

### 3 Editorial

#### Experten-Interview

- 6** «KMU haben grossen Nachholbedarf»  
SVEB-Direktor André Schläfli über die Defizite in der betrieblichen Weiterbildung.

#### Bildungslandschaft Schweiz

- 10** Wege durch den Bildungsdschungel  
Wie findet man in der unübersichtlichen Bildungslandschaft das passende Angebot?
- 12** Weiterbildungen auf dem Prüfstand  
Wie sich der Wert von Diplomen und Zertifikaten bei der Rekrutierung richtig einschätzen lässt.



- 16** DALF, TOEFL, CAE, DELE oder TELC?  
Eine Übersicht der wichtigsten Sprachdiplome.

#### Arbeitsrecht

- 18** Gemeinsam zu mehr Know-how  
Was Arbeitgeber im Umgang mit Weiterbildungsvereinbarungen beachten müssen.
- 21** Umstrittene Vereinbarungen  
Praxisfragen zu Weiterbildungsvereinbarungen.

#### Lohn

- 22** Weiterbildungen korrekt abrechnen  
Ein neues Gesetz regelt ab 2016 die steuerliche Behandlung von Weiterbildungskosten.

#### Denksport

- 25** Lernwillig  
Testen Sie Ihr Wissen und gewinnen Sie einen Weiterbildungsgutschein.

#### Sozialversicherungen

- 26** Folgeschwere Bildungslücke  
Über die arbeitsplatzbedingte Arbeitsunfähigkeit ist wenig Wissen vorhanden.

#### Personalentwicklung

- 28** Kann man Bildung managen?  
Herausforderungen im Bildungsmanagement.
- 31** Personal strategiegerecht entwickeln  
Wie die Personalentwicklung der Unternehmensstrategie gerecht werden kann.

#### Neue Lernformen

- 34** Mediengestützt zum Lernerfolg  
Die zentralen Erfolgsfaktoren beim E-Learning.
- 36** Flexible Schulung im Schichtbetrieb  
Das Universitätsspital Basel hat mit Blended Learning gute Erfahrungen gemacht.
- 38** Informelles Lernen fördern  
Im Workplace Learning liegt die Zukunft.
- 41** «Praxisnah und konstruktiv»  
Welche Vorteile Inhouse-Seminare bieten.

#### Werte und Kompetenzen

- 42** Seminare nachhaltig gestalten  
Die Grundregeln der Seminargestaltung.
- 44** «Ein qualitativ hochwertiger Titel»  
Der Fachausweis Betriebliche/r Mentor/in verankert ein neues Berufsbild.
- 45** Weiterbildung zahlt sich aus  
Weiterbildungsmöglichkeiten im HR-Bereich.
- 47** «Tellerwäscherkarrieren erwünscht»  
Wie das Gastro-Unternehmen SV Group die Karrieren der Mitarbeitenden fördert.

#### Work+

- 48** So gelingt der Spagat  
Job und Bildung unter einen Hut kriegen.

#### 50 Vorschau / Impressum

## Trends in der Weiterbildung

# «KMU haben grossen Nachholbedarf»

Die Schweizer Bildungslandschaft ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Welche Entwicklungen prägen die Aus- und Weiterbildung in der nahen Zukunft? André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB), über das neue Weiterbildungsgesetz und die Defizite in der betrieblichen Weiterbildung.

*Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach*

**personalsCHWEIZ:** Herr Schläfli, wie würden Sie die Weiterbildungslandschaft in der Schweiz charakterisieren?

**André Schläfli:** Die Weiterbildungslandschaft in der Schweiz ist ein grosser Markt mit einem jährlichen Gesamtumsatz von ca. 5,5 bis 6 Milliarden Schweizer Franken, von der Grössenordnung her also durchaus vergleichbar mit dem Tourismusbereich. Die Anbieterzahl schätzen wir auf etwa 2500, davon sind rund 50 Prozent kleine Unternehmen mit ein bis vier Mitarbeitenden. Was die Themen betrifft, finden wir hier die ganze Palette der betrieblichen Weiterbildung, die grundsätzlich sehr stark vertreten, aber auch sehr branchenabhängig ist. Ein weiterer grosser Bereich ist die persönliche Weiterbildung mit unterschiedlichsten Themen wie Persönlichkeitsbildung, Sprachen oder Informatik. Bezogen auf die Zielgruppen stellen wir fest, dass eher diejenigen, die ohnehin bereits gut ausgebildet sind, sich weiterbilden. Daraus ergibt sich auch eine unserer Zielsetzungen, nämlich wie man Personen, die weniger gut ausgebildet sind, fördern und unterstützen kann.

### **Was genau macht der SVEB?**

Wir sind das Dach der Weiterbildung in der Schweiz. Das bedeutet, dass auch ganz grosse Organisationen wie die Migros Klubschulen, der Verband der Ausbildungsleiter oder die Bildungsinstitute SWISSMEM bei uns Mitglied sind. Wir vernetzen diese verschiedenen Organisationen und Verbände und engagieren uns für gemeinsame politische Ziele.

**Seit Juni 2014 ist das nationale Weiterbildungsgesetz (WeBiG), das 2017**



*André Schläfli fördert mit dem SVEB die Weiterbildung von weniger gut qualifizierten Personen.*

### **in Kraft treten wird, beschlossene Sache. Was wird sich dadurch in der Weiterbildung ändern?**

Im Moment zeichnet sich ab, dass sich so viel gar nicht ändern wird. Das WeBiG ist ein Rahmengesetz, Details werden durch einzelne Spezialgesetze geregelt. Neu unterstützt das WeBiG mit einer direkten Finanzierung die Dachverbände der Weiterbildung, sowie Statistik, Monitoring und Forschung, und zudem den Bereich «Neue Grundkompetenzen». Hiermit sollen Personen, die mit Lesen, Schreiben, Rechnen und Informatik Schwierigkeiten haben, speziell gefördert werden.

### **Welche Grundsätze verfolgt das WeBiG?**

Das WeBiG umfasst fünf Grundsätze (A.d.R. siehe Abbildung S. 7). Davon möchte ich drei kurz hervorheben, näm-

lich zum Ersten die Qualität. Diese liegt zwar nach wie vor in der Verantwortung der Anbieter, das Gesetz soll hier aber für mehr Transparenz sorgen und bei öffentlich geförderter Weiterbildung die Qualitätsentwicklung sicherstellen. Ein zweiter Grundsatz ist die Anrechnung von Weiterbildung und von informellem Lernen – zum Beispiel am Arbeitsplatz – an Abschlüsse der formalen Bildung über die Höhere Berufsbildung, Fachhochschulen oder Hochschulen. Ein dritter Grundsatz ist ein Bekenntnis zu einem marktwirtschaftlich orientierten Weiterbildungssystem: In erster Linie trägt die einzelne Person die Verantwortung für ihre Weiterbildung und der Staat möchte hier nicht mit Milliarden eingreifen. Arbeitgeber sollen hier aber in Zusammenarbeit mit Bund und Kantonen eine Mitverantwortung übernehmen, indem

## Auswahl von Bildungsangeboten

# Wege durch den Bildungsdschungel

Das wachsende Aus- und Weiterbildungsangebot verunsichert viele. Wer sich jedoch die nötige Zeit nimmt, um im Bildungsdschungel die Orientierung zu gewinnen, findet das individuell passende Bildungsangebot.

Von Peter Petrin

Die Bildungslandschaft der Schweiz hat sich in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt und ein Ende dieser Dynamik ist vorerst nicht abzusehen. Die wichtigsten Gründe dafür sind die Hochschulentwicklung, die weiter vorschreitende Globalisierung und die zunehmende Ausdifferenzierung unserer Wirtschaft – drei Gründe, die miteinander zusammenhängen.

Seit der Einführung der Fachhochschulen im Jahr 1997 hat sich der Hochschulsektor spürbar ausgedehnt. Gleichzeitig hat der staatliche Leistungsauftrag einen fast explosionsartigen Wachstumsschub an Weiterbildungsprogrammen der (Fach-)Hochschulen eingeleitet. Zudem haben die Hochschulen im Zuge der Globalisierung die angelsächsische Bildungssystematik mit deren Abschlussbezeichnungen Bachelor und Master übernommen. Da die Schweiz richtigerweise nicht allein auf Hochschulen setzen will, hat auch die Höhere Berufsbildung reagiert. Sie hat mit beispiellosem Engagement ihre Tugend, die Praxis- und Berufsorientierung, weiter kultiviert und den Hochschulen ebenbürtige Weiterbildungsangebote kreiert.

## Vielfalt als Chance begreifen

Um im globalen Wettbewerb ihre Spitzenposition halten zu können, müssen Schweizer Unternehmen ihr Know-how weiterentwickeln. Wenn sich das Know-how vergrössert und ausdifferenziert, muss die Bildungslandschaft analog reagieren und ihr Sortiment ebenfalls vergrössern und ausdifferenzieren. Die Bildungslandschaft der Schweiz mit ihrer Vielfalt und Fülle ist deshalb die einzig richtige Antwort auf die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz.



Unübersichtlich wie ein Dschungel – das wachsende Bildungsangebot erschwert die Orientierung.

Dennoch ist regelmässig die Klage zu hören, die schweizerische Bildungslandschaft sei ein Bildungsdschungel, in welchem man sich kaum noch zurechtfinde. Unser Bildungsreichtum wird als Qual erlebt, da er einem die Wahl aufbürdet. Wir sind jedoch der Auffassung, der Bildungsdschungel sei ein Glück und Garant dafür, dass wir in der Schweiz jene Qualifikationen erwerben können, die unsere Wirtschaft auch morgen an der Spitze halten werden. Schliesslich ist unsere wissensbasierte Volkswirtschaft auf ein hervorragendes Bildungsangebot angewiesen.

Zugegeben, die Suche nach einem passenden, auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Bildungsangebot kann

viel Zeit in Anspruch nehmen, muss man doch unter Umständen viele Broschüren und Webseiten durchackern. Doch ist es nicht ein Luxus, zu wissen, dass ein gewünschtes Angebot mit grosser Wahrscheinlichkeit tatsächlich besteht? Da lohnt sich der vielfach grosse Such- und Evaluationsaufwand allemal, um das beste Angebot zu finden. Lieber ein schwer durchschaubarer Bildungsdschungel als eine Bildungswüste ohne Wahlmöglichkeiten.

## Die richtige Wahl treffen

Natürlich tummeln sich im Bildungsmarkt der Schweiz nicht nur weisse Schafe und deshalb ist bei der Suche nach einem passenden Bildungsangebot Sorgfalt



## Dossieranalyse im Selektionsprozess

# Weiterbildungen auf dem Prüfstand

Die wachsende Komplexität der Weiterbildungslandschaft erschwert die Selektion von Kandidaten. Insbesondere die Bewerbungsdossiers von qualifizierten Fachpersonen sind vollgepackt mit Diplomen und Zertifikaten. Wie kann die Qualität von Weiterbildungsnachweisen geprüft werden?

Von Sylvia Stutz

Wird heutzutage eine Fachkraft gesucht, sind meistens Zusatzqualifikationen gefordert. Nehmen wir das Beispiel «Leiter/in Finanzen und Personal». Ein Unternehmen sucht eine Person in diesem Bereich und definiert im Anforderungsprofil, dass neben der Fachvor allem auf die Führungskompetenz Wert gelegt wird. Neben praktischer Führungserfahrung sollen die Kandidaten idealerweise eine Weiterbildung in diesem Bereich nachweisen. Doch hier beginnt das Problem für das Unternehmen: Welche der zahlreichen Fachausweise, Zertifikate und Diplome entsprechen den Anforderungen der Vakanz am besten? Die Antwort auf diese Frage ist in der Tat nicht einfach, denn sogar für HR-Professionals ist es schwierig, sich im Schweizer Weiterbildungsdschungel zu orientieren.

## Weiterbildungslandschaft wächst

Seit der Bologna-Reform, die 2001 an den Universitäten und 2005 an den Fachhochschulen einsetzte, entstehen laufend neue Bachelor- und Masterabschlüsse aller erdenklichen Fachrichtungen. Auch die privaten Weiterbildungsinstitute profitieren von der Forderung

### Checkliste:

#### Kriterien bei der Dossieranalyse

- Entspricht das Anforderungsprofil der aktuell gültigen Stellenbeschreibung?
- Bei nichtstaatlicher Weiterbildung: Verfügt sie über ein eduQua-Zertifikat?
- Welche Kursmethodik wurde eingesetzt (Selbststudium, Präsenzunterricht)?
- Welche Abschlussnoten wurden erreicht (idealerweise im Vergleich zum Notenschnitt)?



Ratlos – der Weiterbildungsboom macht es schwieriger, den Wert von Weiterbildungen zu beurteilen.

nach lebenslangem Lernen und warten mit einer breiten Palette an Weiterbildungen auf. Welche Lehrgänge dabei angeboten werden, bestimmt in erster Linie die Nachfrage auf dem Bildungsmarkt: Alle richten ihr Angebot auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aus. Dies bestätigt Hansueli von Gunten, Geschäftsleiter der Controller Akademie in Zürich: «Neue Angebote schiessen aus dem Boden und verschwinden auch relativ schnell wieder.»

Nicht nur der institutionalisierte, sondern auch der informelle Wissenserwerb hat an Bedeutung gewonnen: Wikipedia

und YouTube haben sich als kostenlose und unabhängige Lernformen längst etabliert. So ist beispielsweise ein Software-Anwenderkurs als Präsenzveranstaltung höchstens für PC-Einsteiger interessant, die «Digital Natives» hingegen lernen das Benötigte in einem Online-Tutorial. So praktisch dies auch ist, bei der Stellensuche ist nach wie vor entscheidend, das fachliche Wissen und Können offiziell nachweisen zu können. «In den letzten Jahren hat der Anteil an Kunden, welche bestimmte Weiterbildungen als Must-Have-Kriterien definieren, stark zugenommen», sagt Julia Pfeiffer, Senior Rekrutierungsspezialistin bei Career-

## Steuern auf Aus- und Weiterbildung

# Weiterbildungen korrekt abrechnen

Per 1. Januar 2016 tritt das Bundesgesetz über die steuerliche Behandlung der berufsorientierten Aus- und Weiterbildungskosten in Kraft. Wie wirkt sich das Gesetz auf die Lohnbuchhaltung und die Reglemente von Unternehmen aus?

Von Brigitte Zulauf

Aus- und Weiterbildung wird in der Schweiz immer wichtiger und hat sich längst zu einem Erfolgsfaktor für das Land entwickelt. Die Mehrheit der Schweizer Bevölkerung bildet sich in irgendeiner Form weiter. Um die Bedeutung des Themas zu unterstreichen, hat die Schweiz im Jahr 2006 die Bundesverfassung zum Thema Weiterbildung angepasst. Das war der Startschuss für verschiedene Vorstösse, wie beispielsweise das neue Weiterbildungsgesetz (WeBiG). Dieses Rahmengesetz wirkt sich auf verschiedene andere Gesetze aus. Das Bundesgesetz über die steuerliche Behandlung der berufsorientierten Aus- und Weiterbildungskosten tritt per 1. Januar 2016 in Kraft; die Verordnung zum WeBiG voraussichtlich per 1. Januar 2017.

Das Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist vielfältig – und eher unübersichtlich. Das WeBiG soll für mehr Klarheit sorgen: Die Qualität der



Die Finanzierung von Aus- und Weiterbildungen wirft Fragen auf – auch in der Lohnbuchhaltung.

Angebote soll gesichert, Bildungsleistungen sollen künftig an die formale Bildung angerechnet werden.

### Die Unterstützung wirft Fragen auf

Unternehmen können ihre Mitarbeitenden in unterschiedlicher Form unterstützen, zum Beispiel, indem sie das Arbeitspensum reduzieren, Bildungsurlaub gewähren oder Zeit und Kosten vollständig übernehmen. Ein relativ neuer Ansatz sind Weiterbildungsgutscheine. Die Mitarbeitenden können diese bei angeschlossenen Instituten und Unternehmen einlösen. Egal wie die Unterstützung ausfällt, sie wirft viele Fragen auf:

- Wie läuft das Verfahren zur Genehmigung ab?
- Greift die Finanzierung auch dann, wenn der Mitarbeitende die Prüfung nicht besteht oder das Unternehmen verlässt und besteht in diesen Fällen eine Rückzahlungsverpflichtung?
- Besteht in diesen Fällen eine Rückzahlungsverpflichtung?

- Welche Kosten übernimmt der Arbeitgeber?
- Zahlt er eine Belohnung, wenn die Mitarbeitenden die Prüfung erfolgreich ablegen?

Wichtig dabei: Die Unterstützung bezieht sich immer auf aktuelle oder zukünftige Tätigkeiten der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe.

### Steuerliche Implikationen

Je nachdem, wie die Unterstützung des Arbeitgebers ausgestaltet ist, ergeben sich steuerliche Vor- oder Nachteile für den Mitarbeitenden. Grundsätzlich gilt:

Pauschale Vergütungen eines Arbeitgebers führen zu einer Steuer- und Sozialversicherungspflicht. Kommt das Unternehmen für die Kosten der berufsorientierten Aus- und Weiterbildung auf und liegen diese **unter 12 000 Franken** pro Einzelergebnis und Jahr, müssen sie **nicht auf dem Lohnausweis ausgewiesen** werden.

#### Beispiele für Aus- und Weiterbildungen

- firmeninterne/branchenspezifische Schulungen
- Lernen am Arbeitsplatz/in selbstorganisierten Gruppen oder per E-Learning
- selbstständiges Nutzen von Lernmaterialien und Fachliteratur
- Sprach- und Computerkurse
- Führungsausbildung und -entwicklung
- Workshops, Exkursionen, Kongresse, Seminare
- Kurse für höhere Berufs- und Fachprüfungen, Fachausweise und Expertenabschlüsse
- Bachelor- und Masterstudiengänge an den Hochschulen
- Weiterbildungen an den Hochschulen (CAS, DAS, MAS, EMBA, usw.)
- Nachdiplomstudien (NDS) und Nachdiplomkurse (NDK) an höheren Fachschulen
- etc.



### E-Learning

# Mediengestützt zum Lernerfolg

E-Learning bietet Unternehmen neue Chancen für die Aus- und Weiterbildung. Um diese realisieren zu können, sind beim Aufbau entsprechender Angebote drei wesentliche Faktoren zu berücksichtigen – Didaktik, Usability sowie E-Learning-Kompetenz.

Von Marc Garbely und Per Bergamin

Der Einsatz von E-Learning-Technologien bei Mitarbeiterschulungen in Unternehmen nimmt zu. Entscheidende Vorteile, die das E-Learning hierbei bietet, sind Orts- und Zeitunabhängigkeit beim Lehren und Lernen sowie eine hohe Skalierbarkeit der eingesetzten digitalen Lernangebote: Technologiegestütztes Lehren und Lernen ist sozusagen überall und immer anwendbar und die digitalen Lernangebote sind beliebig oft einsetzbar. Ort- und zeitunabhängiges Lehren und Lernen werden dabei durch den vermehrten Einsatz mobiler Endgeräte zusätzlich merklich gefördert. Dank adaptiver Komponenten kann der Lernstoff zudem an Merkmale der Lernenden wie beispielsweise Vorwissen und Lernstil oder auch an arbeitsplatzrelevante Fragestellungen angepasst und so der Lernerfolg erhöht werden.

Die durch E-Learning insgesamt gewonnene Flexibilität erlaubt es Unternehmen, im Rahmen ihrer Personalentwicklung die betriebliche Aus- und Weiterbildung noch passgenauer am jeweiligen Bedarf und an den Bedürfnissen der Unternehmung und der Mitarbeitenden auszurichten. Mitarbeitende bilden sich dann aus bzw. fort, wenn der betriebliche Bedarf gegeben ist und es die arbeitsbedingten Ressourcen zulassen – und nicht dann, wenn der Kurs planmässig stattfindet. Dieser Weg hin zu individueller, massgeschneiderter Aus- und Weiterbildung ist in einem sich rasch wandelnden, hochkompetitiven Arbeitsumfeld ein essenzieller Beitrag zur Bereitstellung entsprechend qualifizierter Mitarbeitender. Der dadurch gewonnene Wettbewerbsvorteil rechtfertigt die Investitionen in ein professionelles E-Learning.

Die Potenziale von E-Learning lassen sich unter dem Strich jedoch nur dann



*Gewusst wie – effizientes E-Learning ist benutzerfreundlich und didaktisch sinnvoll aufgebaut.*

wirklich realisieren, wenn das E-Learning dabei grundsätzlich erfolgreich verläuft: Technologiegestützte Lehr- und Lernprozesse müssen effektiv, effizient und zufriedenstellend sein. Diese grundlegenden Qualitätsmerkmale sind von zahlreichen Faktoren abhängig. Drei gewichtige stellen wir hier in den Fokus: den didaktisch sinnvollen Aufbau des E-Learning-Angebots, die gute Usability bzw. Gebrauchstauglichkeit der eingesetzten E-Learning-Technologien und der digitalen Lerninhalte sowie eine entsprechende E-Learning-Kompetenz der für die Lernangebote zuständigen Akteure.

#### Didaktisch sinnvoller Aufbau

Neue technologische Möglichkeiten bergen nicht selten die Gefahr, dass sie zu-

nächst deswegen eingesetzt werden, weil sie eingesetzt werden können. Spezifische Technologien sollten im Rahmen von E-Learning jedoch deshalb verwendet werden, weil sie einen tatsächlichen didaktischen Nutzen bzw. Mehrwert stiften. Die oben genannten Vorteile von E-Learning werden hinfällig, wenn das Lernen nicht oder ineffizient geschieht. Um E-Learning in Unternehmen sinnvoll einzusetzen, lohnt sich eine Investition in die sorgfältige methodisch-didaktische Planung von technologiegestützten Lernszenarien. So müssen u.a. unbedingt Lerninhalt, Vermittlungsmethode, laufendes Monitoring der Lernprozesse und Lernzielkontrollen aufeinander sowie auch im Hinblick auf die erwarteten Abgangskompetenzen abgestimmt werden.





### Blended Learning

# Flexible Schulung im Schichtbetrieb

Das Universitätsspital Basel schult regelmässig alle Mitarbeitenden mit Patientenkontakt in der Reanimation. Um den Anforderungen der Schichtarbeit und der hohen Auslastung des Pflegepersonals gerecht zu werden, kommt dabei ein Blended-Learning-Konzept zum Einsatz.

Von Marc Lüthy

Wenn es im Spital zu einem Notfall kommt und eine Reanimation nötig wird, ist ein schnelles Eingreifen gefragt. Um professionell und effizient zu reagieren, ist es besonders entscheidend, dass die betroffenen Mitarbeitenden gut geschult sind. Aus diesem Grund wurde in den vorangegangenen Jahren in unserem Spital der Wunsch geäussert, eine einheitliche und regelmässige Reanimationsschulung für Mitarbeitende mit Patientenkontakt durchzuführen. Die Spitalleitung berücksichtigte diesen Wunsch und ein Expertenteam setzte ein entsprechendes Ausbildungsprojekt auf.

Das Ziel des Projektes war, sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden die Reanimationstheorie und die SRC-Richtlinien verstehen und den gleichen Wissensstand erlangen. Gleichzeitig sollte genügend Zeit für praktische Reanimationsübungen und für einen Erfahrungsaustausch vorhanden sein sowie Zeit für die Instruktoren, um offene Fragen zu klären. Die grosse Anzahl unserer Mitarbeitenden, die im laufenden Schichtbetrieb geschult werden sollten, stellte dabei eine besondere Herausforderung dar. Es handelte sich um über 3000 Personen.

Um das Qualitätsniveau der Mitarbeitenden konstant zu halten, sollte die Ausbildung alle zwei Jahre repetiert werden können. Neue Mitarbeitende sollten automatisch erfasst und geschult werden. Zuletzt war es unser Wunsch, die ursprüngliche Ausbildungsdauer von 3,5 Stunden zu verkürzen und eine hohe Kosteneffizienz bei den Ausbildungs- und Administrationskosten zu erreichen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, suchten wir nach einer Ausbildungslösung, die sowohl den theoretischen als



Oberarzt Marc Lüthy hat seine Mitarbeitenden mit Blended Learning in der Reanimation geschult.

auch den praktischen Know-how-Transfer effizient ermöglicht. Daher haben wir uns für ein Blended-Learning-Konzept entschieden.

### Theorie und Praxis kombiniert

Für die theoretische Wissensvermittlung bot sich eine E-Learning-Umgebung an. Diese erlaubt unseren Mitarbeitenden, das relevante Fachwissen zeitunabhängig zu erlernen. Dadurch ist die Lösung optimal sowohl für den Einsatz im Schichtbetrieb als auch für die grosse Anzahl unserer Mitarbeitenden geeignet. Darüber hinaus wird für uns die Wissensvermittlung in der E-Learning-Umgebung nachvollziehbar und nachweisbar. So können wir ein einheitliches Ausbildungsniveau unserer Mitarbeitenden gewährleisten. In Reanimationsworkshops werden dann praktische Übungen durchgeführt und so die theoretisch gelernten Aspekte vertieft.

Die Lösung, um dieses Blended-Learning-Konzept abzubilden, fanden wir in Form der Software easylearn. Diese bietet für uns die Möglichkeit, unsere E-Learning-Kurse zum Thema Reanimation einfach zu erstellen und zu administrieren, und erlaubt es unseren Mitarbeitenden, die Kurse individuell zu absolvieren. Ausserdem wird unsere Kursadministration für die praktischen Reanimationsschulungen erleichtert. Für die am Ausbildungsprozess Beteiligten ergeben sich daraus zahlreiche Vorteile: Die Mitarbeitenden werden automatisch zum Theoriekurs angemeldet und gegebenenfalls erinnert. Sie melden sich selbstständig zum Praxisworkshop an und die Instruktoren führen die Anwesenheitskontrolle online durch. Danach erhalten die Teilnehmenden ihre Teilnahmebestätigung elektronisch zugesandt. Um die Ausbildung der Mitarbeitenden auf einem hohen Qualitätsniveau zu halten, werden sie nach zwei Jahren automatisiert für den nächsten Theorie-



### Workplace Learning

# Informelles Lernen fördern

Beim Workplace Learning ist der Praxisbezug garantiert. Durch die gezielte Förderung des arbeitsplatznahen Lernens können Unternehmen die Performance steigern. Dafür müssen sie den Mitarbeitenden jedoch den entsprechenden Support bieten.

Von *Torsten Fell*

Eine klare Trennung zwischen Lernen und Arbeiten ist kaum möglich – schliesslich ist beides untrennbar miteinander verbunden. Neben dem formalen Lernen in Aus- und Weiterbildungskursen lernen wir alle ständig auch informell, indem wir bei der Arbeit nach Lösungen für Probleme suchen, bestehende Prozesse verbessern oder neue Dinge ausprobieren.

Lernen findet heute schon zu einem grossen Teil im Arbeitsprozess statt, ist jedoch in den meisten Unternehmen kein Bestandteil der Aktivitäten von HR oder einer anderen Organisationseinheit. Mitarbeitende nutzen alle möglichen Informationsquellen, unter anderem die im Internet und Intranet zur Verfügung stehenden Informationen, bis sie die Lösung für ihr Problem gefunden haben. Oder sie fragen ganz einfach ihre Kollegen in der Kaffeepause um Rat. Oft brauchen sie dabei sehr lange, um die Lösung zu finden, und dies kostet Unternehmen sehr viel Geld und Zeit. Dabei wäre die benötigte Information oft nur wenige Klicks entfernt, aber niemand findet diese im Intranet oder sie ist ganz einfach in der alltäglichen Informationsflut untergegangen.

Wenn Lernen im Arbeitsprozess heute sowieso schon stattfindet, wieso nutzen wir dies dann nicht, um die notwendigen Lern- und Wissensinhalte direkt dort zur Verfügung zu stellen, wo sie benötigt werden, nämlich im Arbeitsprozess – dort also, wo Lösungen gefragt sind und direkt in Handlung umgesetzt werden können?

#### Was bedeutet Workplace Learning?

Begriffe wie informelles Lernen, Mobile Learning, Performance Support, 70:20:10, Social Learning, Moment of



*Selbstständig Lösungen suchen – dank Workplace Learning können sich Mitarbeitende selbst helfen.*

Need, Nachhaltigkeit und Personalisierung im Lernen spielen in einer modernen Lernarchitektur eine immer wichtigere Rolle. Dies zeigt, dass sich immer mehr Unternehmen über die Integration der Lern- und Wissensinhalte im Arbeitsprozess Gedanken machen.

Im Zusammenhang mit dem Lernen im Arbeitsprozess gewinnt zunehmend der 70:20:10-Ansatz an Bedeutung. Gemäss diesem Modell von McCall, Lombardo und Eichinger (1996) stammt unser aktives Wissen zu 70 Prozent aus informellen Lernprozessen, also aus eigenen Versu-

chen, Erfahrungen und Erlebnissen. Zu zwanzig Prozent holen wir unser Wissen von unserem sozialen Umfeld ab, zum Beispiel durch das Nachfragen bei Arbeitskollegen. Das bedeutet aber auch, dass lediglich zehn Prozent aus formalen Lernprozessen wie etwa Kursen, Schulungen und Trainings stammen. Diese Tatsache hat gewichtige Konsequenzen für die heutigen Lernlandschaften in Unternehmen, wo «Lernen» meist gleichgesetzt wird mit formalisierten Kursen, die punktuell und – räumlich wie auch inhaltlich – weit weg vom Arbeitsplatz stattfinden.





## HR-Weiterbildung

# Weiterbildung zahlt sich aus

Das Angebot an Weiterbildungen im HR-Bereich ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Die Kurse haben ihren Preis, doch die Investition zahlt sich in der Regel aus.

Von *Ralph Hofbauer*

Weiterbildung lohnt sich. Dies gilt insbesondere für HR-Fachleute. Eine aktuelle Salärstudie des Personalberatungsunternehmens Careerplus zeigt, wie stark die Aus- und Weiterbildung von HR-Profis ihren Lohn beeinflusst. So erhält ein HR-Spezialist mit einem Masterabschluss oder einem MBA jährlich bis zu 10 000 Franken mehr als ein HR-Verantwortlicher mit einem Fachausweis. Weitere Faktoren für ein höheres Salär sind Fremdsprachenkenntnisse sowie Berufserfahrung. Ein HR-Leiter, der zwei Fremdsprachen beherrscht, verdient im Schnitt bis zu 27 Prozent mehr als ein Personaler ohne Fremdsprachenkenntnisse. Mit steigender Erfahrung erhöht sich das Einkommen sogar um mehr als 40 Prozent. So beträgt das Jahressalär eines 26-jährigen HR-Spezialisten im Mittel 79 000 Franken, dasjenige seines 41-jährigen Kollegen 115 000 Franken.

### Zertifikat, Diplom oder Master?

Wer seine HR-Karriere voranbringen möchte, tut also gut daran, sich weiterzubilden. Das Aus- und Weiterbildungsangebot ist jedoch derart gross, dass es schwierig ist, den Überblick zu gewinnen. Von allgemeinen Ausbildungen im Human Resources Management über Spezialisierungen in Bereichen wie Change Management oder Personalentwicklung bis hin zu branchenspezifischen HR-Weiterbildungen im Gesundheitswesen oder in der öffentlichen Verwaltung ist vieles möglich. Die Bandbreite ist mittlerweile so gross, dass es für HR-Verantwortliche eine Herausforderung ist, aus der Fülle von CAS-, DAS- und MAS-Lehrgängen die richtige Wahl zu treffen (siehe Tabelle S. 46). Kommt hinzu, dass die Kosten je nach Anbieter und Abschluss stark variieren. Während CAS-Zertifikate bereits für einige Tausend Franken zu haben sind, kann ein Mastertitel bis zu 30 000 Franken kosten.



*Weiterbildung lohnt sich – gerade HR-Profis dürfen nach Weiterbildungen mehr Lohn erwarten.*

Die vielen Spezialisierungsmöglichkeiten unterstreichen die zunehmende Professionalisierung der HR-Funktion. Das Berufsbild hat sich vom administrativen Allrounder hin zum HR Business Partner gewandelt. Die strategische Ausrichtung der Human Resources rückt betriebswirtschaftliche Kenntnisse in den Vordergrund. Dies spiegelt sich im Angebot der (Fach-)Hochschulen. Beispielsweise verbindet der Studiengang Human Resources Management & Leadership der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich betriebswirtschaftliches Wissen mit dem Instrumentarium des strategischen Personalmanagements. Daneben finden sich an der HWZ im Bereich Personalmanagement verschiedene CAS-Lehrgänge auf Zertifikatsstufe.

An der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften stehen bei den Weiterbildungs-Masterstudiengängen im HR-Bereich zwei Vertiefungsschwerpunkte zur Auswahl: Neben dem betriebswirtschaftlichen Fokus ist eine Spezialisierung im Bereich Arbeits-, Personal- und Organi-

sationspsychologie möglich. Zudem bietet die ZHAW CAS-Lehrgänge an, mit denen sich die Kompetenzen in Themen wie Personalentwicklung und HR-Beratung vertiefen lassen. Darüber hinaus umfasst das Angebot verschiedenste Weiterbildungskurse zu HR-affinen Themen, wie beispielsweise Interviewtechnik.

Ein sehr breites Aus- und Weiterbildungsangebot im HR-Bereich hat auch die FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie bietet Lehrgänge auf allen drei Stufen der HR-Berufsbildung an: Neben den beiden CAS-Lehrgängen Personalassistent/-assistentin und HRFachmann/-Fachfrau findet sich ein DAS-Lehrgang Leiter/Leiterin HR, der inhaltlich etwas anders ausgerichtet ist als andere Vorbereitungskurse auf das eidg. Diplom HR-Leiter/-Leiterin. Auch hier hat sich die Gewichtung der Kompetenzen von administrativen hin zu strategischen Themen verschoben. Darüber hinaus bietet die FHNW einen MAS-Studiengang in Human Resource Management für HR-Profis an, die bereits eine Leitungsfunktion innehaben.