

Best-Practice-Weiterbildung in KMU

Eine Befragung von Deutschschweizer KMU – Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung

**Projektzeitraum
Januar 2005 – Juni 2006**



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

in Zusammenarbeit mit:

uni|eth|ph|zürich

Zürcher Hochschulinstitut für
Schulpädagogik und Fachdidaktik



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT

Inhalt

Vorwort	3
Zusammenfassung	5
1 Ausgangslage	7
1.1 Konzeptionelle Einbettung: „best practice“ und Weiterbildung	7
1.2 Ziele des Forschungsprojekts.....	8
1.3 Das Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“	9
1.4 Betriebsauswahl	10
1.5 Auswertungsthemen.....	12
1.6 Forschungsmethoden von der Erhebung bis zur Auswertung	15
2 Ergebnisse	18
2.1 Betriebsportraits	18
2.2 Auswertung nach Typen.....	29
2.3 Ergänzende quantitative Zusatzauswertung.....	63
2.4 Fazit: Best-Practice-Weiterbildung in KMU.....	67
3 Handlungsempfehlungen	69
Quellen	76
Anhang	77
Anhang 1: Qualitativer Leitfaden	78
Anhang 2: Quantitative Zusatzinformationen.....	79
Anhang 3: Publikationsliste zum Projekt.....	80
Anhang 4: NOGA-Wirtschaftszweige.....	81

Vorwort

Die vorliegende Studie ist Teil eines Forschungsprozesses, der vor fünf Jahren begann. Die Resultate unseres ersten Projektes zu Rolle der Weiterbildung in KMU wurden im Jahr 2005 publiziert. Sie wurden in wissenschaftlichen wie in praxisorientierten Zusammenhängen rezipiert und diskutiert. Dabei hat sich gezeigt, dass das Interesse an der Thematik gross, der Forschungsbedarf aber bei weitem noch nicht gedeckt ist. Wie unsere erste Studie nachwies, zeigen die Betriebe sehr unterschiedliche, mehr oder weniger explizite Strategien, wenn es darum geht, Weiterbildung zu planen und für ihre Zwecke zu nutzen. Dabei muss ein gewisser Mangel an konzeptioneller Reflexion seitens der Betriebe festgestellt werden. Hinzuweisen ist aber auch auf die Tatsache, dass die Wissenschaft bisher nicht in der Lage war, genügend geeignete, praxisrelevante Perspektiven für KMU bereitzustellen.

Auf diesem Hintergrund nahmen wir das Folgeprojekt in Angriff, dessen Resultate nun hier vorliegen. Wir haben uns bemüht, die im ersten Projekt untersuchten Fragen zu präzisieren und zu vertiefen, um die Thematik „KMU und Weiterbildung“ weiter zu differenzieren. Manche Resultate haben sich bestätigt und konnten weiterentwickelt werden, in einzelnen Fragen förderte die zweite Untersuchung aber auch unerwartete Aspekte zutage, die zu neuen Interpretationen der Weiterbildungsstrategien von KMU führten.

Der rudimentäre Forschungsstand bringt es mit sich, dass teilweise mit explorativen Ansätzen gearbeitet werden muss, bevor sich überhaupt hinlänglich abgesicherte Hypothesen formulieren lassen. Es ist nicht ganz einfach, diese Aufgabe mit der geforderten Praxisrelevanz zu verbinden. Für das Projekt, dessen Resultate hier vorliegen, haben wir dieses Problem in doppelter Hinsicht zu lösen versucht: Der Evaluationsbericht enthält einige Empfehlungen für die Praxis, die aus den Forschungsergebnissen abgeleitet werden können. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Empfehlungen eher allgemein gehalten werden mussten. Zusätzlich haben wir aber im Rahmen des Projektes einen Leitfaden für KMU entwickelt; dieser Leitfaden ist ein praxisorientiertes Instrument, das KMU Hilfestellungen bei der Handhabung von Weiterbildung anbietet. Bei Abschluss der Forschungsarbeit liegt der Leitfaden in einer

bereits getesteten Rohfassung vor. Die definitive Version wird im Herbst 2006 im Internet publiziert und steht somit allen interessierten KMU zur Verfügung.

Wie das Vorgängerprojekt, ist auch diese Studie das Resultat der Zusammenarbeit zwischen der Universität Zürich und dem Schweizerischen Verband für Weiterbildung SVEB. Diese bewährte Kooperation ist ein wichtiger Bestandteil der Projekte; sie gibt uns die Möglichkeit, Wissenschaft und Praxis der Weiterbildung in einen engen Dialog zu stellen und die unterschiedlichen, nicht immer miteinander vereinbaren Ansprüche der beiden Sphären in produktiver Weise zu reflektieren.

Im Namen der Projektleitung danke ich allen Projektmitarbeitern und –mitarbeiterinnen für ihr Engagement. Das Projektteam dankt herzlich allen KMU, die sich die Zeit genommen haben, uns in Form von Interviews Einblick in ihre Weiterbildungsaktivitäten und –strategien zu geben.

Last but not least danken wir dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie für seine wertvolle finanzielle Unterstützung. Ohne diese Unterstützung hätte das Projekt nicht durchgeführt werden können.

Im Namen des Projektteams

Dr. André Schläfli, Direktor SVEB

Zusammenfassung

Bislang gibt es nur wenige ausführliche Erhebungen zum Thema Weiterbildung in KMU. Die vorliegende Studie ergänzt und differenziert die Ergebnisse einer umfangreicheren Untersuchung, welche die Rolle der Weiterbildung für KMU aus der Sicht der Betriebe in der gesamten Schweiz erstmals darstellte (vgl. Gonon et al. 2005). Ausgehend von einer Typologie, die vier Weiterbildungsstrategietypen und Kooperationsstile präsentierte, wurden jeweils fünf KMU-Weiterbildungsverantwortliche in der Deutschschweiz, insgesamt also 20 Personen ausgesucht und vor Ort befragt. Die auf Tonband aufgenommenen Interviews zu den Themen Strategie, Weiterbildungsaktivität, Kooperation und Zukunftsvorstellungen wurden transkribiert und nach den Methoden der qualitativen Sozialforschung analysiert und aufbereitet. Darüber hinaus wurden quantitativ erhobene Daten des Vorgängerprojektes sekundäranalytisch ausgewertet, was Aussagen zu Korrelationen zwischen Weiterbildungsstrategie und Sprachregion, Betriebsgrösse, Konkurrenzdruck ermöglicht.

Als zentrales Ergebnis dieses Projektes lässt sich festhalten, dass es ein Best-Practice-Modell für die gesamte Weiterbildung in KMU nicht gibt. Wir sprechen daher eher von „guter Praxis“, die je nach Ausrichtung der Betriebe unterschiedlich aussieht. Auch geben wir keine Anleitung, wie man zu Best-Practice gelangt, vielmehr zeigen wir Beispiele auf, wie Betriebe mit einer hohen Weiterbildungsaktivität und vielen Kooperationspartnern den Weg dorthin geschafft haben. Im Vorgängerprojekt lag der Fokus auf Weiterbildungsstrategien. Der stärkere Einbezug von Lernformen und –orten sowie Kooperationsformen und Zukunftsperspektiven macht eine geringfügige Umdefinition der Typologie notwendig. Wir differenzieren nun aufgrund unserer Projektergebnisse für KMU-Weiterbildung neu:

- organisationsorientierte Betriebe (Typ 1)
- defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe (Typ 2)
- problemlösend- bedarfsorientierte Betriebe (Typ 3)
- aufgaben- und kundenorientierte Betriebe (Typ 4).

Waren wir in unserem Vorläuferprojekt aufgrund der vornehmlich quantitativ erhobenen Ergebnisse der Ansicht, dass Typ 1 strategischer verfähre als die anderen, so zeigt die

qualitativ vertiefende Auswertung, dass alle Typen ihre je spezifischen Stärken und Strategien aufweisen. Die jeweiligen Sichtweisen und Vorstellungen hinsichtlich Weiterbildung sind also stark von der Kultur des Unternehmens, von den jeweiligen „Betriebsphilosophien“ oder dem Leitbild abhängig. Die Arbeit und die Kommunikation und in der Folge auch die Weiterbildung basieren stark auf informellen Komponenten: In Bezug auf Strategien hinsichtlich Weiterbildung, auf die Lernarrangements und Lernformen und auf die gegenseitige Kooperation spielt das Vertrauen eine zentrale Rolle. Bedeutsam sind darüber hinaus auch die verwurzelte Tradition der beruflichen Bildung und der Bezug zu den Berufsverbänden. Am weiterbildungsaktivsten ist, so die Ergebnisse des quantitativen Teils, der problemlösend-bedarfsorientierte Typ 3, während der organisationsorientierte Typ 1 hinsichtlich Kooperation weniger vielfältige Formen aufweist. Typ 3 ist eher in Betrieben vertreten, die einen hohen Umsatz aufweisen. Ein nach Angaben der Betriebe relativ geringer Konkurrenzdruck wiederum verbindet sich eher mit dem Typ 4.

Wichtiger als die jeweilige Betriebsgrösse ist hinsichtlich Weiterbildung die Kultur des Betriebes, was sich u.a. gemäss der quantitativen Auswertung auch in der sprachregional unterschiedlichen Verteilung der Typen widerspiegelt. Die von uns befragten Betriebe sind sich der bedeutsamen Rolle der Weiterbildung bewusst. Sie können jedoch nur bedingt auf ein ihren Bedürfnissen entsprechendes Angebot von aussen, von Seiten der Weiterbildungsinstitutionen zurückgreifen, und die Ressourcen der Betriebe, um selbst ein solches Angebot bereitzustellen, sind sehr beschränkt. Damit bekommt neben dem unternehmerischen Tun der Bezug zu den Berufsverbänden, weiteren Betrieben und der Öffentlichkeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für Best-practice-Weiterbildung.

1 Ausgangslage

In diesem ersten Kapitel werden die Vorbedingungen und der Kontext der Gesamtstudie erläutert. Das bezieht sich sowohl auf die konzeptionelle Einbettung und die Zielsetzung des aktuellen Forschungsprojektes als auch auf die Anknüpfung an das Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“. Im Vorgängerprojekt war die quantitative Auswertung von Fragebogen in 1251 KMU stärker gewichtet und eine Typologie für Weiterbildungsstrategien erstellt worden. Das Nachfolgeprojekt „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“ stützt sich stärker auf qualitative Forschungsmethoden. Die Auswertung bezieht sich auf 20 Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen in KMU der Deutschschweiz.

Ebenfalls in diesem Kapitel erläutert werden die Betriebsauswahl und die für die Zusatzauswertung angewendeten Forschungsmethoden.

1.1 Konzeptionelle Einbettung: „best practice“ und Weiterbildung

Die Zielsetzung des Projektes besteht darin, die Ergebnisse des Vorgängerprojektes im Lichte zusätzlicher Daten und Befunde zu differenzieren. Die ursprüngliche Idee der Best-Practice-Weiterbildung ging davon aus, dass es gelänge, beste Praxis betrieblicher Weiterbildung zu bestimmen. Die qualitative Auswertung zeigt nun aber, dass dies nur im Zusammenhang mit der betrieblichen Ausrichtung diskutiert werden kann.

Der Begriff „**best practice**“ stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaft. Gemeint sind damit unternehmerische Konzepte ausgesprochen bewährter und oft auch kostengünstiger Technologien, Techniken und Managementverfahren, die das Unternehmen zum Musterbetrieb für andere machen. Inzwischen hat dieser Begriff auch in der Weiterbildung Eingang gefunden. Best-practice-Indikatoren ergeben sich aus dem systematischen Vergleich der Aussagen von Weiterbildungsverantwortlichen in KMU, die in den letzten drei Jahren formale Weiterbildung betrieben und mehr als zwei Kooperationspartner für die Weiterbildung genannt haben.

In dieser Studie sollen die Betriebe nun in qualitativer Hinsicht auf vier Gesichtspunkte beleuchtet werden: bezogen auf ihre (1) Weiterbildungsstrategie, auf ihr (2) Verständnis

von Weiterbildung und Lernen im Betrieb, ihre (3) Ausrichtung auf Kooperation und ihre (4) Zukunftsvisionen hinsichtlich Weiterbildung. Wir gehen davon aus, dass Weiterbildungsverantwortliche in KMU relevante Informationen zu guter Praxis im Bereich der Weiterbildung geben können.

Auch der Begriff der **Weiterbildung** bedarf einer Erklärung in Bezug auf die Best-practice-Thematik. In dieser Studie wird er als Sammelbezeichnung verwendet, die sich einerseits auf alle externen Angebote ausserhalb des Betriebes bezieht, welche von Seiten der Weiterbildungsverantwortlichen als relevant betrachtet werden. Hierbei stehen Kurse und Seminare im Vordergrund, die von öffentlichen und privaten Weiterbildungs-Anbietern, von Bildungsinstitutionen, Berufs- und Branchen-Verbänden, anderen Betrieben oder Einzelpersonen angeboten werden. Andererseits fällt unter den Begriff Weiterbildung auch diejenige Weiterbildung, die im Betrieb selbst organisiert und durchgeführt wird, meist also Veranstaltungen wie interne Seminare, technische und kaufmännische Schulungen, Instruktionen von Seiten des Weiterbildungsverantwortlichen, anderer Betriebsangehöriger oder aber beauftragter Drittpersonen.

Darüber hinaus umfasst der Begriff auch die informelle Weiterbildung als Lernen im Betrieb unter wenig strukturierten und formalisierten Bedingungen. Auch wenn kein professioneller Pädagoge bzw. Pädagogin, kein Lehrplan und keine Zeugnisse und Zertifikate vorgesehen sind, findet in vielen KMU Lernen am Arbeitsplatz statt: sei es in der unmittelbaren Arbeit selbst oder arbeitsplatznah bei Roundtables und Gesprächen, bei organisierten Rückmeldungen usw. In der vorliegenden, vornehmlich qualitativ durchgeführten Studie steht die Sicht der Weiterbildungsverantwortlichen im Zentrum. Deren Aussagen geben Einblick in die Problemwahrnehmungen und Handlungsmöglichkeiten der Akteure, die für die Organisation und Durchführung von Weiterbildung bedeutsam sind. Daraus ergeben sich auch Hinweise für gute Praxis.

1.2 Ziele des Forschungsprojekts

Anhand eines explorativen Vorgehens sollen in diesem Projekt die Ergebnisse der Vorgängerstudie weiter differenziert werden. Durch die Erhebung wird eine Binnensicht der KMU zur Weiterbildung eruiert, die gleichzeitig Hinweise für eine gute Praxis betrieblicher Weiterbildung ermöglicht. Die Zielsetzung des Forschungsprojektes

besteht darin, darzulegen, dass eine kohärente und auf das organisatorische Umfeld abgestimmte Weiterbildungsstrategie in KMU betriebsspezifisch umsetzbar ist. Sowohl über die Betriebsportraits als auch über die themenspezifische Auswertung sollen Beispiele guter Praxis sichtbar werden. Bei der Aufbereitung der Forschungsergebnisse für die Praxis werden die Resultate für einen Leitfadens verwendet, der den KMU Hinweise für Massnahmen für eine gute Weiterbildungspraxis geben kann.

Bezogen auf die erhobenen Daten lassen sich qualitative und quantitative Ziele unterscheiden. Ein qualitatives Ziel des Forschungsprojektes ist die Gegenüberstellung der Typen anhand der Aussagen von Weiterbildungsverantwortlichen aus den Fallbetrieben. In den Interviews können Gründe und Bedingungen für die verschiedenen Weiterbildungsstrategien, Kooperationsformen und Unternehmensphilosophien aus Betriebssicht ermittelt werden. Zusätzlich wird durch die vertiefende quantitative Analyse der bereits im Ausgangsprojekt erhobenen Daten die Typologie der KMU-Weiterbildungsstrategien nach spezifischen Merkmalen weiter differenziert. Ziel ist dabei die Herausarbeitung von Unterschieden zwischen den einzelnen Typen.

1.3 Das Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“

Das Forschungsprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ wurde 2001-2004 durchgeführt (Förderung durch das BBT, Proj.-Nr.:5298.1 BFS). Die Studie zeigt auf, welche Formen der inner- und ausserbetrieblichen Weiterbildung existieren und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. Die quantitative Fragebogenerhebung in 1251 KMU lieferte Antworten zu Strategien, Weiterbildung und Kooperationen. Das wichtigste Ergebnis ist eine Typologie von Weiterbildungsstrategien. Es können vier unterschiedliche Typen von Weiterbildungsstrategien unterschieden werden. Diese Typologie bildet den Ausgangspunkt für das Nachfolgeprojekt „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“. In Nachfolgeprojekt wird die Typologie durch die Auswertung von 20 Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen in KMU verfeinert (vgl. Kap 2.2). Die Betriebsauswahl gibt Aufschluss über die Rolle der Typologie für das Nachfolgeprojekt.

1.4 Betriebsauswahl

Die Betriebsauswahl für das Projekt „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“ erfolgte anhand der genannten Typologie von Weiterbildungsstrategien mit der Zielsetzung, ein möglichst breites Spektrum an KMU abzudecken (vgl. Lamnek 1989, S. 21f) und die Typologie weiter zu konkretisieren und zu differenzieren. Die vier Typen werden in Kapitel 2.2. nochmals näher erläutert. Für die Betriebsauswahl ist lediglich wichtig, dass jeder Typ durch fünf Betriebe repräsentiert wird. Insgesamt wurden somit 20 Interviews mit Weiterbildungsverantwortlichen durchgeführt. Die Betriebe verteilen sich auf die gesamte deutschsprachige Schweiz von Schaffhausen bis St. Moritz und von Biel bis St. Gallen. Das Spektrum der Betriebe ist bezogen auf Branchen, Umsätze und Gründungsjahre sehr breit, so dass ein Einblick in möglichst viele Bereiche erreicht wurde. Die Betriebsauswahl wurde für jeden Typ separat durchgeführt. Mittels der Angaben im quantitativen Fragebogen aus dem Vorgängerprojekt wurden bei jedem Typ die KMU mit den meisten Kooperationspartnern und möglichst vielen Lernformen in der Weiterbildung identifiziert (vgl. Gonon et al. 2005). In der Auswertung zu „Best-practice-Weiterbildung“ wurden somit nur Betriebe berücksichtigt, die in den letzten drei Jahren formale Weiterbildung betrieben haben und zwei oder mehr Kooperationspartner in der Weiterbildung genannt haben.

In der folgenden Tabelle werden alle Betriebe nach dem Tätigkeitsgebiet aufgeführt. Es folgen Angaben zum Kanton, zur Betriebsgrössenklasse nach Angaben des Bundesamtes für Statistik (Kleinst: bis 9, Klein 10 bis 49 und Mittel 50 bis 249 Mitarbeitende), zur im Fragebogen angegebenen Mitarbeiterzahl (in Klammern, wenn nur die Angaben aus dem Interview vorliegen). In den weiteren Spalten sind NOGA-Klasse (vgl. Anhang 4), Typ der im Vorgängerprojekt eruierten Weiterbildungsstrategie, angegebener Umsatz, Gründungsjahr, Abkürzung im Text und Interviewtermin genannt. Die Abkürzung im Text, die auch hinter den zitierten Passagen zu finden ist, setzt sich zusammen aus einer Zahl, die die Betriebsgrössenklasse anzeigt (Kleinst = 1, Klein = 2, Mittel = 3), dem Buchstaben der NOGA-Branche und einer weiteren Zahl, die den Typ der Weiterbildungsstrategie kennzeichnet.¹

¹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Angaben des Bundesamtes für Statistik und die Selbstauskünfte der Betriebe nicht zwangsläufig übereinstimmen. Auf grössere Abweichungen wird im Betriebsportrait hingewiesen.

Betrieb	Kanton	Betriebs- grössenklasse	Mitarbeiterzahl	NOGA	Typ	Jahresumsatz	Gründungs- jahr	Kürzel	Termin
Energie und Installationsplanung	TG	Klein	21	K	1	3'000'000	1989	2K1	19.05.05
Immobilien	SG	Kleinst	1	K	1	120'000	1996	1K1	29.04.05
Stempel-Gravuren-Beschriftungen	ZH	Klein	10	D	1	1'500'000	1957	2D1	19.05.05
Spenglerei, Sanitäre Anlagen	TG	Klein	k.A. (11)	F	1	1'700'000	1880	2F1	02.05.05
Import und Export von Bekleidung	GR	Klein	15	G	1	15'000'000	1969	2G1	04.05.05
Reitschule	ZH	Kleinst	5	O	2	150'000	1988	1O2	04.04.05
Werkzeugherstellung und -vertrieb	BE	Klein	70	G	2	12'500'000	1980	2G2	23.03.05
Lackherstellung und -verarbeitung	AG	Mittel	77	D	2	25'000'000	1996	3D2	26.04.05
Restaurant	LU	Mittel	165	H	2	15'000'000	1987	3H2	14.04.05
Baumalerei	SH	Klein	21	F	2	5'000'000	1954	2F2	13.04.05
Uhren-Bijouterie	GR	Kleinst	7	D	3	k.A.	1932	1D3	20.04.05
Hotel	LU	Mittel	57	H	3	9'000'000	1950	3H3	27.04.05
Herstellung und Vertrieb von Haushaltswaren	ZH	Mittel	150	D	3	k.A.	1926	3D3	03.05.05
Bank	ZH	Mittel	k.A. (900)	J	3	291'200'000	1924	3J3	25.04.05
Maler	OW	Mittel	11	F	3	1'500'000	1973	2F3	28.04.05
Bedachungen	SO	Kleinst	6	F	4	k.A.	1957	1F4	18.04.05
Grafisches Unternehmen	BE	Mittel	252	D	4	k.A.	1799	3D4	19.04.05
Ingenieur/Temperaturtechnik	SO	Klein	27	F	4	k.A.	1979	2F4	22.04.05
Elektroinstallation	SZ	Klein	12	K	4	1'200'000	1971	2K4	21.04.05
Lebensmittelhandel	SG	Klein	23	D	4	10'000'000	1761	2D4	13.05.05

Tabelle 1: Betriebsauswahl

Die Interviews mit den Verantwortlichen für Weiterbildung wurden von Markus Weil zwischen 13. März und 19. Mai 2005 durchgeführt. Zusätzlich zu den Transkripten der etwa 50-minütigen Interviews wurden Protokolle mit Daten über Termin, Angaben zum Betrieb und der befragten Person angefertigt. Für die Befragungen wurde der Leitfaden aus dem Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ benutzt (vgl. Anhang 1).

1.5 Auswertungsthemen

Die qualitative Auswertung konzentriert sich auf die vier genannten Themenbereiche, nämlich (1) Weiterbildungsstrategie, (2) Weiterbildung: Lernformen und –orte, (3) Weiterbildungskooperation und (4) Zukunftsperspektive. Zu diesen Bereichen findet eine Verfeinerung der Typologie statt, d.h. die Aussagen aus den Interviews wurden zu diesen Themen gruppiert und in der typenbezogenen Auswertung zusammengestellt. Zur Erläuterung eine kurze Darstellung dieser vier Konzepte und Definitionen:

(1) Weiterbildungsstrategie

Weiterbildungsstrategie ist eines der zentralen Themen im Forschungsprojekt. Mit Weiterbildungsstrategie ist die Einstellung des Betriebes zur Weiterbildung gemeint, also nicht die konkrete Umsetzung, sondern vielmehr die betriebliche Strategie für die Umsetzung der Weiterbildung. Diese Strategie kann sehr explizit und in einem Leitbild niedergeschrieben sein. Sie kann sich aber auch aus den Äusserungen zur Weiterbildung ableiten, so z.B. bei der Frage, ob ein starker Arbeitsbezug oder eher ein Kundenbezug vorherrscht oder ob Weiterbildung in der Verantwortung der Mitarbeitenden oder des Betriebes liegt. Aus diesem Grund wurden in den Leitfadeninterviews keine Fragen gestellt, die das Wort „Strategie“ enthielten, sondern die Einstellung zur Weiterbildungsstrategie wurde aus dem gesamten Interview abgeleitet. Die Themen rund um die Weiterbildungsstrategie wurden im Interview angesprochen und bei der nachfolgenden Auswertung entsprechend identifiziert, kodiert und zusammengestellt. Dieses Vorgehen wirkt einer blossen Abprüfung von quantitativen Erkenntnissen entgegen. Stattdessen kann die Strategie im jeweiligen Zusammenhang verortet werden, und es können verschiedene Formen identifiziert werden. Die Strategie-Codes verteilen sich somit über die gesamten Interviews und beinhalten Themen wie den Produkt- oder Arbeitsbezug von Weiterbildung, die

Handhabung von Bedarfsermittlung, Durchführung und Evaluation sowie die Thematik der Betriebsphilosophie – also die Einstellung zur Weiterbildung.

(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte

KMU-Weiterbildung und deren Ausprägung in Lernformen und Lernorten ist eine zentrale Thematik im Forschungsprojekt. Durch die Kodierung der Interviewtranskripte sollten sowohl formelle als auch informelle Weiterbildung im Betrieb identifiziert und näher charakterisiert werden. Bei den Fragen im Leitfaden wurde lediglich zwischen Lernen in Bildungsinstitutionen und Lernen am Arbeitsplatz unterschieden. Dieses Vorgehen hat sich bereits im Vorgängerprojekt als sinnvoll erwiesen, da die KMU die Begriffe oftmals nach ihrem spezifischen Verständnis verwenden, was teilweise sehr eigene Unterscheidungen von „formell“ und „informell“ beinhaltet. Durch die Konzepte „Lernen am Arbeitsplatz“ und „Lernen in Bildungsinstitutionen“ wird zudem eine Lernortthematik impliziert, die als solche in den Interviews zur Sprache kam und vor allem bei externen Weiterbildungsanbietern an das Thema Kooperation anknüpft. Die Unterschiede in den Typen beziehen sich nicht so stark auf die quantitative Menge an Weiterbildung, sondern auf verschiedene, teils KMU-spezifische Formen und Ausprägungen. Zum Verhältnis der Lernformen und –orte veranschaulicht die folgende Tabelle die betrieblichen Ausprägungen:

		Lernformen	
		Formelle Weiterbildung	Informelle Weiterbildung
Lernorte	Interne Weiterbildung	Kurse, Seminare im Betrieb Okkasionell, kurzfristig Traditionelle pädagogische Medien	Arbeitsplatzlernen, Arbeitsnahe Qualifizierung Okkasionell, permanent Arbeit ist mit Lernmedium identisch
	Externe Weiterbildung	Kurse im Block, am Abend Systematisch, regelmässig, langfristig Traditionelle pädagogische Medien	Lernen in der Freizeit, Ortsungebunden, okkasionell Permanent an spezifische Medien geknüpft (z.B. Internet)

Tabelle 2: Weiterbildung: Lernformen- und orte

(3) Weiterbildungskooperation

Der dritte thematische Block beschäftigt sich mit Fragen der Zusammenarbeit. Dabei ist zwischen verschiedenen qualitativen Ausprägungen zu unterscheiden. Beispielsweise zwischen Zusammenarbeit als Nutzen, als Austausch oder als Strategie. Nach diesen Kriterien lassen sich folgende Merkmale differenzieren:

Merkmals	Verständnis von Weiterbildungskooperation
Nicht vorhanden	Weiterbildungskooperation wird nicht wahrgenommen oder als für die Weiterbildung unwichtig erachtet
Nutzen	Weiterbildungskooperation als Gestaltung von Rahmenbedingungen und als Nutzen, der aus der Zusammenarbeit erwächst
Austausch	Weiterbildungskooperation als Transfer von Informationen und gegenseitige Abstimmung und Gestaltung von Weiterbildung
Strategie	Weiterbildungskooperation als Strategie mit gemeinsamer Entwicklung von Leitbildern und Interessenabstimmung

Tabelle 3: Weiterbildungskooperation

Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung von Kooperationsformen sind die beteiligten Ebenen, also beispielsweise die Frage, ob die Zusammenarbeit zwischen Betrieben, mit Mitarbeitenden oder bezogen auf Rahmenbedingungen stattfindet (vgl. Weil 2006). Im Interview wurden für Kooperation keine Definitionen vorgegeben, sondern die Fragen lassen es relativ offen, von welcher Art von Zusammenarbeit die Rede ist. Das Ziel war es, möglichst viele Formen und Partner in der Weiterbildungskooperation zu identifizieren und Umsetzungsbeispiele zu geben.

(4) Zukunftsperspektive

Als letzte thematische Auswertung wird die Zukunftsperspektive im Bereich der Weiterbildung, Kooperation und Strategie einbezogen. Dieses Thema bildet eine zeitliche Komponente ab und beinhaltet vor allem Visionen bzw. die Einschätzung der KMU-Weiterbildungsverantwortlichen bezüglich der Frage, wie Weiterbildung und Kooperation in Zukunft gestaltet werden sollen oder können. Dies geschieht allerdings nicht anhand verschiedener Messzeitpunkte, sondern als Einschätzung der KMU

bezüglich der zukünftigen Entwicklung. Auch hier ist somit eher auf eine Einstellung als auf die konkrete Umsetzung zu schliessen.

1.6 Forschungsmethoden von der Erhebung bis zur Auswertung

Für die Erfassung der Einschätzung von KMU-Weiterbildungsverantwortlichen kamen halbstrukturierte Leitfadeninterviews zum Einsatz (vgl. Anh.) Die in den Fallbetrieben für Weiterbildung zuständige Person wurde anhand offener Kategorien zur Ausprägung der betrieblichen Weiterbildungsaktivität befragt. Die Interviewpartner werden als Experten für die Weiterbildung des Fallbetriebs betrachtet, sie tragen mit ihrem Wissen zum Einblick in das Feld bei. Im Experteninterview stehen Wissen und Erklärungsmuster der Interviewpartner im Vordergrund (vgl. Meuser / Nagel 1997, S. 481ff; Bogner et al. 2002).

Der Leitfaden für die qualitativen Interviews unterteilt sich in folgende 6 Themenbereiche (vgl. Anh. 1):

1. **Einschätzung der Situation von KMU in der Schweiz**

Einstiegsfrage mit besonderem Bezugspunkt zur Betriebsgrösse und den damit verbundenen Unterschieden zu Grossunternehmen

2. **Weiterbildungsstrategie**

Bezugnahme auf Arbeits- und Lernformen und deren Verhältnis

3. **Weiterbildung und informelles Lernen**

Fragen zu Verständnis und Umfang verschiedener Lernformen aus betrieblicher Sicht

4. **Kooperation in der Weiterbildung**

Fragen zu Verständnis und Umfang verschiedener Kooperationsformen in der Weiterbildung aus betrieblicher Sicht

5. **Zukunft des Unternehmens bezüglich Weiterbildung und Kooperation:**

Herausforderungen und Wünsche bezüglich der Entwicklung des Unternehmens und KMU im Allgemeinen.

6. **Informationen zur befragten Person und zum Unternehmen.**

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Bei der Transkription lag das Interesse bei der inhaltlichen Wiedergabe und weniger bei der

Niederschrift sozialer Interaktions- und Kommunikationseigenschaften. Basierend auf den so entstandenen Texten wurde ein deduktives Kodierungssystem entwickelt, das durch die computergestützte Datenanalyse qualitativ verarbeitet wurde (vgl. Kuckartz 1999).

Um die Aussagen thematisch zuordnen zu können, wurden den einzelnen Textpassagen in den Interviewtranskripten Codes zugewiesen (vgl. Mayring 2002, S. 114ff). Dieser Vorgang des Kodierens erfolgte unter Berücksichtigung der fokussierten Themen Weiterbildungsstrategie, -formen und Kooperation sowie Zukunftsperspektiven. Diese vordefinierten Themen wurden mit eingebracht, so zum Beispiel die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Weiterbildung oder zwischen betriebsinternen und –externen Weiterbildungsorten. In den Interviews tauchten aber auch neue relevante Themen auf, die mit Codes versehen wurden, so zum Beispiel die Weiterbildungsform „Jobrotation“ oder „Vertrauen“ als Grund für Weiterbildungs-kooperation. Die Codes berücksichtigen damit sowohl die thematisch geprägten Vorannahmen, als auch die im Interview selbst genannten Kriterien für Weiterbildung und die untersuchten Themengebiete.

In der Auswertung ist durch eine Analyse der Interviewtranskripte und eine ergebnis- und inhaltsorientierte Clusterung der Sicht von KMU auf Weiterbildungskooperation möglich. Im qualitativen Teil kamen für die empirische Erhebung folgende Auswertungsmethoden zum Einsatz:

- **Verdichtung der Interviews zu Betriebsporträts**
Anhand der zentralen Aussagen aus den Interviews zu jedem Fallbetrieb werden Porträts mit den betrieblichen Charakteristika zu Weiterbildung und Kooperation erstellt.
- **Einfaches Retrieval (Inhaltsanalytische computergestützte Auswertung)**
Durch deskriptives Zusammenstellen von Codes aus allen Transkripten werden Aussagen der interviewten Personen zu einem Thema identifiziert.
- **Verknüpfendes Retrieval (Inhaltsanalytische computergestützte Auswertung)**
Das Auffinden der Überschneidungen in allen Transkripten von ausgewählten Codes führt zur thematischen Analyse von inhaltlichen Zusammenhängen und Begründungsmustern zum Thema Weiterbildungskooperation.

Ein abschliessender Forschungsschritt bestand in der quantitativen Verfeinerung der Typologie aus dem Vorgängerprojekt. Sie beinhaltet die Berechnung von Korrelationen der Weiterbildungsstrategie zur Weiterbildungsaktivität, zu Kooperationspartnern, Grössenklassen, Sprachregion und Konkurrenzsituation.

2 Ergebnisse

Nach dieser Einführung werden die Forschungsergebnisse aus den 20 Interviews aufgeführt. Die befragten Betriebe repräsentieren insofern „Best-Practice-Modelle“, als sie gemäss den quantitativen Angaben im Vorgängerprojekt in den letzten drei Jahren formelle Weiterbildung betrieben haben und dabei mehr als zwei Kooperationspartner hatten. Die nachfolgenden qualitativen Ergebnisse aus den Interviews beleuchten die Ausprägung unter betrieblichen (Portraits Kap 2.1) und thematischen Gesichtspunkten (Typenauswertung Kap. 2.2). Die Betriebsportraits verfolgen dabei das Ziel, das jeweilige KMU als Einzelfall kurz darzustellen, während die Darstellung nach Typen einer thematischen Logik folgt und die Strategie, Weiterbildung, Kooperation und Veränderung jeweils typspezifisch aufzeigt. Diese Einteilung ermöglicht eine Darstellung, die jeden einzelnen Betrieb berücksichtigt, aber auch typenspezifische Verallgemeinerungen zulässt.

2.1 Betriebsportraits

Die Betriebsportraits sollen dem Leser so einen ersten Eindruck zur Vielfalt der befragten KMU und deren Weiterbildungs- und Kooperationsaktivitäten vermitteln. Am Anfang jedes Portraits steht eine Tabelle mit den wichtigsten Informationen zum Betrieb wie Branche, Region, Grösse, Mitarbeiterzahl, Branchenklasse, Typ, Jahresumsatz, Gründungsjahr, Kürzel und Interviewdatum. Die Angaben zu Umsatz, Gründungsjahr und Mitarbeiterzahl stammen aus der quantitativen Fragebogenerhebung des Vorgängerprojektes. Die restlichen Angaben basieren auf der Datenbank des Bundesamtes für Statistik.

Dem Betriebsportrait geht ein von uns geschaffenes Kennwort voran, das als Leitmotiv im Betrieb den Bereich von Weiterbildungsstrategie, Lernformen und –orten sowie Weiterbildungskooperation und Zukunftsperspektiven charakterisiert. Diese Themenauswahl zeigt die Ausprägungen betrieblicher Praxis auf (allerdings im Sinne von „guter“ und nicht von „bester Praxis“). Im Kurzportrait selbst werden diese Themen nochmals aufgegriffen, um den Betrieb in seinen Eigenarten zu präsentieren. Die Beispiele sind nach der Typenzuordnung sortiert, die im darauf folgenden Kapitel näher beleuchtet wird. Die Betriebsportraits haben einen illustrativen Charakter. Sie

beleuchten die Betriebseigenarten. Best-practice-Weiterbildung kann über diese Darstellung noch nicht identifiziert werden, aber es entsteht ein erster Eindruck zu den Rahmenbedingungen für Weiterbildungsstrategien, Lernformen und –orten sowie zu Weiterbildungskooperation und Zukunftsperspektiven.

⇒ Organisationsorientierte Betriebe (Typ 1)

Der Bildungsvernetzer: Energie- und Installationsplanungsbüro

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Energie- und Installationsplanung	TG	Klein	21	K	1	3'000'000	1989	2K1	19.05.05

Dieses Energie- und Installationsplanungsbüro mit rund zwanzig Mitarbeitenden zeichnet sich durch einen verhältnismässig hohen Umsatz aus. Bezogen auf die wirtschaftliche Situierung findet eine enge Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor der Elektrizitätswerke statt, für die Dienstleistungen erbracht werden. Daneben besteht eine Anbindung an die tertiäre Bildungsstufe der Ingenieursausbildung an der Fachhochschule St. Gallen. Der Betrieb kommt deshalb zu dem Kennwort „Bildungsvernetzer“, da Weiterbildungskooperation vor allem im Sinne eines Informationsnetzwerkes verstanden wird, das sich sowohl auf innerbetriebliche Prozesse als auch auf externe Kontakte bezieht.

Das Ein-Mann-Netzwerk: Immobilienbüro

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Immobilien	SG	Kleinst	1	K	1	120'000	1996	1K1	29.04.05

Dieses Unternehmen ist eine Besonderheit, es besteht nämlich aus einer einzigen Person. Diese Person wurde innerhalb des Immobilienbereichs ausgewählt, ist zugleich aber an zwei weiteren Unternehmen beteiligt, wovon eines im Gesundheitsbereich und eines im Vertrieb angesiedelt ist. Der Erfahrungshintergrund der Person stammt aus einem Grossunternehmen im Bankensektor. Für die Weiterbildungskooperation spielen insbesondere die persönlichen Kontakte mit ehemaligen Kollegen und Netzwerken eine Rolle – daher auch die Charakterisierung Ein-Mann-Netzwerk. Der Informationsbeschaffung, beispielsweise aus Fachliteratur oder aus dem Internet,

kommt damit eine zentrale Bedeutung zu.

Der Zuarbeiter: Stempel- und Gravurenherstellung

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Stempel-Gravuren-Beschriftungen	ZH	Klein	10	D	1	1'500'000	1957	2D1	19.05.05

In diesem Familienbetrieb arbeiten laut Fragebogenangaben zehn Personen in Produktion und Verkauf.² Hervorgehoben wird vor allem der Konkurrenzdruck in der städtischen Umgebung. Eine wichtige Form der Weiterbildungskooperation im Betrieb ist das „Zuarbeiten“ – also die Zusammenarbeit im Arbeitsprozess. Diese Kooperation stellt eine Bedingungsgrösse bei Umstellungen von Maschinen oder im betrieblichen Ablauf dar. In diesem KMU wird generell wenig Weiterbildung betrieben, da es vor allem an zeitlichen und personellen Ressourcen fehlt. Selbst absehbare Umstellungen können nicht vorab aufgefangen oder strategisch eingeplant werden.

Der geschäftliche Kooperator: Spenglerei

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Spenglerei, Sanitäre Anlagen	TG	Klein	k.A. (11)	F	1	1'700'000	1880	2F1	02.05.05

Nach Interviewangaben sind in diesem Unternehmen insgesamt 11 Personen hauptsächlich als Handwerker beschäftigt. Der Weiterbildung wird laut Angaben der Weiterbildungsverantwortlichen kein besonderer Stellenwert eingeräumt, was vor allem durch die Firmenphilosophie des Chefs transportiert wird. Die Beschäftigung von drei Lehrlingen spricht aber durchaus für ein Engagement im Bildungsbereich. Die Verantwortung für Weiterbildung ist im Büro verortet und bietet daher nur bedingt Einblick in die fachlichen Tätigkeiten der Handwerker. Insgesamt bauen Kooperation und Weiterbildung eher auf Geschäftsbeziehungen auf, die zwischen dem Unternehmen und Kunden zu den Lieferanten bestehen. Für den Austausch sind fachspezifische Treffen oder Messen von Bedeutung.

² Im Interview wird eine Mitarbeiterzahl von 4 genannt.

Der Teamworker: Bekleidungsgeschäft

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Import und Export von Bekleidung	GR	Klein	15	G	1	15'000'000	1969	2G1	04.05.05

Das Team in diesem Bekleidungsgeschäft besteht aus fünfzehn Mitarbeitenden, die sich in die Bereiche Verkauf, Logistik und Design aufteilen. Wenn Weiterbildung betrieben wird, dann meist auf einer informellen Ebene, durch Einarbeitung oder im Designerbereich durch Messen. Die Region Graubünden wird wegen der Personalfuktuation als besonders herausfordernd beschrieben. Das Team bildet den wichtigsten Bezugspunkt für die Themen Kooperation und Weiterbildung. Ein besonders Beispiel für Teamwork ist der regelmässig stattfindende runde Tisch, an dem Themen der Aus- und Weiterbildung ihren Platz haben.

⇒ Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe (Typ 2)**Der Weiterbildungsabstimmer: Reitschule**

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Reitschule	ZH	Kleinst	5	O	2	150'000	1988	1O2	04.04.05

Dieses Kleinstunternehmen mit fünf Mitarbeitenden zeigt die Unterschiedlichkeit von KMU, es handelt sich nämlich um eine Reitschule. Trotzdem lassen sich Ähnlichkeiten zu anderen Betrieben und allgemeine KMU-Themen feststellen. Der Betriebsinhaber verwirklicht seine Ziele und Ideale im Betrieb unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit, was neben der Tierhaltung auch die Aus- und Weiterbildung umfasst. Die Lehrtochter lernt durch Zuschauen und Ausprobieren neben den betrieblichen Bereiche auch die Betriebsphilosophie kennen. Die Rolle der Politik wird vom Betriebsinhaber besonders hervorgehoben. Politik ist ein zentrales Thema in der Weiterbildung, und KMU sollten lernen mitzureden und ihre Interessen abzustimmen.

Der aktive Weiterbildungsgestalter: Werkzeugherstellung und –vertrieb

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Werkzeugherstellung und -vertrieb	BE	Klein	70	G	2	12'500'000	1980	2G2	23.03.05

Dieser Betrieb im Bereich der Werkzeugherstellung ist als eigenständiges KMU Teil eines ausländischen Grosskonzerns und zählt mit 70 Mitarbeitenden zu den Kleinunternehmen. Die Infrastrukturen sind aber nur bedingt übertragbar, da es keine regionale, sondern eine europäische Anbindung gibt. Allerdings ist ein Budget für Weiterbildung vorgesehen, über das frei verfügt werden kann. Die verantwortliche Person für Weiterbildung engagiert sich in der Ausbildung. Die Bemühungen zur Veränderung und zur Verbesserung des Images von Weiterbildung sind ein zentrales Thema des Interviews. Bemerkenswert ist, dass in der Evaluation innerbetrieblich eigene Instrumente ausprobiert, verglichen und weiterentwickelt wurden.

Der Problemlöser in der Weiterbildung: Lackherstellung

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Lackherstellung und -verarbeitung	AG	Mittel	77	D	2	25'000'000	1996	3D2	26.04.05

Dieser Mittelbetrieb mit etwa achtzig Mitarbeitenden ist in der Lackbranche spezialisiert. Die Gesamtverantwortung für Aus- und Weiterbildung liegt beim Ausbildungsleiter, der in der Linienführung und damit in der Betriebsführung mitverankert ist. Wissen, das im Betrieb oder in der Region nicht verfügbar ist, wird über Spezialisten eingekauft. Weiterbildungskooperation wird mit betrieblichen Strategien und Bedürfnissen abgestimmt. Als wichtiger Bestandteil der Weiterbildung wird das schnelle und flexible Lösen von Problemen genannt. Dieses beruht oft auf Erfahrungsaustausch, da es bei hoher Spezialisierung oft keine allgemeingültigen Lösungswege gibt.

Der Anpassungsweiterbildner: Restaurant

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Restaurant	LU	Mittel	165	H	2	15'000'000	1987	3H2	14.04.05

Dieses Restaurant ist eines von zweien, die unter derselben Familienführung stehen. Bei der Organisation von Weiterbildung müssen der Schichtbetrieb und die für die Gastronomie typische Anstellung von Service- und Küchenpersonal mit entsprechenden Qualifizierungsunterschieden berücksichtigt werden. Insgesamt wird wenig formalisierte Weiterbildung betrieben. Die Berufsverbände spielen eine zentrale Rolle in der wirtschaftlichen und in der Weiterbildungskooperation. Die Strategie in der Weiterbildung wird eher als reaktiv gekennzeichnet: Wenn ein Bedarf besteht, wird entsprechend gehandelt – deshalb das Kennwort „Anpassungsweiterbildner“.

Der kooperative Weiterbildungsstrategie: Maler

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Baumalerei	SH	Klein	21	F	2	5'000'000	1954	2F2	13.04.05

Dieser Kleinbetrieb besteht aus 21 Mitarbeitenden und unterteilt sich in einen handwerklichen Bereich und ein Einzelhandelsgeschäft mit Malereiprodukten. Klare geschäftliche Ziele sind Qualität und Umweltschutz. Der Ausbildungsleiter legt Wert auf die eigene Aktivität in der Berufsausbildung und auf eine geführte Kooperation im Sinne von hierarchiegestützten Absprachen. Weiterbildung wird einerseits betrieben, um Standards zu erreichen (ISO, Sicherheit, Umweltschutz), andererseits können je nach Interessenlage auch Spezialisierungen der Mitarbeitenden als Ziel formuliert werden. Weiterbildung und Kooperation sind in die strategische Planung des Betriebs einbezogen.

⇒ Problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe (Typ 3)

Der Erfahrungsweiterbildner: Uhren- und Schmuckhandel

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Uhren-Bijouterie	GR	Kleinst	7	D	3	k.A.	1932	1D3	20.04.05

Die Besonderheit dieses Uhren- und Schmuckgeschäftes mit sieben Mitarbeitenden ist die „Erfahr-Gruppe“, die zum Austausch verschiedener KMU aus dem Uhren- und Schmucksektor eingeführt wurde. Dort werden allfällige Probleme besprochen und gemeinsamen Lösungen erarbeitet. Der Geschäftsführer ist im Berufsverband aktiv. Themen der Weiterbildung sind vor allem Dienstleistung und Verkaufspsychologie sowie Sicherheitstrainings für Überfälle. Bezogen auf die Kooperation wird auf den vorhandenen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie auf die Abstimmung von Angebot und Nachfrage aufgebaut. Aus Zeitgründen und mangels massgeschneiderter Angebote können nicht alle Wünsche in Weiterbildung und Kooperation verwirklicht werden.

Der Weiterbildungsförderer: Hotel

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Hotel	LU	Mittel	57	H	3	9'000'000	1950	3H3	27.04.05

Mit 57 Mitarbeitenden ist der Sprung vom Klein- zum Mittelbetrieb geschafft und vor einiger Zeit wurde ein Qualitätssicherungssystem eingeführt. Seither wurden Arbeitsabläufe verbessert und die stressige Arbeit im Hotel läuft geordneter ab. In diesem Hotel besteht der klare Wunsch, die Besten zu sein. Für die Arbeit und für die Weiterbildung ist die Kundenorientierung am wichtigsten. Aus diesem Grund muss eine gewisse führungsbezogene Struktur vorgegeben werden, aber es gilt Möglichkeiten für Weiterbildung, beispielsweise durch den freien Zugang zu Computern in der Pause. Es finden strukturierte und regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden statt, was dieses Hotel zum Weiterbildungsförderer macht.

Der Verantwortungsträger in der Weiterbildung: Herstellung von Haushaltswaren

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Herstellung/Vertrieb von Haushaltswaren	ZH	Mittel	150	D	3	k.A.	1926	3D3	03.05.05

Die Weiterbildungsstrategie ist eine Führungsaufgabe – also eine Weiterbildungsverantwortung. Dieses Statement charakterisiert den Mittelbetrieb, der Haushaltswaren produziert und vertreibt. Für die Weiterbildungskooperation werden vom Betrieb erst die Voraussetzungen geschaffen, um die Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Es hat insofern ein Gesinnungswandel stattgefunden, als verstärkt die Kompetenzen geschult werden, die auch tatsächlich gebraucht werden, das heisst Angebot und Bedarf werden stärker verknüpft. Der Betrieb ist der kulturellen Integration von ausländischen Mitarbeitenden verpflichtet und engagiert sich in der Berufsausbildung.

Der Weiterbildungsorganisator: Bank

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Bank	ZH	Mittel	k.A. (900)	J	3	291'200'000	1924	3J3	25.04.05

Hinter dieser Bank verbirgt sich ein Grossunternehmen. Es handelt sich aber um einen separaten Unternehmensbereich, und auf die Bankenbranche bezogen eher um einen kleinen Betrieb.³ Deshalb wird, wie in der Branche üblich, auf ausgebildete Personen aus den Grossbanken zurückgegriffen. Für Weiterbildungskooperation ist dieser Branchenzusammenhalt zentral. Insgesamt ist ein hoher Organisationsgrad von Weiterbildungskooperation festzustellen, was bei der Grösse auch notwendig erscheint, wenn effizient Mitarbeitergespräche und Bedarfsermittlungen durchgeführt werden.

³ Vom Bundesamt für Statistik wird eine Betriebsgrössenklasse von 50 – 249 Mitarbeitenden angegeben, die Weiterbildungsverantwortliche nennt im Interview 900. Dennoch kann für die Bankenbranche eher von einer geringen Grösse gesprochen werden.

Der Weiterbildungslobbyist: Maler

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Maler	OW	Klein	11	F	3	1'500'000	1973	2F3	28.04.05

Dieser Best-Practice Malerbetrieb mit 11 Mitarbeitenden⁴ befindet sich in der Innerschweiz und dort in einem äusserst ländlichen Raum. In diesem KMU wird Weiterbildung als strategische Komponente des Betriebs angesehen, um Innovationen voranzutreiben. Die ISO-Zertifizierung wird als wichtiges Element der Qualitätssicherung genannt. Und durch das grosse Weiterbildungsengagement des Betriebsinhabers gibt es neben dem Einfluss im Berufsverband noch eine private Sponsoring-Gruppe, die Kurse und Produktanwendung fördert. Zudem bemüht man sich, eine breitere Lobby für Weiterbildung in der Branche und in der Region zu schaffen.

⇒ Aufgaben- und kundenorientierte Betriebe (Typ 4)**Der flexible Weiterbildungsnutzer: Dachdecker**

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Bedachungen	SO	Kleinst	6	F	4	k.A.	1957	1F4	18.04.05

Der Familienbetrieb im Kanton Solothurn befindet sich in dritter Generation und beschäftigt sechs Mitarbeitende. Das Motto heisst: Chancen nutzen, was bedeutet, auf die konjunkturellen und persönlichen Rahmenbedingungen möglichst flexibel einzugehen. Die Rahmenbedingungen sind insbesondere durch die unterschiedliche Auslastung im Saisonbetrieb sehr unterschiedlich, formelle Weiterbildungskurse sind dadurch fast ausschliesslich im Winter möglich, im Sommer wird eher im Arbeitsprozess gelernt. Dafür werden die Arbeitsbereiche durch Vormachen und Ausprobieren mit einem Lernziel angereichert. Kooperation findet hauptsächlich innerhalb der Geschäftsbeziehungen statt, beispielsweise schulen Lieferanten die Mitarbeitenden in der Anwendung von neuen Produkten und Maschinen.

⁴ Im Interview werden neuen Mitarbeitende genannt.

Der zukunftsorientierte Jobrotator: Druckerei

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Grafisches Unternehmen	BE	Mittel	252	D	4	k.A.	1799	3D4	19.04.05

Dieser Druckereibetrieb ist knapp über der KMU-Grenze Mittelbetrieb und folgt in seinem Organisationsgrad schon mehrheitlich grossbetrieblichen Strukturen. Beispielsweise gibt es klar differenzierte Berufsgruppen und eine Abteilung, die für Personal- und Weiterbildungsfragen zuständig ist. Eigenverantwortung wird im Betrieb gross geschrieben. Das heisst, dass die Mitarbeitenden sich auch selbst Gedanken über ihren beruflichen Werdegang machen und in Mitarbeitergesprächen ihre Interessen mit den betrieblichen Interessen abgleichen. Zukunftsvision, Leitbild und Strategie gehören zum vorausschauenden Blick dieses Unternehmens. Jobrotation dient mit Besuchen in anderen Abteilungen einem gesamtbetrieblichen Arbeitsverständnis.

Der internationale Beziehungspfleger: Ingenieur

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Ingenieurbetrieb / Temperaturtechnik	SO	Klein	27	F	4	k.A.	1979	2F4	22.04.05

Dieser hoch spezialisierte Kleinbetrieb im ländlichen Raum ist international tätig und zeigt die Charakteristika eines Familienbetriebs mit Patron und enger Personenbindung. Netzwerke sind für die Auftragslage sehr wichtig und werden auch für die Weiterbildung genutzt. Kommunikation ist vor allem bei den internationalen Tätigkeiten eine wichtige Komponente, damit die Verbindung zum Heimstandort nicht abreisst. Der Weiterbildungsverantwortliche betont, wie wichtig die Beziehungspflege in der Weiterbildung sei. Das Unternehmen befindet sich im Übergang zur nächsten Generation und wird in seiner Spezialisierung weitergeführt.

Das junge Kooperationsteam: Elektroinstallationsbüro

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Elektroinstallation	SZ	Klein	12	K	4	1'200'000	1971	2K4	21.04.05

Der Weiterbildungsverantwortliche dieses Kleinbetriebs betont das junge Team in der Elektroinstallation. Die Firmenphilosophie ist auf Austausch und Support ausgerichtet. Informationsaustausch spielt dafür eine zentrale Rolle. Es geht um die fachliche Weitergabe von Informationen und um die gemeinsame Besprechung von Problemen. Zudem wird das Know-how aus externen Weiterbildungsveranstaltungen intern weitervermittelt. Das betriebliche Team bildet den Ausgangspunkt für Weiterbildungskooperation. Ausserhalb des Betriebs wird vor allem mit Berufsverbänden und einer Gruppe von ähnlichen Unternehmen aus der Region zusammengearbeitet.

Der Verantwortungsdelegierer in der Weiterbildung: Lebensmittelhandel

Betrieb	Kanton	Grösse	MA-Zahl	Branche	Typ	Umsatz	Gründung	Kürzel	Datum
Lebensmittelhandel	SG	Klein	23	D	4	10'000'000	1761	2D4	13.05.05

In dieser Lebensmittelveredelung und -produktion steht das Produkt im Vordergrund. Es werden 23 Personen beschäftigt. Weiterbildung und Kooperation werden strategisch klar als Linienaufgabe verortet. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden reicht dabei sehr weit und bildet in Abstimmung mit betrieblichen Interessen die Basis für Weiterbildungskooperation. Die Weiterbildungsaktivitäten richten sich vorausschauend auf betriebliche Visionen und in höchstem Mass auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Verantwortung für Weiterbildung ist auf alle Schultern im Betrieb verteilt.

2.2 Auswertung nach Typen

Nach den Betriebsportraits konzentriert sich der folgende Teil der Auswertung auf die Typologie der Weiterbildungsstrategien in KMU. Diesbezüglich konnten anhand der quantitativen Daten im Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ vier verschiedene Typen von Weiterbildungsstrategie für KMU unterschieden werden (vgl. Gonon et al. 2005, S. 85f.). Ausgehend von der Typologie sollen nun diese vier Typen noch genauer analysiert werden, und zwar bezüglich der Themen Weiterbildungsstrategie, Lernformen und – orte sowie Weiterbildungskooperation und Zukunftsperspektiven. Im Vorgängerprojekt richtete sich die Typologie ausschliesslich auf die Weiterbildungsstrategie der Betriebe. Im Nachfolgeprojekt werden hingegen auch Weiterbildungsaktivität und Kooperationsformen einbezogen, was eine geringfügige Umbenennung notwendig macht. Wir sprechen nun nicht mehr von einer Weiterbildungsstrategie, sondern von den Betrieben selbst, da es sich um KMU handelt, die in den letzten drei Jahren formale Weiterbildung durchgeführt haben und zwei oder mehr Kooperationspartner in der Weiterbildung haben.

Die Typologie basiert auf Charakteristika, die zu den folgenden Items in der quantitativen Fragebogenerhebung im Vorgängerprojekt erhoben wurden:⁵

Typ 1: Organisationsorientierte Betriebe

Die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb:

- erfolgen in Abstimmung mit anderen Bereichen wie Personalplanung usw.
- setzen bei den Fähigkeiten der Mitarbeitenden an
- werden mit den Mitarbeitenden abgesprochen
- sind eng mit dem Arbeitsplatz der Mitarbeitenden verbunden
- setzen an den Anforderungen des Arbeitsablaufs an
- werden vor dem Auftreten von Qualifikationsdefiziten durchgeführt.

Typ 2: Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe

Die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb:

- erfolgen unabhängig von anderen Bereichen wie Personalplanung usw.

⁵ Die Benennung der Typen variiert leicht zum Vorgängerprojekt. Dort hiessen die Typen: 1. organisationsorientiert, 2. kompensatorisch, 3. bedarfsorientiert, 4. unspezifisch.

- richten sich auf die Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitenden
- richten sich auf betriebsübergreifende Fähigkeiten.

Typ 3: Problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe

Die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb:

- werden erst ergriffen, wenn Qualifikationsdefizite deutlich werden
- liegen in der Verantwortung der Mitarbeitenden
- richten sich an den leistungsfähigsten Mitarbeitenden aus.

Typ 4: Aufgaben- und kundenorientierte Betriebe

Die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb:

- erfolgen ohne Absprache mit den Mitarbeitenden
- zielen auf ganze Gruppen und Abteilungen.

Diese Typologie verteilt sich folgendermassen auf die 1'251 befragten KMU in den drei Sprachregionen der Schweiz:

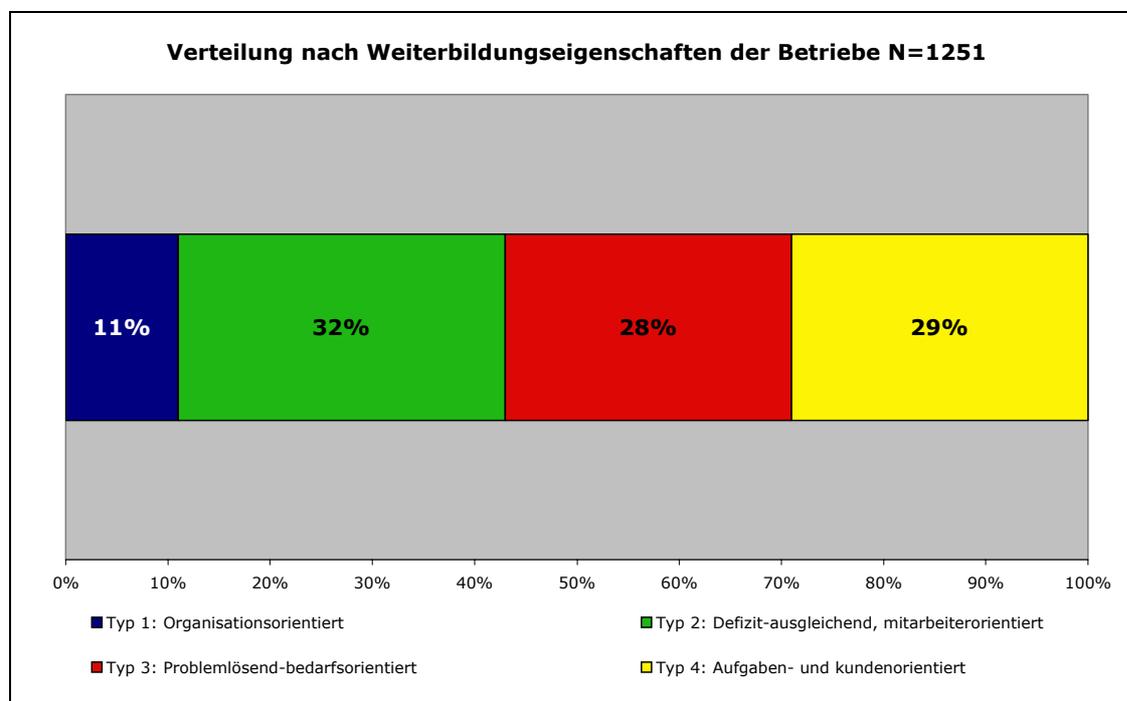


Abbildung 1: Verteilung nach Weiterbildungseigenschaften der Betriebe im Vorgängerprojekt

Für das Projekt „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“ bildet diese Einteilung den Ausgangspunkt für die weiteren Untersuchungen. Jeder der vorgestellten Betriebe lässt

sich einem der Typen zuordnen. Durch die Aussagen aus qualitativen Leitfadeninterviews können die quantitativen Ergebnisse weiter differenziert und verfeinert werden. Dies ist ein notwendiger Schritt, um die betriebliche Vielfalt in der Weiterbildung verorten zu können. Es handelt sich dabei um einzelne Fälle, die aber im Kontext der Typologie Aufschluss darüber geben, wie Weiterbildung und Kooperation auch in anderen KMU gestaltet werden können.

Um die typenbezogene Auswertung übersichtlich zu halten, folgt die Darstellung einem bestimmten Muster des Ablaufs: Für Strategie, Weiterbildung und Kooperation geht die Darstellung von der allgemeinen Einschätzung über immer engere betriebliche Bezüge bis hin zur persönlichen Basis der Einschätzung der Weiterbildungsverantwortlichen. Die Darstellung zur Einschätzung von Veränderungen im Bereich Strategie, Weiterbildung und Kooperation ist von jeweils so geringem Umfang, dass lediglich einige typenspezifische Einschätzungen wiedergegeben werden. Die Auswertung gliedert sich damit folgendermassen:

Typ	Thema	Gliederung
 Typ 1	(1) Weiterbildungsstrategie	Allgemeine Einschätzung
 Typ 2	(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte	Betriebsbezug
 Typ 3	(3) Weiterbildungskooperation	Formen und Beispiele Quantitative Ergebnisse
Typ 4	(4) Zukunftsperspektive (5) Zusammenfassung	

Abbildung 2: Aufbau der typenbezogenen Auswertung

Typ 1: Organisationsorientierte Betriebe

(1) Weiterbildungsstrategie

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Insgesamt wird das ausserbetriebliche Weiterbildungsangebot von den fünf KMU in Typ 1 als eher unzureichend bezeichnet. Neben Ad-hoc-Strategien zur Passung von Angebot und Nachfrage versuchen die Betriebe die Weiterbildung teils formell, teils informell selbst abzudecken. Beispielsweise wird im Elektrobetrieb selbst aus- und weitergebildet, da der Bedarf nicht ausreichend gedeckt ist. Es gibt aber auch die Strategie, dass langjährige Arbeiter sich selbst in neue Themengebiete einarbeiten. Eine weitere Variante besteht darin, wie beim Spengler und im Textilbetrieb, qualifizierte Personen direkt einzustellen.

Diese Abstimmungsproblematik verortet sich sowohl extern als auch intern. In einigen Betrieben wird den Bildungsträgern eine Theorielastigkeit nachgesagt, in anderen wird offen gezeigt, dass von betrieblicher Seite wenig Interesse an einem institutionellen Weiterbildungsangebot besteht oder dass Absprachen nur ad hoc getroffen werden können. Mangelnde Planbarkeit bleibt allerdings ein Thema, zum Beispiel bei der Gestaltung von Übergängen (Nachfolge oder Abwanderung):

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

In den Interviews wird hauptsächlich auf formelle externe Weiterbildung eingegangen. In der Tendenz ist ein „Delegieren“ von Mitarbeitenden zu Kursen festzustellen. Diese Strategie geht von wenig Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeitenden aus. In der strategischen Planung für Weiterbildung besteht eine starke Anbindung an die Betriebsleitung, der sich teilweise auch in schriftlichen Vereinbarungen niederschlägt. Einzig im Elektoringenieurbüro wird das externe Weiterbildungsangebot als gut beurteilt, aber auch hier erweist sich ein Organisations- und Führungsbezug als wichtiges Thema für die Weiterbildungsstrategie.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Die allgemeine Weiterbildungsstrategie beinhaltet eine Arbeitsorientierung, das heisst „Arbeit“, „Maschine“ und „Produkt“ werden für die formelle Weiterbildung als Bezugspunkte genannt, was eine stärkere Ausrichtung auf den betrieblichen Kontext zeigt. Die formalen Weiterbildungen sind stark am engeren betrieblichen Kontext orientiert.

Im informellen Bereich der Weiterbildung gestalten sich die Zuschreibungen anders. Problemlösen und Multiplikatoreffekte werden bezüglich der Weiterbildungsstrategien hervorgehoben. Das heisst, dass auch auf das Wissen und auf Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden zurückgegriffen wird, um informelle Weiterbildung zu ermöglichen. Nicht jeder muss alles können, sondern es werden verschiedene Bereiche unterschieden. Einerseits wird eine Vertrauensbasis im Betrieb als Voraussetzung für eine solche Strategie genannt, andererseits ist zu erkennen, dass die Betriebe bei einem Problembezug eher ad-hoc reagieren, nämlich zu dem Zeitpunkt, an dem die Probleme bereits vorliegen.

Bezeichnend für die Problemorientierung und die zeitliche Nachlagerung von Weiterbildung ist ein Beispiel aus dem Textilbetrieb zum Problemlösen in einem Jahresmeeting.

„Man trifft sich und bespricht Probleme. Produktionsleute und Aussendienstmitarbeiter sind auch dabei Da werden Probleme vom letzten Jahr besprochen, Verbesserungswünsche etc. Das geht natürlich auch in die Weiterbildung und Umschulung hinein.“ (2G1: 31)⁶

Damit wird ein weiterer strategischer Aspekt, nämlich die Wirkungsüberprüfung angesprochen, die in den befragten organisationsorientierten Betrieben selten formell oder strategisch orientiert ist. Vielmehr bieten die Arbeitsabläufe selbst die Möglichkeit zur Wirkungsüberprüfung von Weiterbildung.

⁶ Zitate werden kursiv wiedergegeben. In Klammer steht das jeweilige Betriebskürzel (s. Tabelle) mit der Abschnittsnummer im Interviewtranskript. Die Interviewtranskripte können auf Nachfrage bei den Autoren eingesehen werden.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Vergleicht man die qualitativen Aussagen zur Weiterbildungsstrategie der organisationsorientierten mit der quantitativen Typologie des Vorgängerprojektes (vgl. Kap. 2.2), so ist in beiden ein starker Arbeits- und Organisationsbezug festzustellen. Die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb sind eng mit dem Arbeitsplatz der Mitarbeitenden verbunden und setzen an den Anforderungen des Arbeitsablaufes an.

Das Resultat des Vorgängerprojektes, dass Weiterbildung mit anderen Bereichen im Betrieb sowie mit den Mitarbeitenden abgestimmt wird, muss insofern relativiert werden, als zwar in diesem Sinne eine Absprache - teilweise sogar mit vertraglicher Regelung - erfolgt, die Koordination aber unter dem Prinzip des Delegierens erfolgt.

Den quantitativen Aussagen aus dem Vorgängerprojekt, dass Weiterbildungsmassnahmen vor dem Auftreten von Qualifikationsdefiziten durchgeführt werden, muss die qualitativ vorgefundene ad-hoc Orientierung gegenübergestellt werden. Wenn es den Betrieben möglich ist vorausschauend zu agieren, so wird diese Möglichkeit genutzt. Die zeitlich knappen Ressourcen sind ein möglicher Erklärungsgrund dafür, warum die Weiterbildungsstrategie sich nicht zwangsläufig in der Umsetzung wiederfinden muss. Prinzipiell kann aber festgehalten werden, dass die Bezeichnung „organisationsorientierte Weiterbildungsstrategie“ ist zutreffend, sofern man diese Orientierung betrieblich versteht. Der Typ ist stark an betrieblichen Belangen orientiert, die Organisation betrifft Arbeits- und Produktionsabläufe.

(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Bezogen auf die betriebliche Beurteilung der allgemeinen Weiterbildungssituation im Typ 1 spielen finanzielle und zeitliche Faktoren eine wichtige Rolle. Weiterbildung hat einen relativ geringen Stellenwert, bzw. ihr muss nach Aussagen der Weiterbildungsverantwortlichen mehr Bedeutung zugemessen werden. Im Vordergrund stehen das betriebliche Überleben und die Aufrechterhaltung der Produktion. Weiterbildung wird den betrieblichen Belangen tendenziell nachgeordnet.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Wie schon bei der Weiterbildungsstrategie deutlich wurde, zeigt sich auch für Lernformen und –orte eine Orientierung an betrieblichen Abläufen sowie ein starker Produkt- oder Betriebsbezug. Beispielsweise sind Lieferantenschulungen eine Form des Produktbezugs, da hier die Neuerungen innerhalb eines Geschäftsverhältnisses vorgestellt und geschult werden. Der Produktbezug ist über das Arbeiten mit Handbüchern, Messen und Schulungen im betrieblichen Kontext stärker zu erkennen als in den anderen Typen.

Bezogen auf die Mitarbeitenden spielen fachtechnische Überlegungen eine Rolle. Diesbezüglich kombinieren die Arbeitgeber zwei Ansätze. Einerseits werden Neuanstellungen von qualifizierten oder ausländischen Fachkräften vorgenommen. Dies betrifft vor allem den Sektor der Hochqualifizierten. Andererseits werden Mitarbeiter im Arbeitsprozess durch informelles Lernen eingearbeitet.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Gesamthaft betrachtet wenden KMU des Typs 1 eine Kombination formeller und informeller Lernformen an, allerdings bei gleichzeitiger Dominanz von informeller Weiterbildung im direkten Arbeitsbezug.

Dass die Betriebe klein sind, wird deutlich als Merkmal hervorgehoben, auch die damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Limiten. Als Lernform wird die informelle Weiterbildung genannt, die beispielsweise über die Lektüre, Internetrecherchen und persönliche Netzwerke abgedeckt wird. In dem Immobilien-1-Mann-Betrieb wird beispielsweise die wichtige Rolle der persönlichen Netzwerke mit Möglichkeiten zum fachlichen Austausch und zur Besprechung von Problemen genannt.

Informelle Weiterbildung bedeutet im Betrieb oft mündliche Weitergabe von Informationen, so beim Erklären oder beim „runden Tisch“. Diese Formen werden im Betrieb durchaus auch als Weiterbildung betrachtet und bezeichnen sowohl den Arbeitsablauf als auch einen Lernprozess. Der „runde Tisch“ wird im Bekleidungsgeschäft folgendermassen charakterisiert:

„Es gibt einen runden Tisch. Morgens vor der Öffnung wird der Ablauf der Arbeit, wie man den Kunden approachen soll, Kassenbedienung, etc. Dann die Produktkunde, die

Produkte werden vorgestellt. Das ist sehr wichtig, sie müssen ja schon direkt bei der Einstellung an den Kunden.“ (2G1: 23)

Mit diesen Charakteristika sind in allen Fallbetrieben Komponenten des „Learning by Doing“ angesprochen, das auch in anderen Typen genannt wird, aber in Typ 1 am konsequentesten vertreten ist. So zum Beispiel im Stempel- und Gravurenbetrieb: *„Am Anfang als die Maschine gekommen ist, da ist viel mit ausprobieren.“ (2D1: 18)*

Wie im Bereich Strategie angedeutet, verdeutlicht sich auch bei den Weiterbildungsformen, dass das Angebot nicht optimal auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt ist. Vielmehr steht eine organisationsbetonte Handlungslogik im Vordergrund, die den betrieblichen Ablauf erst bei Auftreten eines Problems unterbricht und dann meist ad hoc durch informelle Weiterbildung auffängt. Der Bedarf an Weiterbildung wird strategisch als wenig planbar eingeschätzt. Ein Beispiel dafür ist die Problemorientierung im Immobilienbüro:

„Wenn es ein Problem gibt, dann können sie nicht sagen: Ich gehe jetzt in einen Kurs. Das muss man schauen, was man mit dem Problem jetzt macht. Ich rede von KMU, von ein, zwei, drei Leuten, die müssen das irgendwie selber lösen.“ (1K1: 47)

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In der quantitativen Untersuchung fanden sich im Typ 1 mit dem geringsten Wert nur 14,1% KMU, die innerhalb der letzten drei Jahre formale Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt haben. Dies bestätigt das allgemeine Bild, dass formelle Weiterbildung nur selten in der Vorausplanung oder auf Angebot und Nachfrage abgestimmt stattfindet. Vielmehr spielen - wie sich in den Interviews gezeigt hat - informelle Weiterbildung und Informationsaustausch für organisationsorientierte KMU die zentralere Rolle.

(3) Weiterbildungskooperation

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Prinzipiell wird in den befragten organisationsorientierten Betrieben wenig Bedarf an formalisierter Weiterbildungskooperation gesehen. Entweder wird den bisherigen Kooperationspartnern eine gute Abdeckung der eigenen Bedürfnisse zugestanden oder der Bedarf an Zusammenarbeit wird für die Weiterbildung als gering angesehen oder ist noch nicht ausformuliert.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Auch wenn die Weiterbildungsverantwortung tendenziell bei den Mitarbeitenden verortet wird, werden sie kaum als Kooperationspartner genannt. Vielmehr kommt ein tendenzieller Führungsbezug zum Tragen, der Entscheidungen bezüglich Weiterbildung auf die weiterbildungsverantwortliche Person konzentriert. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Kooperationen durchaus vorhanden sind, diese aber selten explizit gemacht beziehungsweise strategisch nicht bewusst eingesetzt werden. Einzig im Elektrounternehmen wird mit Weiterbildungskooperation sowohl extern als auch intern bewusster umgegangen, d.h. der täglichen Zusammenarbeit wird auch ein Weiterbildungspotenzial zugeschrieben. Die Weiterbildungskooperation ist produktspezifisch orientiert, was sich über die Beziehungen zum Berufsverband und zu Lieferanten zeigt.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Betrachtet man diese Stufe von Kooperation, so beruhen viele der Aktivitäten auf einem Gedanken des Austausches und der Kommunikation. Insgesamt ist aber wenig Initiative zu beobachten, vielmehr wird auf die bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen und auf das eigene Betriebsteam Bezug genommen. Als Kooperationspartner kommen vor allem Lieferanten, Geschäftspartner und teilweise Berufsverbände ins Spiel. Die Abstimmung der Angebote auf einen speziellen Bedarf ist dabei nicht stark ausgeprägt, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

„Selbstverständlich gibt es immer neue Produkte ... neue Geräte, Technologien. Da machen sie für uns Seminare, wo sie die auch vorstellen. Da findet dann auch Wissenstransfer statt von den Lieferanten zu uns. ... Da läuft recht viel, aber das ist sehr spezifisch auf das Produkt des Lieferanten zugeschnitten.“ (2K1: 84-86)

Weiterbildungsinstitutionen spielen eine untergeordnete Rolle, ausser dort, wo auch eine Betriebsbeziehung über die Lehrtätigkeit des Ingenieurs im Elektrobetrieb in einer Hochschule vorhanden ist.

Informell im Arbeitsbezug können dennoch vielfältige Formen der Zusammenarbeit identifiziert werden. Dabei formulieren die Weiterbildungsverantwortlichen ihre Aussagen nicht immer so, dass eine direkte Kooperation zu vermuten ist. In der

Kodierung sind die Textabschnitte aber Kriterien zugeordnet worden, die auf eine Weiterbildungskooperation schliessen lassen, so zum Beispiel beim „Zuarbeiten“ oder auch bei Arbeitsroutinen im Betrieb. „Zuarbeiten“ bezeichnet die tägliche Zusammenarbeit an einem Produkt, die auch die Weitergabe von Wissen und einen Austausch über produktspezifische Themen beinhaltet.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In der quantitativen Zusatzauswertung ergaben sich sehr niedrige Werte für formale Weiterbildungskooperation. Kooperation ist hier allerdings relativ formal definiert (z.B. Verträge, rechtliche Strukturen). Für die Weiterbildungskooperation in organisationsorientierten Betrieben sind vielmehr informelle Kooperationen wichtig, die in den Interviews näher beschrieben wurden. Darin liegt möglicherweise auch ein Grund dafür, warum Kooperation weniger gut benannt werden kann.

(4) Zukunftsperspektive

Die Einschätzungen zur Rolle der Weiterbildung sind uneinheitlich. Teils wird ihr eine steigende, teil eine gleich bleibende und teils eine sinkende Rolle zugeschrieben. Insgesamt ist aber eine Kritik an dem hohen Administrationsaufwand für formale Weiterbildung zu erkennen. Die wichtigste Funktion der Weiterbildung ist es „up to date“ zu sein, d.h. mit den Veränderungen Schritt halten zu können.

Zusammenfassung Typ 1

Typ 1 orientiert sich in der Weiterbildungsstrategie am Betrieb und an den Betriebsabläufen, vor allem an Produkten oder auftauchenden Problemen. In diesem organisationsorientierten Fokus erscheinen formale Weiterbildungs- oder Kooperationsbeziehungen nach aussen weniger wichtig, vielmehr ist ein hohes Mass an informellen Netzwerken und „Learning by doing“ festzustellen.

Lernformen und -orte sind in diesem Typ eher nah am betrieblichen Kontext angesiedelt und mit dem Ziel verbunden, die betrieblichen Abläufe sicherzustellen und deren Weiterbildungspotenzial vor allem informell zu nutzen. Dieses Anliegen wird allerdings selten explizit genannt. Es lässt sich aus dem betrieblichen Fokus der qualitativen Aussagen ableiten.

Weiterbildungskooperation zentriert sich ebenfalls stark auf das betriebliche Umfeld und kommt meist informell im Arbeitsablauf vor. Dabei spielen vor allem die Mitarbeitenden und der Berufsbezug über den Berufsverband eine wichtige Rolle. Weiterbildungskooperation wird auf Nutzen und Austausch bezogen, ist aber wenig mit der Weiterbildungsstrategie verknüpft.

Die Einschätzung der Zukunftsperspektiven ist in diesem Typ uneinheitlich. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass Typ 1 nicht wenig Weiterbildung betreibt, sondern weniger explizit mit dem Thema umgeht als andere Typen. Hier liegt auch die weitere Gestaltungsmöglichkeit, nämlich im Betriebsbezug die Aktivitäten auszubauen, beispielsweise kann über die Lieferantenschulung oder die vermehrte Aktivität in Berufsverbänden auch eine Abstimmung von Angeboten gefördert werden, die den betrieblichen Bedürfnissen entspricht.

Typ 2: Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe

(1) Weiterbildungsstrategie

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

In Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betrieben wird nicht nur sehr häufig auf die Mitarbeitenden Bezug genommen, sondern auch auf die politischen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Diese beiden Bezugspunkte treten in jeweils unterschiedlichen betriebspezifischen Ausprägungen auf. Beispielsweise wird in der Reitschule davon gesprochen, dass KMU lernen müssen die Sprache der Politik zu sprechen, um etwas bewirken und Rahmenbedingungen ändern zu können. Auch in der Werkzeugherstellung wird diese Thematik genannt: Weiterbildung diene dazu, den Horizont zu erweitern und Visionen und Vorstellungen zu entwickeln und umzusetzen. Innerbetrieblich wird dafür – wie vor allem im Malerbetrieb deutlich hervorgehoben – auf Mitarbeiterebene für entsprechende Bedingungen gesorgt.

Ein Leitbild dient als Hintergrund für eine Weiterbildungsstrategie. Hinter den Strategien in Typ 2 steht in den Fallbeispielen eine über den Betrieb hinaus gehende Philosophie oder ein Leitbild, der auch die Verbesserung des gesamten Weiterbildungssystems zum Ziel hat und sich damit recht deutlich vom Typ 1 abgrenzt.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Grundlage der Weiterbildung ist in den Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betrieben eine Vertrauensbasis, die auch mit der Betriebsphilosophie einhergeht. Im Gastronomiebetrieb wird deshalb von einer „Beidseitigkeit“ in der Weiterbildung gesprochen. Auch in der Lackproduktion wird davon gesprochen, dass eine Wandlung von Vertrauen statt Konkurrenz zwischen verschiedenen Betriebseinheiten dazu geführt hat, dass Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden können und so Innovationen Vorschub geleistet wird.

Auf dieser Vertrauensbasis ist auch eine langfristige Planung möglich. Damit erklärt sich auch, dass die Strategie nicht ad hoc durchgeführt wird, sondern stärker an längerfristige Planungsprozesse gekoppelt und in betriebliche Abläufe eingebunden ist. Die Bindung an die Firma spielt dabei eine Rolle, in den Betrieben werden die

Bewertung und das Wohlfühlen der Mitarbeitenden als Kernstück der Weiterbildungsplanung betrachtet. Kooperation wird dabei im Gegensatz zu anderen Typen explizit als Strategie benannt.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Die strategische Planung von Weiterbildung ist eindeutig formalisierter als in Typ 1. Dabei bleiben der Betriebsbezug und die Einbettung in den Arbeitskontext bestehen. Eine Form der strategischen Ausrichtung ist das Assessmentverfahren des Werkzeugherstellers, der, nachdem keine geeigneten Instrumente gefunden wurden, selbst ein Fremd- und Selbstbeurteilungssystem für Mitarbeitende entwickelt hat. Dabei erstellen die Mitarbeitenden und deren Vorgesetzte einmal jährlich parallel ein Kompetenzprofil, das verglichen wird, um Weiterbildungsbedarfe festzustellen und eine gemeinsame Planung vorzunehmen. Der Abgleich der beiden Werte wird in einem Mitarbeitergespräch thematisiert und entsprechend in Zielvereinbarungen für das nächste Jahr einbezogen.

„Wir haben lange Zeit nur Mitarbeiter eingestellt indem wir drei Tage ein Assessment gemacht haben. Irgendwann habe ich gesagt, wir bezahlen immer dafür und wir möchten eigentlich dasselbe haben und unsere Mitarbeiter so schulen, dass sie wissen, was dort überhaupt abläuft. Dass sie sich auch verbessern können. ... Durch das Assessment, das Selbst- und Fremdbild, da wurden 10 Fragen zur Unternehmung ausgewertet. Zum Beispiel werden Antworten verglichen, wie er sich sieht, wie wir ihn sehen und wo dann Handlungsbedarf besteht.“ (2G2: 102-105)

Die Gestaltung der betrieblichen Praxis für die Weiterbildungsstrategie zeigt sich zudem in einem Multiplikatorensystem, d.h. Mitarbeitende geben ihr Wissen weiter, zum Beispiel auch in einem Fehlermeldesystem im Malerbetrieb. In anderen Typen wird die Multiplikatorenfunktion auch eingesetzt, aber selten ist sie so strategiebezogen wie in Typ 2. Im Malerbetrieb geht dieser Wissensaustausch in beide Richtungen. Die Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsprozesse wird über ein Fehlermeldesystem rückwirkend unterstützt. Schwachstellen in den Abläufen werden so identifiziert und können entsprechend bearbeitet werden.

„Das ist ein Formular, das jeder Mitarbeiter bei sich hat. Wenn irgendetwas passiert, sei es ein interner Fehler, eine Kundenreklamation oder eine Garantieleistung, dann wird das beurteilt. Woher kommt das? Was ist da passiert? Ist das berechtigt/unberechtigt?“

Welche kurzfristige Massnahme wird gemacht und welche langfristigen Schlüsse können daraus gezogen werden. Das wird am Ende des Jahres verdichtet und wenn ich sehe, dass da eine Systematik dahinter ist, dann muss ich eine mittelfristige Massnahme einleiten.“ (2F2: 120)

Die Reflexion der Lernprozesse, die bereits mit dem Fehlermeldesystem angesprochen wurde, ist in allen Betrieben ein wichtiges Thema. Reflexion und Überprüfung der Weiterbildung finden unterschiedlich satt.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Die quantitativen Zuschreibungen aus dem Vorgängerprojekt zum Typ 2 (vgl. Einleitung Kap. 2.2) lauten, dass die Weiterbildungsmassnahmen im Betrieb unabhängig von anderen Bereichen wie Personalplanung erfolgen und sich auf die Förderung von leistungsschwachen Mitarbeitenden und betriebsübergreifende Fähigkeiten richten. Der erste Punkt hat sich in den Interviews nicht bestätigt. In die strategische Weiterbildungsplanung werden auch andere Organisationsbereiche einbezogen. Der Betriebsbezug ist vielleicht nicht so stark im Verhältnis zum Engagement auf der Ebene der Rahmenbedingungen. Dass explizit leistungsschwache Mitarbeitende gefördert werden, konnte in den Interviews nicht festgestellt werden, aber es wird deutlich auf betriebsübergreifende allgemeine Fähigkeiten Wert gelegt –, die vielleicht auch allgemeiner gestaltet sind als im problemlösend-bedarfsorientierten Typ 3. Die Fähigkeiten richten sich nach der Betriebsphilosophie auch darauf, „in der Politik mitreden zu können“ oder „ein Leitbild entwickeln zu können“ und sind damit neben den betriebsbezogenen Aufgaben eine Besonderheit in diesem Typ. Die Zuschreibung „Defizit-ausgleichend“ ist insofern zutreffend, als die Betriebe auf der Planungsebene aktiv werden, wenn es kein passendes Angebot gibt. Rahmenbedingungen oder mangelnde Angebote werden so quasi vom Betrieb kompensiert.

(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Die Weiterbildungsverantwortlichen in Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betrieben beurteilen das allgemeine externe Weiterbildungsangebot als gut, verbunden mit der Forderung, dass das Thema in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mehr aufgegriffen werden sollte. Auch Anbindungen an den Berufsverband werden als

wichtig beurteilt, um die Rahmenbedingungen von Weiterbildung aktiv gestalten zu können. Teilweise – so wie in der Reitschule – wird bemängelt, dass administrative Aufgaben stark zugenommen haben und dass Zertifikate einen zu grossen Stellenwert neben dem eigentlichen Können einnehmen. Aus verschiedenen Perspektiven wird bekräftigt, dass Weiterbildung und deren Rahmenbedingungen auch Sache der Politik sind und dass der betriebliche Einfluss auf die Rahmenbedingungen noch zu gering ist.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Weiterbildungsstrategie wird aus betrieblicher Sicht aus zwei Perspektiven beurteilt. Zum einen direkt auf der Durchführungsebene, beispielsweise klärt die Lackfirma zuerst intern den Bedarf und die Möglichkeit ihn abzudecken und schaut sich erst dann nach externen Angeboten um. Zum anderen ist die Gestaltung von Bedingungen für Weiterbildung ein zentrales Moment im Verantwortungsbereich der befragten Personen. Dies zeigt sich in der Werkzeugfirma, die selbst Kurse für die Branche entwickelt und angeboten hat.

Weiterbildungsorganisation ist meist eine aktive Abstimmung von Angebot und Nachfrage. In der Regel findet eine umfassende Abklärung statt, bevor ein Angebot eingekauft wird. Weiterbildung ist ein Commitment von betrieblicher und von Mitarbeiterseite.

⇒ Gestaltung betrieblicher Weiterbildung

Im Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterbezogene Betrieben werden sowohl formelle als auch informelle Weiterbildung als wichtig erachtet. Vor allem dem Lernen im Arbeitsprozess wird allgemein ein grosser Stellenwert zugeschrieben und die Formen können auch explizit benannt werden. Ein Beispiel für die zentrale Rolle von Lernen durch Anwendung findet sich im Malerbetrieb.

„Das Lernen am Arbeitsplatz bleibt erfahrungsgemäss denen vorbehalten, die das direkt mitbekommen, ansonsten wird es schwierig. Ausser man führt das in der Praxis ein. Der Mitarbeiter hat dann zwei andere Mitarbeiter in der Gruppe, die bei der Schulung nicht dabei waren und es wird dann angewendet, dann findet schon ein Lerntransfer statt. Aber es ist nicht organisiert, es ist praxisbezogen.“ (2F2: 78)

Auch im Gastrobereich wird dem „Erfahrungen Sammeln“ explizit ein wichtiger Stellenwert zugewiesen – auch hierbei ist ein direkter Anwendungsbezug für den Lernprozess von zentraler Bedeutung.

„Am Arbeitsplatz erklärt man das. Ich denke, wenn sie das erste Mal am Computer sassen, dann haben sie sich zu Hause noch mal überlegt wie das gegangen ist. Das ist das Praktische, damit man das praktisch umsetzen kann. Alles, was man lernt will man ja auch gebrauchen und dann geht man ins Praktische. Und dann lernt man auch beim Gebrauchen viel dazu.“ (3H2: 63)

Formeller Weiterbildung wird hingegen eine wichtige Rolle für Neuerungen zugeschrieben, wobei der Anwendungsbezug hervorgehoben wird. Tendenziell wird an der Anwendung beispielsweise im Restaurant oder im Malerbetrieb auch geschätzt, dass in der direkten Tätigkeit auch eine direktere Lernkontrolle durchgeführt werden kann, wohingegen die Qualität von Kursen nur schwer zu beurteilen ist.

Die Unterscheidung in interne und externe Weiterbildung zeigt bei diesem Typ grundsätzlich auch eine Kombination von Lernorten, bei einer Präferenz vom Lernen in der Arbeit – d.h. in betrieblichen Abläufen.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In der quantitativen Fragebogenerhebung präsentiert sich die formale Weiterbildung mit wesentlich höheren Werten als Typ 1 und liegt etwa bei 67% Teilnahme an formeller Weiterbildung in den letzten drei Jahren. Die qualitativen Auswertungen zeigen daneben eine sehr hohe Bedeutung von informeller Weiterbildung für den Wissenstransfer und den Arbeitsbezug. Bei Neuerungen und theoretischen Bereichen wird das Know-how hingegen eher in formellen Kursen und Seminaren erworben. Allgemein sind die Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betriebe zufrieden mit dem Weiterbildungsangebot, bei einer Tendenz den Status-quo halten zu wollen.

(3) Weiterbildungskooperation

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Der Weiterbildungskooperation werden in der allgemeinen Einschätzung zwei Attribute zugeschrieben. Zum einen ist Zusammenarbeit als Pflicht zu sehen – vor allem wenn es die betrieblichen Abläufe betrifft –, aber nicht als Zwang. Wirkungsebenen sind sowohl

auf der Mitarbeiterseite zu sehen, aber auch mit anderen Betrieben. Die wichtige Rolle der Berufsverbände ist wie in allen Typen auch in Typ 2 zu verzeichnen. Wie schon im Bereich der Weiterbildung festzustellen, herrscht auch in Teilbereichen der Kooperation eine Tendenz zur Formalisierung, so beispielsweise im Restaurant und in der Werkzeugherstellung durch Gesamtarbeitsverträge mit einer festgelegten Weiterbildungszeit oder beim Maler durch einen Fonds, aus dem Weiterbildungen mitfinanziert werden.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Die Beurteilung der betrieblichen Situation richtet sich vornehmlich auf die Abstimmung von betrieblichen und organisatorischen Vorgaben. Trotz der guten Beurteilung des externen Angebots, sehen die Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betriebe einen grossen Handlungsbedarf für die Weiterbildungskooperation. Am deutlichsten wird das auf der Arbeiterebene, wo bestimmte Motivationsleistungen und die Effektivität weiter gesteigert werden können.

„(Kurse) sind berufsbezogen. Ich denke das Angebot ist gut. Es fehlt nicht an der Schulung, sondern am daran profitieren.“ (3H2: 85)

Allgemein ist festzuhalten, dass die Betriebe versuchen oder versucht haben, die Probleme zu benennen und daran auch aktiv Verbesserungen vorzunehmen. Die Selbstbewertung dieser Aktivitäten fällt unterschiedlich aus, aber das Problem wurde identifiziert und es wurden Lösungsansätze erarbeitet.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Zusammenarbeit in der Weiterbildung richtet sich auf den Nutzen im Arbeitsprozess und auf den Austausch. Zudem wird sie aktiv in die strategische Planung einbezogen und als deren Komponente genannt. Dabei wird der Kooperationsgedanke als „gemeinsames Leitbild“ in die Strategie eingebracht, was besonders deutlich im Werkzeugbau anzutreffen ist.

„(Bei der gemeinsamen Erarbeitung des Leitbildes werden) ein weiterer Horizont, Vorstellungen, Visionen, Ideen in die Firma eingebracht. Das ist etwas, was uns langfristig dient und uns eine wichtige Marktposition sichert.“ (2G2: 17)

Die finanzielle Zusammenarbeit ist ein zentraler Aspekt in der Weiterbildung dieses Typs. Sie geht bis hin zu einem Fonds, der vom Malerbetrieb genannt wird. Dort zahlen alle Betriebe ein, und aus den Mitteln wird den Mitarbeitenden branchenspezifische Weiterbildung ermöglicht. Das Mass der Kooperation in der gesamten Branche ist damit unter der Zielsetzung der Weiterbildung als recht hoch einzustufen.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Auch in der quantitativen Befragung des Vorgängerprojektes zeigen sich für formelle Kooperationsformen mittlere Werte. Bei der Kooperation mit den Mitarbeitenden sogar die zweithöchsten Werte. Wie in allen Typen spielen die Berufsverbände und die Branchenbindung eine wichtige Rolle. Aber auch Weiterbildungsinstitutionen, andere Betriebe und die Mitarbeitenden werden als formelle Kooperationspartner in der quantitativen Befragung angegeben. In der qualitativen Befragung werden zahlreiche und unterschiedliche Kooperationspartner in der Weiterbildung genannt, die Art der Zusammenarbeit ist sowohl informell als auch formell, bis hin zu detaillierten Regelungen für zeitliche und finanzielle Ressourcen.

(4) Zukunftsperspektive

Insgesamt bewerten die Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betriebe die Weiterbildungssituation positiv. Wenn einzelne Bereiche negativ bewertet werden oder Verbesserungspotenziale erkennbar sind, werden diese meist von den Betrieben aktiv gestaltet und verändert, was teilweise auch eine Einflussnahme in Rahmenbedingungen - beispielsweise über die Berufsverbände - beinhalten kann. Die Betriebe sind allgemein am Status-quo in der Strategie, Weiterbildung und Kooperation orientiert.

Zusammenfassung Typ 2

Defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte KMU des Typs 2 setzen auf eine Weiterbildungsstrategie, die möglichst viele Bereiche miteinbezieht. Vor allem die Mitarbeitenden stehen bei der Bedarfsermittlung und bei Zielvereinbarungen im Vordergrund. Zusätzlich werden Rahmenbedingungen durch Engagement in Berufsverbänden oder durch die Entwicklung eigener Lösungen aktiv beeinflusst. Bei der Durchführung wird das Fehlen passender Angebote durch Eigenaktivität kompensiert. Gleichzeitig nehmen die Betriebe aber auch Einfluss auf die

Planungsebene, um die Gesamtsituation zu verbessern. Es besteht der Wunsch zur Beeinflussung von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Prinzipiell werden Formen von Weiterbildung und Lernorte in Typ 2 deutlich benannt, d.h. Lernprozesse auch informeller Art werden von den Weiterbildungsverantwortlichen wahrgenommen und teilweise sogar aktiv beeinflusst. Dies ist mit strategischen Fragestellungen verknüpft und zeigt sich in Formen wie dem Lerntagebuch in der Reitschule oder dem Fehler-Melde-System im Malerbetrieb. Formelle und informelle Weiterbildung lassen sich in der Interviewauswertung nicht mehr scharf unterscheiden.

Die Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betriebe pflegen Weiterbildungskooperationen oftmals über die eigentlichen Geschäftsbeziehungen hinaus und setzen die Zusammenarbeit in der Weiterbildung ein. Es besteht ein stärkerer Verpflichtungsgedanke, und Elemente von Kooperation als Strategie werden deutlich. In der strategischen Ausrichtung der Betriebe ist neben der Mitarbeiterförderung aber auch ein Führungsbezug erkennbar, der ein Gefälle bei der aktiven Gestaltung der Rahmenbedingungen verdeutlicht – hier werden nämlich in der Regel die Betriebe und nicht die Mitarbeitenden aktiv.

Die Zukunftsperspektive ist an der momentanen betrieblichen Situation orientiert, beinhaltet aber darüber hinaus Visionen für die Gestaltung der Zukunft. Hier liegen auch die Gestaltungsmöglichkeiten für diesen Betriebstypus, nämlich in der aktiven Gestaltung von Weiterbildung seitens der Betriebe. Hier ist viel Aktivität zu verzeichnen, die Weiterentwicklung von eigenen Weiterbildungs- und Kooperationsformen und die bewusste Benennung von Zielen kann die langfristige Planung unterstützen.

Typ 3: Problemlösend- bedarfsorientierte Betriebe

(1) Weiterbildungsstrategie

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Weiterbildung wird im Typ 3 aktiv und bedarfsorientiert in die betriebliche Strategie einbezogen und als betriebliches und überbetriebliches Gestaltungsmerkmal wahrgenommen. Die Ausprägungen differieren ja nach betrieblichem Segment und Ressourcen, aber insgesamt bekommen in diesem Typ Weiterbildung und Kooperation in allen Typen die „strategischste Rolle“ zugewiesen. Diese Einschätzung reicht vom Hotel, in dem kürzlich die ISO-Zertifizierung eingeführt wurde und als strategisch wichtig für die Weiterbildung betrachtet wird bis zum Malerbetrieb, der der Weiterbildung ein erhebliches Innovationspotenzial zuschreibt. Die problemlösend-bedarfsorientierten Betriebe zeichnen sich durch ein im Interview deutlich benanntes Leitbild aus und engagieren sich zumeist auch in der beruflichen Erstausbildung.

Eine weitere Bedeutung, die der Weiterbildung zugemessen wird, ist die von Supportstrukturen. Das Verständnis orientiert sich stark dieser Zielrichtung beispielsweise durch ein sehr aktives Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht der Mitarbeitenden. Die zeitliche Organisation zielt auf eine Ermöglichung von Weiterbildung, die auch mit dem betrieblichen Bedarf in Einklang stehen muss. Sie wird als Imageträger des Betriebs einbezogen, so beispielsweise im Malerbetrieb oder im Hotel, wo man sich in der Branche oder bei den Kunden mit Weiterbildung profilieren kann.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Im Vordergrund für den Betrieb steht die Anwendbarkeit der Weiterbildungsinhalte. Weiterbildungsbedarfe werden meist ermittelt, sind aber in der Tendenz auf die Anwendbarkeit und auf den betrieblichen Kontext bezogen. Man kann auch von einem Projekt- oder Gruppenbezug sprechen, denn die anderen - auch die Nicht-Teilnehmenden - sollen zumindest über die Aktivitäten informiert sein, beziehungsweise sollen externe erlernte Inhalte auch betriebsintern weitergegeben werden.

In den problemlösen-bedarfsorientierten Betrieben wird Weiterbildung in vielen unterschiedlichen Geschäftsbereichen eingesetzt, und das nicht nur zur Qualifikation sondern auch beispielsweise zur Verhinderung von Abwanderung durch ein

passgenaues Weiterbildungsangebot. Das kann in einem Fall eine vermehrte und im anderen Fall eine verringerte, aber spezialisierte Weiterbildungsaktivität bedeuten. Der Weiterbildung wird dabei eine hohe Bedeutung und eine wichtige Rolle für das betriebliche Image zugeschrieben.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Weiterbildungsstrategie wird vor allem als gelingende Anpassung an neue Gegebenheiten beschrieben und ist am Bedarf orientiert. Nach Bedarfsabklärungen wird das Angebot nicht immer als optimal beschrieben, dies wird durch Kooperationsbeziehungen und durch Schaffung eigener Angebote ausgeglichen. Geschäftsbeziehungen werden genutzt, um die Weiterbildung aufrecht zu erhalten. Dabei wird auch die Motivation der Mitarbeitenden nicht allein dem Zufall überlassen. *„Da wird man zum Teil in die Fabrik eingeladen.... Dann werden die Produkte gezeigt. Das ist oft mit einer Ausstellung verbunden, mit Dias oder Video über die Produkte.... Es wäre ideal, wenn es verbunden wird, dass die Mitarbeiter eine gute Erinnerung haben. Vielleicht auch durch ein Mittagessen oder ein Ereignis, dass man mal einen anderen Betrieb angeschaut hat. Oder sie bekommen ein kleinen Geschenk mit nach Hause, etwas Bleibendes. Das motiviert dann sehr stark.“* (1D3: 89)

Qualitätskontrollen der Weiterbildung werden eher informell mit Bezug auf die Mitarbeitenden, beispielsweise als Gespräch durchgeführt. Damit wird aktiver eine Rückmeldung eingeholt als durch blosser Beobachtung im Arbeitsprozess – die natürlich auch noch eine wichtige Rolle spielt. Im Malerbetrieb gibt es ähnlich wie im Malerbetrieb von Typ 2 ein Rapportsystem, um die Vorgänge zu optimieren.

Hier zeigt sich aber, dass es nicht nur um die Fehlerrückmeldung geht, sondern um die strategische Angebotsplanung im Betrieb, da auch alle funktionierenden Arbeitabläufe rückgemeldet werden.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Betrachtet man die quantitativen Forschungsergebnisse im Vorgängerprojekt zur Weiterbildungsstrategie im Typ 3 näher, so zeigt sich eine Deckung mit der Zuschreibung der „problemlösend-bedarfsorientierten Weiterbildungsstrategie“. Die Aussage „Die Weiterbildungsmaßnahmen werden erst ergriffen, wenn

Qualifikationsdefizite deutlich werden“, muss insofern etwas relativiert werden, als die Betriebe zukunftsorientiert planen, aber es wird eher ein konkreter Bedarf ermittelt und auch vom Mitarbeiter erfragt, und genau auf diesen werden Weiterbildungsmaßnahmen zugeschnitten. Damit ist auch der Punkt der Mitarbeiterverantwortung angesprochen, die bei einem solchen System recht hoch ist. Dass sich Weiterbildung nur an den leistungsfähigsten Mitarbeitenden orientiert konnte in den qualitativen Interviews nicht pauschal festgestellt werden, durch die bedarfsgerechte Zusammenstellung ist aber zu vermuten, dass leistungsfähige Mitarbeitende die besten Aufstiegschancen haben.

Typ 3 zeichnet sich durch eine höhere Spezialisierung aus, man konzentriert sich vornehmlich auf ein Segment, ohne die Strategie jedoch so zu verengen, dass nicht auch allgemeine Aufträge möglich wären. Im Schmuck- und Uhrenhandel und im Hotel hat man sich beispielsweise auf ein höheres Preissegment konzentriert. Wohingegen in der Fabrik für Haushaltswaren und im Malerbetrieb eher ein Plädoyer für eine breitere Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden gemacht wird. Diese beiden Aussagen schliessen sich aber nicht aus, denn die Spezialisierung bezieht sich auf den Betrieb und dort vor allem auf ein Preissegment. Die allgemein breitere Einsetzbarkeit bezieht sich hingegen auf die Arbeiterebene.

(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Die allgemeine Einschätzung zur Angebotslage in der Weiterbildung ist schlechter als bei Typ 2. Dies liegt sowohl am nur unzureichend angepassten Angebot als auch an der mangelnden Nutzung. Diese Einschätzung führt zu noch grösserem Eigenengagement und einer aktiven Einflussnahme. Das Schmuck- und Uhrengeschäft beklagt sich beispielsweise, dass Kurse nur ein Basisniveau abdecken und es vor allem in der Verkaufsschulung schwierig sei innovative Angebote zu finden. Auch Hotel und Haushaltswarenfabrik sehen die Angebotslage eher durchwachsen, bzw. es wird auch der Bedarf kurzfristiger und flexibler gehandhabt, was eine bessere Passung des Angebots nach sich zieht.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Ausgeprägt in diesem Typ sind die Hinweise auf die Betriebsphilosophie, was sich auf den Gedanken eines Leitbildes oder eines „Vorlebens“ auswirkt. Dabei fließen auch Aspekte des Images, der eigenen Präsentation und der Werbung hinein. Das Motto könnte hier lauten – „wir wollen etwas Besonderes sein“. Diese Einstellung ist einerseits mit einem Innovationsgedanken verknüpft, d.h. dass Weiterbildung die betriebliche und persönliche Weiterentwicklung fördern soll. Andererseits ist es eine Imagefrage, ein guter Arbeitsplatz sein zu wollen und die Aktivitäten dafür durchaus für Werbung zu nutzen.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Betrachtet man die erwähnten Weiterbildungsformen, so ist festzustellen, dass viel mehr Tätigkeiten im Betrieb mit Weiterbildung in Verbindung gebracht werden als in anderen Typen und dass formelle und informelle Formen teilweise nur schwer zu trennen sind, d.h. eine Verzahnung festzustellen ist. Ein Beispiel dafür findet sich im Uhren- und Schmuckgeschäft:

„Ich nehme an, dass wir Mischformen anwenden. Wir haben auch beides. Bei uns gibt es eine Möglichkeit, jetzt geht es um Warenkunde und Verkaufskunde, man kann die Leute in einen Kurs schicken, der dauert eineinhalb Jahre, das gehört in diese Struktur der formellen Weiterbildung. Aber auch das würde wieder bedingen, dass man das im Geschäft wieder repetiert.“ (1D3: 52)

In der Haushaltswarenfabrik wird deutlich zwischen den Funktionen interner und externer Lernformen unterschieden:

“Das neue Können wir gar nicht von ihnen holen, wie sie es nicht haben. Das Neue müssen wir von aussen holen, beispielsweise neue Instandhaltungskonzepte. Die können wir nicht intern selbst erarbeiten.“ (3D3: 25)

Es ist festzustellen, dass auch formelle Angebote aktiv gestaltet oder - wenn nicht vorhanden - auch selbst organisiert werden. Beispielsweise setzt das Uhren- und Schmuckgeschäft ein Simulationstraining für das richtige Verhalten bei Überfällen ein und organisiert diesen Kurs selbst mit einem Schauspieler. Positiv werden auch Formen des Quereinstiegs und der Modularisierung beurteilt. So wie im Malerbetrieb bei der

Modularisierung der Meisterprüfung oder in der Bank mit der Möglichkeit eines internationalen Hochschulstudiums aus dem betrieblichen Umfeld heraus.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In diesem Typ ist mit 92% der höchste Anteil an formeller Weiterbildung in den drei letzten Jahren festzustellen. Dieser Wert unterscheidet sich signifikant von den Werten der anderen Typen. Dieser Anteil scheint – so geht aus den Interviews hervor – nicht auf Kosten der informellen Weiterbildung zu gehen. Vielmehr ist anzunehmen, dass insgesamt mehr Tätigkeiten im Betrieb ein weiterbildender Anteil zugeschrieben wird. Die Fallbetriebe nennen umfangreichere und ausführlichere Formen der Weiterbildung und des informellen Lernens und nehmen dazu Stellung.

⇒ **Weiterbildungskooperation**

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Auf Kooperationsstufen bezogen, zeigen sich relativ wenige Unterschiede zu Typ 2. Insgesamt sind die Aussagen aber noch stärker auf Strategie bezogen - die Suche nach neuen und innovativen Lösungen ist intensiver. Das Hotel sieht sich als Imageträger, die Fabrik verpflichtet sich der Integration ausländischer Mitarbeiter und der Malerbetrieb schafft eine Lobby für Weiterbildung in der Region. In der Weiterbildungskooperation sind sehr unterschiedliche Bereiche beteiligt, neben Lieferanten werden auch vermehrt Bildungsinstitutionen und die Mitarbeitenden genannt. Vor allem innerbetrieblich zeigen sich Möglichkeiten, Innovationen auch umzusetzen und Veränderungen aktiv einzubringen.

Der Zweck der Kooperation ist eher auf Innovation, Image, Leitbild und auch auf formalisiertere Vorgaben wie Verträge und Abmachungen gestützt. Neben der Kooperation wird auch von einer geringen Konkurrenz in der Weiterbildung gesprochen, d.h. dass im Malerbetrieb auch Mitarbeitende ausgetauscht werden oder ein Fonds für Weiterbildung besteht.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Der Betriebsbezug ist nicht nur über den Betrieb selbst, sondern auch über verschiedene Ebenen abgedeckt. Wie in allen Typen zeigt sich dabei die wichtige Rolle der jeweiligen Berufsverbände.

Auch die Verantwortung der Mitarbeitenden wird betont, so bei der Kursauswahl. In diesem Sinne wird nicht der Führungsanspruch aufgegeben, sondern die Eigenaktivität gefördert. Damit entsteht auch weniger der Eindruck des Schickens als der Abstimmung und gegenseitigen Planung.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Formen beziehen sich nicht nur auf das Bewusstsein für Formen der Kooperation, auch informeller Art, wie etwa der Austausch mit Kollegen, sondern auch auf die Initiative für Kooperation, um gestaltend einzugreifen. Wie zum Beispiel die Sponsoren-Gruppe im Malerbetrieb, die bestimmte Weiterbildungen fördert. Hierbei wird der finanzielle und zeitliche Aspekt der Ressourcen verknüpft mit dem Gedanken der Weiterbildung. Kooperationen wie diese sind zudem als innovative Handlungen zu werten, denn sie sind nicht über bestehende Strukturen entstanden, sondern wurden neu ins Leben gerufen.

Nicht nur die Kooperation ist grösser, die Konkurrenz im Weiterbildungsbereich ist auch kleiner. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass in Typ 3 am konsequentesten alle Ebenen der Kooperation vom Verband bis zum Mitarbeitenden einbezogen sind und auch viele Formen von Nutzen über Austausch bis hin zur Strategie vorkommen und je nach Bedarf kombiniert werden.

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In den quantitativen Ergebnissen zeigt sich in Typ 3 im Vergleich zu den anderen Typen die höchste Beteiligung an formaler Kooperation. Dabei sind alle Werte höher, wobei sich die typische Spitze bei den Berufsverbänden zeigt. In den qualitativen Interviews wurde deutlich, wie verschränkt diese Bereiche teilweise sind und wie aktiv Kooperation angegangen wird, sei es über die eigene Ausbildungstätigkeit, über die Aktivität im Berufsverband oder über die Entwicklung innovativer Konzepte der Qualitätssicherung. Auch die geschäftlichen Belange sind mit Weiterbildungsanliegen verknüpft, was sich an und über Sponsoring und soziales Engagement. Zu beachten ist, dass die Werte immer noch alle unter 50% liegen. Es wurden aber auch eher formalisierte Kooperationsformen abgefragt, der einfache Austausch oder das Gespräch waren im

Fragebogen nicht als Kooperation vermerkt, in den Interviews wurden sie aber als Kooperation in der Weiterbildung dargelegt.

(4) Zukunftsperspektive

Die problemlösend-bedarfsorientierten Betriebe führen ihre Betriebsphilosophie in die Zukunft und orientieren sich an Visionen und Leitbildern. Die Veränderungen sind in vollem Gange oder stehen kurz bevor. Soziale Fragen werden angesprochen, dabei ist der Blick in die Zukunft an einer weiterführenden Veränderung orientiert.

Kooperationen und Weiterbildung werden intensiver - und zwar nicht nur auf betrieblicher Ebene, sondern auch mit vielen Bezügen auf die Mitarbeiterebenen und auf die aktive Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Zusammenfassung von Typ 3

Die problemlösend-bedarfsorientierten Betriebe richten ihre Weiterbildungsstrategie sehr breit aus und beziehen sich auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen, auf betriebliche Belange und auf die Ansprüche der Mitarbeitenden. Visionen und Strategien werden noch stärker thematisiert als in den anderen Typen. Der eigene Betrieb steht gar nicht mehr so stark im Vordergrund es scheint sich vielmehr um ein vernetztes Gefüge zu handeln, indem die Fallbetriebe eine aktive Stellung für die Gestaltung einnehmen. Das externe Weiterbildungsangebot wird in Typ 3 deutlich weniger gut bewertet als in anderen Typen, was aber zu einem stärkeren Eigenengagement führt.

Viele Weiterbildungsbereiche auch informeller Art werden explizit benannt und wo möglich werden auch verbindliche Regelungen geschaffen. Dabei besteht mit dem Anspruch der Bedarfsorientierung aber eine gewisse Offenheit, die stark auf die Ermöglichung setzt. So sind Regelungen oft an Standards orientiert und setzen auf überbetrieblicher Ebene mit aktiver Gestaltung an.

Die aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen für Weiterbildung liefert die Grundlage für Weiterbildungskooperation, hierbei werden Regionen und sehr unterschiedliche Partner einbezogen. Kooperation ist sehr deutlich in die strategische Planung der KMU eingebunden und trägt zu einer überbetrieblichen Verantwortung für die regionale Aus- und Weiterbildungssituation bei.

Auch als Zukunftsperspektive sind problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe stärker an Zielen und an Leitbildern orientierte. Diese können benannt und gestaltet werden. Bei dieser strategischen Ausrichtung spielen Innovationen eine wichtige Rolle, es werden neue Angebote, neue Rahmenbedingungen, etc geschaffen, um die betriebliche Weiterbildungsstrategie zu sichern. Diese Aufgaben reichen von der Qualitätssicherung bis hin zur Lobbyarbeit in der Region.

Typ 4: Aufgaben- und kundenorientierte Betriebe

(1) Weiterbildungsstrategie

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

In Typ 4 werden in der Weiterbildungsstrategie oft konkrete Anforderungen und der Zweck von Weiterbildung thematisiert. Dabei kommt eine Aufgabenorientierung und eine Weiterbildungspflicht zur Sprache, die sich vor allem als Informationspflicht oder Kundenverantwortung ausgeprägt hat.

Das Thema der Verpflichtung drückt sich auch in der von Mitarbeiter gewünschten Eigenverantwortung und Commitment aus. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und auch eine Vertrauensbasis spielen hierbei eine Rolle. Allerdings ist die Weiterbildungsstrategie in der Tendenz stärker auf die Betriebsleitung konzentriert (ähnlich wie in Typ 2). Das kann wie in der Lebensmittelproduktion so weit reichen, dass Kurse, Betriebsausflüge, Büroausstattung oder Firmenwagen von den Mitarbeitenden vorgeschlagen und Verträge diesbezüglich mit unterzeichnet werden.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Auf den Betrieb bezogen wird die Weiterbildung nicht stark differenziert und teilweise eher formal betrachtet. Bedarfe und Qualifikationsgespräche finden oft in persönlichen Gesprächen oder durch das Gespür im Betrieb statt. Ein Vertrauensverhältnis wird dabei immer wieder als Grundlage thematisiert, dazu ist es notwendig auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen.

Die Bedarfserhebung findet in den Betrieben unterschiedlich statt, im Elektrobetrieb ist sie sehr regelmässig und über verschiedene Sitzungen im betrieblichen Ablauf eingebettet. In anderen Betrieben ist sie weniger systematisch verankert. Auch eine Angebotsbeurteilung kann nicht pauschal für den Typ 4 dargestellt werden. In gewisser Weise wird dieser Bereich weniger explizit gemacht als die Bedarfe und Eigenverantwortung für Betrieb- und Mitarbeiter.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

In diesem Typ finden sich viele Sonderformen, die Betriebe scheinen heterogener was die Gestaltung der Weiterbildungsstrategie betrifft. Der Wissenstransfer ist eine mögliche Variante für die Aufgaben- und Kundenorientierung. Um einen umfassenden Überblick zu Arbeitsprozessen zu erlangen, wird Job-Rotation im Druckereibetrieb und beim Lebensmittelhersteller eingesetzt.

„Zusammenarbeit allgemein wird bei uns gross geschrieben. Wir hatten ein Projekt... das war ein Rotationsspiel. Die Mitarbeiter hatten die Gelegenheit die im Arbeitsprozess vorgelagert Abteilung oder die nachgelagerte zu besuchen.“ (3D4: 67)

Im Elektroplanungsbüro sind Tendenzen zur Formalisierung zu erkennen. Dort werden alle Unterlagen aus Kursen oder Informationsmaterial in einem strukturierten Ablagesystem zum Nachschlagen untergebracht. Ansonsten findet die Überprüfung wie auch die Bedarfsermittlung eher im Prozess statt, dazu werden teilweise auch Qualitätsmanagementsysteme eingesetzt, allerdings nicht mit dem positiven Stellenwert wie in Typ 3.

In den aufgaben- und kundenorientierten Betrieben wird der Zusammenhang von Weiterbildung und Effizienz betont und damit ein Bezug zur betrieblichen Strategie hergestellt.

„Wenn wir qualifizierte Mitarbeiter haben, können wir auch effizienter arbeiten. Das ist etwas, das wir in unserem Bereich fördern müssen.“ (1F4: 4)

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Die Aussagen aus der quantitativen Erhebung zur Weiterbildungsstrategie konnten in der qualitativen Erhebung nicht bestätigt werden. Die Aussage, dass die Strategie eher an Gruppen und Abteilungen orientiert ist als am einzelnen Mitarbeiter hängt vielleicht mit der Einstellung zur Effizienz zusammen, die sich eher an den Arbeitsabläufen orientiert. Einzelne Aussagen wie zum Beispiel das „Bedürfnisserkennen“ beim Lebensmittelhersteller sind aber auch als stark am Individuum orientierte Aussagen und damit nicht als expliziter Gruppenbezug zu werten wie in der quantitativen Erhebung.

Auch die Aussage, dass Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb ohne Absprache mit den Mitarbeitenden erfolgen, kann sich höchstens auf das fachliche Pflichtprogramm beziehen. Gerade die Eigeninitiative steht dem aber entgegen, hier müssen ja sogar öfters die Mitarbeitenden selbst aktiv werden und Vorschläge für die Weiterbildung einbringen. Diese Aussagen können also nicht pauschal bestätigt werden.

Es ist insgesamt schwierig in diesem Typ ein einheitliches Bild zu fassen – von dieser Seite betrachtet stimmt die Zuschreibung der „unspezifischen“ Strategie.

Vielmehr hat sich in der qualitativen Auswertung zur Weiterbildungsstrategie eine ausgeprägte Orientierung an Aufgaben und an Kundenwünschen herauskristallisiert.

Weiterbildung: Lernformen und -orte

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

Das externe Weiterbildungsangebot wird in Typ 4 als ausreichend angesehen. Sowohl das Engagement und die Qualität der Bildungsinstitutionen als auch die betrieblichen Aktivitäten haben zugenommen. Weiterbildung wird ein grösserer Stellenwert zugeschrieben, die Möglichkeiten sind aber auch noch nicht ausgereizt. Eine Tendenz zu Weiterbildung als Druck oder als Zwang wird sowohl von innen als auch von aussen empfunden. Als innerbetriebliche Tendenz beispielsweise im Dachdeckerbetrieb, wo der Weiterbildungsverantwortliche bei entsprechender Unterstützung Weiterbildung als Pflicht einführen würde. Es gibt aber auch Einschätzungen wie im Ingenieurbüro, dass der Zwang zu Weiterbildung zu wenig Unterstützung von aussen nach sich zieht. Als Hinderungsgründe für Weiterbildung werden neben den administrativen Aufwand auch Zeit und Kostengründe genannt, denen sich die Betriebe stärker ausgesetzt fühlen als in anderen Typen.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Für Weiterbildung im Betrieb ist ein Bedarfsbezug zu erkennen, wobei vor allem aufgabenorientierte Ziele verfolgt werden. Die Vorausplanung spielt dabei eine wichtige Rolle. Im Ingenieurbüro und in der Lebensmittelherstellung wird bereits vor Eintreten die Nachfolgesituation thematisiert, um Übergänge gestalten zu können und das Know-How zu erhalten, sowie fachspezifisch und aufgabenorientiert arbeiten zu können. Arbeitsprozesse sind dabei immer wieder der Bezugspunkt. Die Verbindung zum Wissenstransfer und Know-How ist aber sehr deutlich.

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Informelle Weiterbildung, so etwa learning by doing oder Erfahrungslernen, hat einen zentralen Stellenwert in den aufgaben- und kundenorientierten Betrieben. Hier sind auch die Bereiche Wissenstransfer und Know-How anzusiedeln, die besonders für die Aufgabenorientierung und für das „informiert sein“ gegenüber Kunden wichtig sind. Auch die wichtige Rolle von learning by doing wird deutlich, wenn es zum Beispiel um Neuerungen und Innovationen geht.

„Das kommt auf den Beruf und Ausbildung an. Es wurde beispielsweise kürzlich ein Druck gesucht, da haben wir jemanden intern genommen, der sich „on the job“ weitergebildet hat. Das kann man in einem Institut nicht lernen. Das kann man nur dort lernen. Das ist eine Weltneuheit, aber es gibt keine ausgebildeten Mitarbeiter dafür.“

3D4 29

Die Verschränkung von informeller und formeller Weiterbildung zeichnet sich an zahlreichen Schnittpunkten ab. Wenn im Dachdeckerbetrieb ein Mitarbeiter in einer externen formellen Weiterbildung war, dann wird intern ein informeller Informationsaustausch organisiert, um die Kursinhalte auch weiterzugeben. In der konkreten Umsetzungssituation kann dann nochmals intern Hilfestellung gegeben werden.

„Wir sitzen im Aufenthaltsraum zusammen. Es gibt auch immer Kursunterlagen – wenn es geht, nimmt man eine oder zwei oder mehr mit damit man sie auflegen kann. Dann wird das besprochen. Wenn man an einem konkreten Objekt ist, dann schult der vorher geschulte Mitarbeiter die anderen weiter.“ (1F4: 79)

Im Elektrobüro findet eine relativ klare Zuteilung von Anpassungsweiterbildung, die intern erfolgt und Aufstiegsweiterbildung, die extern durchgeführt, statt.

„Wenn sich aber einer auf seinem Fachgebiet festigen will und beispielsweise Elektrotechniker bleiben will, dann braucht er keine xterne Weiterbildung. Wenn er sich hocharbeiten will als Sachbearbeiter/Projektleiter, dann benötigt er externe Schulungen. Ansonsten ist man mit dem Besuch der internen Weiterbildung halten ich a jour, er bleibt aber auf dem Laufenden.“ (2K4: 27)

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

In diesem Typ zeichnet sich in der quantitativen Erhebung eine mittlere Beteiligung von 64,4% an formaler Weiterbildung in den letzten drei Jahren ab. Auch in den qualitativen Auswertungen ist eine gute Positionierung der formellen Weiterbildung zu erkennen – sogar eine leichte Tendenz zur Formalisierung bislang informeller Lernformen. D.h. dass Ablage- oder Prüfungssysteme formaler und strukturierter durchgeführt werden. Informelle Lernformen spielen für den Praxisbezug aber weiter eine wichtige Rolle, nicht alle Formen werden explizit als Weiterbildung benannt, aber es besteht eine grundsätzliche Offenheit und ein Förderungswille und auch Hinderungsgründe können benannt werden.

(3) Weiterbildungskooperation

⇒ Beurteilung der allgemeinen Situation

In aufgaben- und kundenorientierte KMU werden bezogen auf Kooperation der Nutzen und die Effektivität stärker thematisiert. Es kann eine betriebliche Profilierung durch Kooperation und Weiterbildung stattfinden und betriebliche Einflussfaktoren wie Schichtbetrieb und Konkurrenzdruck werden durch Kooperation bewältigt. Wobei der Aspekt des Nutzens neben Austausch und Strategie besonders wichtig für die Kooperation ist.

⇒ Beurteilung der betrieblichen Situation

Koordination und Eigenverantwortung werden darüber hinaus als wichtige Komponenten der Kooperation genannt. Vor allem die Anbindung an Neuerungen und den Informationsfluss scheint dabei ein zentraler Aspekt. Als Kooperationspartner dominieren die Berufsverbände und betriebliche Netzwerke. Wie schon in der Weiterbildungsstrategie ist die Frage der Eigenverantwortung auch mit Vertrauen verbunden.

„Wir leben von der Ausbildung. Wir leben davon, dass die Mitarbeiter sich ausbilden. Wir schreiben in der Ausbildung die Eigenverantwortung sehr gross. Wir gehen davon aus, dass die Leute sich wirklich auch selbst weiterbilden und sich selbst überlegen, was sie brauchen um in Zukunft ihre Aufgabe gut lösen zu können.“ (3D4: 5)

Beim strategischen Einsatz von Kooperation werden folgende Aspekte hervorgehoben:
„Nähe zum Betrieb. Nähe zur Arbeit. Vertrauen. Ich weiss ja wie das ist. Es gibt gewisse Arbeitgeber und Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter zur Aus- und Weiterbildung schicken. Aus- und Weiterbildung ist nötig, dann gehst Du mal hin. Viele gehen demotiviert, weil sie nicht dahinter stehen und nicht mitentschieden haben. Er muss mit Freude und Begeisterung hingehen und er muss offen sein für neues und offen für Aus- und Weiterbildung.“ (2D4: 28)

⇒ Gestaltung betrieblicher Praxis

Die Kooperationsverständnisse sind dabei sehr verschieden, aber meist beruflich und betrieblich angebunden. Die Betriebe kooperieren mit externen Partnern.

„Wir sind in einer Gruppe zusammengeschlossen, wir sind ein eigenes Profitcenter, wir lernen in der Zentralschweiz mit vier bis fünf Elektroingenieurbüros zusammen. Da haben wir auch einen grossen Erfahrungsaustausch miteinander.“ (2K4: 51)

Kooperationen sind aber auch wichtig in den innerbetrieblichen Abläufen bezogen auf den Knowhow-Transfer, beispielsweise beim Generationenwechsel. Hierbei ist sowohl eine vorausplanende Strategie zu erkennen als auch die organisationale Anbindung von Wissen. In Typ 4 wird oft neben einer individuellen Verantwortung für Lernen von einer organisationalen Komponente von organisationalem Wissen gesprochen.

„Hier im Betrieb ist es im Kleinen auch ein Netzwerk mit den üblichen Rollenspielen, „nachfolgeproblemmässig“ etc. übertrage ich meinem eventuellen Nachfolgern hier schon ein wichtiges Gedankengut, bringe ich die Erfahrung noch 10 Jahre da hinein in einen Prozess,...“ (2F4: 41)

⇒ Diskussion im Lichte der quantitativen Vorgängerstudie

Das Kooperationsverständnis, wie es in den Interviews charakterisiert wird, geht einher mit dem Begriff der Verantwortung oder des Commitment. Diese Verantwortung ist eher geschäftsbezogen und weniger auf Image oder einer sozialen Frage ausgerichtet. Alle vier Partner werden als Kooperationspartner in der Weiterbildung genannt.

Die Art der Kooperation ist am Nutzen orientiert – oder konkret an der Effektivität.

Wobei auch Aspekte des Austausches wichtig sind.

(4) Zukunftsperspektive

Typ 4 orientiert sich durchaus an der Zukunftsentwicklung, ist aber prinzipiell am Ablauf und nicht an Visionen orientiert. Eine verpflichtende Komponente soll die Mitarbeiterförderung voranbringen. Die Visionen sind weitestgehend auf berufliche und organisatorische Belange bezogen, sei es die finanzielle oder administrative Verbesserung, oder Weiterbildung als Pflichtkomponente flächendeckend zu fördern. Die eigenen Aktivitäten in diese Richtung sind geringer als in anderen Typen, aber die Thematik wird erkannt.

Zusammenfassung Typ 4

Aufgaben- und kundenorientierte KMU orientieren sich für die Weiterbildungsstrategie vor allem an den Schnittstellen zwischen Betrieb, Mitarbeiter und Kunden. Die Betriebe orientieren sich an den Übergängen von betrieblichen Belangen auf die Mitarbeiterebene. Vor allem die verpflichtenden Elemente der Weiterbildung (informiert sein, Kundenorientierung) und die Anpassung werden als zentrale Themen genannt.

In der Weiterbildung sind bei Lernformen und –orten keine Präferenzen festzustellen. Formelle und informelle Weiterbildung wird gleichermassen genutzt und auf betriebliche Aufgaben abgestimmt. Es besteht ein hohes Mass an Eigenverantwortung in der Weiterbildung seitens der Mitarbeitenden, was sowohl auf ein Commitment zum Betrieb als auf umfassende Kenntnisse innerhalb des Betriebs bezogen ist. So werden beispielsweise Jobrotation und thematisch geordnete Ablagesysteme eingesetzt, um ein breiteres Verständnis am Arbeitsplatz zu erreichen.

Die Weiterbildungskooperation wird selbst weniger in Bezug auf die Strategie eingesetzt, sondern begleitet die Weiterbildungsmassnahmen im Sinne eines Transfers und Austausches von Knowhow. Effizienz ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Stichwort, das diesen Typ gut charakterisiert, so lassen sich sowohl die Pflichtorientierung als auch die Abstimmungsbemühungen in der Organisation erklären. Die Zielsetzung ist stärker an der Effizienz orientiert.

Für die Zukunft sind aufgaben- und kundenorientierte KMU eher am Ablauf als an Visionen orientiert.

2.3 Ergänzende quantitative Zusatzauswertung

Neben der qualitativen Erhebung von Interviews fand eine quantitative Zusatzauswertung der Daten aus dem Vorgängerprojekt „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ mit 1251 Fragebogen statt. Einige der Ergebnisse sind bereits in die typenspezifische Auswertung in Kapitel 2.2 eingeflossen. Im Folgenden werden weitere Ergänzungen zu den drei Hauptthemen (1) Weiterbildungsstrategie, (2) Weiterbildung: Lernformen und –orte sowie (3) Weiterbildungskooperation zur Weiteren Spezifizierung der vier Typen aufgeführt.⁷

(1) Weiterbildungsstrategie

Vergleicht man die Weiterbildungsstrategie mit der Anzahl der Mitarbeitenden der Betriebe aus quantitativen Erhebung, so zeigen sich keine signifikanten Unterschiede d.h. die Betriebsgrösse hat statistisch keinen Einfluss auf die von den Betrieben verfolgte Weiterbildungsstrategie. Organisationsorientierte KMU findet sich bei den Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben statistisch gesehen etwa gleich häufig wie auch alle anderen drei Weiterbildungsstrategien. Bezüglich Branchen können wir keine Angaben machen, da die Anzahl der Betriebe in einzelnen Branchen zu klein ist, um statistische Fakten belegen zu können.

Verglichen nach der Sprachregion ergeben sich hoch signifikante ($p < 0.01$) Unterschiede was die vier Weiterbildungsstrategien betrifft. Eine kompensatorische Weiterbildungsstrategie wird in der Deutschschweiz (3) überzufällig mehr angewandt als in den beiden anderen Sprachregionen. In der Romandie (2) pflegen die Betriebe hingegen signifikant ($p < 0.05$) öfter eine organisationsorientierte Weiterbildungsstrategie während der defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Typ gegenüber der deutschen und der italienischen Schweiz höchst signifikant ($p < 0.001$) weniger vertreten ist. Hingegen gibt es wiederum eine höchst signifikante Häufung von Betrieben in der welschen Schweiz, welche sich durch eine aufgaben- und kundenorientierte Weiterbildungsstrategie auszeichnen. In der italienischsprachigen Schweiz gibt es keine Weiterbildungsstrategie, der sich besonders häufen würde (vgl. Abbildung 11).

⁷ Zum Bereich (4) Zukunftsperspektiven können in der quantitativen Zusatzauswertung keine Angaben gemacht werden.

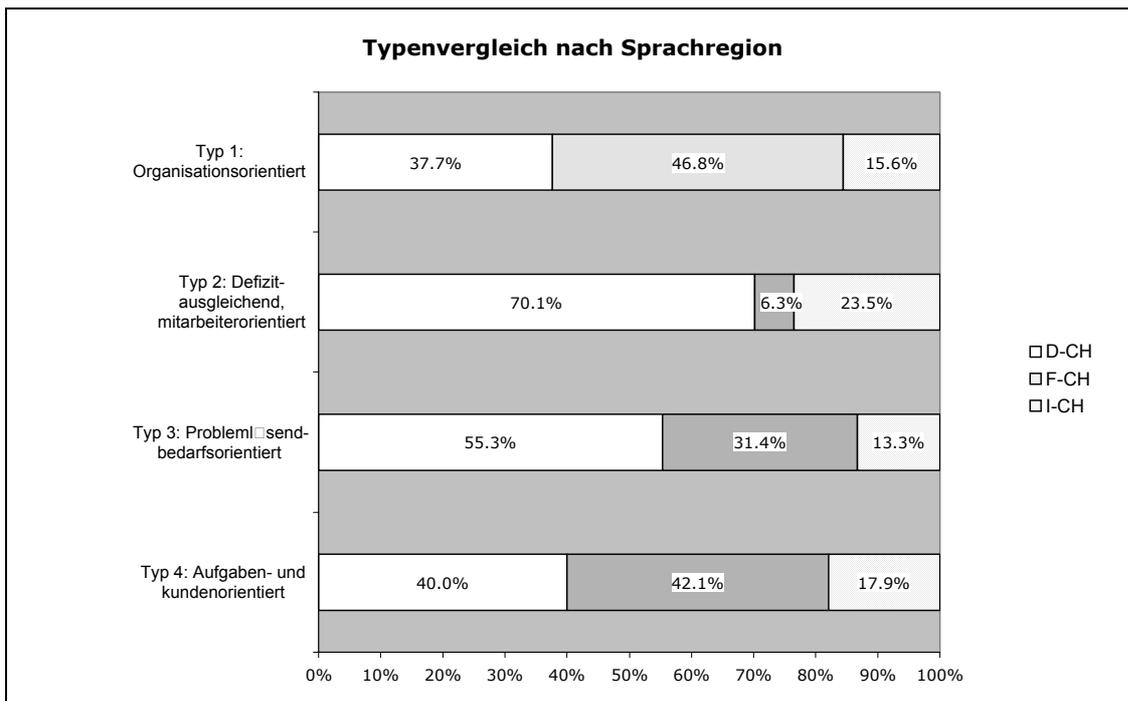


Abbildung 11: Typenvergleich nach Sprachregion, N= 681

Betrachtet man den Konkurrenzdruck, unter dem die KMU nach ihren Angaben stehen, so zeigt sich lediglich ein statistisch relevantes Merkmal, indem diejenigen Betriebe, die angeben, sie stünden unter einem geringen Konkurrenzdruck, signifikant häufiger ($p < 0.05$) zum Strategie Typ 4, unspezifische Weiterbildungsstrategie, gehören.

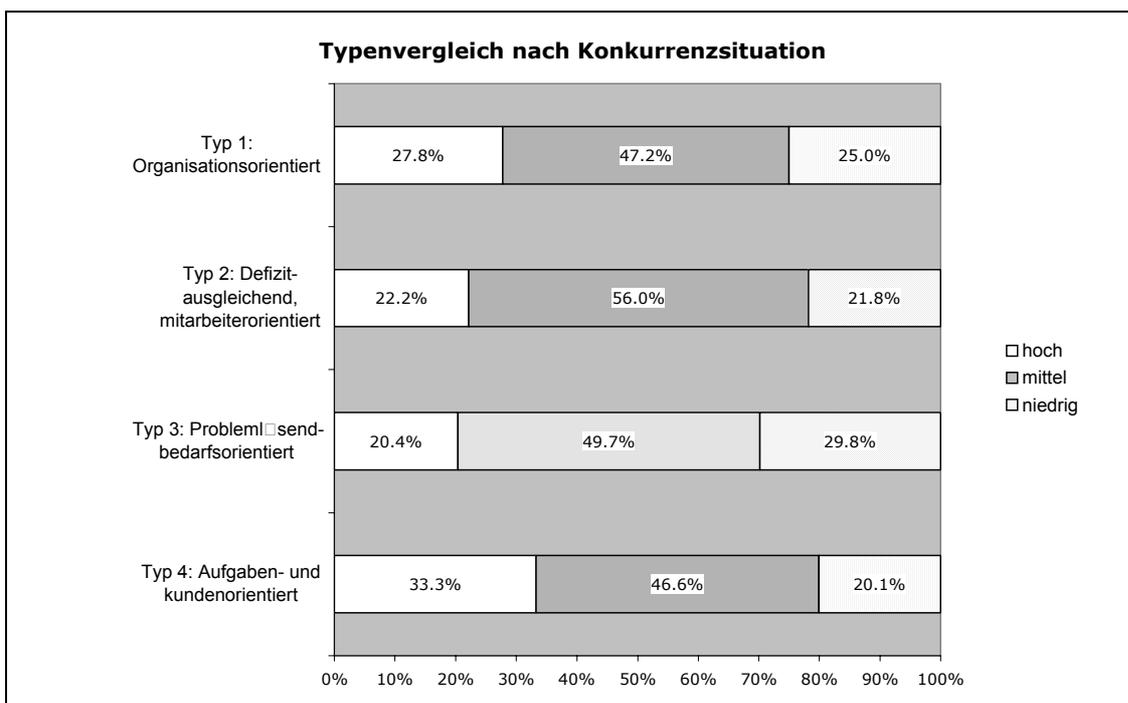


Abbildung 12: Typenvergleich nach Konkurrenzsituation, N=658

Beim Vergleich nach Umsatz zeigt sich nur ein statistisch relevantes Ergebnis, dieses ist allerdings bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0.001$ höchst überzufällig. Betriebe mit einem hohen Umsatz, über SFr. 5 Mio., gehören weit öfter zu den problemlösend-bedarfsorientierten, während die Verteilung der Betriebe mit kleineren Umsätzen statistisch gesehen keine signifikanten Unterschiede ergibt.

Untersucht man die Verteilung der Typen nach dem Alter der Unternehmen, so zeigt sich, dass die ältesten Betriebe, die vor 1940 gegründet wurden, signifikant ($p < 0.05$) stärker problemlösend-bedarfsorientiert sind.

(2) Weiterbildung: Lernformen und -orte

Bezüglich der Frage, ob die Betriebe Weiterbildung mit ihren Mitarbeitenden durchgeführt haben zeigt sich im Vergleich folgendes Bild (vgl. Abbildung 13). Betriebe, die in den letzten drei Jahren mit den Mitarbeitenden Weiterbildungsmaßnahmen unternommen haben, gehören höchst signifikant ($p < 0.001$) öfter zum problemlösend-bedarfsorientierten Typ 3. Interessanterweise geben Betriebe, welche in den letzten 3 Jahren ihren Mitarbeitenden keine Weiterbildung angeboten haben, an, sie würden vornehmlich eine organisationsspezifische Weiterbildungsstrategie verfolgen ($p < 0.001$). Dies hat sich auch in den qualitativen Interviews gezeigt und verweist auf eine relativ geringe Rolle formaler Weiterbildung bei starkem Betriebsbezug.

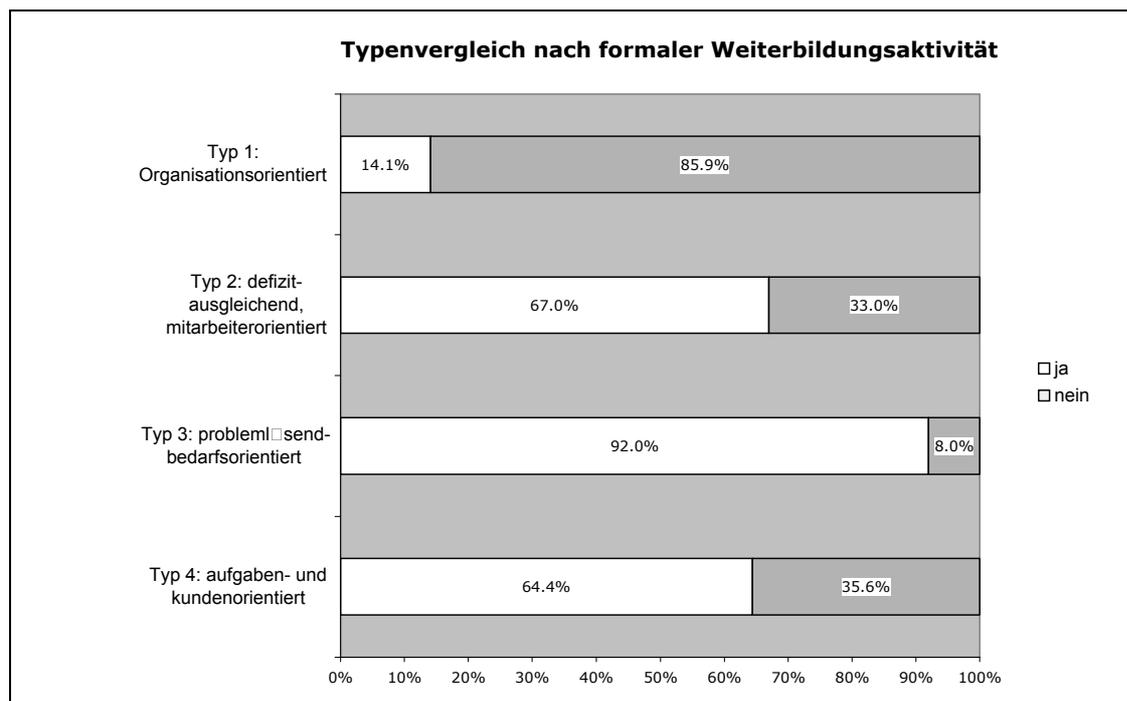


Abbildung 13: Typenvergleich nach Weiterbildungsaktivität, N=680

(3) Weiterbildungskooperation

Untenstehende Abbildung 14 zeigt die Verteilung der Kooperationsformen bezüglich der einzelnen Typen in einer Gesamtübersicht. Hier fällt auf, dass organisationsorientierte KMU ein kleineres Spektrum an Kooperationsformen aufweisen als die anderen 3 Typen. Auch hier scheint der hohe Betriebsbezug im Zusammenhang mit den externen Kontakten zu stehen.

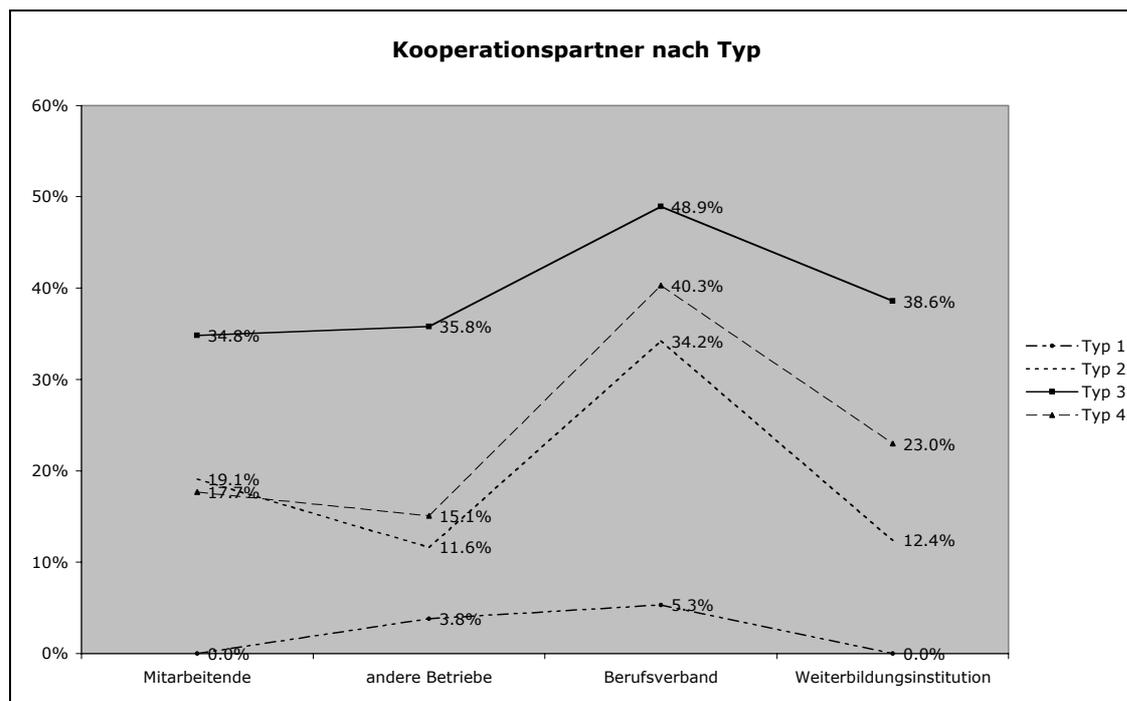


Abbildung 14: Allgemeine Übersicht der Kooperationsformen nach Strategietyp

2.4 Fazit: Best-Practice-Weiterbildung in KMU

Als zentrales Ergebnis dieses Projektes lässt sich festhalten, dass es das eine Best-Practice-Modell für Weiterbildung und KMU nicht gibt. Wir sprechen daher eher von „guter Praxis“, die je nach Typ unterschiedlich aussieht. Wir differenzieren hinsichtlich Weiterbildung nun aufgrund unserer Projektergebnisse vier Typen

- organisationsorientierte Betriebe (Typ 1)
- defizit-ausgleichende, mitarbeiterorientierte Betriebe (Typ 2)
- problemlösend- bedarfsorientierte Betriebe (Typ 3)
- aufgaben- und kundenorientierte Betriebe (Typ 4)

Waren wir in unserem Vorläuferprojekt aufgrund der vornehmlich quantitativ erhobenen Ergebnisse der Ansicht, dass Typus 1 strategischer als die anderen verfährt, so zeigt die qualitativ vertiefende Auswertung, dass alle Typen ihre jeweils spezifischen Stärken und Strategien aufweisen. Die jeweiligen Sichtweisen und Vorstellungen hinsichtlich Weiterbildung sind also stark von der Kultur des Unternehmens, von den jeweiligen „Betriebsphilosophien“ abhängig. Die Arbeit und Kommunikation und im Gefolge auch die Weiterbildung basieren stark auf informellen Komponenten: Im Bezug auf Strategien hinsichtlich Weiterbildung, auf die Lernarrangements und Lernformen und auf die

gegenseitige Kooperation spielt das Vertrauen eine zentrale Rolle. Darüber hinaus ist die verwurzelte Tradition der beruflichen Bildung wie auch der Bezug zu den Berufsverbänden bedeutsam. Am weiterbildungsaktivsten ist, so die Ergebnisse des quantitativen Teils, der problemlösend-bedarfsorientierte Typus 3, während der organisationsorientierte Typus 1 hinsichtlich Kooperation weniger vielfältige Formen aufweist. Typus 3 ist auch eher in den Betrieben vertreten, die einen hohen Umsatz aufweisen, während ein nach Angaben der Betriebe geringerer Konkurrenzdruck eher in Verbindung mit dem Typus 4 auftritt. Wichtiger als die jeweilige Betriebsgrösse ist hinsichtlich Weiterbildung die Kultur des Betriebes, was sich u.a. gemäss der quantitativen Auswertung auch in der sprachregional unterschiedlichen Verteilung der Typen widerspiegelt. Die von uns befragten Betriebe sind sich der bedeutsamen Rolle der Weiterbildung bewusst, sie können jedoch einerseits nur bedingt auf ein ihren Bedürfnissen entsprechendes Angebot von aussen, von Seiten der Weiterbildungsinstitutionen zurückgreifen und haben selbst wenig Ressourcen von sich aus ein solches bereitzustellen. Damit erhält neben dem unternehmerischen Tun der Bezug zu den Berufsverbänden, weiteren Betrieben und der Öffentlichkeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

3 Handlungsempfehlungen

Die von uns erfragten und analysierten Themenbereiche Weiterbildungsstrategie, Weiterbildung hinsichtlich Lernformen und Lernorte, Kooperation und Zukunftsvisionen sind als Indizien für „gute Praxis“ zu bewerten. Weiterbildungsverantwortliche, die über klare Vorstellungen verfügen bezüglich Zielsetzungen und Entscheidungsprozessen, die darüber hinaus in der Lage sind eine differenzierte Einschätzung bezüglich Lernformen und Lernorten zu leisten, die ausserdem offen sind für Kooperationen und solche auch durchführen und darüber hinaus auch eine Perspektive für die Zukunft der Weiterbildung vorweisen, vertreten Gesichtspunkte, die wesentliche Bestandteile für gute Praxis ausmachen.

Die vorliegende qualitative Analyse zeigt auf, dass die Rahmenbedingungen, welche die Art und Weise des Umgangs mit Weiterbildung bestimmen, äusserst vielfältig und komplex sind. Je nach Grösse, Branche, finanzieller Situation, Alter der Betriebe etc. wirken sich unterschiedliche Faktoren auf Weiterbildungsstrategie, Kooperationen und Weiterbildungsformen aus.

Allgemein gültige Handlungsempfehlungen im Sinne von „Best-practice-Beispielen“ lassen sich aufgrund der vorliegenden deskriptiven Betrachtung nicht ableiten. Ein allgemein gültiges „Rezept“ für den Einsatz von Weiterbildung in KMU gibt es nicht, vielmehr haben die verschiedenen Typen unterschiedliche Stärken und Schwächen, aus denen sich Handlungsoptionen ableiten lassen.

Aufgrund dieser Erkenntnis wurde parallel zu der vorliegenden Untersuchung ein praktischer Leitfaden entwickelt, welcher Führungspersonen von KMU helfen soll, Weiterbildung konkret anzupacken. Dieser Leitfaden soll eine konkrete Hilfestellung leisten, das Thema Weiterbildung in Angriff zu nehmen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die vorgestellten Typen, damit bei möglichen Stärken angesetzt werden kann und die Weiterentwicklung möglichst nah an bereits vorhandenen Aktivitäten liegt. Handlungsempfehlungen erfolgen aber auch im Sinne eines Ausgleichs von allfälligen Defiziten.

Organisationsorientierte Betriebe (Typ 1) weisen einen starken Betriebsbezug auf bei gleichzeitig schwächerer Rolle von externen Akteuren für die Weiterbildung.

Organisationsorientierte Betriebe betreiben nicht per se weniger Weiterbildung, allerdings ist der Anteil formeller Lernformen geringer, d.h. Weiterbildung findet oftmals informell während der Arbeit statt. Auch ist das Thema Weiterbildung, wie in den Interviews dargestellt, weniger explizit mit den Arbeitsbereichen verwoben.

Auf diese Grundcharakteristika richten sich die Handlungsempfehlungen. Die Aktivitäten könnten betriebsbezogen ausgebaut werden, beispielsweise über die Lieferantenschulung oder die vermehrte Aktivität in Berufsverbänden. In diesen könnte die Abstimmung von Angeboten, welche den betrieblichen Bedürfnissen entsprechen, gefördert werden. Entgegen der Annahme aus der Vorgängerstudie muss den Betrieben des Typ 1 ein verstärkter Einbezug der Weiterbildung in allgemeine organisationsstrategische Überlegungen geraten werden. Die auszubauende Stärke dieser Betriebe liegt im ausgeprägten Betriebsbezug, hier kann angesetzt werden, um von dort aus Partner (z.B. Lieferanten, Kunden) in die Weiterbildung einzubeziehen und eine Weiterbildungsstrategie explizit zu benennen.

Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betriebe (Typ 2) präsentiert sich sehr aktiv und bezieht neben dem Betrieb auch die Belange der Mitarbeitenden und der Rahmenbedingungen mit ein. Es besteht eine Tendenz, neben der Durchführung von Weiterbildung auch die Rahmenbedingungen (Gestaltung von Kursangeboten, Prüfungsmodalitäten,...) aktiv zu beeinflussen. Prinzipiell werden unterschiedliche Formen von Weiterbildung von Defizit-ausgleichenden, mitarbeiterorientierten Betrieben benannt, d.h. Lernprozesse auch informeller Art werden von den Weiterbildungsverantwortlichen wahrgenommen und teilweise sogar aktiv beeinflusst.

Die Stärke und damit der Ansatzpunkt für Handlungsempfehlungen liegt in der aktiven Gestaltung von Weiterbildung. Hier ist bereits ein hohes Niveau vorhanden und die Weiterentwicklung von eigenen Weiterbildungs- und Kooperationsformen und die bewusste Benennung von Zielen kann die langfristige Sicherung der Aktivitäten unterstützen. Dabei ist darauf zu achten, dass Weiterbildung als integraler Bestandteil der Organisationsstrategie betrachtet wird. Die Betriebe zeichnen sich durch eine sehr

breite Themenbereiche in der Weiterbildung aus, die durch eine genaue Abstimmung auf die Bedürfnisse des Betriebes und der Mitarbeitenden noch gestärkt werden kann.

Problemlösend- bedarfsorientierten Betriebe (Typ 3) zeigen ein ausgeprägtes Bewusstsein für den betrieblichen Bedarf und Leitbild. D.h. Weiterbildung und Kooperation finden massgeschneidert auf die jeweilige Ausgangssituation bezogen statt. Hier werden Betrieb, Mitarbeiter und Rahmenbedingungen in die Planung und Umsetzung von Weiterbildung einbezogen. Der Typ ist am visionärsten und am stärksten strategiebezogen.

Handlungsempfehlungen richten sich für problemlösend-bedarfsorientierte Betriebe auf die konkrete Umsetzung der Visionen und auf die Lobbyarbeit in vorhandenen Netzwerken, um von der eigenen Aktivität auch andere Partner zu motivieren. Der Ansatzpunkt für Weiterentwicklungen liegt in der sehr genau benannten Bedarfsorientierung und im Engagement die Rahmenbedingungen zu beeinflussen. Durch Aktivierung von Partnern und Netzwerken kann entgegengewirkt werden, dass die Eigenaktivität bei zu viel administrativer Belastung nachlässt.

Aufgaben- und kundenorientierte Betriebe (Typ 4) weisen vielfältige Formen von Kooperation und Weiterbildung auf, die sich nur schwierig nach Kriterien sortieren lassen. Dies mag auch eine mögliche Begründung für die ursprüngliche Betitelung „unspezifische Weiterbildungsstrategie“ in der Vorgängerstudie sein. Gemeinsam haben die Betriebe eine eher informelle Ausrichtung von Weiterbildung und Kooperation. Die Strategie ist stärker auf Nutzen und betriebliche Bedürfnisse bezogen. Die Kooperation wird weniger als Strategie eingesetzt, sondern begleitet die Weiterbildungsmassnahmen im Sinne eines Transfers und Austausches von Know-How.

Als Ausgangspunkt für Handlungsempfehlungen bietet sich bei den aufgaben- und kundenorientierten Betrieben an, dass sie die vorhandenen Mechanismen des Austausches und Transfers weiter festigen und den Fokus vom einer reinen

Nutzenorientierung auch um die Gestaltung von Rahmenbedingungen und mögliche externe Kooperationsmöglichkeiten lenken.

Als Hinweis auf weitere Möglichkeiten der betrieblichen Entwicklungsarbeit bezüglich Weiterbildung möchten wir an dieser Stelle den international anerkannten Personalentwicklungsstandard Investors in People heranziehen. Investors in People ist ein auf wissenschaftlichen Grundlagen entwickelter Leitfaden zur strategischen Personalentwicklung, welcher Organisationen mit 10 Indikatoren einen Raster für die Planung, Durchführung sowie Evaluation von Weiterbildung gibt. Die bei Investors in People aufgeführten Indikatoren behandeln je einem Themenschwerpunkt und können als Handlungsempfehlungen aufgefasst werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Organisation, welche sämtliche Indikatoren erfüllt, einerseits über sämtliche Elemente eine ganzheitlichen Weiterbildungsstrategie verfügt (Planung, Durchführung und Evaluation) und andererseits Chancengleichheit in Bezug auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Betrieb herrscht. Dadurch wird das gesamte Lern- und Leistungspotenzial ausgenutzt. Aus unserer Sicht kann bei einer Investors in People Organisation zumindest von „good practice“ gesprochen werden.

Der Investors in People Standard

Indikator 1: Eine Strategie zur Verbesserung der Leistung der Organisation ist klar definiert und verstanden.

Dieser Indikator überprüft, ob die Organisation über eine klare Strategie verfügt – sie weiss genau, was sie macht, wohin es geht und wie sie dort hinkommen wird – und ob die Strategie in der ganzen Organisation verstanden wird.

Indikator 2: Lernen und Entwicklung sind geplant, um die Organisationsziele zu erreichen.

Dieser Indikator misst, inwieweit Weiterbildung und Personalentwicklung so geplant sind, dass sie direkt mit den Zielen der Organisation verknüpft sind.

Indikator 3: Führungsstrategien sollen Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern.

Dieser Indikator testet, ob in der Organisation ein Umfeld geschaffen werden konnte, in dem alle dazu ermutigt werden, Ideen zu äussern, die ihre eigene Leistung sowie die Leistung anderer verbessern, und in dem jeder die Unterstützung bekommt, die er braucht, um seine persönliche Leistung zu verbessern.

Indikator 4: Fähigkeiten der Führungskräfte zur effektiven Führung, Leitung und Entwicklung von MitarbeiterInnen sind klar definiert und verstanden.

Dieser Indikator beurteilt, ob die Organisation einen klaren Managementstil kommuniziert, ob die Führungskräfte verstehen, was von ihnen erwartet wird, und ob sie entsprechend ausgebildet werden.

Indikator 5: Führungskräfte sind effektiv im Führen, Leiten und Entwickeln von MitarbeiterInnen.

Dieser Indikator testet, ob die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und Teams wirksam führen und fördern, und ob sie über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können.

Indikator 6: Beiträge der MitarbeiterInnen zu den Zielen der Organisation werden anerkannt und geschätzt.

Dieser Indikator beurteilt, inwieweit Führungskräfte den Beitrag einzelner zum Erfolg der Organisation anerkennen und schätzen.

Indikator 7: MitarbeiterInnen werden ermutigt, unternehmerisch zu denken und Verantwortung zu übernehmen, indem sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Dieser Indikator testet, ob die MitarbeiterInnen dazu ermutigt werden, sich an Entscheidungen zu beteiligen und ob sie die Eigenverantwortung für Entscheidungen übernehmen, die die Leistungen auf individueller, Team- und Organisationsebene beeinflussen.

Indikator 8: MitarbeiterInnen lernen und entwickeln sich effektiv.

Dieser Indikator zeigt, wie Führungskräfte Weiterbildungs- und Entwicklungspläne umsetzen und ob sie sicherstellen, dass die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen gedeckt werden, damit sie zum Organisationserfolg beitragen können.

Indikator 9: Investitionen in die MitarbeiterInnen verbessern die Leistung der Organisation.

Dieser Indikator zeigt, ob die Investitionen in die MitarbeiterInnen Früchte getragen haben und ob die Mitarbeitenden die Auswirkung dieser Investitionen auf die Gesamtleistung der Organisation verstehen.

Indikator 10: Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen werden laufend verbessert.

Dieser Indikator überprüft, wie die Organisation von gemachten Erfahrungen profitiert, indem sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schafft.

Quellen

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung : Methoden und Techniken. Psychologie-Verl.-Union. Weinheim 1989. Bd. 2.

Gonon, Philipp/Hotz, Hans-Peter/Weil, Markus/Schläfli, André: KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zur Kooperationen und Strategien in der Schweiz. Trier und Zürich 2005.

Mayring, Philipp: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz. Weinheim 2002.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Das ExpertInneninterview - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa. Weinheim 1997. S. 481-491.

Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa. Weinheim 1997.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Leske und Budrich. Opladen 2002.

Flick, Uwe: Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt. Reinbeck bei Hamburg 2000.

Kuckartz, Udo: Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Westdeutscher Verlag. Opladen 1999.

Weil, Markus: Weiterbildungskooperation in KMU: Eine Perspektive für berufs- und wirtschaftspädagogische Konzepte, hep-Verlag. Bern 2006.

Anhang

Anhang 1: Qualitativer Fragebogen

Anhang 2: Quantitative Zusatzinformationen

Anhang 3: Checkliste für KMU (Bericht und Ausdruck)

Anhang 4: Auswertung der Tagung „KMU und Weiterbildung“

Anhang 5: Publikationsliste

Anhang 1: Qualitativer Leitfaden

Einstiegsfrage

Wie schätzen Sie persönlich die Situationen von kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz bezüglich der Weiterbildung ein?

Welche Bedeutung haben formale Weiterbildungsmassnahmen für Ihren Betrieb?

- Lerntransfer
- Ausstattung (Medien, Materialien, Orte,...)
- Verhältnis von interner und externer formaler Weiterbildung

Zeichnen Sie ein Bild der Weiterbildung von früher im Vergleich zu heute.

Was hat sich verändert, was ist gleich geblieben?

- Verhältnis von informell zu formal
- Ziele, Bedarf, Nutzen

(3) Weiterbildungskooperation

Was bedeutet für Sie Zusammenarbeit in Bezug auf Weiterbildung und Lernen bei der Arbeit?

- Mitarbeiter
- Institutionen
- Andere Betriebe
- Verbände, etc.
- Qualität der Kooperation

(4) Zukunftsperspektive

Wenn Sie an die Zukunft Ihres Unternehmens denken, wie sieht dann die Entwicklung bezüglich Kooperation und Weiterbildung aus?

- Herausforderungen
- Konsequenzen
- Leitbild

Zur befragten Person und Unternehmen

- Berufsbezeichnung

Anhang 2: Quantitative Zusatzinformationen

Zur Typologie der Betriebe aus dem Vorgängerprojekt wurden Clusterzentren gebildet. In den folgenden Diagrammen sind REGR factor score und Anzahl der Fälle in jedem Cluster angegeben.

Clusterzentren der endgültigen Lösung

				Cluster			
				1	2	3	4
REGR factor score	1 for analysis	1		1.88010	-.29504	-.69919	.25663
REGR factor score	2 for analysis	1		.90735	.00505	-.00565	-.36328
REGR factor score	3 for analysis	1		.60972	-.52974	1.00755	-.61243
REGR factor score	4 for analysis	1		.42777	.86665	-.12195	-1.03849

Anzahl der Fälle in jedem Cluster

		Ungewichtet	Gewichtet
Cluster	1	53.000	77.892
	2	219.000	221.262
	3	332.000	187.549
	4	275.000	194.710
Gültig		879.000	681.412
Fehlend		372.000	569.724

Anzahl der Fälle in jedem Cluster

Anzahl der Fälle in jedem Cluster					
		Gewichtet			Prozent
Cluster	1	78	1		11
	2	221	2		32
	3	188	3		28
	4	195	4		29
Gültig		681			100
Fehlend		570			

Anhang 3: Publikationsliste zum Projekt

(Januar 2005-August 2006)

Beiträge in Fachzeitschriften oder -büchern innerhalb des Projektes „Best-practice-Weiterbildung in KMU“.

Weil, Markus (2006): Cooperation for Learning: Examples of Continuing Vocational Education in Swiss Small and Medium Enterprises (SMEs). In: Mjelde, Liv/Daly, Richard. Working knowledge in a globalizing world. From work to learning, from learning to work. Peter Lang. Bern.

Weil, Markus: KMU-Weiterbildung: Chancen und Herausforderungen. In: Blickpunkt KMU 4/2005, S. 48-53.

Weil, Markus: Das Potenzial der „Kleinen“. In: Persorama: Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management HR Swiss, 3/2005.
(Ein weiterer Beitrag in dieser KMU-Zeitschrift ist für 4/2006 in Planung).

Weil, Markus: Weiterbildungsstrategie: Ein Muss für KMU? In: Blickpunkt KMU (im Erscheinen)

Tagungsbeitrag

Weil, Markus: Illusionen betrieblicher Weiterbildung. Fallbeispiele aus schweizerischen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden. Abstract für die Herbsttagung 2006 der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik (Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft). 20.-22.09.2006 in Berlin.

Anhang 4: NOGA-Wirtschaftszweige

In der Schweiz wird für statistische Erhebungen die NOGA (Neue Systematik der Wirtschaftszweige) verwendet. Das schweizerische Bundesamt für Statistik verwendet seit der Betriebszählung 1985 die Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (ASWZ85), die im Hinblick auf die genannte Zählung erstellt wurde. Für die Betriebszählung 1995 wurde eine neue schweizerische Wirtschaftszweigsystematik, die NOGA, erarbeitet. Sie basiert auf der EU-Systematik der Wirtschaftszweige, der NACE Rev. 1, die auf Ende 1993 eingesetzt wurde. Da die NACE Rev. 1 auch den Umstieg auf die UNO-Nomenklatur der Wirtschaftstätigkeiten (CITI Rev. 3) erlaubt, sollte damit die internationale Vergleichbarkeit gewährleistet sein. Die Verwendung von NOGA ist für alle Statistiken in der Schweiz auf Bundesebene obligatorisch. Es handelt sich bei der NOGA um eine fünfstellige Nomenklatur, Im Projekt wurde jeweils der Abschnitt zur Kennzeichnung einer Branche verwendet.

	NACE/NOGA
Abschnitt A	Land- und Forstwirtschaft
Abschnitt B	Fischerei und Fischzucht
Abschnitt C	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erde
Abschnitt D	Herstellung von Waren
Abschnitt E	Energie- und Wasserversorgung
Abschnitt F	Bau
Abschnitt G	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern
Abschnitt H	Beherbergungs- und Gaststätten
Abschnitt I	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
Abschnitt J	Kreditinstitute und Versicherungen (Ohne Sozialversicherung)
Abschnitt K	Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen
Abschnitt L	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
Abschnitt M	Erziehung und Unterricht
Abschnitt N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
Abschnitt O	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
Abschnitt P	Private Haushalte
Abschnitt Q	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Anhang:

Tagung „KMU und Weiterbildung“ vom 7. September 05, GDI, Rüschiikon

Bericht

Am 7. September 05 fand im Rahmen des Lernfestivals 05 als Teil des Projektes die Tagung „KMU und Weiterbildung“ statt. An dieser wurden einerseits neueste Resultate statistischer Erhebungen und Forschungsergebnisse zur Weiterbildung in KMU vorgestellt. Andererseits wurden in vier Workshops Best Practice – Beispiele und Instrumente präsentiert. Ziel der Tagung war es, die aktuelle Situation der KMU in Bezug auf die Thematik Weiterbildung aufzuzeigen, die drängendsten Probleme zu diskutieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Der erste Teil der Tagung widmete sich nach einer Einleitung durch Vreni Müller Hemmi aktuellen Forschungsergebnissen zur Rolle der Weiterbildung in KMU. Dr. Maja Huber vom Bundesamt für Statistik stellte Zahlen des Bundes vor, Prof. Dr. Philip Gonon von der Universität Zürich präsentierte die aktuellen Ergebnisse der KTI Studie „KMU und die Rolle der Weiterbildung“, und Dr. Hans-Rudolf Schulz zeigte seine Forschungsergebnisse der Untersuchungen im Rahmen des NFP 43 „Bildung und Arbeit“ auf. Insgesamt zeichneten die Referenten ein einheitliches Bild der aktuellen Situation:

KMU investieren im Vergleich zu grossen Unternehmen weniger in (formelle) Weiterbildung und unterstützen ihre Mitarbeitenden finanziell und organisatorisch für den Besuch von Weiterbildung seltener. Laut der Studie von Prof. Gonon haben knapp 40 Prozent der KMU in den letzten drei Jahren nicht in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investiert.

Weiter zeigt sich eine Problematik der betrieblichen Weiterbildung gerade bei den KMU ganz deutlich: Wenig qualifizierte Mitarbeitende werden hinsichtlich der Unterstützung für Weiterbildung gegenüber den besser qualifizierten Kollegen direkt diskriminiert.

Die Gründe für diese Befunde sind vielfältig. Viele KMU halten ihr Know-How für ausreichend und zweifeln daran, dass die Weiterbildung finanziell rentiert. Zudem ist es für kleine Unternehmen viel schwieriger als für grosse, abwesende Mitarbeitende zu ersetzen. Viele KMU sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen schlicht „zu klein“ für Weiterbildung sei. Schliesslich wird befürchtet, dass die besser qualifizierten Mitarbeiter teurer werden, ohne dass mehr Einnahmen generiert werden.

An der Tagung war man sich einig, dass Weiterbildung keine reine Privatsache sein darf. Wie weit aber die Weiterbildung auch staatlich zu fördern sei, blieb kontrovers. Philip Gonon plädierte für eine aktive Rolle der öffentlichen Hand: Sie könne Anreize für innovative Weiterbildung und Verbundlösungen schaffen; ebenso sei eine steuerliche Entlastung von weiterbildungsaktiven KMU sinnvoll.

Schliesslich wurde die staatliche Förderung von Kooperationen im Bereich Weiterbildung gefordert. Kooperationen bewähren sich besonders für KMU, weil sie

Geld und Zeit sparen. Sie helfen, Probleme wie fehlende Infrastruktur, fehlendes fachliches Know-How sowie geringe Teilnehmerzahlen zu lösen.

Der Nachmittag widmete sich der Praxis. In vier wurden Best-Practice Beispiele und Instrumente vorgestellt.

Mit „Fit im Job“ stellte das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Baselland ein Projekt vor, welches KMU bei der Analyse ihrer Weiterbildungsbedürfnisse und bei der Planung und Ausgestaltung von Weiterbildungsmassnahmen unterstützt.

Der SVEB präsentierte zusammen mit zwei Beratern das aus England stammende Konzept „Investors in People IIP“. IIP ist ein Ansatz, welcher die Unternehmungen dabei unterstützt, Weiterbildung systematisch zu fördern und die getätigten Investitionen stets am Unternehmensziel auszurichten.

Dr. Walter Goetze berichtete von Erfolgsgeschichten aus der betrieblichen Weiterbildung. In seinem Workshop wurden Ergebnisse einer Studie bei über 20 Firmen vorgestellt.

Im vierten Workshop wurde unter der Leitung von Dr. Hans-Rudolf Schuld der Frage diskutiert, wie die Wirkung der beruflichen Weiterbildung messbar gemacht werden kann, resp. könnte.

Allgemeines Fazit der Tagung war, dass gerade der wissensbasierte Wirtschaftsstandort Schweiz bei der Förderung von Weiterbildung in KMU noch stark zulegen muss. Um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz zu sichern, muss das in den KMU vorhandene Lern- und Leistungspotenzial verstärkt gefördert werden. Dafür sind in erster Linie die KMU selbst gefordert. Sie sollten Weiterbildung als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachten. Die Rolle der Politik ist es, die dafür notwendigen, insbesondere fiskalischen, Rahmenbedingungen zu schaffen.

Evaluation

Die Tagung wurde durch Curdin Epprecht mittels einer Teilnehmerbetragung evaluiert. Folgend die wichtigsten Resultate:

- Mit 57 zahlenden TeilnehmerInnen war die Tagung gut besucht. Allerdings wurden die KMU als Hauptzielgruppe der Tagung nur schwach erreicht. Als möglicher Grund kann einerseits der vielleicht etwas zu theoretische Teil am Morgen angegeben werden, andererseits der etwas zu späte Start der Werbemassnahmen.
- 73 Prozent der TeilnehmerInnen beurteilten die Referate am morgen positiv, 27 % Prozent negativ. Hauptkritikpunkt war die Abstimmung der einzelnen Referate aufeinander. Mit 66 Prozent positiven Rückmeldungen wurden die Workshops insgesamt schlechter beurteilt als die Referate.
- Die Organisation hat gut geklappt.