

Analyse und Strategie

1. Einleitung

Projektziel

Die EB Zürich hat sich im Rahmen des Projektes «Weiterbildungskooperation» zum Ziel gesetzt, sich neben dem bisherigen Fokus auf Einzelpersonen vermehrt auch bei Firmen und Institutionen als attraktive Partnerin für berufliche Weiterbildung zu positionieren (siehe [Illustration 1](#)). Die Stärke dieser zweigleisigen Strategie liegt in den dadurch möglich werdenden Synergien: Über Einzelpersonen als Kundinnen können Kontakte zu Verantwortlichen in Firmen und Organisationen entstehen und über den Kontakt zu Firmen können auch Mitarbeitende für individuelle WB gewonnen werden.

Inhalt des Dokuments

Wir konkretisieren in diesem Dokument ausgehend von einer Analyse in Form von Gesprächen (siehe unten), dem Studium verschiedener [Publikationen](#) sowie Besuchen von thematischen [Veranstaltungen](#) eine Umsetzungsstrategie zur Erreichung des Projektzieles.

Die im [Anhang 2](#) aufgeführten Illustrationen, auf die wir im Dokument verweisen, haben wir für unsere Gespräche mit Betrieben sowie für die Gestaltung von Veranstaltungen entwickelt.

Zum Begriff «Weiterbildungskooperation»

Wir haben für das Projekt den Begriff «Weiterbildungskooperation» gewählt, weil er das gemeinsame Erarbeiten von Weiterbildungsaktivitäten zwischen Betrieb/Institution und der EB Zürich am besten ausdrückt. In diesem Sinne wird er u.a. im Buch [Weiterbildungskooperation in KMU](#) verwendet.

Unter dem Begriff «Weiterbildungskooperation» wird aber auch die Zusammenarbeit verschiedener Weiterbildungsanbieter zur Erbringung einer optimaleren Dienstleistung gegenüber einem Kunden verstanden. Dies ist in Ansätzen dann der Fall, wenn in einer Weiterbildungsberatung auf andere öffentliche und private Anbieter verwiesen wird, von deren Qualität wir überzeugt sind und deren Angebot das EB Zü-

rich-Angebot ideal ergänzt. Eine erweiterte Form von Weiterbildungskooperation wäre die bewusste Zusammenarbeit der EB Zürich mit andern Weiterbildungsanbietern, um gemeinsam Produkte zu entwickeln und/oder auf den Markt anzubieten.

Im Moment ist «Weiterbildungskooperation» ein intern verwendeter Arbeitstitel. Für die Kommunikation nach aussen muss geklärt werden, welche Begriffe die EB Zürich für die Zusammenarbeit mit Firmen und Institutionen im Bereich der Weiterbildung sowie mit andern Weiterbildungsanbietern verwenden will.

2. Ergebnisse der internen Gespräche

Im Rahmen der Gespräche mit Felix, Niggi, Marlise, Hugo, Werner, Sibylle, Serge, Christa und Ursula sowie mit den Vertreter/innen unserer internen Resonanzgruppe (Kari Wüest, Massimiliana Speidel, Hans Peter Gächter, Boris Widmer, Peter Huber) haben wir viel über die bisherige Praxis und über die Weiterentwicklung in diesem Bereich erfahren. Das Wichtigste haben wir nachfolgend zusammengefasst:

Sicht der Leitungspersonen

In den letzten Jahren gab es zwar regelmässige, gesamthaft jedoch eher wenig Anfragen von Firmen und Institutionen. Von diesen führte etwa die Hälfte zu Aufträgen. Über die Gründe, wieso sich Firmen und Institutionen nicht für die EB Zürich entschieden haben, liegen keine gesicherten Informationen vor. Eine Vermutung ist, dass wir z.B. im Sprachbereich eher teuer sind. Gute Vermittler/innen waren Lehrgangsteilnehmende, die ihre Zufriedenheit mit der EB Zürich zurück in den Betrieb meldeten und so Nachfolgeaufträge für Gruppen auslösen konnten.

Im Bereich der Firmenaufträge gab es bisher nur wenig interne Absprachen, wer mit welcher Firma oder Institution welche Weiterbildung plant. Es gibt auch noch keine Übersicht über alle durchgeführten oder laufenden Aufträge. Nach Abschluss eines Auftrages fehlte oft die Zeit, um den Kundenkontakt zu pflegen und so längerfristige Geschäftsbeziehungen zu gestalten und zu pflegen. Ausser im Bildungsbereich DBM, wo das Management von Anfragen an Kursleitende delegiert ist, nehmen vor allem die BB-Verantwortliche oder Teilbereichsleitende diese Funktion war.

Für Firmenkurse gelten grob folgende Tagespauschalen: 1900.- bei Durchführung an der EB Zürich und 1400.- bei Durchführung in der Firma. Zum Teil wurde die Offerte noch individuell angepasst.

Im Rahmen des Lernfoyers hatten wir hauptsächlich in den Angebotsbereichen Beratungen und Ateliers mit Inhabern oder Mitarbeitenden in Kleinst-KMUs (Mikrounternehmen) Kontakt. Daraus entstanden

gelegentlich auch Folgeaufträge für die Weiterbildung von kleinen Teams. Die Weiterbildungsberatung für Einzelpersonen wurde von Mitarbeitenden auch schon auf Wunsch des Betriebs gebucht. Entweder wurde ein Mitarbeiter aufgefordert, sich mit seiner beruflichen Situation auseinanderzusetzen oder ein Geschäftsführer meldet ihn oder sie gleich selber für eine Beratung an. Hier bestand im Jahr 2004 bereits ein persönlicher Kontakt zu den Coaches der UBS, welche uns damals öfters UBS-Angestellte für Beratungen überwiesen.

Kontrovers wurde die Frage gesehen, ob der Kontakt zu den Firmen von einem Ort aus wahrgenommen werden soll und so der Kunde immer dieselbe Ansprechperson hat oder ob das weiterhin via Kusu dezentral nach thematischer Zuständigkeit in den Bildungsbereichen geschehen soll. Als wichtig wurde eine schlanke und rasche Abwicklung der Anfragen bis hin zur Rechnungsstellung beurteilt.

Sicht der Resonanzgruppe

Das Potenzial der EB Zürich bezüglich betrieblicher Weiterbildung wird vor allem im Bereich der praxisnahen Angebote zur inhaltlichen Erweiterung der aktuellen beruflichen Tätigkeit gesehen. Diesbezüglich unterscheidet sie sich von den Fachhochschulen mit ihrem eher aufstiegsorientierten Angeboten.

Eine Konzentration auf weniger dafür qualitativ hochstehende Angebote sowie Kooperationen mit andern Bildungsanbietern fände man sinnvoll. Betont wurde in den Gesprächen das grosse Potenzial im Bereich der Fach- und Methodenknowhow betont und das Marketing-Potenzial auf Teilnehmenden-Seite im Sinne von Mund-Propaganda.

Klar für die meisten Teilnehmenden war das Ziel, gegenüber Firmen umfassender aufzutreten und in dieses Kundensegment zu investieren. Geklärt werden müsste jedoch, für welche Weiterbildungsanliegen von Firmenkunden die EB Zürich Partnerin sein kann, wie eine Abgrenzung zur betrieblichen OE aussehen könnte und welche Kompetenzen sie auf dem Markt glaubhaft vorweisen kann.

3. Ergebnisse des Gesprächs mit Personalverantwortlichen

Am 2. Juli haben wir uns an der EB Zürich mit folgenden Vertreter/innen von Firmen getroffen:

- Martin Tobler und Paolo Prisco, HR Orell Füssli Holding AG, www.ofv.ch
- David Schmid, HR Kanton Zürich Leiter Personalentwicklung, www.pa.zh.ch
- Marianne Iseli, HR VBZ, www.vbz.ch
- Karin Treichler, Chefbibliothekarin Pestalozzi-Bibliothek Zürich, www.pbz.ch
- Sabine Siegrist, Geschäftsführerin AFS Interkulturelle Programme Schweiz, www.afs.ch |

- Caroline Wirth, Projektleiterin Okaj Zürich, www.okaj.ch

Ziel der Veranstaltung war es, diesen Personalverantwortlichen unser Projekt vorzustellen und ihre Einschätzung bezüglich Umsetzbarkeit im betrieblichen Weiterbildungskontext kennenzulernen. Grundlage für das Gespräch bildeten die Illustrationen 2, 4, 5 und 6 im Anhang 2. Ausgehend von einem ausführlichen Gesprächsprotokoll haben wir die wichtigsten Statements nachfolgend zusammengefasst:

Strategie

Bei der Strategie-Entwicklung muss der von Unternehmenszielen geprägte Topdown-Ansatz mit einer Bottomup-Bedarfsanalyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Abteilungen kombiniert werden. So kann sichergestellt werden, dass Weiterbildung für das Unternehmen nützlich ist und zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bzgl. ihrer gezielten Laufbahnplanung beiträgt. Bei grösseren Betrieben gibt es meistens eine Segmentierung in verschiedene Weiterbildungs-Bereiche, die je eigene Konzepte gemäss Zielgruppe und Markt benötigen.

Eine direkte Koppelung an einen Karrieresprung ist als Weiterbildungs-Anreiz nur beschränkt möglich. Oft kann jedoch ein Jobenrichment die Folge sein. Wichtig ist, dass diese Fragen bei der Planung transparent gemacht werden und bei Bestehen von Weiterbildungsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch festgehalten werden.

Wichtig ist auch, dass sich die Führungskräfte selber mit Weiterbildung beschäftigen und Weiterbildung zu einem Thema für Alle wird. So stellt sich z.B. die Frage, welche Weiterbildungskultur eine Firma hat und wie sich dies im Alltag zeigt? Lernen bedingt als Grundlage gegenseitiges Vertrauen (Bsp. Zeitunglesen im Büro am Morgen: sinnvoll und wichtig für die Tätigkeit oder reine Freizeitaktivität am falschen Platz?). Erst in einer Atmosphäre des Vertrauens können Mitarbeitende und Führungsleute miteinander über Wissens- und Knowhow-Lücken sprechen und nach Lösungen suchen.

Das Messen der Qualität von Weiterbildung scheint – ausserhalb von kognitiven Inhalten – recht schwierig zu sein. Hier wird oft auf mündliche (=subjektive) Empfehlungen abgestützt.

Inhalte

Bei überfachlichen Weiterbildungen liegen die Themen oft auf der Hand und es braucht keine grossen Abklärungen durch Bildungsfachleute. Wichtig ist dabei, dass die Verantwortlichen (HR, PE) wissen, welche Kompetenzen der Betrieb braucht und dann die Leute durch gezielte Weiterbildung in diese Richtung entwickeln, oder als Alternative dazu nur bereits entsprechend ausgebildete Leute einstellen.

Fachliche Weiterbildung wird eher durch den Betrieb organisiert, überfachliche Weiterbildung kann auch gut (und kostengünstiger) in Zusammenarbeit mit Weiterbildungs-Partnern geplant und umgesetzt werden. Je nach Grösse des Betriebs stellt sich die Frage, welche Weiterbildung selber und welche mit externen Partnern umgesetzt wird, jeweils anders. Möglich sind auch Weiterbildungs Kooperationen, z.B. dort, wo es um Abschlüsse geht, die der Betrieb nicht anbieten kann.

Die Frage eines formalen Abschlusses wird ambivalent gewichtet. Wirtschaftlich suboptimal werden aufgeblähte und entsprechend teure Angebote beurteilt.

Methoden

Die betriebliche Weiterbildung kann je nach Betrieb sehr vielfältig und auch unterschiedlich ausgestaltet sein. Dazu gehören auch Methoden wie das aktive Wissensmanagement, moderierte und unmoderierte Coaching-Circles, das «Shadowing» (Bsp. Kantonale Verwaltung, Führungsebene), ERFA-Gruppen, die kollegiale Beratung beim Kaffee oder das aktive Vernetzen mit Personen. Wichtig ist, dass die gewählten Methoden zur Weiterbildungs-Kultur der Firma passen und nachhaltig sind.

Eine andere Form ist eine gemeinsame Weiterbildung einer Abteilung oder eines Betriebs, bei der ein Alltags-Thema wie z.B. Kundenkontakt im Zentrum steht und durch die direkte Betroffenheit auch sonst weniger kommunikative Mitarbeitende gezielt aktiviert werden können.

Online-Weiterbildungs-Methoden scheinen insgesamt noch wenig Gewicht zu haben. Am ehestens kommen sie beim Aufbau und Einsatz webbasierter Wissensmanagementsysteme zum tragen.

Praxisbezug und Nähe zum Arbeitsplatz sind entscheidende Kriterien, ob eine Weiterbildungsaktivität auf Akzeptanz stösst und ob Aussichten auf eine deutlich spürbare Auswirkung im beruflichen Alltag bestehen oder nicht.

Eigenaktivität

Welchen Grad von Eigenaktivität bezüglich Weiterbildung erwartet der Betrieb von seinen Mitarbeitenden, ist eine zu klärende Frage und hängt auch mit der Firmenkultur zusammen.

Die Mitarbeitenden müssen von sich aus eine für sie passende Weiterbildung wollen (intrinsische Motivation). Dies kann mit Anreizsystemen gefördert werden. Auch durch eine gute (externe) Weiterbildungs-Beratung kann die Motivation und Zielgerichtetheit erhöht werden.

Für «Weiterbildungs-Muffel» sind methodisch und inhaltlich vielfältige und niederschwellige Angebote

wichtig. Bsp. Tankstelle der VBZ, welche das Thema Weiterbildung auf ganz einfache und attraktive Art ins Bewusstsein der Mitarbeitenden bringt. Problematisch – besonders für Neuanstellungen – kann auch ein Übermass an ausgewiesener Weiterbildung im Portfolio sein.

Kosten/Zeit

Die Kostenfrage stellt sich an allen Ecken und Enden. HR-Abteilungen und Personalentwicklungsfachleute stehen diesbezüglich unter grossem Druck. Ihre Massnahmen müssen passen, einen klaren Effekt zeigen und kostengünstig sein. Nur durch einen klaren Mehrwert für den Betrieb lässt sich Weiterbildung betriebswirtschaftlich rechtfertigen.

Eng mit der Kostenfrage verbunden ist immer auch die strategische Frage, welche Weiterbildungsbedürfnisse vom Betrieb in welcher Form unterstützt werden. Wenn die Finanzen für Weiterbildung eng sind, kann versucht werden, diese durch Dritte (Stiftungen, EU, Kanton etc.) sicherzustellen.

Auch der Zeitfaktor spielt bei Weiterbildungen im Betrieb eine wesentliche Rolle. Neben dem finanziellen Aspekt ist dies insbesondere auch bei Betrieben mit vielen Teilzeitmitarbeitenden (z.B. der Pestalozzi-Bibliothek) ein zu beachtender Aspekt.

4. Strategien und Massnahmen

Um das Projektziel zu erreichen und um das neue Zielpublikum erreichen und ansprechen zu können, braucht es gemäss unserer Einschätzung ein paralleles Vorgehen auf folgenden vier strategischen Ebenen:

- A: Aufbau und Pflege direkter Kontakte zu Firmen und Institutionen
- B: Aufbau und Pflege von Kontakten zu Organisationen der Arbeitswelt
- C: Umsetzen von Weiterbildungsanliegen von Firmen und Institutionen
- D: Gezieltes Engagement in Bildungspolitik und Bildungsentwicklung

A: Aufbau und Pflege direkter Kontakte zu Firmen und Institutionen

Dabei geht es um den Aufbau von längerfristigen Geschäftsbeziehungen aus denen wiederkehrende Weiterbildungsaufträge (Kurse, Einzel- oder Gruppen-Coachings, etc.) resultieren sollen. Da die Herstellung von «kalten Kontakten» zu Firmen und Institutionen gemäss unseren Erfahrungen recht aufwändig ist, wollen wir bei dieser Strategie mit bereits «angewärmten» Kontakten beginnen. Bisherige Einzelkun-

den nehmen wir auch als Repräsentant/innen von Firmen und Betrieben wahr und sprechen sie darauf an. Wir nutzen auch gezielt das vorhandene Kontaktpotenzial der Mitarbeitenden der EB Zürich.

Wenn wir im ersten Gespräch mit potentiellen Kundinnen auf einer positiven Erfahrung (z.B. eine Weiterbildung oder ein Veranstaltungsbesuch an der EB Zürich) aufbauen können, steigt - wie z.B. die Beispiele VBZ und TPC zeigen - das Interesse am Gespräch und an einer weiteren und breiteren Zusammenarbeit.

Im Rahmen solcher telefonisch oder vor Ort geführten Kontaktgespräche geht es auf unserer Seite auch darum zu lernen, wie unterschiedlich betriebliche Weiterbildungskulturen und -themen aussehen können, welches die finanziellen Rahmenbedingungen sind und welche Lernsettings die Firmen aus welchen Überlegungen bevorzugen. Wir müssen uns also zuerst ein gewisses Mass an Feldkompetenz aneignen, um auf Betriebsseite als ernstzunehmende Partner wahrgenommen zu werden.

Je erfolgreicher solche Kontaktgespräche und erste Umsetzungen aus Sicht der Firmen und Institutionen verlaufen, desto mehr wird sich das bei anderen Firmen und in den ODAs (siehe unten) herumsprechen.

Bisherige Aktivitäten

Wir haben bis jetzt keine Auswahl bezüglich Branche, Grösse und Art der Betriebe und Institutionen gemacht und einfach mit den Firmen Kontakt aufgenommen, bei denen sich situativ eine Möglichkeit angeboten hat. Mit folgenden Firmen/Institutionen konnten wir dank persönlicher Kontakte von uns oder von andern Mitarbeitenden bereits erste Kontaktgespräche führen: VBZ, tpc, Kuoni, UBS, Palais Xtra, Sozialdepartement Stadt Zürich, Arbeitskreis Deutsch für Fremdsprachige. Details dazu siehe unter Geschäftskontakte im Wiki. Inzwischen ist uns klar geworden, dass wir systematischer gewisse Zielgruppen bearbeiten sollten.

Damit wir den Verantwortlichen und ggf. den Mitarbeitern mögliche Weiterbildungs-Szenarien und -Angebote aufzeigen können, bieten wir - neben der Weiterbildungsberatung für Einzelpersonen - eine Weiterbildungsberatung für Firmen und Institutionen an. Das entsprechende Angebot ist im Gesamtprogramm und auf der Website der EB Zürich zu finden.

Um unsere Angebote und die Vielfalt an möglichen Lernformen bei den Mitarbeitenden sichtbar zu machen und die Gespräche über betriebliche und persönliche Weiterbildung anzuregen, bieten wir als Versuch auch Team-Workshops an.

Kontakte zu Firmen und Institutionen versuchen wir auch im Rahmen der Konjunkturförderungs-massnahme des Bundes «Finanzierung von Weiterbildung bei Firmen mit Kurzarbeit» zu erreichen. Wie weit

wir hier Fuss fassen können, wird auch von der konkreten Ausgestaltung im Kanton Zürich abhängig sein.

Nächste notwendige Schritte

Zielpublikum und IM: Wir fokussieren z.B. die NPOs im Raum Zürich, da die EB Zürich durch den Bildungsgang «Management in NPOs» über umfassende Kontakte zu ehemaligen und aktuellen Teilnehmern/innen verfügt. Durch gezielte Abfragen des IM, bzw. für ältere Datensätze des File Maker, gelangen wir so zu Firmenadressen, mit denen wir einfach ins Gespräch über ihre Erfahrungen mit der EB Zürich einsteigen können.

Kontaktnetz EB-intern: Durch eine Umfrage bei den Mitarbeitenden der EB Zürich über ihre privaten Kontakte zu Betrieben und Institutionen kommen wir zu interessanten Adressen.

Kommunikation: Damit sich Personalverantwortliche und Führungspersonen bezüglich der EB Zürich und ihrer Angebote für Firmen und Institutionen im Vorfeld eines Erstgesprächs umfassend informieren können, sollten sich diese in all unseren Publikationen (Website, Gesamtprogramm, EB-Kurs, elektronischer Newsletter, Leitbild, Image-Broschüre u.ä.) direkt angesprochen fühlen.

Veranstaltungen: Die Reihe „Chance Weiterbildung“ gezielter nutzen als Ort des Erfahrungsaustausches für Personal- und/oder Weiterbildungsverantwortliche aus Firmen und Betrieben. Unter Umständen auch mit neuen Formen und Zeitgefässen für dieses Zielpublikum experimentieren.

CRM-System: Für den Zugriff auf Kundendaten von Firmen und die Erfassung und Abfrage von Informationen über alle Kontakte, Aufträge und Ergebnisse sollte die EB Zürich über ein CRM verfügen, welches allen involvierten Akteuren einfach zugänglich ist. Das CRM-System sollte unsere im Wiki zu findende Lösung (Geschäftskontakte) ablösen.

B: Aufbau und Pflege von Kontakten zu Organisationen der Arbeitswelt

Da der direkte persönliche Zugang zu Firmen und Institutionen - wie oben dargelegt - oft mit viel Aufwand verbunden ist, erachten wir eine ergänzende indirekte Kontaktaufnahme über Arbeitgeberorganisationen, Berufsverbände, Branchenverbände, Gewerkschaften, Personalverbände etc. als wichtig. Diese verfügen über direkte Kontakte zum Management, zu den Personalverantwortlichen und zu den Mitarbeitenden.

Absicht ist, in diesen Kreisen und damit indirekt bei den Mitgliedern dieser Verbände auf die EB Zürich als Weiterbildungspartnerin und auf ihr Angebot aufmerksam zu machen und so ein Netzwerk aufzubauen.

Folgende Aktivitäten sind hier denkbar: Teilnahme und Mitarbeit an Verbandsveranstaltungen, Publizieren von eigenen Fachartikeln in Verbandszeitungen, Aufbau von Weiterbildungskooperationen mit Verbänden, gezielte Einladung dieser Kontaktpersonen zu passenden Veranstaltungen der EB Zürich (Reihe «Chance Weiterbildung», SFE u.ä.). Damit sollen Kontakte zu Schlüsselpersonen geknüpft werden, die einen Multiplikatoreneffekt hervorbringen.

Bisherige Aktivitäten

Noch zu Lernfoyer-Zeiten entstand ein Kontakt zum Zürcher Verband für Personalmanagement, der wiederum Mitglied beim schweizerischen Verband ist. Über diesen Verband gestreute Informationen haben vermutlich einen grossen Werbeeffect. Vorstellbar wäre auch die Bestreitung eines ihrer Abendseminare für Mitglieder.

Durch unseren Kontakt zum SVEB ist eine Mitarbeit an der SVEB-Tagung: Ihre Zielgruppe: KMU im November 2009 möglich geworden. Da der Kantonale Gewerbeverband bei dieser Tagung Partner ist, erhoffen wir uns neue wertvolle Anknüpfungspunkte.

Der frische Kontakt zur neuen Weiterbildungsverantwortlichen der Berufs- und Laufbahnberater/innen im Kanton Zürich wird aktuell noch weiter ausgebaut.

Um an Tagungen oder bei Meetings mit ODA auf unsere Angebote für Firmen und Institutionen aufmerksam zu machen, sind wir am Planen einer planen einer anregenden und optisch auffallenden Karte.

Nächste notwendige Schritte

Image-Broschüre: Damit diese als Werbemittel für Firmen und Institutionen interessant ist, soll in der Imagebroschüre der EB Zürich der Aspekt der betrieblichen Weiterbildung stärker betont werden.

Website EB Zürich: Die Website der EB Zürich soll ein informatives Portal mit Angeboten, Veranstaltungen und Beiträgen für das Kundensegment Firmen und Institutionen enthalten.

Werbekarte: Mit einer Werbekarte sollen Firmen und Institutionen auf überraschende Art auf die Angebote der EB Zürich hingewiesen werden.

Kontaktnetz intern: Um von persönlichen Kontakten zwischen MA der EB Zürich und ODAs profitieren zu können, sollen diese aktiv gesammelt und genutzt werden.

C: Umsetzen von Weiterbildungsanliegen von Firmen und Institutionen

Hier geht es um die inhaltliche und organisatorische Abwicklung von Firmenanfragen gemäss unseren andragogischen Grundsätzen und den definierten Prozessen. Im Zentrum steht für uns dabei das im Anhang 1 beschriebene Modell «Planen - Umsetzen - Transfer». Dieses zeigt auf, dass der Erfolg einer Weiterbildungsaktivität nicht nur von der konkreten Umsetzung, sondern ebenso von einer gemeinsamen Planung und der Gestaltung des Transfers bestimmt wird. Entsprechend werden diesen vor- und nachgelagerten Phasen genügend Raum und Zeit eingeräumt. Damit erhöht sich die Nachhaltigkeit des Lernens deutlich und die Investition in Weiterbildung lohnt sich für den Betrieb und für die einzelnen Lernenden spürbar.

Die EB Zürich verfügt - neben einem inhaltlich breit gefächerten Weiterbildungsangebot - über viel Fachwissen und Erfahrung bezüglich Lernbedürfnissen von Berufstätigen, bezüglich Methodik und Didaktik und speziell auch bezüglich neuen Lernformen in der Erwachsenenbildung. Mit diesem Knowhow können wir Personalverantwortliche und Einzelpersonen bei der optimalen Ausgestaltung der gewünschten Weiterbildung unterstützen und sie ermuntern, diese mit unserer Unterstützung umzusetzen.

Bisherige Aktivitäten

Wir konnten seit Mai mit folgenden Firmen sprechen, die sich selber aktiv bei der EB Zürich gemeldet haben: Confiserie Teuscher, Berufsschule für Gestaltung, Anwaltskanzlei im Seefeld, MANOR Letzipark. Aus unterschiedlichen Gründen resultierte bisher einzig bei der Berufsschule für Gestaltung ein konkreter Auftrag.

Auf Grund der kleinen Anzahl an Anfragen, haben wir noch wenig Erfahrungswerte vorzuweisen. Wir haben allerdings schon zu spüren bekommen, dass der Faktor Präsenz und Zeit ein entscheidender Faktor ist. Solche Anfragen müssen kurzfristig beantwortet und weiterbearbeitet werden und es ist unerlässlich, dass die federführende Person dabei immer dieselbe bleibt und sich auch als Hüterin des Auftrags fühlt. Die Gefahr, dass sonst Anfragen zwischen zwei EB-internen Stellen liegenbleiben ist relativ gross.

Nächste notwendige Schritte

Referenzliste: Damit die bis anhin noch kleine Anzahl von Anfragen und Aufträge für betriebliche Weiterbildungsmassnahmen wächst, braucht es neben den oben formulierten strategischen Massnahmen

auch eine gezieltere zielgruppenspezifische Werbung. Dazu gehört, dass die EB Zürich Beispiele von konkreten Zusammenarbeitssituationen mit Firmen publiziert.

Instrumente: Wir erstellen Instrumente und Unterlagen für die konkrete Arbeit mit Betrieben/Institutionen entlang des PUT-Modells. Dies in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen aus den Bildungsbereichen, die ihr fachliches und methodisches Knowhow einfließen lassen.

Ausgehend von bereits Vorhandenem stellen wir einfach zu handhabende Instrumente zur Erhebung des Bedarfs betrieblicher Weiterbildung zusammen. Dafür streben wir eine Zusammenarbeit mit den Betreibern der Website www.weiterbildung-in-kmu.ch an.

konkurrenzfähige Angebote: Da sich die EB Zürich bei Angeboten für Firmen und Institutionen in den mengenmässig bedeutenden Bereichen Sprachen und Computerpraxis eher im Hochpreissegment bewegt, sollte sie insbesondere für kleinere Gruppen auch preislich und inhaltlich attraktive Angebote offerieren können. Dafür müssen wir transparente und differenzierte Preismodelle erarbeiten.

Team von Weiterbildungsberater/innen für Firmen: Um eine optimale Kundenpflege (vgl. Studie Arpagaus) sicherzustellen, erscheint es uns zentral, dass es an der EB Zürich ein kleines Team von Ansprechpersonen gibt, welches alle Anfragen entgegennimmt, den Überblick behält, die Arbeit dokumentiert und den Kundenkontakt auch nach Abschluss einer Weiterbildungssequenz regelmässig pflegt. Dieses Team arbeitet zusammen mit Bildungsbereichen, Servicebereichen und Lehrpersonen im Rahmen klar definierter Zuständigkeiten und Abläufe. Gemeinsam werden passende AGB, Kalkulationsmodelle und Offerten für die Arbeit mit Betrieben erarbeitet.

D: Gezieltes Engagement in Bildungspolitik und Bildungsentwicklung

Wie die Publikationen von Philipp Gonon, Markus Weil u.a. oder die Erfahrungen und Entwicklungsaktivitäten des SVEB zeigen, ist die aktive Kooperation zwischen Weiterbildungsanbietern und Betrieben zwecks optimaler Ausgestaltung von Weiterbildungsarrangements ein noch entwicklungsfähiges Thema. Hier gilt es u.a. politische Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung einer Weiterbildungskooperation zu definieren.

Damit die EB Zürich im Umfeld betrieblicher Weiterbildung als kompetente und innovative Weiterbildungsinstitution wahrgenommen wird, wollen wir uns überall dort, wo wir uns mittel- und langfristige einen Mehrwert erhoffen, in entsprechende bildungspolitische Diskussionen und Entwicklungsprojekte einklinken.

Bisherige Aktivitäten

Unsere Kontaktaufnahme mit dem SVEB hat innert Kürze einige Synergien gezeigt. Einerseits können wir an der KMU-Tagung einen aktiven Part spielen und unser Modell publik machen und andererseits sind wir nun aufgefordert, an der bestehenden Website „Weiterbildung in KMU“ mitzuarbeiten. Der SVEB ist dadurch für uns sowohl inspirierender Gesprächspartner als auch Multiplikator für unsern Ansatz Weiterbildungsberatung für Firmen.

Durch Abklärungen beim SECO bezüglich bezahlter Weiterbildung bei Firmen mit Kurzarbeit sind wir am Ball und beziehen aus erster Hand Informationen, welche der EB Zürich für Ihre Angebotspalette für Firmen dienlich sein können.

Nächste notwendige Schritte

Synergien nutzen: Die EB Zürich positioniert und koordiniert ihre Entwicklungsarbeit so, dass daraus sowohl für Einzelkunden wie für Betriebe und Institutionen ein sichtbarer Mehrwert resultiert. Um Synergien zu nutzen arbeitet sie an externen Entwicklungsprojekten mit (Beispiele GuideMe, Go! u.ä.) und fördert die interne Vernetzung von Knowhow.

Die Projektleitung nimmt teil an Tagungen (ZKW, CH-Q, SFE) um sich aktiv zu vernetzen.

Bildungspolitik: Die EB Zürich engagiert sich in bildungspolitischen Gremien für die Verankerung einer öffentlichen beruflichen Weiterbildung, die gleichermassen Angebote wie ganze Arrangements für Einzelpersonen sowie für Betriebe und Institutionen umfasst.

Kooperationen mit Berufsschulen: Um Firmen und Institutionen attraktive Angebote aus einer Hand machen zu können, baut die Projektleitung in Zusammenarbeit mit andern Bereichen der EB Zürich Partnerschaften mit anderen Berufsschulen und Anbietern auf und macht diese publik.

Anhang 1: Modell «Planen - Umsetzen - Transfer»

Die Illustration 3 im Anhang zeigt auf, dass der Erfolg einer Weiterbildungsaktivität nicht nur von der konkreten Umsetzung, sondern ebenso von einer gemeinsamen Planung und der Gestaltung des Transfers bestimmt wird. Entsprechend sind dieser vor- und nachgelagerten Phase genügend Raum und Zeit einzuräumen. Damit erhöht sich die Nachhaltigkeit des Lernens deutlich und die Investition in Weiterbildung lohnt sich für den Betrieb und für die einzelnen Lernenden spürbar.

Die EB Zürich verfügt - neben einem inhaltlich breit gefächerten Weiterbildungsangebot - über viel Fachwissen und Erfahrung bezüglich Lernbedürfnissen von Berufstätigen, bezüglich Methodik und Didaktik und speziell auch bezüglich neuen Lernformen in der Erwachsenenbildung. Mit diesem Knowhow können wir Personalverantwortliche und Einzelpersonen bei der optimalen Ausgestaltung der gewünschten Weiterbildung unterstützen und sie ermuntern diese mit unserer Unterstützung umzusetzen.

Planen

Die sorgfältige Planung eines persönlichen oder betrieblichen Weiterbildungsanliegens ist bereits der erste Schritt im Lernprozess. Damit können Fehlentscheide bei der Wahl des Lerninhalts und des Lernsettings vermieden werden. Folgende Aspekte werden in dieser Phase thematisiert:

- Betrieblicher und individueller Weiterbildungsbedarf. Je nach Weiterbildungsanliegen und Situation kann dieser mit einem kurzen Gespräch oder im Rahmen eines längeren Prozesses erhoben werden. Mit der Angebotsberatung sowie der Weiterbildungsberatung für Einzelpersonen und für Betriebe bieten wir entsprechende Gefässe an.
- Erhebung der bereits vorhandenen Kompetenzen im persönlichen Gespräch und/oder mittels Standortbestimmungs-Instrumenten. Solche (online-) Instrumente stehen zur Zeit vor allem im Sprachbereich zur Verfügung.
- Zeitliche und finanzielle Ressourcen klären. Bei betrieblichen Weiterbildungen muss zusätzlich auch die Weiterbildungskultur in die Planung miteinbezogen werden.
- Geeignete Methoden der Umsetzung festlegen. Dabei gilt es insbesondere die in der Regel divergierenden Vorkenntnisse zu berücksichtigen.

Massnahmen zur Unterstützung eines rollenden und/oder späteren Transfer in den Arbeitsalltag.

Zwei Einstiege in die Planung

Die Art des Einstiegs in ein Planungsgespräch unterscheidet sich je nach Ausgangslage. Liegt eine schon recht konkrete Anfrage vor, für die es eine Offerte zu erstellen gilt, kann auf die Möglichkeit hingewiesen werden, dass wir auf Wunsch die konkrete Ausgestaltung des Angebots im Rahmen eines Gespräch genauer klären und somit die Nachhaltigkeit erhöhen können. Dabei kann dann auf das PUT-Modell eingegangen und das Spektrum an zusätzlichen Möglichkeiten aufgezeigt werden. Äussert der Betrieb ein noch nicht so genau spezifiziertes Interesse an einer Weiterbildungskooperation, so erfolgt der Einstieg idealerweise über eine Darlegung unserer Arbeitsweise. Je nach Wunsch des Betriebs folgt dann ein kürzerer oder längerer Entwicklungsprozess, für den eine Offerte erstellt wird.

Abgrenzung zu Organisationsentwicklung

Betriebsanalysen wie z.B. die Klärung der Frage «Welches sind die Betriebs-Ziele und was braucht der Betrieb und die Mitarbeitenden an Knowhow zur Erreichung dieser» ist Sache des Betriebs und eventuell dafür zugezogener OE-Berater/innen. Auch auf die Schaffung einer betrieblichen Vertrauens- und Dialogkultur als Grundlage für die Ausgestaltung betrieblicher Weiterbildung hat die EB Zürich als Bildungsanbieterin keinen direkten Einfluss. Sie kann jedoch im Rahmen ihrer Weiterbildungsberatung einzelne Mitarbeitende darin unterstützen, sich Gedanken über eine persönliche und verantwortungsvolle Ausgestaltung ihrer Weiterbildung zu machen. Zur persönlichen und beruflichen Standortbestimmung sind neben individuellen Gesprächen auch andere Formen wie z.B. betriebsinterne Workshops denkbar.

Umsetzen

Unter Umsetzung verstehen wir die Durchführung der Aktivität, sei dies am Arbeitsort oder an der EB Zürich. Die Umsetzung selber wird von Kursleitenden der EB Zürich geleitet und moderiert. Diese müssen also je nach Komplexität des Themas und der Anfrage rechtzeitig in die Planung miteinbezogen werden, damit sie im Gespräch (auch Mail oder Telefon) mit dem Kunden direkt die Inhalte, die Settings und alle weiteren Rahmenbedingungen erarbeiten können. Während der Umsetzung selber gehört das Individualisieren wo nötig und die laufende Erfolgskontrolle dazu.

Wir können für Betriebe einerseits die bestehenden Kurse und Lehrgänge anbieten, aber auch ganz neue massgeschneiderte Weiterbildungsangebote entwickeln, dies ist natürlich mit mehr Aufwand verbunden. Und unser besonderes Augenmerk liegt hier - bei Interesse des Kunden - auf einer bewussten und begleiteten Transferphase.

Transfer

Der Transfer dh. die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz sollte bereits während der Planungsphase thematisiert und mitgedacht werden. Während der Umsetzung und gleich nachher muss dieser Prozess begleitet und kontinuierlich unterstützt werden. Welche Rolle hier die EB Zürich als Weiterbildungsanbieterin spielen soll, muss vorgängig besprochen werden. Es ist aber schon ein grosser Erfolg, wenn es uns gelingt, die Betriebe für diese entscheidende Phase nach der Umsetzung zu sensibilisieren und ihnen Wege und Mittel zur Begleitung aufzuzeigen. Ein bewusster Transfer kann z.B. aus sporadischen Einzelcoachings, aus formellen Erfahrungsaustauschrunden, aus Tandemlernen am Arbeitsplatz, aus einer Online-Hilfe während einer gewissen Zeit u.ä. bestehen. Die Evaluation der Weiterbildung erfolgt dann auch erst nach Abschluss des ganzen Bogens PUT. Gerade Kleinunternehmen fehlt oft die Möglichkeit zur systematischen Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen.“ Zitat aus „KMU und die Rolle der Weiterbildung“ (Gonon, Hotz, Schläfli, Weil)

Anhang 2: Illustrationen

Illustration 1



Die Stärke dieser zweigleisigen Strategie liegt in den möglich werdenden Synergien: Über Einzelpersonen als Kundinnen können Kontakte zu Verantwortlichen in Firmen und Organisationen entstehen und über den Kontakt zu Firmen können auch Mitarbeitende für individuelle Weiterbildung gewonnen werden

Illustration 2



Die für die Aufgabe notwendige Fachkompetenz bringen die Mitarbeitenden bereits mit oder eignen sich diese on the job und/oder im Rahmen intern organisierten Weiterbildungen an. Da das Angebot der EB Zürich mehr auf überfachliche Kompetenzen ausgerichtet ist, kann sie hier eine sinnvolle Ergänzung anbieten.

Illustration 3



Der Erfolg einer Weiterbildungsaktivität hängt nicht nur von der konkreten Umsetzung ab, sondern ebenso von einer gemeinsamen Planung und der Gestaltung des Transfers. Gibt man allen drei Phasen genügend Raum, erhöht sich die Wirksamkeit des Lernens deutlich und die Investition in Weiterbildung lohnt sich für den Betrieb und für die einzelnen Lernenden spürbar.

Illustration 4

Eine ideale Ausgangslage für eine Weiterbildung ist dann gegeben, wenn betriebliche und individuelle Weiterbildungsanliegen in eine möglichst optimale Übereinstimmung gebracht werden. Dies kann z.B. im Rahmen einer Teamsitzung oder eines Mitarbeitergesprächs erfolgen. Um diesen Prozess in Gang zu bringen, bietet wir einen Kurzinput oder einen längeren Workshop an.



Illustration 5

Bei der Planung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen sollten möglichst viele Weiterbildungsformen miteinbezogen und bezüglich Wirksamkeit situativ beurteilt werden. Soll das Lernen intern oder extern stattfinden? Soll die Lernform stark formell geprägt sein oder eher informell? Was birgt welche Möglichkeiten und Chancen? Was entspricht unserer Firmenkultur, oder wollen wir diese gerade beim Thema Weiterbildung versuchsweise mal anders leben?



Illustration 6



Um der oft «unsichtbaren» informellen Weiterbildung am Arbeitsplatz ein Gesicht zu geben, sollte diese Form des Lernens im Betrieb thematisiert sowie Zeitfenster für die Reflexion und den Erfahrungsaustausch eingeplant werden. Durch eine optimale Planung sowie Investitionen in den Transfer kann auch die Wirksamkeit formeller Weiterbildung erhöht werden.

Anhang 3: Produkte

Weiterbildungsberatung für Firmen und Institutionen

Sie sind Firmeninhaber/in oder zuständige Person für Personalentwicklung und beschäftigen sich mit der Frage, wie Sie den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens auch durch gezielte und effektive Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen können. Es ist Ihnen ein Anliegen, Weiterbildung bei den Mitarbeitenden zu einem Thema zu machen ohne dabei Ihr Kerngeschäft aus den Augen zu verlieren. Sie benötigen daher zeitlich und inhaltlich flexible und an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Möglichkeiten Ihrer Mitarbeitenden angepasste Weiterbildungsarrangements. Gut ausgebildete und lernfähige Mitarbeitende sind ein klarer Wettbewerbsvorteil!

Unser Angebot

Im Rahmen einer Weiterbildungsberatung besprechen wir mit Ihnen Ihr betriebliches Weiterbildungsanliegen und erarbeiten aufbauend auf Ihren bisherigen Weiterbildungsaktivitäten und Ihren Bedürfnissen passende Lösungen. Folgende Fragen können dabei im Zentrum stehen:

- Was brauchen die Mitarbeitenden und was bringen diese schon mit?
- Wie können betriebliche und persönliche Weiterbildungsanliegen zu einer winwin-Situation verbunden werden?
- Wie könnte eine für Betrieb und Mitarbeitende optimale Weiterbildung bei Kurzarbeit ausgestaltet werden.
- Wie können die gesteckten Weiterbildungsziele am effizientesten und effektivsten umgesetzt werden?
- Mit welchem zeitlichen und finanziellen Aufwand ist die Weiterbildung verbunden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass das Gelernte nachhaltig in die Arbeit im Betrieb zurückfließt?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass nicht nur mit Seminaren und Kursen Neues gelernt und angewendet werden kann, sondern auch mit punktuellen oder auch eher informellen Lernsettings wie individuelles Coaching, ein moderierter Erfahrungsaustausch am Arbeitsplatz oder die Förderung der Selbstlernkompetenz (vgl. Lernfoyer). Darum erachten wir es als sinnvoll, solche - oft auch zeitsparenden - Lernformen in die Planung mit einzubeziehen und damit zum Beispiel die Transfer-Phase in den Berufsalltag zu begleit-

ten.

Der Weiterbildungsschwerpunkt der EB Zürich liegt bei der Förderung überfachlicher Kompetenzen wie Sprachen, Computerpraxis, Kommunikation, Betriebswirtschaft, Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Didaktik/Bildungsmanagement. Für andere, mehr fachbezogene Schwerpunkte suchen wir mit Ihnen zusammen bei Bedarf nach geeigneten Anbietern.

Falls Sie an einem Erstgespräch interessiert sind, nehmen Sie mit uns Kontakt auf unter 044 385 83 38 oder weiterbildungsberatung@eb-zuerich.ch. Wir besuchen Sie auch gerne bei Ihnen im Betrieb.

Workshop «Weiterbildung – ein Thema für uns?»

Ausgangslage

Sie sind Abteilungs- oder Teamleiter/in und möchten das Thema Weiterbildung in Ihrem Team zum Gespräch machen. Es ist Ihnen ein Anliegen, dass Ihre Mitarbeitenden auch von sich aus aktiv werden, sich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst sind und diese gezielt erweitern. Für diesen Schritt der Sensibilisierung fürs Thema Weiterbildung suchen Sie eine Unterstützung und wünschen sich eine kreative Auseinandersetzung im Team.

Unser Angebot

Laden Sie uns ein an ihre nächste Teamsitzung! Als Fachleute für berufliche und persönliche Weiterbildung begleiten wir Ihr Team im Rahmen eines ca. zweistündigen Workshops auf einer kurzen Reise zu seinen Ressourcen und Visionen. Wir ermuntern Ihre Mitarbeitenden zum Erkunden der eigenen Lernerfahrungen sowie ihrer ganz persönlichen und auch stellenbezogenen Weiterbildungsabsichten. Wir zeigen auf, welche Lernformen sich wofür eignen und wie gemeinsam und lustvoll Lernprojekte im Betrieb oder auch einzeln angegangen werden können.

Ihr Nutzen

Dieser Workshop aktiviert Ihre Mitarbeitenden und bringt sie in eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen und ihren beruflichen Plänen. Dies verstärkt eine selbstverantwortliche Haltung in Bezug auf die eigene Arbeitsmarktfähigkeit. Am Ende des Workshops sind die Teilnehmenden in der Lage, nächste persönliche Schritte im Bereich Weiterbildung zu definieren. Motivierte, neugierige und lernbereite Mitarbeitende sind eine zentrale Ressource für jedes Unternehmen.

Vorgehen und Rahmenbedingungen

Kontaktieren Sie uns unter 044 385 83 38 oder unter weiterbildungsberatung@eb-zuerich.ch und verein-

baren Sie mit uns einen Termin für einen Workshop. Die Teamgrösse sollte 6-8 Personen nicht überschreiten. Ideal sind mind. 2 h, um eine aktive Mitarbeit der Teilnehmenden zu ermöglichen. Die Kosten betragen 150.-/h plus Reisespesen. Wir benötigen einen genügend grossen Raum, einen Flipchart und Schreibmaterial für alle Teilnehmenden

Kurzinput zum Thema «Weiterbildung – ein Thema für uns?»

Zum Beispiel im Rahmen einer Teamsitzung in einer Firma gestalten Fachleute der EB Zürich einen Kurzinput zum Thema. Dabei geht es um Themen wie:

- Bedeutung der Weiterbildung für die Arbeitsmarktfähigkeit
- Rolle von Weiterbildungsberatung
- Lernen als Erwachsene
- der heutige Weiterbildungsmarkt
- Orientierung im Dschungel der Möglichkeiten

Finanzierungsfragen

Dieser Kurzinput soll die Mitarbeitenden motivieren, sich mit oder ohne Weiterbildungsberatung selbstständig, im Team oder zusammen mit dem/der Vorgesetzten mit dem Thema auseinanderzusetzen. Intuitiv und einfach zu nutzende Materialien und Instrumente zur Standortbestimmung für Mitarbeitende und Personalverantwortliche werden dafür online (EB Zürich Website, WB in KMU) zugänglich gemacht.