

Weiterbildung in Schweizer Kleinst- unternehmen

STEFANIE DERNBACH | PHILIPP SCHÜEPP

Eine explorative Studie

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Résumé	4
1 Einleitung	5
2 Die Befragung	6
3 Weiterbildung in Kleinstunternehmen	8
3.1 Porträts der Kleinstunternehmen	8
3.2 Weiterbildungspraxis in Kleinstunternehmen	12
3.2.1 Bedeutung von Weiterbildung	12
3.2.2 Themenfelder der Weiterbildung	14
3.2.3 Formen der Weiterbildung	14
3.3 Ansätze der Weiterbildungsanbieter	18
3.3.1 Fall A (Institut an Universität)	18
3.3.2 Fall B (Lokaler Anbieter)	20
3.3.3 Fall C (E-Learning-Anbieter)	22
3.3.4 Fall D (Sprachschule).....	24
4 Fazit	26
5 Literatur	31
6 Anhang	32
Impressum	33

Management Summary

Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden machen in der Schweizer Wirtschaft einen grossen Anteil der Betriebe aus. Zur Weiterbildungsaktivität dieser Kleinstunternehmen liegen aber keine offiziellen und repräsentativen Zahlen und Studien vor. Im Rahmen des EU-Projektes «ME2ME» und mit Unterstützung von Movetia will diese explorative Studie daher der Frage nachgehen, zu welchen Themen und auf welche Art und Weise Weiterbildungen in Kleinstunternehmen stattfinden.

Dazu wurden einerseits 14 Kleinstbetriebe aus unterschiedlichen Branchen in qualitativen Interviews zur Weiterbildung befragt. Zusätzlich wurden vier Weiterbildungsanbieter befragt, welche Ansätze sie für Kleinstunternehmen als erfolgversprechend erachten und welche Problemstellungen sich ergeben.

Die Analyse der Kleinstbetriebe zeigt übereinstimmende Tendenzen auf. So hat Weiterbildung für alle befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung. Mit Weiterbildungsaktivitäten wird überwiegend kurzfristig auf einen konkreten Bedarf reagiert; explizite Weiterbildungsstrategien liegen dementsprechend kaum vor. Ein wichtiges Argument gegen Weiterbildungen in Form von standardisierten Kursen sind die sehr individuellen Ansprüche der Unternehmen an eine Weiterbildung. Dies führt jedoch nicht zu einem Verzicht auf Weiterbildung, sondern vor allem zu einem Fokus auf Weiterbildung in Form von selbstorganisiertem Lernen, Peer-to-Peer-Austausch und externen Beratungsleistungen. Alle Formen beziehen sich dabei fast immer auf fachspezifische Themen und nicht auf überbetriebliche Kompetenzen wie bspw. Management. Generell lassen sich zwei Typen unter den Kleinstunternehmen erkennen: Betriebe mit standardisierten Tätigkeiten, welche mittel- und langfristigen Trends folgen, finden in einem entsprechenden Kursangebot passende Formate. Betriebe, die projektbasiert arbeiten und kurzfristige Wissenslücken schliessen müssen, fokussieren stark auf die selbstständige Recherche und verfolgen informelle Wege, dieses Wissen im Betrieb zu verbreiten.

Für die Anbieter ergeben sich daraus zwei Ansätze: Sie können zum einen den fachspezifischen Weiterbildungsbedarf durch kurze standardisierte Angebote ansprechen. Dies funktioniert in Realität aber nur, wenn der Bedarf in einer Branche wirklich standardisiert abgedeckt werden kann und auch grössere Betriebe betrifft. Zum anderen können überbetriebliche Themen wie etwa Führung und Management angeboten werden. Diese sprechen aber nur Kleinstunternehmen an, welche dieses Thema als dringenden Bedarf wahrnehmen.

Aus dem Vergleich der Ansätze der Weiterbildungsanbieter und der Analyse der Praxis von Kleinstunternehmen lassen sich Potentiale für die Förderung der Weiterbildung in Kleinstunternehmen erkennen.

Résumé

Les entreprises de moins de 10 employés représentent une grande partie de l'économie suisse. Toutefois, il n'existe pas de chiffres ou d'études officiels et représentatifs sur les activités de formation continue de ces micro-entreprises. Dans le cadre du projet européen «ME2ME» et avec le soutien de Movetia, cette étude exploratoire examinera donc la formation continue dans micro-entreprises.

D'une part, 14 micro-entreprises de différents secteurs ont été interrogées lors d'entretiens qualitatifs sur la formation continue. En outre, quatre prestataires de formation ont été interrogés sur les approches qu'ils considèrent prometteuses pour les micro-entreprises et sur les problèmes qui se posent.

L'analyse des micro-entreprises montre qu'il existe des tendances convergentes. Ainsi, la formation continue revêt une grande importance pour toutes les entreprises interrogées. La plupart des activités de formation continue répondent à un besoin spécifique à court terme ; par conséquent, il n'existe pratiquement aucune stratégie explicite de formation continue. Un argument important contre la formation continue sous la forme de cours standardisés est l'exigence très individuelle que les entreprises posent à la formation continue. Toutefois, cela n'entraîne pas un renoncement à la formation continue, mais surtout à une concentration sur celle-ci sous la forme d'un apprentissage auto-organisé, d'échanges entre pairs et de services de conseil externes. Toutes les formes se réfèrent presque toujours à des sujets spécifiques et non à des compétences interentreprises telles que la gestion. Deux types de micro-entreprises peuvent être identifiés : les entreprises ayant des activités standardisées qui suivent les tendances à moyen et long terme et qui trouveront des formats appropriés dans une gamme de cours correspondante. Et les entreprises qui travaillent sur la base de projets et qui doivent combler des lacunes à court terme dans leurs connaissances, et qui se concentrent fortement sur la recherche indépendante. Elles recherchent des moyens informels de diffuser ces connaissances au sein de l'entreprise.

Il en résulte deux approches pour les prestataires : d'une part, ils peuvent répondre aux besoins spécifiques de formation continue en proposant des cours de courte durée et standardisés. En réalité cependant, cela ne fonctionne que si la demande d'un secteur peut réellement être couverte de manière standardisée et touche également les grandes entreprises. D'autre part, des thèmes interentreprises tels que le leadership et le management peuvent être proposés. Toutefois, ces thèmes ne s'adressent qu'aux micro-entreprises qui reconnaissent qu'il s'agit pour eux d'un besoin clair et urgent.

Enfin, une comparaison des approches des prestataires de formation et de la pratique des micro-entreprises révèle un certain potentiel pour la promotion future de la formation dans ces micro-entreprises.

1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden gerne als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet, nicht zuletzt, weil 99.7% der ansässigen Unternehmen zu den KMU zählen (BFS 2016). Wenn dem so ist, dann kommt den Kleinstbetrieben mit ein bis neun Mitarbeitenden eine tragende Rolle zu, machen sie doch nahezu 90% aller Schweizer Unternehmen aus (BFS 2018a) und beschäftigen rund 26% aller Mitarbeitenden in der Schweiz (BFS 2018b).

Über die Rolle, die Weiterbildung in diesen Unternehmen spielt, lassen sich bisher aber nur Vermutungen anstellen. Die offiziellen Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS) klammern Kleinstbetriebe nämlich aus (siehe BFS 2018c). Dafür zeigen sie eine mögliche Tendenz: Grossbetriebe sind bei der Weiterbildung am aktivsten, darauf folgen mittlere Unternehmen, dann die Kleinen. Kann daraus geschlossen werden, das Kleinstunternehmen kaum Weiterbildungsaktivitäten aufweisen?

Statistische Belege dazu liegen nicht vor. Antworten dazu, wie Weiterbildung in Kleinstunternehmen verstanden und gelebt wird, könnten die blossen Zahlen aber ohnehin nicht liefern. Für kleine und mittlere Unternehmen hat der SVEB im Jahr 2017 deshalb bereits eine explorative Studie zur Weiterbildung in diesen Betrieben durchgeführt (Schüepp 2017).

In der vorliegenden Studie stehen nun die Kleinstbetriebe im Zentrum. Dafür wurden 14 Betriebe mit weniger als 10 Mitarbeitenden interviewt und vier Weiterbildungsinstitutionen nach ihren Ansätzen und Erfahrungen mit dieser Zielgruppe befragt. Die Auswertungen und Gegenüberstellungen dieser Befragungen sollen einen Einblick in das Verständnis von Weiterbildung in Kleinstbetrieben, ihren Bedarf und mögliche Themenfelder sowie bevorzugte Methoden geben.

Verwirklicht werden konnte dieser Beitrag zur Weiterbildung in Kleinstunternehmen dank dem EU-Projekt «ME2ME – Micro-enterprise Learning Partnerships», in welchem der SVEB zusammen mit acht europäischen Partnern die Weiterbildung in Kleinstunternehmen untersucht.

ECKDATEN DER STUDIE

Im März und April 2019 wurden im Rahmen des Erasmus+ Projektes «ME2ME» 14 qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Schweizer Kleinstbetrieben geführt. Die ausgewählten Betriebe decken ein möglichst breites Spektrum an Wirtschaftssektoren ab. Die Studie ist als explorativer Einblick zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Parallel dazu wurden ebenfalls qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews mit vier Vertretern von Weiterbildungsanbietern geführt, die sich teilweise auf Kleinstbetriebe spezialisiert haben. Ziel war es, dadurch vier mögliche «Good Practice»-Ansätze von Weiterbildungsanbietern aufzeigen zu können.

2 Die Befragung

Als Kleinstunternehmen gelten Selbstständige und Betriebe, die maximal 9 Personen beschäftigen. In Bezug auf Weiterbildungen, die in solchen Unternehmen besucht werden oder stattfinden, sind die geringe Zahl an Mitarbeitenden, die damit einhergehenden Organisationsstrukturen und kurzen Entscheidungswege als Möglichkeiten oder Hürden interessant. Konkret will die Studie einen Einblick in drei Aspekte des Themas geben:

- Das Verständnis und die Bedeutung von Weiterbildung in Kleinstunternehmen
- Den Bedarf an Weiterbildung und die betroffenen Themenfelder
- Die bevorzugten Methoden und Formen der Weiterbildung

Um einen zwar nicht-repräsentativen, aber vielseitigen Einblick zu gewinnen, wurden 14 Interviews mit Kleinstbetrieben geführt. Sie alle sind in der Deutschschweiz und mehrheitlich im städtischen Raum angesiedelt, decken aber verschiedenste Branchen ab. Die Weiterbildungsaktivität der Betriebe war dabei im Voraus unbekannt und kein Kriterium bei der Auswahl, um die Resultate in dieser Hinsicht nicht zu verzerren. Das Sample der befragten Betriebe beinhaltet drei Selbstständige. Unter den übrigen 11 Betrieben gibt es solche mit einer klaren Hierarchie. Die meisten Betriebe und insbesondere die sehr kleinen haben aber Organisationsformen, die auf Gleichberechtigung und flache Hierarchien setzen. Auch seit wann die Betriebe bestehen, ist sehr unterschiedlich. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der befragten Betriebe. Tabelle 3 im Anhang liefert zusätzlich Informationen zu den befragten Personen in den Betrieben.

Tabelle 1: Sample der Kleinstbetriebe

Fall	Branche	Anzahl MA	Gründung
1	Aus- und Weiterbildung in der Transportbranche	2	1999
2	Architektur	4	1989
3	Schreinerei	1	1994
4	Coiffeur	5	1980
5	Kunsthandwerk	1	2012
6	Fotografie	1	1989
7	Medien/Verlag	5	1968
8	Grafik und Kommunikation 1	2	2014
9	Grafik und Kommunikation 2	2	2007
10	Sozialforschung und Beratung	2	2017
11	Verkehrs- und Stadtplanung	5	k.A.
12	Personalwesen	5	2017
13	Detailhandel, Vertrieb, Import	9	1996
14	Gastronomie	9	k.A.

Erhebungsverfahren und Datenanalyse

Die Befragungen in den Kleinstbetrieben und bei den Weiterbildungsanbietern wurden mit problemzentrierten Interviews durchgeführt (Witzel 2000). Diese Interviewform zielt auf eine möglichst unvoreingenommene Erhebung von Wahrnehmungen, Erfahrungen und Reflexionen von Individuen zu einem bestimmten Thema ab (ebd.). Durch die annähernd normale Gesprächssituation soll es den Befragten ermöglicht werden, sich zu öffnen und sich frei zur Weiterbildung in ihrem Betrieb zu äussern. Unterstützt wurde die Durchführung der Interviews durch einen Leitfaden, der als Orientierungsrahmen diente und die Vergleichbarkeit der Gespräche sicherstellte (ebd.). Der Interviewleitfaden war in verschiedene thematische Abschnitte unterteilt. Ziel war es zu erfassen, welches Verständnis von Weiterbildung vorliegt, welche Bedeutung sie im Betrieb hat und wie Qualifikationen sichergestellt werden. Daran anschliessend wurden die Befragten gebeten einzuschätzen, bei welchen Themen (berufsspezifische oder transversale Kompetenzen) sie einen Weiterbildungsbedarf im Unternehmen sehen bzw. in welchem Themenbereich Weiterbildungen stattfinden. Im abschliessenden Teil des Interviews wurden die Präferenzen bezüglich der Weiterbildungsformen erfragt.

Im Interviewleitfaden für die Anbieter wurden zunächst allgemeine Angaben zur Gesprächspartnerin bzw. zum Gesprächspartner und Unternehmensmerkmale wie die Anzahl der Mitarbeitenden, die Zielgruppe, die thematische und methodische Ausrichtung erfasst. Im Weiteren wurde u.a. erhoben, ob spezifische Angebote für Kleinstunternehmen bestehen, wie und mit welchen Angebotsformen die Zielgruppe erreicht werden kann. Auch wurden die Anbieter gefragt, welche Hürden aus ihrer Perspektive für die Weiterbildungsteilnahme von Kleinstunternehmen bestehen.

Die Auswertung aller Interviews erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz 2016). Ausgehend vom Interviewleitfaden wurden Hauptkategorien gebildet, die dann im Zuge der Materialdurchgänge ausdifferenziert wurden.

3 Weiterbildung in Kleinstunternehmen

3.1 PORTRÄTS DER KLEINSTUNTERNEHMEN

Im Folgenden werden die 14 Kleinstunternehmen und ihre Weiterbildungsaktivitäten kurz dargestellt.

KMU 01, Aus- und Weiterbildung in der Transportbranche

Das 1999 gegründete Kleinstunternehmen hat zwei Mitarbeitende, den Inhaber und eine Person in der Administration. Der Inhaber selber bildet sich ständig weiter. Er bietet in seinem Themenfeld Aus- und Weiterbildungen an und muss dementsprechend sein Wissen und seine Kenntnisse permanent aktualisieren und erweitern. Bevorzugt werden überwiegend selbstständige Formen der Weiterbildung wie die Lektüre im Internet oder von Fachzeitschriften, der Besuch von fachbezogenen Veranstaltungen und die Vernetzung mit Experten oder in Foren. Auch die Mitarbeiterin besucht keine Weiterbildungskurse o.Ä., lernt aber «on the job» laufend dazu. Da beide getrennte inhaltliche Arbeitsbereiche haben, findet keine interne Wissensweitergabe statt.

KMU 02, Architektur

Das Architekturbüro wurde 1989 gegründet und besteht aus drei Mitarbeitenden und einem Berufslernenden. Weiterbildungen werden kaum strategisch geplant, sondern finden bedarfsorientiert statt. Um sich weiterzubilden, werden vor allem das Internet, Fachzeitschriften oder auch der Austausch mit anderen Büros als zielführend erachtet. Insbesondere findet Lernen im Architekturbüro durch die Realisierung von Projekten statt, da jeder Auftrag veränderte und neue Anforderungen mit sich bringt. Da jeder Mitarbeitende eigene Projekte betreut, findet keine strukturierte interne Wissensweitergabe statt. Es wird jedoch ein reger informeller Austausch bspw. in den Kaffeepausen gepflegt.

KMU 03, Schreinerei

Die Schreinerei, welche 1994 gegründet wurde, ist ein Einmannbetrieb. Neben dem selbstständigen Erwerb arbeitet der Inhaber auch als Freelancer in anderen Schreinereien. Letzteres ist im Hinblick auf die Erweiterung der eigenen Qualifikationen sehr ergiebig, da er durch den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen neue Dinge erlernen kann. Zusätzlich besucht der Schreiner sporadisch kleinere Kurse, die ihn thematisch interessieren, oder lässt sich bspw. von Holzvertretern beraten. Letzteres ist für ihn als Kunden kostenlos.

KMU 04, Coiffeur

Das Kleinstunternehmen besteht aus dem Inhaber und vier weiteren Mitarbeitenden, wovon sich zwei in der beruflichen Grundbildung befinden. Der Coiffeurbetrieb besteht schon seit den 1980er Jahren. Der jetzige Inhaber hat den Salon 2011 von seinem ehemaligen Chef übernommen. Da diese Branche permanenten wechselnden Trends und Entwicklungen unterliegt, bildet sich das Team häufig weiter.

Es liegt zwar keine explizit ausformulierte Weiterbildungsstrategie vor, aber der Besuch von Weiterbildungen wird jährlich geplant und nach den Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden festgelegt. Darüber hinaus hat die interne Wissensweitergabe einen hohen Stellenwert. Nach einer erfolgten Weiterbildung setzt sich das Team zusammen, um das neu erworbene Wissen bzw. die neu erlernten Fähigkeiten mit allen zu teilen. Auch werden ruhigere Zeiten im Betrieb genutzt, um bspw. online Videos zu bestimmten Techniken anzuschauen.

KMU 05, Kunsthandwerk

Die selbstständige Inhaberin führt das Unternehmen seit 2012. Da die Teilnahme an Weiterbildung immer bedeutet, dass das Atelier geschlossen ist oder die Ferien dafür aufgewendet werden müssen, ist der Besuch einer grösseren Weiterbildung eher problematisch. Dennoch plant die Töpferin pro Jahr den Besuch von vier Weiterbildungsanlässen ein, um bspw. neue Techniken oder Trends zu erlernen. Sie schätzt zudem den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf Kunsthandwerksmärkten, um sich inspirieren zu lassen. Das Internet, Videos oder fachliche Lektüre benutzt die Kunsthandwerkerin im Sinne einer Auffrischung. Sie bevorzugt vor allem Kurse, in denen sie sich praktisch weiterbilden kann. Darüber hinaus bietet die Kleinstunternehmerin in ihrem Atelier auch selber Töpferkurse an.

KMU 06, Fotografie

Der Fotograf führt sein Unternehmen seit 30 Jahren. Die Weiterbildungsaktivitäten im Einmannbetrieb unterliegen sowohl kurzfristigen, am konkreten Bedarf orientierten Entscheidungen, als auch längerfristigen Überlegungen, wenn es um das Erlernen neuer technischer Entwicklungen geht. Bevorzugt wird die selbstständige Form der Weiterbildung über Tutorials im Internet. Workshops und Kursen steht der Kleinstunternehmer eher kritisch gegenüber, da das Niveau der Teilnehmer sehr unterschiedlich sei und inhaltlich meist nicht seinen spezifischen Interessen und Weiterbildungsbedürfnissen entspreche.

KMU 07, Medien/Verlag

Das Kleinstunternehmen aus der Medien- und Verlagsbranche wurde 1968 gegründet und beschäftigt gegenwärtig fünf Mitarbeitende in Teilzeit. Den Weiterbildungsaktivitäten liegt keine Strategie zugrunde, es gibt jedoch ein festes Budget für Weiterbildung, das aber meist nicht ausgeschöpft wird. Aufgrund der branchenspezifischen Arbeitsstrukturen sind mittel- und langfristige Planungen von Weiterbildungen eher schwierig. Auch fehlt es an zeitlichen Kapazitäten. Einen hohen Stellenwert hat jedoch die Vernetzung bzw. der Peer-to-Peer-Austausch, der von der Diskussion über fachliche Fragen in nationalen und internationalen Netzwerken bis hin zum Besuch von Vernissagen reicht.

KMU 08, Grafik und Kommunikation 1

Das Grafik- und Designstudio wurde 2014 gegründet und besteht aus zwei gleichberechtigten Partnern. Weiterbildung ist vor allem auf das Medium Internet ausgerichtet. Besonders genutzt werden Videos, Tutorials und der Austausch in Foren. Das Interesse an einer umfangreicheren Weiterbildung bei einer Bildungsinstitution wie einer Kunsthochschule wäre durchaus vorhanden. Es sind vor allem finanzielle Gründe, aber auch zeitliche Hindernisse, die dagegensprechen. Aus der Perspektive der Inhaber steht immer die Frage im Vordergrund, ob sich eine solche Investition lohnt. Die interne Wissensweitergabe findet nicht zu festgelegten Zeitpunkten, sondern als permanenter Austausch zwischen den beiden Partnern statt.

KMU 09, Grafik und Kommunikation 2

Das Kleinstunternehmen wurde 2007 von zwei Partnerinnen in einer Kollektivgesellschaft gegründet. Mehrheitlich finden die Weiterbildungsaktivitäten interessengesteuert und am jeweiligen Projektauftrag bzw. am Bedarf orientiert statt. Eine der zwei Partnerinnen hat in der Vergangenheit ein CAS «Digital Typographie» absolviert. Ansonsten werden themenabhängig meist Tutorials oder Plattformen im Internet zur Weiterbildung genutzt oder auch kleinere Weiterbildungskurse besucht. Umfangreichere Weiterbildungen, bspw. ein CAS-Abschluss, werden aktuell nicht in Betracht gezogen, da der zeitliche und finanzielle Aufwand zu hoch sei.

KMU 10, Sozialforschung und Beratung

Das 2015 gegründete Forschungs- und Beratungsunternehmen besteht aus zwei gleichberechtigten Partnern. Das Kleinstunternehmen hat in den Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben, dass Weiterbildung gefördert wird. Es ist dafür aber kein festes Budget vorgesehen, da die finanzielle Unternehmenssituation dies nicht erlaube. Dennoch wird in Weiterbildung investiert, bspw. dadurch, dass ein Kurs privat finanziert oder die Ausgaben durch eine Lohnreduktion kompensiert werden. Die beiden Inhaber bringen ein je eigenständiges Profil mit und bilden sich jeweils thematisch dazu weiter. Genutzt werden dazu sowohl Open Source Angebote als auch das Lesen von Fachliteratur und der Besuch von Kursen. Einer der beiden Partner hat ein CAS «Evaluation» abgeschlossen. Die interne Wissensweitergabe findet vor allem durch die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten statt.

KMU 11, Verkehrs- und Stadtplanung

Das Kleinstunternehmen besteht unter diesem Namen seit 1991. Die beiden Geschäftsleiter führen den Betrieb seit 2002 gemeinsam. Daneben sind derzeit drei weitere Mitarbeiterinnen für das Unternehmen tätig. Auf Weiterbildungsaktivitäten, die viel Zeit in Anspruch nehmen würden, wird in der Regel verzichtet oder ggf. im Einzelfall entschieden. Aufgrund der Unternehmensgrösse und des bestehenden Auftragsvolumens ist es nicht möglich, jemanden längere Zeit freizustellen. Sowohl die Inhaber selber als auch die Mitarbeiterinnen besuchen möglichst häufig fachliche Veranstaltungen.

gen und Konferenzen. Darüber hinaus finden vielfach selbstständige Weiterbildungen durch die Nutzung von Internetplattformen o.Ä. statt. Da alle Mitarbeitenden eigene Arbeitsbereiche und Projekte haben, findet kaum interne Wissensweitergabe statt.

KMU 12, Personalwesen

Das noch junge Start-Up wurde 2017 gegründet und beschäftigt sich mit «Human Resources Technologies». Im Kleinstbetrieb arbeiten drei Co-Founder und zwei weitere Angestellte zusammen. Zur Vision des Kleinstunternehmens gehört, dass jeder sein Potential entfalten können soll; dies umfasst auch die Weiterbildung. Zudem bedingt der Unternehmensstatus des Start-Ups, dass man sich ständig an aktuellen Entwicklungen orientieren und weiterbilden muss. Insbesondere die Anfangsphase war durch intensive Weiterbildungsaktivitäten geprägt, wozu die Lektüre von Fachliteratur, das Vernetzen und der Austausch mit Branchenkennern gehörte. Zudem werden kostenlose Kurse besucht. Die interne Wissensweitergabe ist für das Kleinstunternehmen wichtig und findet permanent statt, da die Mitarbeitenden sehr viel voneinander lernen können. Ebenso findet ein Austausch mit anderen Start-Ups in dafür vorgesehenen Gefässen statt.

KMU 13, Detailhandel, Vertrieb, Import

Das Kleinstunternehmen, das seit 1996 besteht, beschäftigt neben zwei Geschäftsleitenden sieben weitere Personen. Der Betrieb verfügt nicht über eine explizite Strategie oder ein festes Budget für Weiterbildungsaktivitäten. Dennoch nimmt die Weiterbildung einen hohen Stellenwert ein, da die Branche sehr dynamisch ist und Anpassungen und Weiterentwicklung erfordert, insbesondere im digitalen Bereich. Die bevorzugten Weiterbildungsformen variieren je nach fachlichen Aufgaben im Unternehmen und reichen vom Besuch von Fachtagungen über Kurse zur Kundenverwaltung bis hin zur Lektüre von fachlichen Inhalten. Es gibt eine interne, wenig strukturierte Wissensweitergabe, da jeder alles ein wenig können muss, um bei Bedarf einspringen zu können. Innerhalb der Branche finden Austausch und Vernetzung kaum statt, da der Markt sehr umkämpft ist.

KMU 14, Gastronomie

Die Quartierbeiz wurde 2013 durch den Geschäftsführer übernommen. Viele Angestellte arbeiten in Teilzeit. Zudem herrscht eine relativ hohe Personalfluktuation. Insgesamt überschreitet der Betrieb dabei aber nie das Pensum von neun Vollzeitstellen. Aufgrund der hohen Fluktuation wurde bisher kaum in Weiterbildungsmaßnahmen investiert. Es bestehen jedoch konkrete Überlegungen, das Küchenpersonal durch Kochanlässe mit «gestandenen» Köchen weiterzubilden, um ihre Motivation zu fördern und sie stärker an den Betrieb zu binden. Für die interne Wissensweitergabe gibt es ein Mitarbeiterhandbuch.

3.2 WEITERBILDUNGSPRAXIS IN KLEINSTUNTERNEHMEN

Die Aussagen der 14 Unternehmen bezüglich Weiterbildung wurden in drei Themenbereichen vergleichend analysiert: Die Bedeutung, die Weiterbildung für die Unternehmen hat, und was sie überhaupt unter dem Begriff verstehen, wird in einem ersten Kapitel behandelt. Danach wird konkret auf die genannten Themen und deren Gewichtung sowie die gewünschten Weiterbildungsformen eingegangen.

3.2.1 BEDEUTUNG VON WEITERBILDUNG

Grundlegend zeigt die Befragung der Kleinstunternehmen, dass unterschiedliche Verständnisse von Weiterbildung vorliegen, die sich in eine eher traditionelle engere und eine breitere Begriffsauffassung differenzieren lassen. Explizit gefragt, geht ein Teil der Befragten davon aus, dass Weiterbildung bedeute, einen Kurs zu besuchen. Andere Kleinstunternehmer verstehen unter Weiterbildung «alles, wo ich gezielt mein Wissen erweitere» (KMU 8). Die Gleichsetzung von Weiterbildung und Kursbesuch wird jedoch häufig durch die Interviewten im Gesprächsverlauf unbewusst relativiert. Denn nach den präferierten Formen von Weiterbildung befragt, werden nicht Weiterbildungskurse genannt, sondern bspw. das Lesen von Fachliteratur, «um auf dem Laufenden zu bleiben» (KMU2), oder das Anschauen von Tutorials oder Videos im Internet.

Alle befragten Unternehmerinnen und Unternehmer schreiben der Weiterbildung eine hohe Bedeutung zu, denn aus ihrer Sicht ist es für Kleinstbetriebe entscheidend, am «Puls der Branche und ständig auf dem Laufenden zu sein; sonst hast du keine Chance» (KMU 12). Insofern haben alle interviewten Kleinstunternehmen eine positive Einstellung zur Weiterbildung.

Die Aussagen der Befragten lassen auch Tendenzen erkennen, wie Weiterbildungsprozesse in den Betrieben geplant und organisiert werden und ob Weiterbildungsstrategien vorliegen. Eine explizite strategische Planung, die eine langfristige Sicherstellung der Qualifikationen mit einem festen Budget vorsehen, weist keines der Unternehmen auf, wie bspw. durch folgende Aussagen belegt wird: «nicht wirklich strategisch» (KMU 2) oder «die Geschäftsleitung und der Stellvertreter entscheiden das, ohne Strategie im Hintergrund und Budget» (KMU 9). Es lassen sich aber implizite Strategien finden, die zeigen, dass Weiterbildung geplant wird. Verschiedene Kleinstunternehmen geben an, dass sie eine Art Jahresplanung machen, indem sie relevante fachliche Veranstaltungen auswählen oder langfristige Überlegungen verfolgen, wenn es um das Aneignen von neuen Entwicklungen im Beruf geht. «Ein Plan ist schon dahinter. Von den Vertretern gibt es auch Programme für das ganze Jahr. Da kann sich dann jeder ein bisschen aussuchen, was er möchte und ich schaue, was insgesamt wichtig wäre» (KMU 4). Weiterbildung ist insofern in den befragten Unternehmen vor allem kurz- bis mittelfristig ausge-

richtet und meist am konkreten Bedarf des Betriebes orientiert. Auch werden zum Teil die Interessen und fachlichen Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit in die Planung einbezogen.

Im Weiteren wurden die Kleinstunternehmerinnen und -unternehmer gebeten, den Umfang ihrer Weiterbildungsaktivitäten insgesamt einzuschätzen. Mehrheitlich gehen die Befragten davon aus, dass ihr Engagement für Weiterbildung angemessen bis gut sei. «Aus der Konstellation unseres Büros, aus den engen Ressourcen und der Grösse heraus kann man gar nicht viel mehr machen. Vor diesem Hintergrund finde ich sind wir gut» (KMU 11). Dennoch gibt es auch verschiedene Kleinstbetriebe, die die eigenen Weiterbildungsaktivitäten kritischer einschätzen und als nicht ausreichend bis schlecht bezeichnen. Es sind vor allem die zeitlichen Engpässe, die als Grund für die geringere Weiterbildungsbeteiligung aufgeführt werden, wie das folgende Zitat belegt: «Wir können zu wenig Kapazitäten freiräumen, um das so zu leben, wie ich es gerne hätte» (KMU 12).

Die Ressource Zeit ist, gemeinsam mit den Kosten, die am häufigsten genannte Hürde für Weiterbildungsaktivitäten in den befragten Kleinstunternehmen. Für die Betriebe ist es meist eine Konstellation aus zeitlichen und finanziellen Gründen, die gegen eine Weiterbildung sprechen. Längere Weiterbildungen oder Studiengänge wie ein CAS streben Kleinstunternehmerinnen und -unternehmer dementsprechend kaum an. Die voraussichtlich hohen Präsenzzeiten der Kurse und das häufige Fehlen aufgrund der Verpflichtungen im Betrieb machen diese Weiterbildungsform wenig attraktiv. «Da zahlst du 500 Franken und machst dann aus Zeitgründen doch nur zwei der sechs Kurse, das lohnt sich zu wenig» (KMU 8). Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Hinderungsgrund ist aus der Perspektive der Befragten, dass viele (kostenpflichtige) Angebote zu unspezifisch bzw. nicht auf die Bedürfnisse der Kleinstunternehmen zugeschnitten sind. «Ich habe es mir schon überlegt, zum Beispiel zu Videos, denn das ist ein neues Feld. Da gäbe es schon Kurse, aber das kostet dann sehr viel Geld. Und ich bin skeptisch, ob es dann genau das ist, was ich brauche» (KMU 6). Insofern muss mit dem Besuch eines Kurses auch ein direkter Nutzen verbunden sein. «Wir haben kein Budget, um einfach irgendwas zu machen, es muss sich immer auch auszahlen» (KMU 13).

Als eine weitere Hürde wird das Alter wahrgenommen bzw. die Einstellung, dass ab einem bestimmten Alter eine Weiterbildung nicht mehr lohnend sei oder man nichts Neues mehr erlernen müsse. «(...) auch vom Alter her, ich muss nicht mehr alles beherrschen» (KMU 3).

Eine letzte Hürde stellt die Betriebsgrösse selbst dar. Für Kleinstunternehmen ist es aufgrund der geringen Personaldichte schwierig, Mitarbeitende für Weiterbildungsaktivitäten freizustellen. Besonders prekär ist die Situation für Einfrau- oder Einmannbetriebe, denn, wie eine befragte Person ausführt, «ich muss entweder zumaachen oder meine Ferien dafür aufwenden» (KMU 5).

3.2.2 THEMENFELDER DER WEITERBILDUNG

Im Weiteren wurden die Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer gebeten einzuschätzen, in welchen Themenbereichen sie einen Weiterbildungsbedarf für den eigenen Betrieb sehen. Differenziert wurde nach berufs- bzw. fachspezifischen Kompetenzen einerseits und transversalen Kompetenzen im Sinn von Social Skills, Management, Marketing und Kommunikation etc. andererseits.

Den höheren Weiterbildungsbedarf verorten alle Befragten in den berufs- und fachspezifischen Themenbereichen; sie bilden sich im Verhältnis auch dort mehr weiter. Dies hat, wie die Interviews aufzeigen, verschiedene Gründe. So führen einige befragte Personen aus, dass berufs- oder fachbezogene Weiterbildungen schlichtweg relevanter seien. Andere Befragte haben keine Ressourcen oder kein Interesse am Erwerb von transversalen Kompetenzen und lagern bspw. Buchhaltung und Marketing aus. Eine Befragte gibt an, dass der Bedarf an überbetrieblichen Kompetenzen zwar grösser wäre, aber weniger drängend: «[Beim Berufsspezifischen] kann ich nicht irgendeiner Kollegin sagen, kannst du mir das machen. Das andere, da habe ich immer noch das Hintertürchen, wenn es nicht anders geht, muss jemand kommen; Finanzen oder so etwas, das kann ich jemand anderem geben» (KMU 5). Fast alle befragten Personen sind für die strategische und operative Führung des Betriebes (mit-) verantwortlich und sind zum Teil auch für das Personalmanagement zuständig. Dennoch gibt nur ein kleiner Teil der Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer an, sich durch Selbststudium oder durch einen Kursbesuch im Bereich Führung und Management weitergebildet zu haben. Die Kompetenzen dafür werden hauptsächlich über eine Kombination aus bisherigen Erfahrungen und laufendem «on-the-job»-Lernen sowie dem Zuzug von Experten und Bekannten mit ähnlichen Herausforderungen gewonnen.

Spezifisch nach sozialen Kompetenzen gefragt, geben die Befragten an, darauf bewusst zu verzichten, da man entweder bereits über diese Kompetenzen verfüge oder Kurse in diese Richtung den Befragten für einen Kleinstbetrieb überdimensioniert erscheinen.

3.2.3 FORMEN DER WEITERBILDUNG

Im abschliessenden Teil der Interviews wurden die Kleinstunternehmerinnen dahingehend befragt, welche Weiterbildungsformen sie bevorzugen. Differenziert wurde zwischen selbstständig organisiertem Lernen, den klassischen Kursbesuchen, externen Beratungsleistungen, der internen Wissensweitergabe und Formen des Peer-to-Peer-Austausches.

Am intensivsten bilden sich die Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer durch selbstorganisiertes Lernen weiter. Das Internet in seinen vielfältigen Möglichkeiten der Wissensaneignung

hat sich, wie verschiedene Befragte betonen, in den letzten Jahren sehr schnell weiterentwickelt und bietet einen einfachen Zugang zu Informationen und Wissen. «Im Internet ist es sehr viel einfacher geworden, Tutorials zu benutzen und so neue Techniken zu lernen (...), auch ist der Zugang sehr einfach, man findet immer schnell eine Lösung» (KMU 6). Viele der Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer nutzen Tutorials und Videos, um sich bestimmte Techniken, Programme o.Ä. anzuschauen und anzueignen. Diese visuelle Form der Weiterbildung wird als hilfreich empfunden, da im Anschluss vieles direkt angewandt werden kann. «Man kann sehr viel lernen übers Zuschauen, muss es nicht immer gleich praktisch machen» (KMU 4). Als weitere Vorteile werden u.a. die flexible Zeiteinteilung, die Unterteilung in thematische «Häppchen», die Möglichkeit, die Inhalte nach eigenen spezifischen Interessen zu selektieren, sowie die häufig kostenlosen Angebote angeführt. Daneben ist aber auch bei einem grösseren Teil der Kleinstunternehmen die Lektüre von Fachbüchern und -zeitschriften von hoher Relevanz, um sich Wissen anzueignen oder zu vertiefen. «Unser Wissen haben wir uns über wissenschaftliche Artikel und über viele Bücher (...) angeeignet. Wir haben sehr viel gelesen» (KMU 12). Weiterhin gibt ein Teil der Interviewten an, dass das «learning by doing» einen hohen Stellenwert einnimmt. «Dann «learning by doing», man versucht es solange, bis man es kann» (KMU 8).

Der Besuch von Kursen ist eine eher wenig präferierte Form der Weiterbildung der Kleinstunternehmen. Sofern sich die Kleinstunternehmerinnen oder -unternehmer für einen Kursbesuch entscheiden, ist dieser meist auf ein ganz spezifisches Thema ausgerichtet, zu dem gerade ein Bedarf besteht, oder er betrifft betriebsbezogene Abläufe wie Lohnberechnungen, Buchführung oder Ähnliches. Auch die Länge und die Zugänglichkeit der Weiterbildungsmassnahme beeinflussen den Entscheid für eine Weiterbildung: «Ich habe letzte Woche einen Google-Kurs gemacht, das war gerade wichtig für uns. Das ist am einfachsten, da kann man einfach hingehen» (KMU 13).

Auch wenn sich verschiedene Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer im Bereich der Betriebsabläufe und Unternehmensführung durch Kurse oder Selbststudium weitergebildet haben und sich immer wieder mit diesen Themen auseinandersetzen, reichen die Kenntnisse und zeitlichen Ressourcen meist nicht aus, diese Aufgaben selbst zu übernehmen. Dementsprechend greifen viele der Interviewten auf externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen zurück, wenn es um die finanzielle und strategische Führung des Kleinstunternehmens und dessen Aussenaustritt geht. Das Know-how wird dabei von professionellen «Ratgebern» wie Treuhänder o.Ä. bis hin zu Freunden und Familienangehörigen bezogen.

Auch für berufsspezifische Fragestellungen werden externe Beratungen in Anspruch genommen. Hier zeigen sich vor allem zwei Ausrichtungen. Zum einen beziehen die Kleinstunternehmen in ver-

schiedenen Berufszweigen (wie bspw. Schreinerei oder Coiffeur) ihre Produkte, Werkstoffe etc. von anderen Unternehmen. Diese bieten oft Kurse zur Anwendung und Verarbeitung neuer Produkte an, die kostenlos beim Kunden durchgeführt werden. «Holzvertreter, die bestelle ich zu mir, wenn etwas schwieriger ist, als Kunde ist das für mich gratis» (KMU 3). Zum anderen beziehen die Befragten externe Beratungsleistungen, wenn ein Auftrag ihre eigenen Kompetenzen übersteigt oder nicht anders abgedeckt werden kann. «Zuweilen brauche ich Hilfe, das sind dann aber externe Kompetenzen: Make-up oder so» (KMU 6). Im Idealfall kann während dieser Zusammenarbeit ein intensiver Lernprozess stattfinden: «Wir holen jemanden rein für Knowhow, das wir nicht haben, da lernen wir sicher auch immer etwas. Kommt auch vor, dass wir dann deshalb beim nächsten Mal auf einen Externen verzichten können. Das passiert aber auch anders rum! Wir liefern ja auch Wissen, und die brauchen uns dann evtl. auch nicht mehr» (KMU 11). «Das ist ein fließender Übergang zwischen Beratung und Lernen, wir haben das immer so gesehen und Fragen gestellt und Schritt für Schritt gelernt» (KMU 8).

Bei der internen Wissensweitergabe zeigt sich, dass die Unternehmensgröße und die Aufteilung der (thematischen) Zuständigkeiten Einfluss auf den internen Wissensfluss nimmt. Bei Kleinstunternehmen mit weniger als 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Betrieben, die nur aus den Gründern bestehen, bearbeitet häufig jeder einen spezifischen Themenbereich, wodurch eine Wissensweitergabe nicht vorgesehen ist und auch kaum stattfindet. Dies zeigt sich an Aussagen wie «Wir haben getrennte Bereiche, lernen daher nicht wirklich voneinander» (KMU 1) oder «Wir arbeiten ja praktisch nie wirklich zusammen. Alle haben ihr Feld. Wir haben nicht wirklich einen Sparringpartner für unsere Dinge – sind oft auf uns alleine gestellt» (KMU 11).

In den anderen befragten Kleinstbetrieben findet die interne Wissensweitergabe insbesondere durch informellen Austausch und meistens ungeplant und unstrukturiert statt. «Das läuft einfach spontan ab (...), wir haben keinen Bedarf, das zu verbessern, es verläuft einfach pragmatisch und effizient» (KMU 10). «(...) standardisiert vorgehen wäre völlig überdimensioniert» (KMU 11). In einem Kleinstbetrieb gibt es eine wöchentliche Sitzung sowie eine jährliche Retraite, die teils für die interne Wissensweitergabe genutzt werden. In einem befragten Kleinstunternehmen, in dem alle thematisch überwiegend die selbe Arbeit leisten, gestaltet sich die interne Wissensweitergabe strukturierter: «Und wenn eine Mitarbeitende in einen Kurs geht, wird das danach auch im Geschäft geteilt. Was sie dort gelernt hat, gibt sie dann in 2 – 3 Stunden dem Team weiter (...) es wäre dumm, etwas nicht weiterzugeben. (...) Ich möchte, dass alle von allen profitieren» (KMU 4).

Eine weitere Möglichkeit der Wissensaneignung stellt der Peer-to-Peer-Austausch dar. Dieser kann bspw. von branchen- oder berufsspezifisch organisierten Gruppen und Netzwerken über Onlineplatt-

formen bis hin zu fachlichen Veranstaltungen und Konferenzen reichen. Für die Befragten ist vor allem der fachliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen inner-, aber auch ausserhalb des Betriebes von hoher Bedeutung. Besonders für die Kleinstunternehmen, die nur aus einer Person geführt werden, ist der Austausch mit externen Berufsfachleuten zentral. «Auch die Märkte (Kunsthandwerk-märkte, Anm. der Autoren) sind ein Teil davon, dort findet auch ein Austausch mit anderen Berufsleuten statt, das ist wichtig» (KMU 5). Für einen Teil der interviewten Kleinstbetriebe ist die Vernetzung in Gruppen relevant, u.a. um sich gezielt durch den fachlichen Austausch weiterzubilden, zu informieren oder zu gleichgelagerten Problemstellungen auszutauschen. «Ich bin in diversen Gruppen, da bin ich vernetzt und kann mich so weiterbilden» (KMU 1). Die Gruppen bzw. Netzwerke sind teils formal bspw. durch Berufsverbände organisiert oder eher informell angelegt und werden sowohl online als auch durch physische Treffen gestaltet. «Wir tauschen uns schon aus, aber mehr über Trends der Branche, auch wie es betrieblich läuft. Wir können grundsätzlich von denen (Peers, Anm. der Autoren) lernen, aber auch viel von Start-ups aus anderen Branchen; das läuft über Netzwerke wie bspw. WhatsApp-Gruppen, das ist aber eher informell, und auch über Events des ImpactHub und Ähnliches, wo man sich austauschen kann» (KMU 12). Wie intensiv sich der betriebsexterne Peer-to-Peer-Austausch in Netzwerken oder Gruppen gestaltet, ist auch davon abhängig, welche Angebote bestehen und ob diese inhaltlich passen bzw. ob von Unternehmensseite überhaupt ein Bedarf wahrgenommen wird, wie folgende Zitate belegen: «Es gibt einen Stammtisch für selbstständige Grafikerinnen, wo man sich auch über betriebliche Themen austauscht. Wir machen solche Dinge eher selten. Es gibt glaube ich einfach zu wenig, das mich spezifisch interessiert (KMU 9). «Es gäbe sicher Austauschformen und bestehende Netzwerke, aber da habe ich wenig Interesse, das sind meistens zu klassische Betriebe» (KMU 14). Auch erwähnen zwei befragte Kleinstbetriebe explizit, dass sie aufgrund der Konkurrenzsituation keinen Austausch mit anderen suchen. «Wir arbeiten mit einem anderen Vertrieb zusammen, da können wir uns auch austauschen, aber sonst läuft da nicht viel und es ist auch zu heikel mit der Konkurrenz» (KMU 13). Zwei andere Befragte erwähnen hingegen gerade den Wunsch nach einer Möglichkeit, sich mit einer Art Mentor oder Coach auf Betriebsebene auszutauschen, bezweifeln aber, dass dies leicht umsetzbar oder bezahlbar wäre.

Des Weiteren nutzen die Kleinstbetriebe teilweise fachliche Veranstaltungen wie Vortragsreihen, Konferenzen oder Messen, um sich berufsspezifisch weiterzubilden und das eigene Netzwerk zu pflegen oder auszubauen. Weiterhin erwähnen verschiedene Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer, dass sie sich durch die jeweiligen Projekte, an denen sie arbeiten, ebenfalls weiteres Wissen aneignen. «Jedes Projekt hat andere Anforderungen, in die man sich vertiefen muss und andere Planer und Experten, von denen man wieder etwas lernt. Das ist eigentlich unsere Weiterbildung» (KMU 2).

3.3 ANSÄTZE DER WEITERBILDUNGSANBIETER

Auch wenn bisher kaum wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterbildung in Kleinstunternehmen bestehen, gibt es doch einige Weiterbildungsanbieter, die sich sehr gut mit diesem Wirtschaftssegment auskennen und Ansätze verfolgen, um dieses anzusprechen und den vorhandenen Bedarf abzudecken. Um eine zweite Perspektive auf die Weiterbildung in Kleinstunternehmen zu gewinnen, wurden vier Expertinnen und Experten von Weiterbildungsinstitutionen befragt, die Kleinstunternehmen als Zielgruppe ihrer Angebote führen. Ausgewählt wurden vier Ansätze, die unterschiedliche Hintergründe, Themenfelder und Methoden abdecken.

Tabelle 2: Sample der Anbieter

Fall	Institution	Experte/Expertin	Themenfokus	Lernsetting
A	Institut an Universität	Geschäftsleitungsmitglied	Überbetrieblich	Präsenz
B	Lokaler Anbieter	Geschäftsführer	Überbetrieblich	Präsenz
C	E-Learning-Anbieter	Geschäftsleiter	Fachspezifisch	E-Learning
D	Sprachschule	Abteilungsleiterin	Sprachen	Präsenz

3.3.1 FALL A (INSTITUT AN UNIVERSITÄT)

Zehn Personen beschäftigen sich innerhalb dieses Instituts einer Schweizer Hochschule mit Weiterbildungen für KMU. Kleinstunternehmen machen unter den Teilnehmenden rund die Hälfte aus. Die Angebote wiederum richten sich klar an die Führungsebene von KMU und behandeln Thematiken der Betriebswirtschaftslehre aus einer Führungsoptik. Dazu setzt der Anbieter auf den Unterricht im Klassenverbund. Digitale Lernmethoden werden nur selten eingesetzt. Es gibt eine Lernplattform, die nach Aussage des Experten aber vorwiegend als Dokumentenablage dient. Das Referenten-Netzwerk beinhaltet interne Experten der Hochschule und externe Experten, die Erfahrungen aus der Praxis mitbringen.

Weiterbildungsansatz für Kleinstunternehmen

In der Kommunikation des Weiterbildungsanbieters wird nicht zwischen Kleinstunternehmen und grösseren KMU unterschieden, denn, so der Experte, «sie haben alle die gleichen Probleme, wenn es um Nachfolge, Leadership etc. geht». Damit der Unterricht auch mit Teilnehmenden funktioniert, die teils einen sehr unterschiedlichen betrieblichen Hintergrund mitbringen, müssten aber die unterrichtenden Experten klar über diese Hintergründe informiert und immer jemand des Instituts vor Ort sein, der die Veranstaltung begleitet und allenfalls darauf hinweisen kann. Wichtig sei, dass die Inhalte spätestens in der Diskussion auch immer für den Hintergrund des Kleinstunternehmens heruntergebrochen und debattiert würden.

Diese Diskussion ist ein zentraler Bestandteil des Bildungsansatzes dieser Institution. Durch den Dialog zwischen Teilnehmenden und Experten sollen sich die Angebote etwa von Videos im Internet unterscheiden und den entscheidenden Mehrwert schaffen. Angebote für Kleinstunternehmen, die kürzer sind als ein Tag, würde der Experte darum für die eigene Thematik nicht vorschlagen: «Dafür kann man auf Youtube». Als Konkurrenz werden diese Angebote aber gerade aufgrund dieser gewollten Unterscheidung nicht betrachtet. Gleichzeitig sieht der Experte aber auch Programme, die über einige Tage hinausgehen, nicht als angebracht für diese Zielgruppe: Denn für Kleinstunternehmen komme zu den Ausgaben für die Weiterbildung in den meisten Fällen auch Ausfälle bei den Einnahmen aufgrund verpasster Arbeitszeit hinzu. Ein- bis mehrtägige Seminare seien daher geeigneter als langfristige Programme wie ein CAS oder MAS .

Auch inhaltlich liegt in der Kürze ein Schlüssel, um Kleinstunternehmen anzusprechen. Während die Themen dieselben seien wie bei grösseren Betrieben, müsse aufgrund des kleineren Budgets, der knappen Zeitressourcen und der geringeren Komplexität der Betriebsstruktur (z.B. keine Abteilungen) ein hoher Grad an Pragmatismus erreicht werden. Es gehe darum, «mit 5 Seiten einen grossen Nutzen zu erreichen, statt ein dickes Buch durchzuarbeiten». Ein grosser Fokus liegt darum auf der Transferorientierung. Gemäss Erfahrung des Experten wollen die Teilnehmenden aus Kleinstunternehmen das Gelernte noch am gleichen Abend im Betrieb umsetzen können – «sie wollen Lösungen». Um dies zu gewährleisten, werde im Unterricht durch engagierte Diskussion eine «reflexive Lernatmosphäre» geschaffen und bewusst auf langen Frontalunterricht verzichtet. Durch die Diskussion wird zusätzlich Raum für den Austausch geschaffen, welcher für den Erfolg der Angebote extrem wichtig sei. Teilnehmende aus Kleinstunternehmen sähen sich oft als «Einzelkämpfer» und seien sehr froh, sich für einmal mit Personen mit gleichem Hintergrund austauschen zu können. Hinzu komme, dass in einer Weiterbildung Themen angesprochen und verglichen werden könnten, die auf Grund von Konkurrenz oder Interessenskonflikten an einem Verbandstreffen nicht zur Sprache kämen. Über die Veranstaltungen hinaus pflegt die Institution «Erfahrungsaustausch-Gruppen», die teils direkt aus dem Seminar entstehen und teils spezifisch und thematisch von der Institution gegründet werden. Diese finanzieren sich über Mitgliederbeiträge und erlauben den Peer-to-Peer-Austausch über einen längeren Zeitraum.

Zusätzlich zu den Seminaren werden auch Tagungen veranstaltet. Diese sollen der Inspiration und der Sensibilisierung für das Thema Unternehmensführung dienen. Sie erlauben es bestehenden Teilnehmenden, mit der Institution in Kontakt zu bleiben, und ermöglichen es neuen Interessierten, einen Einblick zu erhalten.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

«Wir leben von der Weiterempfehlungsquote», sagt der Experte in Bezug auf die Kundengewinnung. Entscheidend dafür sei die Gruppendynamik in den Seminaren und damit einhergehend die Effizienz und der Nutzen, der für Unternehmerinnen und Unternehmer generiert wird. Dafür verzichte er unter Umständen auch auf Teilnehmende und damit auf Einnahmen, wenn diese «bei ihnen am falschen Ort seien» und nicht aktiv teilnehmen, sondern nur Zeit absitzen würden.

Das Label und die Abschlüsse einer Hochschule bringen den Kleinstunternehmen seiner Ansicht nach wenig und können je nach Hintergrund sogar eher abschrecken. Unternehmerinnen und Unternehmer würden die Angebote immer für sich und den konkreten Nutzen besuchen und nicht für einen Titel oder Ähnliches.

3.3.2 FALL B (LOKALER ANBIETER)

Mit einem Kernteam von vier Personen und rund 30 Praxistrainern für verschiedene Themenbereiche ist dieser Anbieter eher klein und regional tätig. Der thematische Fokus liegt auch hier auf dem Betriebswirtschaftlichen, die Zielgruppe ist aber im Vergleich zu Fall A noch klarer auf Kleinstbetriebe ausgerichtet, wobei der Experte eher die Komplexität des Betriebs als die genaue Anzahl Mitarbeitende in den Vordergrund stellt. Auch hier liegt der Fokus klar und bewusst auf Präsenzveranstaltungen: «Wenn du willst, dass sich Kleinstunternehmer [zu überbetrieblichen Themen] weiterbilden, dann musst du sie aus ihrem Kontext herausreißen, sonst machen sie es nicht». Der Geschäftsführer macht dazu eine klare Unterscheidung zwischen überbetrieblichen und fachlichen Themen: zu Letzteren würden klar eher Weiterbildungen besucht und es würden dort auch andere Ansätze funktionieren.

Weiterbildungsansatz für Kleinstunternehmen

Als Hauptangebot führt der Anbieter einen Lehrgang für Unternehmerinnen und Unternehmer, bei dem die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Themen Schritt für Schritt während einem Jahr durchgegangen werden. Für die Themen werden Praxistrainer eingesetzt. Für den Geschäftsführer müssen diese notwendigerweise eigene Erfahrung als Unternehmerin oder Unternehmer sowie ausgewiesene fachliche Expertise in dem gefragten Bereich mitbringen. Im besten Fall komme noch Erfahrung in der Erwachsenenbildung hinzu. In diesem einjährigen Lehrgang mit 44 Veranstaltungen bilde sich auch eine «eingeschworene Klasse», in welcher sich die Teilnehmenden offen austauschen und nachhaltig miteinander vernetzen können. Dabei spielt wiederum das gewählte Lehr- und Lernsetting der Präsenzveranstaltung eine Rolle. Ein zusätzlicher Effekt sei, dass das Setting die Teilnehmenden dazu diszipliniere, sich wirklich Zeit zu nehmen und an die Veranstaltung zu kommen, um die anderen Teilnehmenden nicht zu enttäuschen. Wie bereits in Fall A werden

auch von diesem Anbieter im Nachgang einer Veranstaltung Treffen organisiert, um die Gruppe und den Austausch zu erhalten. Darüber hinaus bleiben die Teilnehmenden auch mit den Praxistrainern vernetzt und haben so Ansprechpartner bei Problemen.

Auf die Frage, ob der einjährige Lehrgang von der Länge her das geeignete Format für Kleinstunternehmen sei, zeigt sich für den Weiterbildungsanbieter ein gewisses Dilemma: Um einen nachhaltigen Lernerfolg, einen offenen Austausch zwischen den Teilnehmenden und eine anhaltende Vernetzung zu gewährleisten, ist aus Sicht des befragten Experten nur diese Länge sinnvoll. Den Weiterbildungsbedarf von Kleinstunternehmen nimmt er aber anders wahr: Diese wollten möglichst schnelle und kompakte Problemlösungen. «Ein marktgerechtes Angebot müsste kurz und modular sein, würde aber dann unserer Vorstellung eines langfristigen Lernerfolges widersprechen». Als Lösungsansatz soll das Angebot dennoch modularisiert und als einzelne Tage buchbar werden. Darüber will der Anbieter einerseits Absolventen des Lehrgangs die Möglichkeiten für Auffrischkurse zu bestimmten Themen bieten und andererseits Interessierten einen ersten Zugang verschaffen. Diese Modularisierung bedeutet für den kleinen Anbieter eine administrative Herausforderung.

Noch kürzere Angebote zu konzipieren, um der Zeitnot entgegenzuwirken, sei jedoch nicht sinnvoll, wie Tests mit Videos und digitalen Mini-Formaten gezeigt hätten: Teilnehmende aus Kleinstunternehmen würden sich auch die kürzere Zeit nicht nehmen, und ohne den persönlichen Austausch und den sozialen Druck der Klasse würden wichtige Komponenten fehlen. Hinzu kommt für ihn aus wirtschaftlicher Sicht eine fehlende Zahlungsbereitschaft für solche Angebote, zumindest bei überbetrieblichen Themen. Mehr erhofft sich der Geschäftsführer des Anbieters von der Möglichkeit, durch Blended-Learning-Ansätze die grosse Spannweite an vorhandenem Wissen bezüglich verschiedener Themen in den Klassen durch digitale Vor- und Nachbereitungen besser abfedern zu können.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Als wichtigsten Faktor für ein erfolgreiches Angebot für Kleinstunternehmen sieht der befragte Experte, dass das Angebot den Teilnehmenden sehr konkrete Anweisungen und Beispiele liefert, die sie im eigenen Betrieb unmittelbar umsetzen können. Gerade dadurch könne sich sein Angebot von Hochschulen und Fachhochschulen abgrenzen. Es gehe darum, «Werkzeuge» zu liefern, die sie direkt einsetzen könnten, deshalb setzt er auf Beispiele aus den Betrieben oder Fallstudien. Die Herausforderung liege dabei aber vor allem darin, eine Balance zwischen diesen praxisnahen und vor allem zeitnahen Erwartungen und den eigenen Ansprüchen an eine nachhaltige Bildung zu finden.

Als Setting sind dafür Präsenzveranstaltungen aus Sicht des Befragten unabdingbar. Dies folge aus dem sozialen Druck und der Gelegenheit, sich ausserhalb des betrieblichen Kontexts mit einem

Thema zu beschäftigen, sowie dem Austausch, der dadurch ermöglicht wird. Zwar seien Kleinstunternehmer in der Regel bereits sehr gut vernetzt, aber im Kontext einer Weiterbildung würden berufsspezifische Themen wie auch Smalltalk schneller überwunden und konkrete Themen wie Führung besprochen, für welche die Leitenden eines Kleinstunternehmens sonst meist keine Gesprächspartner auf gleicher Ebene hätten.

Ein weiteres Erfolgsrezept für die eher kleine und regionale Institution sind Kooperationspartner. So arbeiten sie beispielsweise mit Berufsverbänden zusammen, wenn es darum geht, den Bereich «BWL» bei einem Programm abzudecken. Eine andere Zusammenarbeit findet mit einem Anbieter statt, der sich auf E-Learning-Einheiten zu fachspezifischen Inhalten spezialisiert. Durch diese Kooperation sollen betriebswirtschaftliche Themen in die fachspezifischen Angebote «eingeschmuggelt» werden, um Betriebe dort abzuholen und für das Thema zu sensibilisieren.

Schliesslich nennt der Geschäftsführer auch den regionalen Standort als Vorteil, da Kleinstunternehmerinnen und -unternehmer keine Zeit für lange Distanzen hätten, und erwähnt als weiteren Vorteil die im Vergleich zur Höheren Berufsbildung geringeren Kosten und Zeitspanne der Weiterbildung.

3.3.3 FALL C (E-LEARNING-ANBIETER)

Der auf Online-Angebote spezialisierte Anbieter wird von einem dreiköpfigen Kernteam geführt und gehört damit selbst zu den Kleinstunternehmen. Der Fokus liegt auf reinen Online-Angeboten, wobei auch Blended-Learning-Ansätze immer mehr zum Thema werden. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt auf drei Pfeilern: Fachspezifische Themen der Gesundheitsbranche, Software-Schulungen und Sprachkurse. Die Zielgruppe sind Firmenkunden; Kleinstunternehmen befinden sich darunter nur vereinzelt.

Weiterbildungsansatz für Kleinstunternehmen

Der Ansatz des Anbieters ist nicht spezifisch auf Kleinstunternehmen ausgerichtet, schliesst diese aber nicht aus. Gemäss Erfahrungen des Geschäftsführers werden massgefertigte E-Learning-Produkte nur von Firmen ab ca. 100 Mitarbeitenden in Auftrag gegeben. Kleinere Firmen können sich eher Lizenzen oder Anpassungen von bereits erstellten Produkten leisten.

Die Angebote dieses Unternehmens sind in der Regel Online-Kurse oder Seminare, die üblicherweise zwischen zwei und dreissig Stunden dauern. Längere Lehrgänge gibt es nur bei den Angeboten im Bereich Sprachen. Der Fokus auf eher kürzere Kurse geht Hand in Hand mit dem inhaltlichen Schwerpunkt auf konkrete fachspezifische Themen. Überbetriebliches wie etwa Führung und Transformation seien langfristige Prozesse und könnten gemäss dem Befragten

vergleichsweise schlecht durch standardisierte E-Learning-Konzepte abgedeckt werden. Bei fachlichen Themen und insbesondere bei Kursen, die beispielsweise vom Gesetzgeber für eine Branche vorgeschrieben sind, sehe das hingegen anders aus. Ebenso bei Produkt- oder Software-Schulungen und fachspezifischen Themen, die sich für das Selbststudium eignen.

Im Angebot finden sich auch kürzere Einheiten, welche nur etwa 10 Minuten beanspruchen. Prinzipiell ist der befragte Experte der Meinung, dass sich solche digitalen Mini-Formate für Kleinstunternehmen eignen; er macht aber eine klare Unterscheidung bezüglich des Ziels solcher Lerneinheiten: Mini-Formate seien dann sinnvoll, wenn es um den «performance support» bei der Arbeit gehe, also darum, ein konkretes Problem schnell zu lösen, eignen sich aber nicht für die Vertiefung einer Thematik. Als Anbieter müsse man aus vielen gleich gelagerten Anfragen für kurze Problemlösungen auf die dahinterliegenden Defizite in den bestehenden Ausbildungen schliessen und dort ansetzen.

Austausch unter den Lernenden bietet das Unternehmen nicht an. Nicht, weil die technische Möglichkeit nicht bestehen würde, sondern weil dazu bisher keine Anfragen eingegangen sind und mit Skype und Social Media bereits bekannte und genutzte Möglichkeiten bestehen.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Gemäss Einschätzung dieses Experten für E-Learning-Angebote sind diese für Kleinstunternehmen eher nicht geeignet. Dafür nennt er mehrere Gründe:

So erfordere ein massgeschneiderter Kurs immer eine hohe Anfangsinvestition. Damit sich Kosten und Nutzen für die Kunden decken, muss der Kurs über lange Zeit oder für viele Personen im Betrieb nutzbar sein. Sobald aber Standardthemen für etwa eine ganze Branche angesprochen werden, können auch Kleinstbetriebe daran teilnehmen, ohne die Anfangsinvestitionen selbst tätigen zu müssen. Ein Ansatzpunkt des Anbieters ist es daher, branchenspezifisch vorzugehen und möglichst Themen abzudecken, die allen Betrieben dieser Branche entsprechen, ohne notwendigerweise auf deren Grösse zu achten. Ein Ansatzpunkt sind deshalb gesetzliche Auflagen, die für eine Branche gelten und die durch E-Learning abgedeckt werden können, da durch den Gesetzgeber bereits ein hoher Standardisierungsgrad vorgegeben ist. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die Bündelung der Interessen innerhalb von Branchenverbänden, welche sich aber bisher als schwierig umsetzbar erwiesen habe.

Nicht nur die Anforderungen von Kleinstbetrieben als Ganzes seien individueller, auch die Nachfrage nach Weiterbildungen der Mitarbeitenden eines Kleinstunternehmens seien es, wie der Experte vermutet. Er geht davon aus, dass in den meisten Kleinstunternehmen die Initiative für eine Weiterbildung stärker vom Individuum

ausgeht und nicht strukturiert vom Unternehmen gesammelt und aufgenommen wird. Dies erhöht in der Konsequenz wiederum die Problematik der individuellen Anforderungen, die nur mangelhaft durch digitale Angebote abgedeckt würden.

Auf die bekannte tiefe Zahlungsmoral für Online-Angebote angesprochen, meint der Befragte, dass dem entgegengewirkt werden könne, wenn sich etwa ein Branchenverband dahinterstelle und zusätzlich die Qualität des Angebots garantiere. Ohne diesen Zusatz sei es aber sehr schwierig, gegen Gratisangebote zu bestehen.

3.3.4 FALL D (SPRACHSCHULE)

Mit 55 Mitarbeitenden ist die Sprachschule der grösste der vier befragten Anbieter. Die befragte Expertin hat mehrere Jahre den Bereich Ausbildungsberatung geleitet und kennt den Kundenkontakt mit Einzelpersonen und Firmenkunden. Die Schule fokussiert auf Präsenzveranstaltungen und setzt digitale Lehrmethoden als Ergänzung ein oder konzipiert auf Wunsch auch ganze Online-Programme, was aber sehr selten vorgekommen sei. Kleinstunternehmen gehören für die Schule ebenfalls zum Zielpublikum, die Expertin unterscheidet aber eher zwischen Firmenkunden, Institutionen und Einzelkunden, als spezifische Untergruppen nach Betriebsgrösse zu nennen. In den Klassen einer Sprachschule liessen sich die Teilnehmenden aus allen drei Gruppen aber gut mischen, solange diese die gleichen Ziele verfolgen, wie ihre Erfahrung zeige. Dennoch sieht sie bei Kleinstunternehmen gewisse Besonderheiten.

Weiterbildungsansatz für Kleinstunternehmen

Bei Kleinstunternehmen nehme die Einzelperson mehr Gewicht ein und sie wüssten meist sehr spezifisch, welche Kompetenzen diese Person erwerben soll. Gleichzeitig können für solche Betriebe normalerweise keine betriebsinternen Gruppen gebildet werden. Dementsprechend sind entweder sehr spezifische Einzeltrainings gefragt oder aber die Verfügbarkeit von Einzelplätzen in laufenden Angeboten. Diese beiden Angebotsformen unterscheiden sich nach Ziel und bezüglich der Kosten. Gemäss Erfahrung der Expertin seien Kleinstunternehmen bereit, für die spezifische Entwicklung eines Mitarbeitenden für Kompetenzen, die für das Unternehmen relevant sind, auch entsprechende Massnahmen zu finanzieren. Wenn es aber darum gehe, «generell eine Sprache aufzufrischen», dann stünden dafür nur wenige finanzielle Ressourcen zur Verfügung, während ein Grossunternehmen durchaus einmal ein entsprechendes Programm starten könne.

Für die individuellen Einzeltrainings sind digitale Methoden gemäss der befragten Expertin weniger geeignet, ausser wenn die Personen den Ort nicht erreichen kann und das Training virtuell stattfindet. Die Möglichkeit von Online-Formaten zum Selbststudium als Ergänzung sei jedoch sinnvoll. In grösseren Präsenzklassen ergebe sich

zudem immer schnell ein Austausch aufgrund der ähnlichen Situation und Ziele der Teilnehmenden. Der Anbieter unterstütze dies zusätzlich mit einem Rahmenprogramm und Events rund um die eigentlichen Präsenzveranstaltungen; der Hintergrund des Betriebs und dessen Grösse spiele dabei kaum eine Rolle.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Als Kunden würden Kleinstunternehmen gleich angesprochen wie alle Firmenkunden, also über Verbände, Netzwerke oder HR-Verantwortliche. In gewissen Branchen sei dies aber schwierig, wenn etwa die Vernetzung fehle, HR-Abteilungen nicht existieren oder nur bedingt zugänglich seien. In diesen Fällen lohnt sich der Kontakt mit einzelnen Kleinstbetrieben weniger, ausser es gebe gewisse Anreize wie etwa durch Fonds, die in der Branche zur Verfügung stünden. In solchen Fällen könne der Anbieter von Weiterbildung auch die Funktion übernehmen, den Unternehmen den Weg zu solchen Geldern zu ebnet und den administrativen Aufwand zu reduzieren, so dass sich der Kontakt für beide lohne.

Hürden für Weiterbildung in Kleinstunternehmen sieht sie bei der fehlenden Institutionalisierung des Themas in diesen Betrieben. Es gebe meist kein Budget oder standardisierte Prozesse dazu. So gebe es zwar gewisse Unternehmen, die das Thema stark fördern, die «grosse Masse» regle es aber sehr individuell. Auch stünden in Unternehmen, die Weiterbildung nicht proaktiv betreiben, meist nicht die relevanten Informationen zu den Möglichkeiten zur Verfügung.

Eine weitere Hürde sei, dass es sich ein Kleinstunternehmen nicht leisten könne, Mitarbeitende «wegzuentwickeln», also auf eine Stufe zu heben, die über dem Profil des Unternehmens liege, da sie befürchten, diese Mitarbeitenden zu verlieren und ein Auffangen durch andere Abteilungen nicht möglich sei. Deshalb sei Weiterbildung in Kleinstunternehmen immer sehr spezifisch auf die Anforderungen des Unternehmens getrimmt.

4 Fazit

Zu Beginn der explorativen Studie wurde dargestellt, dass aufgrund der statistischen Erhebungen zum Aus- und Weiterbildungsverhalten von schweizerischen Unternehmen die Vermutung naheliegt, dass Kleinstunternehmen nur eine geringe Weiterbildungsaktivität aufweisen. Zugleich wurde aber angenommen, dass die blossen Zahlen kaum darstellen können, wie sich die Weiterbildungsrealität von Kleinstbetrieben tatsächlich gestaltet.

Durch die Befragung von 14 Kleinstunternehmen und vier Weiterbildungsanbietern konnte aufgezeigt werden, dass Weiterbildung durchaus in Kleinstunternehmen gelebt wird, der Weiterbildungsbedarf sich aber nur begrenzt durch organisierte bzw. standardisierte Weiterbildungsangebote abdecken lässt.

Folgende Tendenzen lassen sich auf Grundlage der Befragung der Kleinstunternehmen aufzeigen:

(1) BEDEUTUNG DER WEITERBILDUNG

Alle befragten Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer haben eine positive Einstellung zur Weiterbildung und schreiben ihr eine hohe Bedeutung für den Fortbestand und die Weiterentwicklung des eigenen Betriebes zu. Dementsprechend findet auch in allen befragten Unternehmen Weiterbildung statt. Der klassische Kursbesuch ist für die befragten Kleinstunternehmerinnen und -unternehmern nicht die erste Wahl. In diesem Zusammenhang zeigt die Befragung auch, dass die Hälfte der Kleinstbetriebe unter Weiterbildung einen klassischen Kursbesuch versteht und kein breiteres Begriffsverständnis von Weiterbildung hat, das bspw. selbstorganisiertes Lernen miteinbeziehen würde. Folglich könnte eine rein quantitative Befragung zu den Weiterbildungsaktivitäten von Kleinstunternehmen durchaus zu dem Schluss führen, dass dort weniger Weiterbildung stattfindet als in grösseren KMU, wobei dies allerdings nur auf den Besuch von Weiterbildungskursen zutreffen würde. Legt man eine breite Definition von Weiterbildung zugrunde, kann die explorative Studie belegen, dass Kleinstunternehmen durchaus sehr weiterbildungsaktiv sind.

(2) WEITERBILDUNGSSTRATEGIE

Auch wenn die Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer sich permanent weiterbilden, verfügt keiner der befragten Kleinstbetriebe über eine explizite strategische Planung von Weiterbildungsmassnahmen. Es lassen sich jedoch in einem Teil der Unternehmen implizite Strategien oder Teilstrategien finden wie bspw. eine Jahresplanung oder ein festes Budget für Weiterbildung. Überwiegend wird Weiterbildung kurz- bis mittelfristig geplant und ist am konkreten Bedarf orientiert. Die indirekten Vorteile von Weiterbildungen oder eine generelle positive Grundhaltung dazu spielen für Kleinstbetriebe im Vergleich mit Unternehmen über 9 Mitarbeiten-

den keine Rolle (vgl. Schüepp 2017). So wird beispielsweise nur von einem Betrieb der Gedanke geäußert, Weiterbildung zur Bindung des Personals zu nutzen, aber auch in diesem Fall wurde dieser Gedanken bisher nicht umgesetzt.

(3) HÜRDEN

Auch wenn die zentralen Hürden, nicht an Weiterbildung teilzunehmen, die zeitlichen und finanziellen Kapazitäten der Kleinstunternehmen sind, zeigen die Interviews, dass die Beweggründe, auf Weiterbildung zu verzichten, nicht darauf reduziert werden können, sondern vielschichtiger sind. Beispielsweise verbinden die Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmen mit Weiterbildungsmassnahmen unmittelbare Anwendungserwartungen, die durch viele, inhaltlich nicht spezifisch auf die Bedürfnisse der Kleinstbetriebe zugeschnittene Weiterbildungsangebote in traditionell organisierten Kursen nicht erfüllt werden können. Auch die Betriebsgrösse bzw. die geringe Personaldichte wird als relevanter Grund genannt, nicht an organisierten bzw. standardisierten Weiterbildungen teilnehmen zu können. Die oben genannte kurz- bis mittelfristige Optik führt auch dazu, dass das Alter der Führungspersonen in Bezug auf Weiterbildungsaktivitäten eine gewisse Rolle zu spielen scheint; darauf verweisen Aussagen, wonach sich eine grössere Weiterbildung nicht mehr lohnen würde.

(4) THEMENFELDER

In Bezug auf Themenfelder verorten die Befragten den höchsten Weiterbildungsbedarf in den berufs- und fachspezifischen Themenbereichen. Transversale Kompetenzen werden hingegen weniger nachgefragt. Damit setzen die Kleinstunternehmen im Vergleich zu den kleinen und mittleren Unternehmen mit über 9 Mitarbeitenden noch höhere Prioritäten bei der berufs- und fachspezifischen Weiterbildung (vgl. Schüepp 2017).

(5) WEITERBILDUNGSFORMEN

Unterschiedlich ist jedoch das Herangehen an solche fachspezifischen Themen. Während bei den Unternehmen mit über 9 Mitarbeitenden vor allem interne Schulungen (durch interne oder externe Experten) im Fokus stehen, ist die häufigste Form der Weiterbildung in Kleinstbetrieben das selbstorganisierte Lernen. Hier wird vor allem auf das Internet zurückgegriffen, das sich in den letzten Jahren zunehmend als Wissens- und Weiterbildungsquelle für die Kleinstunternehmerinnen und Kleinstunternehmer entwickelt hat. Als besonders förderlich werden Tutorials wahrgenommen, die anschaulich gestaltet, vielfach kostenlos und zeitlich flexibel nutzbar sind. Des Weiteren hat auch die Lektüre von Fachliteratur eine hohe Relevanz. Fach- und Branchenverbände, welche von Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitenden als wichtigste Partner genannt wurden, stehen bei diesem selbstorganisierten Lernen in Kleinstunternehmen weniger im Zentrum.

Der traditionelle Weiterbildungskurs ist eine weniger präferierte Form der Weiterbildung in Kleinstunternehmen. Der Entscheid für die Form der Weiterbildung ist meist an einem ganz konkreten Bedarf ausgerichtet, auf den unmittelbar reagiert werden muss. Entsprechend der Situation der Kleinstunternehmen sind dies vor allem leicht zugängliche und kurze Kurse. Bei der Herkunft von Angeboten wird auf in den jeweiligen Branchen bekannte Akteure oder Institutionen geachtet. Bei Personen mit akademischem Hintergrund stehen Hochschulen oder Fachhochschulen klar im Zentrum. Branchenverbände werden eher nicht erwähnt.

(6) EXTERNE BERATUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN

Um fehlendes Know-how kompensieren zu können, greifen die befragten Kleinstunternehmen zudem auf externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen zurück. Diese werden vielfach für betriebsbezogene Elemente wie das Rechnungswesen oder den Aussenauftritt herangezogen. Auch für berufsspezifische Fragestellungen werden externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen, sei es um sich ein neues Produkt oder einen Werkstoff erklären zu lassen oder um die eigenen Fachkompetenzen für die Bewältigung eines Projektes oder Auftrags durch externes Knowhow zu ergänzen. Letzteres wird von den Befragten als sehr lehrreich beschrieben. Durch die Zusammenarbeit mit externen fachlich versierten Partnern können die eigenen beruflichen Kompetenzen vertieft und erweitert werden.

(7) INTERNE WISSENSWEITERGABE

Die interne Wissensweitergabe findet in allen Kleinstunternehmen informell statt und bildet keinen festen organisatorischen Bestandteil im Unternehmensprozess, bspw. in Form einer wöchentlichen Sitzung. Zudem zeigt sich, dass in Betrieben, in denen die Mitarbeitenden getrennte Arbeitsbereiche haben oder überwiegend projektbezogen arbeiten, die Wissensweitergabe erschwerten Bedingungen unterliegt, da man wenige inhaltliche Überschneidungen hat.

(8) PEER-TO-PEER-AUSTAUSCH

Beim Peer-to-Peer-Austausch schätzen die Kleinstunternehmer vor allem die fachliche Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen inner- und ausserhalb des Unternehmens sowie die Vernetzung in Gruppen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Weiterbildungsaktivitäten der befragten Kleinstunternehmen grob in zwei verschiedene «Typen» differenzieren lassen:

Die verschiedenen Formen, die dabei angewendet werden, richten sich am deutlichsten nach dem aktuellen Bedarf, den der jeweilige Markt bzw. die jeweiligen Auftraggeber an das Unternehmen herantragen. So nutzen Kleinstunternehmen, die häufig projektbasiert arbeiten und jeweils kurzfristig und spezifisch auf Wissenslücken reagieren müssen, insbesondere das selbstorganisierte Lernen, bspw. in Form von Tutorials, Fachliteratur und Inputs von Konferenzen

oder Peers. Unternehmen wie der Coiffeur-Betrieb, die standardisierte Tätigkeiten ausführen und dabei mittel- und langfristige Trends berücksichtigen müssen, beziehen eher auch Kurse in ihre Weiterbildungsaktivitäten mit ein und setzen stärker auf die interne Wissensweitergabe. Dazwischen besteht ein gewisser Graubereich, in welchem sich beispielsweise die beiden Grafik-Unternehmen befinden, welche sowohl projektspezifisch arbeiten als auch Trendverschiebungen folgen müssen. Hier legen die Beispiele nahe, dass ein grosses Interesse an professionellen Kursen bestehen würde, diesem aber oft finanzielle und zeitliche Hürden im Weg stehen. In diesen Fällen suchen die Kleinstbetriebe selbstständig nach Lösungen und wählen erst in letzter Instanz ein kostenpflichtiges Angebot.

Ansätze der Anbieter

Aus den Tendenzen und dem Bedarf der Kleinstunternehmen, die sich aus der Befragung ablesen lassen, ergibt sich für Anbieter von Weiterbildungen eine schwierige Ausgangslage, um Kleinstbetriebe anzusprechen. Ein Ansatz besteht darin, den Bedarf an fachspezifischen und problemorientierten Schulungen mit kurzen Formaten abzudecken. Gerade diesen Ansatz bezeichnet jedoch die Weiterbildungsinstitution, die auf fachspezifische E-Learning-Angebote spezialisiert ist, als schwierig in Bezug auf Kleinstunternehmen. Nur wenn etwa gesetzliche Auflagen eine gewisse Standardisierung in einer Branche erfordern, lasse sich dieser Ansatz gewinnbringend verfolgen. Ansonsten seien die individuellen Ansprüche von Kleinstunternehmen im Vergleich zur Zahlungsbereitschaft und der kostenlosen Konkurrenz im Internet zu gross.

Überbetriebliche Themen werden von den befragten Unternehmen nicht als dringender Bedarf erachtet und meist entweder durch Erfahrung, durch externe Beratung oder Dienstleistungen abgedeckt. Zwei der porträtierten Anbieter verfolgen dennoch einen solchen Ansatz. Dies ist insofern kein Widerspruch, als beide Anbieter entsprechende Einschätzungen teilen. So gibt der Anbieter «Fall B» zu bedenken, dass es immer einen grossen Widerstand zu überwinden gebe, um Kleinstunternehmen für diese Thematik zu interessieren. Der Anbieter «Fall A» derweil möchte auch nur Kleinunternehmen mit diesem spezifischen Bedarf und einer grossen Eigenmotivation für seine Angebote ansprechen und richtet sich nicht an die breite Masse. Ein Aspekt dieser beiden Ansätze, der bei den befragten Betrieben auf Resonanz stösst, ist die Ermöglichung des Austauschs mit Peers, den viele Unternehmer schätzen, ohne einen entsprechenden Rahmen aber teilweise als schwierig wahrnehmen.

Der Vergleich der vier Ansätze zeigt, dass die Unterscheidung zwischen überbetrieblichen und fachspezifischen Themen für Länge und Art der Durchführung eines Angebots zentral ist. Online-Ansätze werden aktuell nur für fachspezifische Themen ins Auge gefasst. Doch auch hier herrscht Skepsis, ob Kleinstunternehmen als Kunden angesichts des Aufwandes, der für massgeschneiderte Angebote nötig ist, und der fehlenden Zahlungsbereitschaft für solche Ange-

bote wirklich in Frage kommen. Gerade für betriebswirtschaftliche Themen favorisieren die befragten Experten eindeutig Präsenzveranstaltungen, insbesondere auch, um den Austausch zwischen den Teilnehmenden als wichtiges Element anzukurbeln.

Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass die sehr spezifischen Bedürfnisse, Anforderungen und knappen Ressourcen von Kleinstunternehmen berücksichtigt werden. Dem Weiterbildungsbedarf der Kleinstunternehmen soll vor allem durch sehr praxisnahe und konkrete Weiterbildungen entsprochen werden, die einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen bringen sollen.

Potentiale

Die Gegenüberstellung des Weiterbildungsbedarfs der Kleinstunternehmen und der Ansätze der Anbieter zeigt, dass auf beiden Seiten ein Bewusstsein für das Thema vorhanden ist, dass aber Angebot und Nachfrage nur teilweise übereinstimmen. Ein grosser Teil der Weiterbildung in Kleinstunternehmen findet heute ohne die Unterstützung von Weiterbildungsanbietern statt.

Der Vergleich erlaubt zudem, über die aktuellen Ansätze hinaus zu fragen, wie Weiterbildung in Kleinstunternehmen unterstützt und gefördert werden könnte. Ein möglicher Ansatzpunkt dafür wäre ein Engagement der Anbieter im Bereich des selbstorganisierten Lernens, das von hoher Relevanz für die Kleinstbetriebe ist. Hier zeigt sich insofern ein Potential, da nicht immer effiziente und befriedigende Strategien für die Recherche, die damit verbundenen Lernprozesse und die betriebsinterne Wissensweitergabe vorliegen. Weitere Ansatzpunkte sind der Austausch mit anderen Unternehmen und der Bezug von Wissen durch externe Expertinnen und Experten, den viele befragte Kleinstunternehmen als wertvoll erachten. Hier wären zusätzliche informelle oder strukturierte Formate denkbar, die den direkten persönlichen Austausch fördern. Ebenfalls könnten Formen von Coaching oder Mentoring in Betracht gezogen werden, die bspw. Unternehmen mit unterschiedlichem Wissens- und Erfahrungsstand zusammenführen. Dadurch könnte für Kleinstunternehmen ein weiterer Zugang zu Themen und Know-how entstehen, die sie mit den eigenen Ressourcen nicht abdecken können.

5 Literatur

Bundesamt für Statistik BFS (2016): Struktur der Schweizer KMU 2016. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/6468586/master> [05.09.2019].

Bundesamt für Statistik BFS (2018a): Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilung und Grössenklasse. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/5827610/master> [24.07.2019].

Bundesamt für Statistik BFS (2018b): Anteil der Beschäftigten nach Grössenklassen der Unternehmen und Wirtschaftssektor, 2016. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/5827636/master> [24.07.2019].

Bundesamt für Statistik BFS (2018c): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/6146039/master> [24.07.2019].

Kuckartz, Uwe (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3., überarbeitete Auflage Ausg.). Weinheim: Beltz

Schüepf, Philipp (2017): Weiterbildung in Schweizer KMU. Resultate einer explorativen Befragung bei 11 Betrieben. Zürich: SVEB (<https://alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/> [13.09.2019]).

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum: Qualitative Sozialforschung/Social Research, 1 (1), Art. 22.

6 Anhang

Tabelle 3: Sample der befragten Personen in den Betrieben

Fall	Geschlecht	Alter	Funktion	im Betrieb seit
1	m	> 60	Inhaber, Chef	Gründung
2	m	30-40	Projektleiter	halbes Jahr
3	m	> 60	Inhaber	Gründung
4	m	30-40	Inhaber, Chef	Von MA zum Inhaber
5	f	50-60	Inhaberin	Gründung
6	m	50-60	Inhaber	Gründung
7	f	30-40	Büroleitung	ca. 1 Jahr
8	m	30-40	Partner	Gründung
9	f	30-40	Partnerin	Gründung
10	m	30-40	Partner	Gründung
11	m	50-60	Partner	28 Jahre
12	m	30-40	Cofounder	Gründung
13	f	30-40	Marketing, Komm., Verkauf	ca. 3 Jahre
14	m	30-40	Geschäftsführer	6 Jahre

S V E B ■
F S E A ■



movetia Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility

Impressum

AutorInnen

Stefanie Dernbach, Dipl. Pädagogin
Wissenschaftliche Mitarbeiterin SVEB.
stefanie.dernbach@alice.ch

Philipp Schüepp, Politikwissenschaftler MA,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter SVEB.
philipp.schueepp@alice.ch

Projekt

ME2ME – Micro-enterprise Learning Partnerships
Nr.: 2017-1-PL01-KP202-0ZB2A0
www.alice.ch/de/sveb/projekte/me2me/

Finanzierung

Movetia, Erasmus +

Design

Konzept: Völlm + Walther
Layout: yoco

Bezug

www.alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/

Copyright

Beim SVEB. Wiedergabe unter Angabe der Quelle
für nichtkommerzielle Nutzung gestattet.

Bibliographische Angabe

Dernbach, Stefanie/Schüepp, Philipp (2019):
Weiterbildung in Schweizer Kleinunternehmen.
Eine explorative Studie. Zürich: SVEB.

13. September 2019