-Zentrale gibt es nicht.

Auch Casey Kelbaugh gehört zu den Anhängern des kurzen Vortrages, der Amerikaner begründete sein eigenes Format: Zu seinen sogenannten Slideluck Potshows kommen heute 800 bis 1'200 Menschen, die jüngsten der New Yorker Anlässe mussten wegen Überfüllung geschlossen werden, so gross war der Zulauf. Die Potshows sind ein enger Verwandter von Pecha Kucha - nur dass hier die Zeit für den Vortrag sogar noch strikter begrenzt ist, nämlich auf fünf Minuten.

Zwar sind Potshow und Pecha Kucha in erster Line in der Kunst-, Design- und Architekten-Szene verbreitet. Doch was dort passiert, hat oft Signalwirkung für den Rest der Gesellschaft. Bei der Credit Suisse (CS) zum Beispiel ist das Signal schon angekommen. „Learning Nuggets“, so nennt Markus Simon, Leiter des Virtual Campus der CS Business School, das, was wissenshungrigen Mitarbeitern heute serviert wird – Häppchen für das schnelle Lernen überall und jederzeit. Ein Beispiel: Ganze sechs Minuten lang war ein Lernfilm, der die CS-Mitarbeiter weltweit über die weltweite Bankenkrise aufklärte.

„Wir haben zwei Experten aus der volkswirtschaftlichen Abteilung vor laufender Kamera befragt. Dann wurde das Material zusammengeschnitten“, erklärt Simon das Vorgehen bei der Erstellung des Videos. Der Erfolg liess nicht lange auf sich warten: 5'700-mal wurde der Kurzfilm heruntergeladen, und das innerhalb von nur zehn Tagen! Ein Vortrag oder ein Seminar hätte in so kurzer Zeit nicht einmal einen Bruchteil dieser Reichweite.

Das Subprime-Lehrmaterial ist nicht das einzige Angebot. Die 50'000-Mitarbeiter-Bank hat inzwischen einen kleinen, firmeninternen Bruder zum Videoportal Youtube geschaffen. Des- sen Name zeigt die Verwandtschaft: CStube. Hier können Mitarbeiter sich auch zu anderen Themen informieren, etwa gibt es Kurzfilme über „Wie führe ich ein wirksames Mitarbeiter- gespräch?“ oder „Was bei einem Einstellungs-Interview zu beachten ist“.

Diese Angebote entsprechen dem Zeitgeist: „Mitarbeiter wollen direkt am Arbeitsplatz lernen“, beschreibt CS-Weiterbildungsmann Simon den Bedarf. Oft müsse neues Wissen sehr rasch nach dem Just-in-Time-Prinzip an die Mitarbeiter weltweit verbreitet werden. Die kurze, digitale Lerneinheit könne hier weit mehr leisten als eine Rundmail oder ein konventionelles Training - vor allem wegen der schnellen Verfügbarkeit und dem Höchstmass an zeitlicher Flexibilität.

Fritz Haselbeck bestätigt den Trend. „Die Führungskräfte haben immer weniger Zeit. Sie wollen kürzere Lerneinheiten“, sagt der Präsident des Verwaltungsrats der ZfU Business School, Thalwil. Der Mann muss es wissen, das von ihm gegründete Weiterbildungsinstitut ist seit 30 Jahren am Markt - und steigt auf die neuen Anforderungen ein. „Wir führen heute weit mehr kürzere Veranstaltungen durch als früher“, sagt Haselbeck. Kurz, das heisst im Falle ZfU zum Beispiel, dass Abend-Anlässe angeboten werden, die ein bestimmtes Führungsthema anreissen.

Allerdings ist der Weiterbildungs-Veteran skeptisch gegenüber den Ultrakurz-Formaten: „Lernen braucht Zeit. In fünf Minuten kann man allenfalls einen Aha-Effekt herüberbringen.“ Bei der Credit Suisse teilt man diese Einsicht durchaus: Lernen nach dem Youtube-Format ist in der Zürcher Bank bei weitem nicht alles. Wer nach einem 6-Minuten-Lehrfilm mehr wissen will, kann sich zu vertiefendem Material weiterklicken. „Längere Videos, Texte zum Lesen und E-Learning-Angebote“, beschreibt Markus Simon die Substanz, die hinter den Appetithappen steht.

Die Häppchen- und Youtube-Formate laufen also auf eine zusätzliche Schiene hinaus. Sie werden nicht unbedingt andere Formate verdrängen, sondern dienen eher der allgemeinen Komprimierung und Beschleunigung der Stoffübermittlung. Sie bedienen das verbreitete Bedürfnis nach Kürze und Überblick, bei gleichzeitig minimaler Unterbrechung der eigentlichen

Arbeit des Teilnehmers. Sie dienen zudem als Eingangskanal in andere, umfassendere Formate: Teilnehmer, die mehr Information und Tiefgang wünschen, können sich von einem Kurz-Format in längere Formate begeben. Hier findet dann auch das eigentliche verhaltensändernde Training statt, was das Fünf-Minuten-Format nicht leisten kann.

Den Gewohnheiten internetversierter Mitarbeitergruppen kommen die Kurzformate entgegen. Diese Zielgruppe ist dadurch gekennzeichnet, dass sie mit dem Internet und digitalen Medien gross geworden ist. Die heute 20- bis 25-Jährigen kennen die Zeit ohne die digitalen Medien nicht mehr, schon während ihrer Jugend gab es den PC (auf dem Markt seit 1986), später kamen Mobiltelefonie, Internet und drahtloser Netzzugang hinzu. Für diese Altersklasse sind die kurzformatigen Informationskanäle der Standard, zudem ist man es gewohnt, sich mit mehreren Medien gleichzeitig zu beschäftigen. Entsprechend kurz ist die Spanne der persönlichen Aufmerksamkeit. Bei einem CS-Firmenvideo etwa sind nach 6 Minuten noch 100 Prozent der Zuschauer dabei, ab der 7. Minute aber fällt die Teilnehmerzahl stark ab. Das übt einen starken Druck aus, die Inhalte zu komprimieren, zumal wenn es sich um den ersten Einstieg in ein neues Thema handelt.

### Überblick Kurzformate

#### **Pecha Kucha**

Format: Abendveranstaltung, Pecha-Kucha-Night: 20 Vorträge zu 20 Folien à 20 Sekunden um 20 Uhr 20.  
TN-Zahl: 80-200  
Gründung: 2003 in Tokio  
Verbreitung: weltweit  
Internet: [www.pecha-kucha.org](http://www.pecha-kucha.org)

#### **Slideluck Potshow**

Format: Abendveranstaltung, Präsentationen begrenzt auf höchstens 5 Minuten, Teilnehmer bringen Essen mit.  
TN-Zahl: bis 1'200  
Gründung: 2000 in Seattle  
Verbreitung: weltweit  
Internet: [www.slideluckpotshow.com](http://www.slideluckpotshow.com)

#### **Barcamp**

Format: Tagesveranstaltung, Präsentation begrenzt auf 15-20 Minuten, Organisation per Selbststeuerung (Wiki).  
TN-Zahl: 80-300  
Gründung: 2005 in Palo Alto/Kalif.  
Verbreitung: weltweit  
Internet: [www.barcamp.org](http://www.barcamp.org)

## 2.3 Wie sieht die Zukunft der Weiterbildung für KMU aus?

Zum Abschluss der KMU-Tagung vom 26. November 2009 fand ein moderiertes Podiumsgespräch statt, bei dem die ForumsreferentInnen Gelegenheit hatten, einen Blick in die Zukunft zu wagen und ihre Botschaft an die Weiterbildungsanbieter zu formulieren. Das Podiumsgespräch gibt in konzentrierter Form das Fazit aller 6 an der Tagung angebotenen Praxisforen wieder.

### Ein Podiumsgespräch unter der Leitung von Ernst Aebi

Redaktion: Aleksandra Nikolic und Irena Sgier, SVEB

#### PodiumsteilnehmerInnen

**Claire Barmettler**, S&B Institut.

Forum 6: ODESSA – ein Qualitätsmodell für Weiterbildungsdienstleistungen für KMU.

**Axel Gloger**, Chefredaktor Trendletter.

Forum 4: Der Siegeszug der Weiterbildungs-Minis: Neue KMU-Kunden mit kurzen Formaten gewinnen.

**Daniel Herzog**, Bildungsmarketing GmbH.

Forum 2: Bildung braucht Marketing – Marketinginstrumente für das Firmengeschäft.

**Bruno Krucker**, HF Schreiner Bürgenstock.

Forum 3: Best Practice: Die Weiterbildungsdienstleistungen eines Branchenverbandes am Beispiel Schreiner.

**Andreas Meier**, EB Zürich.

Forum 5: Weiterbildungsberatung: Der erste Schritt zu einer vertieften Kooperation mit KMU.

**Volker Stadlmüller**, ZFU Business School

Forum 1: Lernallianzen für KMU: ein Zukunftsmodell?

**Moderation:** Ernst Aebi (EA)

Die Ausführungen der PodiumsteilnehmerInnen verweisen teilweise auf Unterlagen, die an den Praxisforen präsentiert oder abgegeben wurden. Diese Unterlagen sind auf <http://www.alice.ch/de/sveb/tagungen/kmu-tagung-2009/dokumente/> als Downloads verfügbar.

## KMU als Kunden ansprechen

*(Die PodiumsteilnehmerInnen hatten je max. 2 Minuten Zeit, ihre Frage zu beantworten)*

*EA: Herr Gloger, Sie haben in Ihrem Praxisforum über Weiterbildungs-Minis gesprochen. Können Sie kurz ausführen, was Weiterbildungs-Minis sind und wie man die Zielgruppe KMU als Kunden gewinnt?*

**Axel Gloger:** Wenn wir von der Zukunft der Weiterbildung sprechen: Stellen Sie sich bitte eine Fünf-Minuten-Terrine und das Bild eines Coca-Cola-Automaten vor. Weiterbildung wird in Zukunft eine Mischung aus beidem sein: schnell angerührt und wie Coca Cola immer verfügbar. Der Weg zum nächsten Coca-Cola-Automaten beträgt in der Regel höchstens 50 Meter. Lernen wird in Zukunft von einem festen Ort und einer festen Zeit entkoppelt. Und es wird sich in kleinen Formaten abspielen: in Formaten, die 5, 10 oder 15 Minuten dauern und oft als Appetithappen für grössere Produkte dienen (*vgl. auch den Text und das Interview mit A. Gloger in diesem Reader*).

*EA: Frau Barmettler, Sie haben vom EU-Projekt ODESSA und dem Qualitätsmodul berichtet. Können Sie Ihre Ausführungen kurz zusammenfassen?*

**Claire Barmettler:** ODESSA heisst neu «Basis Standard» und ist ein Qualitätsleitfaden für Weiterbildungsanbieter, die für KMU tätig sind. Das Ziel besteht darin, durch die Anwendung des Standards die eigene Dienstleistung für KMU zu verbessern. Der systematisch aufgebaute Leitfaden fokussiert die Dienstleistung auf folgende Aspekte: die Organisation, die Mitarbeitenden, das Qualitätsmanagement und die Kunden - wobei Letztere oberste Priorität haben. Die vier erwähnten Bereiche werden mit Hilfe des Standards ausgeleuchtet. Deren Handhabung wird in der Organisation überprüft, wozu alle Personen auf allen Stufen interviewt werden. Auf diesem Weg lässt sich sehr gut erkennen, wo weiteres Potential liegt. Das übergeordnete Ziel dieses Verfahrens besteht immer darin, die eigene Dienstleistung zu verbessern.

*EA: Herr Stadlmüller, Sie haben über Lernallianzen referiert. Sind Lernallianzen das Zukunftsmodell?*

**Volker Stadlmüller:** Lernallianzen sind nichts anderes als ein Zusammenschluss von Firmen mit dem Ziel, voneinander und miteinander zu lernen. Der Sinn der Lernallianzen besteht darin, massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die auf den Bedarf und auf die Herausforderungen der Firmen zugeschnitten sind. Gewährleistet wird dieser Anspruch in unserem Fall dadurch, dass die ZFU die Konzeption zusammen mit den FirmenvertreterInnen erarbeitet. Im Mittelpunkt steht der Praxistransfer, d.h. das Gelernte soll bei der nächsten Herausforderung im Alltag umgesetzt werden können. Man gewinnt einen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus, indem man fragt: Wie machen das eigentlich andere Firmen? Dabei erkennt man neue Aspekte und reflektiert ausserdem auch die eigene Kultur, sei das nun die Führungs- oder die Organisationskultur. Ein weiterer Vorteil für KMU ist: Lernallianzen sind kostengünstig. Hier muss ein Betrieb die Aus- oder Weiterbildung nicht selbst und allein tragen, sondern er kann sie an verschiedene Firmen ausgliedern.

*EA: Herr Meier, Sie haben in Ihrem Praxisforum über Weiterbildungsberatung berichtet. Ist Weiterbildungsberatung das Schlüsselwort im Zusammenhang mit der zukünftigen Kooperation mit KMU?*

**Andreas Meier:** Wir sind der Überzeugung, dass es mehr Beratung braucht. Diese Beratung bieten wir bereits für Einzelkunden an. Die Kunden kommen zu uns, um herauszufinden, welches Angebot sie in welcher Form brauchen, damit die Umsetzung möglichst rank und schlank passieren kann. Dieses Modell versuchen wir im Rahmen des Projektes Weiterbildungskooperation auf die Zusammenarbeit mit Firmen bzw. KMU zu übertragen. Weiterbildung im Betrieb ist ja immer eine Angelegenheit zwischen einer Einzelperson und ihrer oder ihrem Vorgesetzten. Wir versuchen, auf beiden Kanälen eine Weiterbildungsberatung anzubieten - in der Hoffnung, massgeschneiderte Weiterbildungsangebote gemeinsam mit den Firmen gestalten zu können, so dass die Gestaltung nicht allein vom Anbieter bestimmt wird.

*EA: Herr Bruno Krucker, sind Sie der Meinung, dass in Zukunft vor allem die Branchenverbände die KMU-Weiterbildung anleiten werden?*

**Bruno Krucker:** Ich zitiere den zurzeit wohl renommiertesten Trend- und Zukunftsforscher des deutschsprachigen Raums, Matthias Horx: «Weiterbildung in den Unternehmen ist nicht nur ein Nebenaspekt, sondern rückt ins Zentrum wirtschaftlicher Tätigkeit. Bildung wird umkodiert vom Kostenfaktor zum eigentlichen Investitionsfaktor.» Wenn wir genau das in den KMU leben, dann bedeutet das, dass KMU die Weiterbildung als Investitionsposten ins Budget integrieren müssen. Es bedeutet ausserdem, dass Mitarbeitende und KMU auf dem Weg dahin ein Coaching brauchen und dass insbesondere die Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden noch intensiver betreut werden müssen.

*EA: Daniel Herzog, in Ihrem Praxisforum ging es um Bildungsmarketing. Geht es vor allem darum, dass Anbieter ein gutes Marketing brauchen, um KMU zu erreichen?*

**Daniel Herzog:** Ja, das ist so. In einer Umfrage bei HR Managern sagten 100 HR-Manager, sie hätten wenig Vertrauen in Bildungsfachleute und wären der Meinung, Trainer würden sich schlecht vermarkten. Im Praxisforum haben wir gesehen, dass das für uns wichtige Fundament aus zwei Aspekten besteht. Der erste Aspekt ist eine glasklare Positionierung; dazu haben wir uns mit der Nischenstrategie befasst. Der zweite Aspekt ist die Kommunikation der eigenen Einzigartigkeit, also die USP (unique selling proposition). Gemeinsam haben wir uns sechs Instrumente zur Vermarktung der USP und der Angebote angesehen: 1. unsere Trainerbroschüre, ein etwas umfangreicherer CV, der auf das eingeht, was die Kunden interessiert, 2. das Internet als Marketinginstrument, 3. Lehraufträge oder Referate, also eigentlich bezahlte Akquisition, 4. das Verfassen von Fachartikeln, die dann den Offerten beigelegt werden können, 5. das Empfehlungsmarketing, also: Wie schaffen wir es, Leute zu begeistern? Begeisterung führt zu Empfehlungen, und 6. sind wir schliesslich wieder zum Anfangsresultat des Referats von Herrn Riebli zurückgekommen: Verkauf und Klinkenputzen gehören auch dazu.

### **Findet das Lernen der Zukunft im Kurz- und Kürzestformat statt?**

**Axel Gloger:** Ich glaube, dass der Weiterbildungsbereich etwas lernen muss, was die Industrie schon lange begriffen hat: dass man die Milka-Schokolade oder die Tobler-Schokolade

nicht überall als 100-Gramm-Tafel verkauft, sondern auch als Tobler-Riegel, als Tobler-Grossriegel und als 400g-Tafel, und dass man diese am Kiosk, im Speisewagen, in der Autobahnraststätte etc. verkauft. Das wird in Zukunft auch die Weiterbildungswirtschaft tun müssen, um ihre Produkte an den Mann und an die Frau zu bringen. Bei Kenntnis der vorhandenen Inhalte geht es jetzt um die Arbeit an der perfekten, kundenadäquaten, also auch KMU-adäquaten Form. Das heisst: Ich kenne meinen Inhalt, jetzt muss ich so lange an der Form basteln, bis die KMU mein Produkt kaufen. Das kann das Einminutenformat sein, es kann das Zehnminutenformat sein, es kann auch das Tagesformat sein. Immer ist der Inhalt in etwa ähnlich, er wird aber in unterschiedlichen Formen dargereicht. Dabei ist natürlich klar, dass die Fünf-Minuten-Terrine nicht so gut schmeckt wie das Fünf-Gang-Menü, aber beide haben ihre Rolle innerhalb der Ernährung.

*EA: Wenn wir einen einstündigen Vortrag mit 100 Powerpoint-Folien auf einen fünfminütigen Vortrag reduzieren, stellt sich die Frage: Ist das noch Weiterbildung? Findet da Lernen statt?*

**Axel Gloger:** Das Lernen hängt vom Thema ab. Es ist etwas anderes, ob ich einer Zugbesatzung die Funktionsweise eines neuen Mikrowellenofens im Speisewagen erklären will - dazu kann ich denen einfach ein Lernvideo vorsetzen - oder ob es darum geht, eine Führungstechnik oder eine Kommunikationstechnik zu vermitteln. Unterschiedliche Inhalte erfordern unterschiedliche Formen. Ich würde aber immer dafür plädieren, nicht nur zu verkürzen, sondern auch anzureichern. Zum Beispiel in dem Sinn: Ich biete statt einer Stunde Vortrag nur 15 Minuten Vortrag an, ergänze diesen aber um 15 Minuten teilnehmergenerierten Lernens. Wikipedia hat es uns vorgemacht: Jeder weiss etwas zum Thema, und jeder soll Gelegenheit haben das kollektive Wissen mit seinem Beitrag zu vermehren.

**Claire Barmettler:** Was mir im Kontakt mit KMU auffällt, ist, dass sie beim Wort Weiterbildung immer an Kurse und an Schulräume denken. Ich bin überzeugt, dass Weiterbildung viel weiter geht und an zahlreichen Orten stattfindet, ohne dass sich die Teilnehmenden dieser Weiterbildung bewusst sind. Darum denke ich, dass diese kleinen Portionen in Zukunft auch innerhalb der KMU und ohne Schulbesuch stattfinden können, zum Beispiel wenn jemand im Betrieb etwas weiss, das seine Teamkollegen nicht wissen. Betriebe bieten zahlreiche Gelegenheiten, um andere Lernformen als Kurse und kompakte Lehrgänge zu nutzen. Das kleine Lernen hat auf jeden Fall einen Wert. Es sollte auch Möglichkeiten geben, dieses kleine Lernen zu zertifizieren. Schliesslich gibt es Leute, die auf diesem Weg sehr viel lernen, damit aber nichts anfangen können, weil die Anschlüsse an Diplome und Zertifikate fehlen.

*EA: Herr Stadlmüller, folgt das ZFU dieser Tendenz oder führen Sie immer noch lange Lehrgänge durch?*

**Volker Stadlmüller:** Letztlich geht es immer um den Nutzen, also um die Frage: Worin muss der Nutzen liegen? Wenn eine Wissenskompetenz erreicht werden soll, kann man einen 10-minütigen Vortrag halten, das hat durchaus seinen Wert. Anders sieht es aus, wenn es um Handlungskompetenzen geht, wenn also der Teilnehmer lernen soll, in einer Situation richtig zu agieren. Wir gehen davon aus, dass man mindestens einen Tag braucht, um eine Handlungskompetenz zu erreichen. In den meisten Fällen muss man zwei, drei Tage aufwenden, mit viel Übungszeit und einer aktiven Teilnahme der Teilnehmenden. Expertenkompetenzen zu erwerben, erfordert noch mehr Zeit.

*EA: Daniel Herzog, würden Sie folgender Aussage zustimmen: Wichtig ist letztlich, dass das Marketing stimmt und man das Ganze richtig verkauft?*

**Daniel Herzog:** Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass das Produkt gut sein muss. Dann gilt aber auch: Tue Gutes und sprich darüber! In der Bildungslandschaft wird sehr viel gute Arbeit geleistet. Das darf man ruhig sagen.

*EA: Herr Krucker, Sie haben die Schreinerbranche als Beispiel von Best-Practice präsentiert. Lässt sich dieses Modell auf andere Branchen übertragen?*

**Bruno Krucker:** Ich denke schon, ja. Unser Ansatz passt für viele, wenn nicht für alle Branchen. Der wesentlichste Punkt ist, dass Mehrwert und Nutzen klar erkennbar sein müssen. Wenn das gegeben ist, spielt die Dauer der Weiterbildung eine geringere Rolle. Allerdings: Eine Diplombildung zu einem anerkannten eidgenössischen oder HF-Diplom ist in zwei Tagen nicht möglich. Es gibt sehr wesentliche Unterschiede zwischen einer Diplombildung und einem Seminar in einem KMU. Für das KMU ist es entscheidend, ob der Betrieb spürt, dass es vorwärts geht und er die passende Weiterbildungsform selbst aktiv mitgestalten kann.

*EA: Herr Meier, wenn Sie mit KMU über mögliche Weiterbildungsaktivitäten sprechen, worauf reagieren diese besonders? Was interessiert die KMU?*

**Andreas Meier:** Wir stellen fest, dass – zumindest anfangs - bezüglich der Inhalte eine relativ grosse Klarheit besteht. Man kann im Gespräch daran feilen, aber im Wesentlichen wissen die Leute, was sie möchten. Interessant wird es meist, wenn es um die Form geht. Sobald die Kunden merken, dass es neben dem üblichen Kurs noch ganz andere Formen gibt, kommt eine Entwicklung in Gang, die – was nicht wirklich überrascht – auch die Inhalte verändert. Das Modell, das wir zurzeit testen, umfasst für jede Weiterbildungsaktivität eines KMU drei Phasen: Planen, Umsetzen, Transfer. Was wir den Betrieben zu sagen versuchen, ist: Wir müssen nicht nur ans Umsetzen, an den Seminartag denken, sondern auch gemeinsam planen und den Transfer sicherstellen. So wählt man bei der Umsetzung vielleicht kürzere Formen, die dann am Arbeitsplatz vertieft werden können. Möglich ist auch, dass man für die Massnahmen einen Rhythmus bestimmt. Gemäss meiner Erfahrung ist die Nachhaltigkeit dort am grössten, wo man über einen längeren Zeitraum regelmässig im gleichen Setting mit denselben Leuten an einem Thema arbeitet. Was über eine längere Zeit hinweg Konstanz hat, ist für beide Seiten profitabler als Eintagsfliegen und Vulkane.

## **Brauchen KMU bei der Weiterbildung Innovation?**

*Frage aus dem Publikum: Braucht es Innovation? Vielleicht sind KMU auch mit den herkömmlichen Produkten zufrieden?*

**Axel Gloger:** Ich glaube, es besteht eine Chance, die Weiterbildungsautisten, die Weiterbildungshasser und die Weiterbildungsindifferenten unter den KMU mit innovativen Formaten zu locken. Denen graust vor Zweitäges-Seminaren, weil sie vor allem eines sehen: dass der Produktionsleiter, den sie jeden Tag brauchen, dann zwei Tage weg ist – wo es schon schlimm genug ist, dass der in Urlaub fährt. Aber wenn ich ihnen zeigen und begreiflich machen kann, dass Lernen in anderen Formaten möglich ist - zum Beispiel indem ich sie zu einem Telefonseminar einlade, für das sie nicht einmal reisen müssen -, dann finden sie

schnell Geschmack am Lernen. Es kann durchaus sein, dass man sie dann später im Rahmen eines Upsellings überzeugen kann, für ein Führungsthema eine Woche im Weiterbildungszentrum zu verbringen. Aber man sollte nicht vergessen: Aller Anfang ist klein.

**Andreas Meier:** Innovation hat oft mit Technologie zu tun. Ich denke aber, Innovation kann auch darin bestehen aufzuzeigen, wie man Kommunikationstechnologien zum Lernen einsetzen kann. Oft merken die Leute, dass sie das eigentlich bereits tun, aber nicht darüber nachgedacht haben. Man kann zum Beispiel zeigen, wie einfach es ist, eine Skypeberatung mit Video einzurichten, um das Teamwork zu unterstützen. Ich bin überzeugt, dass man gerade dort, wo die Zeit knapp und die Technologie vorhanden ist, etwas ausrichten kann, indem man dazu beiträgt, das Vorhandene innovativ zu nutzen.

**Daniel Herzog:** Betreffend Innovation ist zu erwähnen, dass unser Produkt, die Bildung, sehr einfach kopierbar ist. Wenn Sie eine gute Idee haben, hat der Trainer von nebenan Ihre Idee morgen auch im Programm. Da stellt sich die Frage: Wie bleibe ich immer innovativ, und wie schaffe ich es, meinem Kollegen immer einen Schritt voraus zu sein? In diesem Sinne ist Innovation überlebenswichtig. An unserer Schule führt dies dazu, dass wir zum Beispiel die Gruppendynamik nicht nur im Seminarhotel, sondern auch als Segeltörn in Holland oder als Kameltrekking in Marokko anbieten. Das ist Produktinnovation. Ich betrachte Innovation als überlebenswichtigen Bestandteil der Weiterbildung.

*Frage aus dem Publikum: Gibt es eine Checkliste zur Beurteilung, für welche Art von Inhalten Kurzreferate geeignet sind?*

**Axel Gloger:** Es kommt immer auf den richtigen Mix an. Allerdings gibt es wenige Themen, die man allein mit einem Fünf-Minuten-Häppchen erledigen kann. Möglich ist dies in Beispielen wie diesem: Ein Vorgesetzte muss ein Mitarbeitergespräch führen, was er ungern tut, er ist nervös, und man möchte ihm eine Hilfestellung geben. Da kann es hilfreich und ausreichend sein, wenn er sich vor dem Gespräch im firmeninternen Youtube nochmals eine sechsminütige Anleitung zum Thema «Wie führe ich das Mitarbeitergespräch» ansieht. So etwas geht schon.

### **Schlussworte: Anregungen, Ratschläge**

*EA: Zum Schluss bitte ich jede Referentin und jeden Referenten, in einem Satz zu sagen, was sie uns im Sinn einer Anregung oder eines Ratschlags mitgeben möchten.*

**Claire Barmettler:** Weiterbildung für KMU finde ich extrem wichtig. Es ist schön, dass so viele die Köpfe zusammengesteckt haben, um neue Ideen zu finden und gute, passende, motivierende Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Ich freue mich, wenn der SVEB – und die Politik – dies unterstützt, und ich wünsche mir, dass man auch mit den kleinen Puzzleteilen sorgfältig umgeht.

**Axel Gloger:** Ich glaube, dass die Weiterbildungsindustrie einschliesslich der Verbände die Aufgabe hat, ein neues Bezahlmodell zu entwickeln, weil das alte Bezahlmodell «Der Kunde bezahlt Teilnehmertage oder Trainerstunden» in der neuen Umgebung nicht mehr funktionieren wird.

**Bruno Krucker:** Ich glaube, dass die Variantenvielfalt, gerade bei den Berufsverbänden, sehr wichtig ist, weil die Bedürfnisse sehr unterschiedlich aussehen. Die richtige Person im richtigen Seminar.

**Daniel Herzog:** Zwei Grundsätze für Ihren Erfolg im Firmengeschäft: «Ohne Profil kein Profit» und «Tue Gutes und sprich darüber».

**Volker Stadlmüller:** Heute wurde das Weiterbildungsgesetz genannt. In diesem Zusammenhang fand ich das Prinzip «gleich lange Spiesse» interessant. Für jedes Bedürfnis, für jede Anspruchsgruppe braucht es ein passendes Weiterbildungsangebot. Ich denke, wenn man die Qualität über die Nachfrage regelt, haben wir ein schönes und grosses Angebot an Weiterbildung.

## 2.4 Weiterbildung und Krise

### Vielleicht kommt der Einbruch erst noch

**Der Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB) hat eine Umfrage bei verschiedenen Institutionen gemacht, um zu erfahren, ob die Wirtschaftskrise sich auf den Weiterbildungsmarkt auswirkt. André Schläfli, Direktor des SVEB seit 1992, stellt im Gespräch mit der BaZ die Ergebnisse vor und wagt einen Blick in die Zukunft.**

#### Interview mit André Schläfli

Interview: Markus Wüest, Basler Zeitung BaZ

*BaZ: André Schläfli, hat die Wirtschaftskrise auch dazu geführt, dass man auf eine Weiterbildung verzichtet?*

**André Schläfli:** Im Moment sieht es nicht danach aus, nein. Aber es ist gut möglich, dass die Krise bei uns erst später kommt, da Weiterbildungen zum Teil noch vor der Krise gebucht wurden und die Arbeitslosigkeit erst jetzt langsam ansteigt.

*Zeichnet sich aber ab, dass man gezielter auswählt, welche Weiterbildungen man sich leistet?*

**André Schläfli:** Ja, das lässt sich aus unserer Umfrage so schliessen. Es steht weniger Geld zur Verfügung, also wird erwartet, dass der Nutzen der Weiterbildung klar erkennbar ist, gerade wenn private Haushalte in eine Weiterbildung investieren. Mit dem Budget wird bewusster umgegangen. Das gilt übrigens auch für die Betriebe. Diese achten in Krisenzeiten noch stärker als sonst darauf, dass Weiterbildungen einen direkten Nutzen für den Betrieb bringen.

*Was heisst das konkret, einen direkten Nutzen bringen?*

**André Schläfli:** Wenn Auszubildende die Erfahrungen der Kursteilnehmenden miteinbeziehen, ist der Effekt für die Teilnehmenden am grössten. Einen tatsächlichen Nutzen hat der Betrieb aber nur, wenn das Gelernte in den Betrieb zurückfliesst. Dazu müssen die Chefs die Weiterbildungen auswerten und den Transfer zusammen mit ihren Mitarbeitenden sicherstellen. Leider wird dies oft vernachlässigt.

Eine weitere Tendenz, die wir zurzeit feststellen, ist die zunehmende Verlagerung vom betriebsinternen Kurs hin zum externen Weiterbildungsanbieter. Dabei werden Weiterbildungskonzepte entwickelt, die zum Beispiel die Kundenorientierung der Mitarbeitenden verbessern sollen. Bei dieser Entwicklung handelt es sich aber um einen eher langfristigen Trend und nicht um eine direkte Folge der aktuellen Krise.

*Wer leistet sich eine Weiterbildung aus eigenem Antrieb?*

**André Schläfli:** Vor allem Berufstätige im Alter zwischen 25 und 35 Jahren, die eine Erstausbildung, also Lehre oder Studium abgeschlossen haben. Danach nehmen die Zahlen konstant ab. Aber Weiterbildung macht in jedem Alter Sinn und sollte bei allen Altersgruppen gefördert werden.

*Machen Männer oder Frauen mehr Weiterbildungen?*

**André Schläfli:** Frauen leisten sich eher eine Weiterbildung im Bereich Sprachen oder Persönlichkeitsbildung, Männer eher im berufsorientierten Bereich. Frauen werden in der Regel vom Arbeitgeber weniger unterstützt, wenn sie sich weiterbilden wollen. Zum Teil lässt sich das damit erklären, dass sie häufiger Teilzeit arbeiten und in höheren beruflichen Positionen untervertreten sind. Vollzeitangestellte und Kaderleute haben generell bessere Chancen auf Unterstützung.

*Erwarten Sie vom dritten Konjunkturpaket eine Zunahme bei Weiterbildungen?*

**André Schläfli:** Das ist ja gerade erst durchs Parlament. Da werden wir noch abwarten müssen. Weiterbildungen sollen gemäss Konjunkturpaket ja vor allem bei Kurzarbeitenden oder arbeitslosen Jugendlichen unterstützt werden.

*Wird der SVEB einbezogen, wenn es jetzt um die Ausarbeitung solcher Weiterbildungsprogramme geht?*

**André Schläfli:** Auch das kann ich noch nicht beantworten. Es ist sicher sinnvoll, wenn die Kantone zusammen mit privaten Anbietern, die beim SVEB Mitglied sind, an solchen Konzepten arbeiten. Entsprechende Gespräche sind im Gang.

*Wie sieht es bei den Ein-Tages-Seminaren aus?*

**André Schläfli:** Was wir feststellen können, ist ein leichter Rückgang bei den Buchungen für Kurzurse. Dabei kann es sich teilweise um Kurse handeln, die Mitarbeitende im Sinn einer Belohnung für gute Leistungen vom Arbeitgeber bezahlt bekommen. Aber ob hier tatsächlich ein direkter Zusammenhang zur Wirtschaftskrise besteht, lässt sich im Moment nicht schlüssig beurteilen.

*Welchen Einfluss auf das Weiterbildungsangebot in der Schweiz hat der SVEB überhaupt?*

**André Schläfli:** Wir versuchen, alle wichtigen Akteure zu sensibilisieren und setzen uns auf politischer Ebene für bessere Rahmenbedingungen ein. Ausserdem engagieren wir uns für diverse Projekte und Konzepte. Dazu gehört beispielsweise die Idee „Investors in People“ (IIP), deren Kern darin besteht, dass jeder Betrieb sich freiwillig verpflichtet, sämtliche Mitarbeitenden zu fördern. Für die Finanzierung dieser Weiterbildungen könnten zum Beispiel paritätische Fonds genutzt werden. Idee und Konzept von IIP stammen aus England, wo bereit 35000 Firmen das Label besitzen. Wir finden dieses Konzept optimal für die Schweiz und sind als SVEB selber ein Investor in People.

*Haben Ethikkurse wegen der Krise eigentlich Aufwind erhalten?*

**André Schläfli:** Die Verbindung zwischen Ethik und Wirtschaft hat mich immer schon interessiert. Schon meine Dissertation war in diesem Thema angesiedelt.

Im Zuge der Bankenkrise und ihrer Aufarbeitung stellen wir tatsächlich eine steigende Nachfrage fest. Sich über Werthaltungen Gedanken zu machen, sich zu überlegen, was richtig ist und was falsch, scheint für viele Leute in Krisenzeiten wichtiger zu werden. Daran sind auch Fragen zur Unternehmenskultur geknüpft: Geht es der Firma nur darum, möglichst hohe

Gewinne zu machen? Oder hat man auch andere Ziele? Es lohnt sich schon, solchen Fragen Beachtung zu schenken – nicht nur in Krisenzeiten.

*Wagen wir noch einen Ausblick aufs nächste Jahr. Rechnen Sie nun doch noch mit dem Geschäftseinbruch in der Weiterbildungsbranche?*

**André Schläfli:** Sollte die Arbeitslosigkeit steigen, wird es zu Einbrüchen kommen, ja. Das lässt sich aus unserer Umfrage erkennen. Aber ich bin mal verhalten positiv gestimmt und sehe die Lage nicht so düster.

*Setzen Sie Hoffnungen in den neuen Bundesrat Didier Burkhalter? Pascal Couchepin und Doris Leuthard waren sich ja beim Thema „Förderung der Weiterbildung“ nicht so einig.*

**André Schläfli:** Ja, da erwarten wir tatsächlich neue Impulse. Die Unterstützung von Frau Bundesrätin Leuthard haben wir bereits, und Herr Burkhalter hat angekündigt, sich für das Thema stark machen zu wollen.

**André Schläfli** ist seit 17 Jahren Direktor des SVEB. Neben seiner Führungsfunktion hat er seinen Arbeitsschwerpunkt im Bereich Bildungspolitik. Er leitet ausserdem die Geschäftsstelle des Forums Weiterbildung und der Schweizerischen Koordinationskonferenz Weiterbildung (SKW).

Das Interview ist zuerst in der Basler Zeitung vom 19. Oktober 2009 erschienen.

### 3. Übersicht zu den verfügbaren Dokumenten

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über alle im Rahmen der Tagung gehaltenen Präsentationen. Sie können unter [www.alice.ch/de/sveb/tagungen/kmu-tagung-2009](http://www.alice.ch/de/sveb/tagungen/kmu-tagung-2009) oder dem jeweils aufgeführten Link kostenlos eingesehen und heruntergeladen werden.

Dokument	Download des Dokuments	Weiterführende Links
Interview mit Martin Arnold im Züritipp, November 2009	<a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Arnold_Interview_ZueriTipp.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Arnold_Interview_ZueriTipp.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.kgv.ch">www.kgv.ch</a></li> </ul>
10 Erfolgsfaktoren der Weiterbildungsarbeit mit KMU	<i>Präsentation von Armin Riebli</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Riebli_Erfolgsfaktoren.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Riebli_Erfolgsfaktoren.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.klubschule.ch/business">www.klubschule.ch/business</a></li> </ul>
Lernallianzen für KMU – ein Zukunftsmodell	<i>Präsentation von Volker Stadlmüller</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Stadlmuelle_r_lernallianzen.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Stadlmuelle_r_lernallianzen.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.zfu.ch">www.zfu.ch</a></li> </ul>
Bildung braucht Marketing – Marketinginstrumente für das Firmengeschäft	<i>Präsentation von Daniel Herzog</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Herzog_Marketing.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Herzog_Marketing.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.bildungsmarketing.ch">www.bildungsmarketing.ch</a></li> </ul>
Best Practice: Die Weiterbildungsdienstleistungen eines Branchenverbandes am Beispiel Schreiner	<i>Präsentation von Bruno Krucker</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Krucker_Rosset_VSSM.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Krucker_Rosset_VSSM.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.hf-schreiner.ch/">http://www.hf-schreiner.ch/</a></li> </ul>
	<i>Präsentation von Romain Rosset</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Rosset_VSSM.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Rosset_VSSM.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.vssm.ch">www.vssm.ch</a></li> </ul>
Der Siegeszug der Weiterbildungs-Minis: Neue KMU-Kunden mit kurzen Formaten gewinnen	<i>Präsentation von Axel Gloger</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_Zukunft_Weiterbildung.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_Zukunft_Weiterbildung.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.trendletter.de">www.trendletter.de</a></li> </ul>
	<i>Resultate Praxisforum</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_Workshop_Ergebnisse.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_Workshop_Ergebnisse.pdf</a>	
	<i>Hintergrundtext Weiterbildungsminis: Der Vormarsch der Häppchen-Formate</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_kurze_Formate.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Gloger_kurze_Formate.pdf</a>	
Weiterbildungsberatung: Der erste Schritt zu einer vertieften Kooperation mit KMU	<i>Präsentation von Regula Brunner und Andreas Meier</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Meier_Beratung.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Meier_Beratung.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.eb-zuerich.ch/">www.eb-zuerich.ch/</a></li> </ul>

<p>ODESSA: ein Qualitätsmodell für Weiterbildungsdienstleistungen für KMU.</p>	<p><i>Präsentation von Claire Barmettler/ Stefanie Seiz</i> <a href="http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Seiz_ODESSA.pdf">http://www.alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/sveb/verband/Seiz_ODESSA.pdf</a></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="http://www.alice.ch/ODESSA">www.alice.ch/ODESSA</a></li><li>• <a href="http://www.mystep.ch">www.mystep.ch</a></li><li>• <a href="http://www.s-b-institut.ch">www.s-b-institut.ch</a></li></ul>
--	---	--

## 4. Kurzprotokolle der Praxisforen

### 4.1 Lernallianzen für KMU: Ein Zukunftsmodell?

**Referent:** Volker Stadlmüller, Mitglied der GL, Leiter Kompetenz-Zentrum Customized Learning ZFU International Business School ([www.zfu.ch](http://www.zfu.ch))

Protokoll: Marija Bojanic, SVEB

#### Ziel der Lernallianzen für KMU

- Eigene Kompetenzsteigerung und –optimierung durch den Austausch mit Peers aus anderen KMU und massgeschneiderten Weiterbildungs-Programmen
- Vernetzung aufbauen, Perspektiven verändern, eigene Person und Firma anhand von anderen reflektieren

#### Nutzen der Lernallianzen

- Von der Vernetzung profitieren (branchenübergreifend)
- Weiterbildung ist auf die Bedürfnisse der Unternehmung zugeschnitten: Massgeschneiderte Weiterbildungsmodulare durch die Erarbeitung des Programms mit dem Advisory Board der teilnehmenden Firmen bezogen auf den Praxisnutzen und die Strategie der Firmen
- Durch Firmenbesuche und interaktives Programm wird die Vernetzung und das Vertrauen aufgebaut
- Austausch über Best-Practice Erfahrungen
- Zusammen und von anderen lernen: von den spezifischen Stärken anderer Unternehmen profitieren
- Interaktion, Gruppenarbeit, Fallbeispiele, real Cases, Rollenspiele, Business Simulationen etc.

#### Inhalte / Ziele der Lernallianzen (bis jetzt 4 Mal durchgeführt)

- Sozialkompetenzen (situative Führung und systemisches Coaching, Change Management)
- Fach- und methodische Kompetenzen (Strategie und Strategie-Umsetzung, Prozessmanagement, Finance)
- Selbstkompetenz (Hochleistung, Selbstcoaching, Karriereplanung)

#### Vorgehen

- Vernetzung von Firmen durch Workshops oder „Koordinationsmeeting“
- Aufbau von Gruppen (Advisory Boards) welche sich regelmässig in Koordinationsmeetings treffen
  - Es wird abgeklärt wie jeder von jedem profitieren kann
  - Die spezifischen Stärken der Unternehmen werden berücksichtigt

- Themen werden identifiziert und geclustert (zusammen zwischen Vertretern jeder Organisation)
- Durchführung der Weiterbildung mit ca. 5 Mitarbeitenden pro Unternehmen (aus dem mittleren / oberen Kader), 5 Unternehmen (insgesamt 25 Personen)
- Dauer: 10 Tage (2x3 Tage + 1x4 Tage)
- Während dieser Zeit werden auch Firmenbesuche organisiert und Business Simulationen zwischen den Modulen durchgeführt.

### Gruppendiskussionen während des Forums

- Welche Ansprüche von KMU an WB (z.B. Kosten)?
- Resultat Brainstorming:



### Diskussion / Fragestellungen:

- **Lernallianzen: Wieso Zukunftsmodell?**
  - Bringt effektiven Nutzen für KMU
  - Tiefere Kosten, da Kosten für Referate aufgeteilt auf 5 KMU
  - Kosten pro Betrieb 1'000.- CHF pro TN / Tg (inkl. Rahmenprogramm, Seminarkosten (Mittagessen, Arbeitsraum), exkl. Hotelübernachtung)

- **Wie wird der Erfolg gemessen?**
  - Beurteilungsbögen durch Teilnehmer
  - Lessons Learned → Abgabe an Vorgesetzte für Zielvereinbarungsgespräch
  - Kontrolle durch Advisory Board über myzfu (Internetplattform)
  - Umsetzung der Ziele, welche von der KMU selber definiert wurden
  
- **Wie wird der Praxistransfer sichergestellt?**
  - Konzepte auf Handlungskompetenz und direkte Umsetzung ausgerichtet!
  - Reale Fälle / Problemstellungen der Teilnehmer werden bearbeitet und mit konkreten Massnahmen gelöst
  - Firmenbesuche zwischen den Modulen ermöglichen es, die Peers „in Aktion“ zu sehen und die Firmenkultur und die Arbeits-Prozesse kennen zu lernen
  - Positive Feedbacks von Teilnehmenden über die Umsetzung in die Praxis
  
- **Kein Risiko, gute MA während der Durchführung von Lernallianzen zu verlieren?**
  - Deswegen werden branchenübergreifende Lernallianzen durchgeführt. Man kann am meisten profitieren und es besteht kein Risiko, dass die Mitarbeiter abgeworben werden
  
- **Wie werden die Gruppen aufgebaut? Nach welchen Kriterien?**
  - Jedes Unternehmen muss von der Allianz profitieren können
  - Heterogene Gruppen sind ein Vorteil und bieten mehr Lernpotential
  - Heterogene Impulse geben die Möglichkeit, mehr von den anderen zu profitieren
  - Kriterium: mittleres oder oberes Kader: grosser Erfahrungsschatz
  
- **Haben die Teilnehmenden nicht unterschiedliche Erfahrungen und Ziele? Wie kann ein Lernangebot für alle passend sein?**
  - Ab einer gewissen Hierarchie-Stufe sind die Herausforderungen, trotz unterschiedlichen Branchen, oft sehr ähnlich (siehe Themen). Der Bedarf aller Unternehmen wird in der Entwicklung der Module berücksichtigt
  
- **Wie wird das Konzept verbreitet?**
  - Weiterempfehlung (Mund-zu-Mund-Propaganda) ist sehr wichtig. Bis jetzt nur positive Erfahrungen gesammelt
  - Internet
  - Proaktives Zugehen auf mögliche Interessenten
  - Für KMU mit nur wenigen Führungskräften sehr geeignet.

## 4.2 Bildung braucht Marketing

**Referent:** Daniel Herzog, Bildungsmarketing GmbH

Protokoll: Urs Hammer, SVEB

-----  
Standard      Input D. Herzog  
*Kursiv*        *Teilnehmervoten*  
-----

### Umfrage bei HR-Managern

- kein Vertrauen in Bildungsfachleute (1)
- Trainer vermarkten sich oft schlecht (2)

#### **1. Wie können wir als Anbieter Vertrauen bei HR-Managern schaffen?**

- Qualität
- Kundenstimmen Referenzen
- Massgeschneiderte Lösungen
- Klares Profil zeigen

#### **2. Wie können wir als Anbieter professionell vermarkten?**

- Firmenvideo
- persönliche Vorstellung, Gespräch, Kundenbesuch
- professionelle Unterlagen und Website

**Fazit: Einzigartigkeit als Anbieter hervorheben!**

### Nischenstrategie

- Spezialgebiet statt „Bauchladen“ (von allem etwas)
- Zielgruppe auswählen, Branche, Region
- Nutzen: Schlüssel bieten zum Schloss (Angebot zur Problemstellung)
- Partner mit anderem Spezialgebiet mit gleicher Zielgruppe als Ergänzung suchen

### USP (unique selling proposition)

Was ist das besondere Merkmal für den Anbieter?

### Trainerbroschüre

- Arbeitsweise, Methodenkompetenz hervorheben
- Resultate, Projekte, Referenzen aufführen

## Empfehlungen

### **Wie können Erwartungen übertroffen werden?**

- Basis = Pflicht, wird nicht vereinbart, aber erwartet
- Leistung = vereinbart und verrechnet
- Begeisterung = mehr als erwartet und nicht verrechnet
- *Persönlicher Empfang und individuelle Beratung*
- *Zusätzliche Dienstleistungen, mehr bieten*
- *Nicht alle Kunden gleich behandeln (zB. EB in der Berufsschule: Berufsschüler = Economy, Kunden Erwachsenenbildung = Business Class)*

## 4.3 Weiterbildungs-Minis

**Referent und Protokoll:** Axel Gloger

Die de-Bono-Methode (entwickelt von Edward de Bono) erlaubt das schnelle Abarbeiten von neuen, herausfordernden Themen anhand der 6 Denk-Hüte = 6 Rollen

Im Praxisforum an der Tagung wurde die Methode eingesetzt, um gemeinsam mit den Teilnehmenden die verschiedenen Aspekte von Weiterbildungs-Minis herauszuarbeiten.

### Gelber Hut (Sonne)

Steht für Positives, Vorteile, neue Aspekte, Wertvolles

- *Auswertung für die WB-Minis:* zeitgemäss, Motivation fördernd, Abwechslung, flexibel, leichter Einstieg, Cross-Selling-Möglichkeiten für WB-Anbieter, niederschwellig, neue Kunden ansprechen, die bislang Berührungsängste hatten, entspricht dem Tempo und dem Stand des technischen Fortschritts.

### Roter Hut (Feuer)

Steht für Begeisterung, Emotion, Herzblut, Intuition, Kunden gewinnen

- *Auswertung für die WB-Minis:* Nicht kopflastig, Einfachheit, gewerbegängig (auch Handwerksbetriebe können das nutzen), Convenience, kein Bla-bla, Freiheit, Unabhängigkeit, Visualisierung leicht, konzentriert auf einen oder wenige Punkte, Effizienz (Zeit sparen!), jederzeit zugänglich – du kannst auch nachts um 4.00 Uhr lernen!

### Grüner Hut (Spielwiese)

Steht für Kreativität, neue Ideen, verrückte Konzepte, Energie, Wachstum, Leben

- *Auswertung für die WB-Minis:* Community bilden, experimentelles Lernen ermöglichen (z.B. Pecha Kucha), Kunden mit einbeziehen, die Lernenden selbst aktiv werden lassen, Trainingsessentials, Pecha-Kucha am Ende eines Seminars mit allein Teilnehmern machen, d.h. jeder präsentiert 6:40 Minuten lang das, was ihm wichtig war.

### Schwarzer Hut (Totengräber)

Steht für Risiken, Gefahren, Bedenken, Scheitern, Grenzen

- *Auswertung für die WB-Minis:* Aufwand in der Konzeption, Investitionskosten für Technik und Software beim WB-Anbieter, kein echter Nutzen für den Kunden, schaler Geschmack (Herz, Hand, Kopf: bewegt das Kurzformat wirklich die Menschen?), Tütensuppen keine Dauer-Ernährung, oberflächlich, verläuft im Sand, schnell vergessen, erhofftes Upgrading läuft nicht, KMU zu konservativ, Kopierbarkeit durch andere WB-Anbieter, zu wenig, EDV Kenntnisse, Angst.

**Weisser Hut (leeres Blatt Papier):** Steht für Fakten die wir kennen sollten

**Blauer Hut (Himmel):** Steht für Überblick, Kontrolle, Moderation

*(Den weissen und den blauen Hut konnten sich die TeilnehmerInnen des Praxisforums aus Zeitgründen nicht mehr aufsetzen)*

## 4.4 Weiterbildungsberatung

### Der erste Schritt zu einer vertieften Kooperation mit KMU

**ReferentIn:** Regula Brunner und Andreas Meier EB Zürich

Protokoll: Urs Hammer, SVEB

-----  
Standard      Input R. Brunner/ A. Meier  
*Kursiv*        *Teilnehmervoten*  
-----

#### Zusammenfassung des Inputs

Bisher (siehe dazu auch Handout):

- Mehrere Personen derselben Firma besuchen zum Teil gleiche oder ähnliche öffentliche Angebote der EB Zürich. Diese sind bei uns aber nicht als explizite Firmenkunden bekannt.
- Bisherige Firmenkurse bestanden bis jetzt meist aus zeitlich und inhaltlich leicht angepassten öffentlichen Angeboten.

#### Ziele des seit 6 Monaten laufenden Projektes:

- Proaktive Kontaktaufnahme mit Firmen und Planung von passenden Angeboten nach dem PUT-Modell (Planung – Umsetzung – Transfer).
- Firmen wissen meist genau, was sie wollen, aber nicht unbedingt wie die Weiterbildung effektiv gestaltet werden kann. Darum wird der Fokus der Weiterbildungsberatung vermehrt auf die Optimierung der Weiterbildungsformen im Dialog gelegt (siehe Handout).
- Planung und Transfer in die Praxis sind ebenso wichtig wie die Umsetzung. Darum soll gegenüber der bisherigen Praxis eine Verlagerung eines Teils des Umsetzungsaufwandes hin zur Planung und zum Transfer erfolgen.

#### Diskussion

*Ich bin erstaunt, dass sich die EB Zürich nun als grosser und öffentlicher Anbieter auch auf das Firmengeschäft konzentriert. Dies ist doch eigentlich der Markt für die kleinen privaten Anbieter.*

Wie im Input erwähnt, wird das öffentliche Angebot der EB Zürich schon heute von Firmen und Institutionen rege für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden genutzt. Mit einer besseren Planung und der damit verbundenen Optimierung des Transfers soll diese Form der betrieblichen Weiterbildung optimiert werden.

#### Fazit

Gebt der Weiterbildungsberatung genügend Raum. Dies muss die Gesamtkosten nicht erhöhen.

## 4.5 Ein Qualitätsmodell für KMU: ODESSA

**Referentinnen:** Claire Barmettler, S&B Institut und Stefanie Seiz, mystep GmbH

**Mit Beiträgen von:** Beat Kunz, Akademie für Audiologische Akustik und Hilary Oakley, Exemplas Holding UK

Protokoll: Marija Bojanic, SVEB

### ODESSA (Operation Development for Europe's SME Support Agencies)

- Ziel: Entwicklung und Pilotierung eines Qualitätsstandards für Weiterbildungsdienstleistungen für KMU
- Grundlagen für die Entwicklung des Standards: Investors in People, EFQM, ISO, eduQua
- EU Projekt, koordiniert von England
- Projekt in der Schweiz:
  - Leitung beim SVEB
  - Pilotierung mit 3 Organisationen
  - Ausbildung von Beratern, welche den Prozess mit den Pilotorganisationen begleitet haben
  - 3 Organisationen, welche im Pilotprojekt beteiligt sind
    - Akademie für Audiologische Akustik
    - KV Luzern
    - HSR Hochschule für Technik Rapperswil, Weiterbildung
- Neben England (Projektleitung) und die Schweiz haben folgende Länder am Projekt teilgenommen:
  - Bulgarien, Slowakei, Spanien und Abu Dhabi
- ODESSA wurde in BASIS – Standard umbenannt:
  - BASIS = Business Advice and Support International Standard

### Der ODESSA-Standard

- 4 Prinzipien: Kunden, Mitarbeitende, Qualitätssysteme und Dienstleistungen
- 2 Ebenen: Ebene Organisation und Ebene Mitarbeitende
- Vorgehen z.B.:
  - Wie wird man geführt? Ziele, Feedback, Kundenanfragen, ...
  - Gespräche mit den MA: wie nehmen sie die Dienstleistungen wahr?
  - Wie funktioniert es in der Organisation?
  - Gespräche mit Führungskräften über das, was gemacht werden sollte.
- Feedback auf verschiedenen Ebenen: Umgang mit Kunden, Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit Qualitätssystemen, Umgang mit Dienstleistungen.

## Beat Kunz: das Beispiel der Akademie für Audiologische Akustik

- Ein Massnahmenplan wurde definiert
- Mitarbeitenden und Kunden im Fokus
- Das Positive ist, 360-Grad-Feedbacks zu bekommen

### Diskussion / Fragestellungen

- Mehrwert zu den bestehenden Standards? Gefahr, dass immer mehr Zertifizierungsmöglichkeiten vorhanden sind, welche ähnliche Themenbereiche abdecken
- Vorteil von ODESSA:
  - Vergleichbarkeit mit anderen EU-Ländern
  - Fokus auf KMU
- Möglichkeit, von bestehenden Labels zu profitieren: wenn eduQa und/oder ISO-Zertifizierung bereits vorhanden sind, ist die Einführung von ODESSA Standards weniger aufwändig.

## 5. Anhang

### 5.1 Tagungs-Programm

- 13.30 **Weiterbildung muss aufgewertet werden – ein gemeinsames Anliegen**  
Rudolf Strahm, Präsident SVEB
- 13.40 **Weiterbildung in KMU: Die Sicht des Gewerbes**  
Martin Arnold, Geschäftsleiter Kantonaler Gewerbeverband Zürich
- 13.50 **10 Erfolgsfaktoren für die Weiterbildungsarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen**  
Armin Riebli, Klubschule Business
- 14.30 Aufteilung in 3 Praxisforen
- 14.40 **1. Teil Praxisforen**
- Forum 1 Lernallianzen für KMU: ein Zukunftsmodell?**  
Volker Stadlmüller, ZFU Business School
- Forum 2 Bildung braucht Marketing – Marketinginstrumente für das Firmengeschäft**  
Daniel Herzog, Bildungmarketing GmbH
- Forum 3 Best Practice: Die Weiterbildungsdienstleistungen eines Branchenverbandes am Beispiel Schreiner**  
Romain Rosset, VSSM Berufsbildung und Bruno Krucker, HF Schreiner Bürgenstock
- 15.20 Pause
- 15.40 **2. Teil Praxisforen**
- Forum 4 Der Siegeszug der Weiterbildungs-Minis: Neue KMU-Kunden mit kurzen Formaten gewinnen**  
Alex Gloger, Chefredaktor Trendletter
- Forum 5 Weiterbildungsberatung: Der erste Schritt zu einer vertieften Kooperation mit KMU**  
Regula Brunner und Andreas Meier, EB Zürich
- Forum 6 ODESSA: ein Qualitätsmodell für Weiterbildungsdienstleistungen für KMU**  
Claire Barmettler, S&B Institut und Stefanie Seiz, Mystep GmbH
- 16.20 **Panelgespräch mit den ReferentInnen aus den Praxisforen**
- 16.50 **Conclusio**, André Schläfli, Direktor SVEB
- 17.00 **Apéro**

## 5.2 SVEB-Projekte zur betrieblichen Weiterbildung

Der SVEB engagiert sich im Rahmen von nationalen und internationalen Projekten für die Weiterbildung in der Schweiz. Die Projektarbeit des SVEB orientiert sich an den langfristigen, im SVEB-Entwicklungsplan definierten Zielen. Ein wichtiges Ziel ist die Förderung der Weiterbildungsaktivität von Unternehmen, speziell von KMU. In diesem Zusammenhang engagiert sich der SVEB unter anderem in folgenden Projekten:

### **Investors in People (IIP) - Förderung der Weiterbildung aller Mitarbeitenden in Unternehmen**

Investors in People ist ein Qualitätszertifikat, das Organisationen auszeichnet, welche in die Weiterbildung aller Mitarbeitenden investieren – und damit auch das Lern- und Leistungspotenzial im Unternehmen optimal ausnutzen.

Der SVEB hat zusammen mit 5 Beratungsunternehmen die Arbeitsgemeinschaft „Investors in People Schweiz“ gegründet. Ziel der Arbeitsgemeinschaft ist es, qualitativ hoch stehende Dienstleistungen für Organisationen zu erbringen, die mit IIP arbeiten möchten. Der SVEB führt die IIP-Geschäftsstelle und ist damit erster Ansprechpartner für interessierte Organisationen.

Die Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft gründet auf der Überzeugung, dass die MitarbeiterInnen das wichtigste Kapital jeder Organisation sind. Entsprechend kann die Leistung von Organisationen über die gezielte, strategierorientierte Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen verbessert werden. Investors in People stellt dafür ein optimales Instrument zur Verfügung.

[www.investorsinpeople.ch](http://www.investorsinpeople.ch)

### **ODESSA**

Im Projekt ODESSA (Operation Development for Europe's SME Support Agencies) wird ein Qualitätsmodell (sog. ODESSA Standard) entwickelt, welches Weiterbildungspartner von KMU dabei unterstützt, dienstleistungs- und qualitätsorientiert zu arbeiten sowie KMU als Kunden ins Zentrum der Überlegungen zu stellen. In ODESSA werden entsprechende Qualitätskriterien definiert, welche sich anschliessend als Standard bei den Dienstleistungsorganisationen etablieren sollen.

Im Rahmen des EU-Projekts ODESSA führt der SVEB in Zusammenarbeit mit mehreren Beratern ein Pilotprojekt durch. Es beinhaltet die Beratung von Pilotorganisationen in Bezug auf den Prozess zur Erreichung des ODESSA-Standards (von der Projektinitiierung bis zur Zertifizierung). Ein weiteres Element der Pilotierung ist die Evaluation des Standards sowie des Umsetzungsprozesses.

Folgende Organisationen sind am Pilotprojekt in der Schweiz beteiligt:

- KV Luzern
- HSR Hochschule für Technik Rapperswil
- Akademie für Audiologische Akustik
- Infotrust AG

Folgende BeraterInnen führen ODESSA-Beratungen durch:

- Claire Barmettler, S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung
- Stefanie Seiz, mystep GmbH
- Thomas Sele, HSM Managementberatung Anstalt
- Henrik Slöör, ICH Consulting AG
- Robert Müller, ICH Consulting AG

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

## **GATOM**

Inwiefern entsprechen die bestehenden Berufs- und Weiterbildungssysteme den Bedürfnissen von Personen, die eine zweite Berufslaufbahn einschlagen (müssen)?

Das Projekt basiert auf der Annahme, dass sich wirtschaftliche und soziale Kosten reduzieren lassen, wenn es gelingt Personen, die zur beruflichen Mobilität gezwungen sind, auf diese Situation vorzubereiten, bevor sie erwerbslos werden.

Im Projekt wurde Grundlagenwissen zur aktuellen Situation erarbeitet. Als empirische Basis dienten 30 Interviews mit Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen, wobei 3 Berufe im Zentrum standen: PflegeassistentIn, Sanitärinstallateur und Koch/Köchin. Ergänzend dazu wurden Informationen über Weiterbildungsangebote gesammelt, welche für den Ein- bzw. Umstieg in die erwähnten Berufe förderlich sind.

Neben Forschungsergebnissen und einer Bestandsaufnahme von Bildungsangeboten bietet das Projekt Einblick in Best-Practice-Beispiele sowie Empfehlungen zuhanden von EntscheidungsträgerInnen in Politik, Bildung und Wirtschaft.

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

## **Weiterbildung in KMU**

Der SVEB betreut die Website [www.weiterbildung-in-kmu.ch](http://www.weiterbildung-in-kmu.ch). Wie der Name der Seite vermuten lässt, bietet sie Antworten auf Fragen rund um das Thema Weiterbildung in KMU.

Besucher der Webseite haben die Möglichkeit, mit Hilfe eines Weiterbildungs-Checks herauszufinden, wo sie als Unternehmen oder als UnternehmerIn in Bezug auf Weiterbildung stehen. Sie beleuchten mit Hilfe eines Fragebogens Aspekte wie Unternehmensplanung, Effizienz der Führung, Einbinden der Mitarbeitenden, Kommunikation, Anerkennung, Entwicklung, Arbeitszufriedenheit u.a.m.

Weiter bietet die Webseite eine strukturierte Übersicht darüber, wie Weiterbildungspläne umgesetzt werden können. Im Detail werden Fragen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, zur Planung und zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen geklärt.

Mit der Rubrik „Grundlagen, Hintergründe und Tipps“ schliesslich wird versucht, dem Webseitenbesucher hilfreiche Informationen zu diversen weiterbildungsbezogenen Themen bieten und ihm die Übersicht über den Weiterbildungs-Dschungel etwas zu erleichtern.

[www.weiterbildung-in-kmu.ch](http://www.weiterbildung-in-kmu.ch)

### 5.3 Literaturhinweise

Hanhart, S.; Schulz, H-R.; Perez, S.; Diagne, D. (2005). Die berufliche Weiterbildung in öffentlichen und privaten Unternehmen in der Schweiz. Zürich/ Chur: Verlag Rüegger.

Weil, M. (2006). Weiterbildungskooperation in KMU. Eine Perspektive für berufs- und wirtschaftspädagogische Konzepte. Bern: h.e.p. Verlag.

Folgende Dokumente sind im SVEB-Shop ([www.alice.ch/shop](http://www.alice.ch/shop)) erhältlich:

Gonon, P.; Hotz, H-P.; Weil, M.; Schläfli, A. (2005). KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperation und Strategien in der Schweiz. Bern: h.e.p. Verlag.

Weil, M.; Gonon, P.; Schläfli, A.; Hotz, H-P. (2007). Best-Practice-Weiterbildung in KMU. Eine Befragung von Deutschschweizer KMU–Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung. Projektzeitraum Januar 2005- Juni 2006. Zürich: SVEB

## 5.4 Nützliche Adressen im Überblick

### **SVEB**

Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB

Oerlikonerstrasse 38

8057 Zürich

Tel: 044 311 64 55

Fax: 044 311 64 59

eMail: [sveb@alice.ch](mailto:sveb@alice.ch)

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

### **Informationen zur KMU-Tagung**

[www.alice.ch/de/sveb/tagungen/kmu-tagung-2009](http://www.alice.ch/de/sveb/tagungen/kmu-tagung-2009)

### **Bundesamt für Statistik: Indikatoren Weiterbildung (Schweizerische Arbeitskräfte-Erhebung SAKE)**

[www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/07/key/blank/uebersicht.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/07/key/blank/uebersicht.html)

### **Informationen rund ums Thema „Weiterbildung in KMU“**

[www.weiterbildung-in-kmu.ch](http://www.weiterbildung-in-kmu.ch)

### **Informationen zum Projekt ODESSA**

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

### **Informationen zum Projekt GATOM**

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

<http://www.mobility-training.eu/>

### **Informationen zu Investors in People**

[www.investorsinpeople.ch](http://www.investorsinpeople.ch)