

WEITERBILDUNG



Hoch hinaus



Life Sciences und
Facility Management



Lifelong-Learning in Wädenswil

Wir bieten 7 Bachelorstudiengänge,
8 Masterstudiengänge und über
100 Weiterbildungsangebote in den
Bereichen Food, Health und
Environment.



Weitere Infos
www.zhaw.ch/lsm



Universität
Basel

Weiterbildung

WEITERBILDUNG

Sind Sie bereit für den nächsten Karrieresprung?



Online-
Infoveranstaltung
23. Oktober 2025

Das gesamte Weiterbildungsangebot
der Universität Basel finden Sie unter
www.weiterbildung.unibas.ch



Universität
Zürich^{uzh}

Weiterbildung

Druckball, mit dem viel
Geld verdient werden kann



Hier kommen
Sie weiter:



Linie, in der
zwei Flächen
zusammenstossen

Calcaneus

Weiterbildung, mit der Sie am Ball bleiben:
weiterbildung.uzh.ch

HSLU Hochschule
Luzern

Wirtschaft

Executive MBA Luzern

Für Führungspersonen
auf Kaderstufe.
hslu.ch/emba

MBA Luzern

Für angehende Führungs-
personen ohne Betriebs-
wirtschaftsstudium.
hslu.ch/mba

Jetzt
informieren!



FH Zentralschweiz



Editorial

Wo wollen Sie eigentlich hin?



Wissen Sie noch, wer Ihnen das Schuhebinden beigebracht hat? Wahrscheinlich schon. Aber wissen Sie auch noch, wie Sie gelernt haben, eine Krawatte zu binden? Falls Sie es überhaupt je konnten – und falls nicht: Würden Sie heute Ihre Eltern fragen? Oder einfach im Netz ein Tutorial suchen?

Bei der Vorbereitung dieser Beilage bin ich auf einen Begriff gestossen, der mir neu war: Microlearning. Damit ist Lernen in kleinen, leicht verdaulichen Einheiten gemeint – oft digital, spontan und eingebettet in den Alltag. Wissenshäppchen, die sich flexibel zwischen andere Tätigkeiten schieben lassen. Im alltäglichen Kontext können das Kochvideos oder Faltanleitungen nach Marie Kondo sein. Oder die unzähligen Tutorials zum perfekten pochierten Ei, die ich mir angeschaut habe. Und dann, wenn es wirklich darauf ankommt? Keine Ahnung mehr. Irgendwas mit Essig.

Effektives Microlearning funktioniert hingegen nicht ohne ein Ziel vor Augen. Wer etwas lernen will, sollte zumindest eine Vorstellung davon haben, was er oder sie lernen möchte – und wie dieses Wissen später zur Anwendung kommen soll. Die Suche nach der passenden Weiterbildung beginnt deshalb oft bei sich selbst, wie meine Kollegin Cornelia Gleees in ihrer Bestandsaufnahme auf Seite 8 dieser Beilage festhält.

Mit zwei einfachen, manchmal unbequemen Fragen: Wohin will ich eigentlich? Und welche Fähigkeiten fehlen mir, um dorthin zu gelangen? Ohne Klarheit über Ziele, Motivation und Möglichkeiten läuft selbst das beste Kursangebot ins Leere. In einer Arbeitswelt im Wandel, in der Wissen schnell veraltet und laufend neue Kompetenzen gefragt sind, braucht es Orientierung.

Der nebenstehende Beitrag von Reto Vogt, selbst Studienleiter für digitale Medien und KI, erörtert, worauf Unternehmen, HR-Verantwortliche und Lernende bei digitalen Formaten wie Microlearning wirklich achten sollten. Lernen auf Abruf klingt vielversprechend – funktioniert jedoch nur, wenn der Transfer in den Berufsalltag gelingt. Das beginnt bei ganz konkreten Anliegen, etwa wenn man sich fragt, wie man ChatGPT und Co. dazu bringt, genau das auszusprechen, was man braucht.

Die Beiträge in diesem Schwerpunkt sollen zeigen, was Weiterbildung heute ausmacht, und warum das persönliche Element nach wie vor wichtig ist.

Aber eben: Den Anfang machen wir bei uns selbst. Ich möchte Ihnen dafür einen Gedanken mit auf den Weg geben, der nicht von mir stammt, sondern von Vera F. Birkenbihl, der zu früh verstorbenen Autorin und Kommunikationstrainerin: Schreiben Sie sich jeden Tag drei Dinge auf – was Sie gefreut hat, was Sie gestört hat und was Sie beim nächsten Mal besser machen wollen. Diese kleine Übung fördert die Selbstreflexion und macht Bedürfnisse sichtbar.

Alexander Vitolić,
verantwortlich für diesen Schwerpunkt



Jede neue Fähigkeit ist ein Schritt aus dem Bekannten ins Mögliche.

ILLUSTRATION: SARA SPARASCIO MIT CHATGPT

Wissen per Klick: Das bringen digitale Lernformate wirklich

Digitale Weiterbildung verspricht schnellen Wissensgewinn auf Abruf. Doch was sind gute Angebote und bringt Microlearning wirklich etwas? Eine Orientierung für HR-Verantwortliche und Berufstätige.

RETO VOGT

Zwischen zwei Meetings etwas für die eigene Weiterbildung tun? Möglich macht das sogenannte Microlearning: Das sind kleine Lerneinheiten, die sich in wenigen Minuten absolvieren und sich entsprechend gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Zum Beispiel mit Multiple-Choice-Fragen zu Stressbewältigung, Videotutorials zu KI-Prompts, ein Webinar zu wirkungsvollen Präsentationen oder spielerischen Quizformaten zum Datenschutz im Unternehmen.

Digitale Weiterbildung boomt. «Das wächst rasant und wird immer öfter zum Thema», sagt Raphael Tobler, Geschäftsführer und Inhaber von Eduwo, einer Vergleichs- und Bewertungsplattform rund um Studium, berufliche Bildung und Karriere. Doch viele Berufstätige und HR-Verantwortliche stellen sich die gleiche Frage: Was bringt das wirklich? Und woran erkennt man Angebote, die über gut verpackte Oberflächen hinausgehen? Tobler bestätigt das. Aufgrund des grossen Angebots sei es teilweise schwierig, gute von weniger guten Kursen zu unterscheiden oder verlässliche Quellen zu identifizieren.

Wie Unternehmen digitales Lernen gestalten

Nadine Gilg, Head of Learning & Development bei Swisscom, sagt, dass «wir bei der Auswahl der Plattformen prüfen, ob sie eine benutzerfreundliche

und ansprechende Lernumgebung bieten – und ob sie flexibel genug sind, um unterschiedliche Lernstile und Bedürfnisse abzudecken». Zudem müssten sie technisch einfach in bestehende Lernsysteme integrierbar sein, so Gilg.

Besonders wichtig sei ausserdem die didaktische Qualität und Benutzerfreundlichkeit der Angebote. Darüber hinaus «achten wir auf die Möglichkeit zur Personalisierung und Anpassung der Lerninhalte». Ähnlich klingt es bei der ZKB: «Bei intern eingesetzten digitalen Lerninhalten legen wir besonderen Wert auf deren Benutzerfreundlichkeit und Didaktik», schreibt eine Sprecherin auf Anfrage.

Digitale Weiterbildung ist auch bei der Versicherung Axa ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Sie setzt laut Susanne Ziörjen, Leiterin Personal Development, unter anderem auf LinkedIn Learning – eine Tochtergesellschaft der Karriereplattform, die Tausende von Onlinekursen in über 20 Sprachen zu zahlreichen Themen anbietet. Darüber könnten sich Mitarbeitende selbständig «Lerneinheiten aussuchen, um eine spezifische Fähigkeit nach dem persönlichen Interesse weiterzuentwickeln». Die Qualität der Inhalte und die Benutzerfreundlichkeit stünden bei der Auswahl digitaler Weiterbildungsformate im Zentrum.

Kurze Onlineformate funktionieren aber nicht für alle Themen. So setzt Swisscom etwa bei «komplexen Themen oder im Rahmen der Leadership-Entwicklung, die tiefere Interaktionen und persönliche Netzwerke erfordern»,

weiterhin auf traditionelle Weiterbildungsformate, erklärt Gilg.

Auch die ZKB setzt auf Präsenzveranstaltungen, «wenn der direkte Austausch gewünscht ist und gefördert werden soll» – dann, wenn kollektive Lernprozesse im Vordergrund stehen. Kurzformate und digitale Weiterbildungen würden bevorzugt, wenn sie «einen direkten Praxisbezug bieten, wie Anleitungen für Tools oder Änderungen von Weisungen», schreibt eine Sprecherin. Das bestätigt Susanne Ziörjen von der Axa: «Digitale Weiterbildungen, die gezielt auf aktuelle Aufgaben vorbereiten, stossen auf besonders viel Interesse.»

Wo die Grenzen von Onlineangeboten liegen

Weiterbildungsexperte Raphael Tobler von Eduwo erklärt diesen Umstand so: Pure Digitalformate seien sehr «Ich-fokussiert», also auf Einzelpersonen zugeschnitten. Präsenzunterricht hingegen sei für Gruppenarbeiten, Brainstorming und angeregte Diskussionen besser geeignet. Neben dem Unterricht an sich «lernt man im Austausch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr viel. Dies zu fördern sei «online zwar auch möglich, aber sehr viel schwieriger», so Tobler.

Im Präsenzunterricht seien «Diskussionen lebendiger, Reaktionen schneller und die Ablenkungen geringer», sagt auch Martina Fehr, CEO

Fortsetzung auf Seite 4

Hier erfahren Sie:

Was digitale Lernformate wie Microlearning leisten können.

Welche Kriterien bei der Auswahl digitaler Angebote nützlich sind.

Warum der Transfer in die Praxis wichtiger ist als jedes Zertifikat.



Fortsetzung von Seite 3

vom MAZ, dem Schweizer Institut für Journalismus und Kommunikation. Der persönliche, informelle Austausch in der Kaffeepause sei für viele ein entscheidender Mehrwert. «Sie wollen Menschen treffen, nicht alleine vor dem Bildschirm sitzen», sagt Fehr.

Nach der Pandemie hatte das MAZ zwar verschiedene rein virtuelle Angebote getestet – gebucht wurden sie kaum. «Das hat mich überrascht», so Fehr. Gerade weil heute viele Sitzungen digital stattfinden, gewinne der Wunsch nach direktem persönlichem Austausch an Bedeutung. Wer in Weiterbildung investiere, wolle «persönlichen Mehrwert spüren und das Maximum aus dem Einsatz herausholen».

Trotzdem schliesst Fehr digitale Formate nicht aus. In Einzelfällen werde ein hybrides Setting ermöglicht, etwa wenn jemand krank sei oder nicht vor Ort teilnehmen könne. Auch punktuelle virtuelle Inputs durch internationale Expertinnen und Experten hätten sich bewährt. Doch für den Kern des Angebots bleibt das MAZ beim Präsenzunterricht. «Weiterbildung bleibt ein People Business», sagt Fehr.



Raphael Tobler

PD

Was im Recruiting wirklich zählt

Für Unternehmen und Weiterbildungsanbieter mag die Vielfalt digitaler Lernformate eine strategische Frage sein, für Bewerberinnen und Bewerber stellt sich eine andere: Bringt mich ein Onlinezertifikat im Lebenslauf wirklich weiter?

«Prinzipiell gibt es drei Typen von Hiring-Managern», sagt Fabian Weber, Mitgründer und Co-CEO der Personalberatung CareerTeam. Die einen seien beeindruckt, wenn sich jemand überhaupt weiterbilde – unabhängig vom Thema. Die zweiten würden gezielt auf bestimmte Anbieter mit starkem Ruf achten. «Und die dritten interessieren sich vor allem für Inhalte und konkrete Ideen, nicht für Labels.»

Reine Online-Unis werden gemäss Weber von «oberflächlichen Recruitern» oft nicht ganz ernst genommen – während inhaltlich orientierte Hiring-Manager bestimmte Online-Markten wie den LinkedIn-Learning-Konkurrenten Udemy längst schätzen. Onlinezertifikate können aus Webers Sicht also durchaus Wirkung entfalten – müssen aber nicht. Entscheidend sei, ob jemand im Gespräch zeigen könne, was er oder sie gelernt habe – und wie sich das in der Praxis anwenden lässt.

Weber fasst zusammen: «Keine Zertifikate? Kein Problem. Keine Learnings oder keine Fähigkeit, diese im Interview auf den Punkt zu bringen? Absage.» Im Gespräch zähle am Schluss ohnehin vor

allem die praktische Erfahrung. «Nur weil ich einen «Ready für VR»-Kurs gemacht habe, muss ich nicht glauben, dass mich dann jemand für eine VR-Position anfragt», so Fabian Weber.

Trotzdem haben Onlinekurse aus Webers Sicht ihren festen Platz – besonders dort, wo es um die Vermittlung von technischen Kompetenzen geht. Themen wie Führung oder Kulturentwicklung hingegen «sollten eher in einer lebendigen Community stattfinden».

Online-Weiterbildung braucht Rahmenbedingungen

Mit der wirksamen Gestaltung digitaler Weiterbildung beschäftigt sich auch die Bildungspolitik. Eine zentrale Rolle nimmt Educa ein, die Fachagentur von Bund und Kantonen für den digitalen Bildungsraum Schweiz. Zwar liegt der Fokus primär auf der obligatorischen Schule, der beruflichen Grundbildung, Gymnasien und Fachmittelschulen.

Doch lassen sich viele Überlegungen aus diesen Bereichen auf die berufliche Weiterbildung übertragen – insbesondere, wenn es um Bildungsgerechtigkeit geht. Digitale Weiterbildung sei eine Chance, diese zu erhöhen – «etwa durch flexible Lernformate und breite Verfügbarkeit». Darüber hinaus seien «barrierefreie Gestaltung, adaptive Lernsysteme oder Mehrsprachigkeit» wichtig, sagt Lukas Wüthrich, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Educa.

Hürden sehe man indes beim Thema Datenschutz. Aus Sicht der Organisation zeige sich, dass viele Bildungseinrichtungen «unsicher im Umgang mit datenschutzrechtlichen Anforderungen sind», so Wüthrich. Oft fehle eine Dokumentation, welche digitalen Tools überhaupt eingesetzt werden – viele Entscheidungen würden spontan und ohne fundierte Prüfung erfolgen. Besonders heikel sei das bei kostenlosen Angeboten, da diese letztlich mit den personenbezogenen Daten der Lernenden bezahlt würden.

Auch auf Bundesebene wird die digitale Weiterbildung aufmerksam verfolgt. Für das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) spielt Weiterbildung «für das Individuum, für die Gesellschaft und für die Wirtschaft eine wichtige Rolle». Der Wandel des Arbeitsmarkts und der technologische Fortschritt würden Erwachsene herausfordern, sich laufend beruflich weiterzuentwickeln, heisst es von der Behörde.

Für die konkrete Qualitätssicherung und Entwicklung von Weiterbildungsangeboten sieht sich der Bund jedoch nicht in der Verantwortung. «Diese liegt bei den Anbietern», hält das SBFI fest. Zwar beobachte man aktuelle Entwicklungen wie zum Beispiel Microcredentials – also kurze, digital dokumentierte Lernnachweise – genaue, konkrete Projekte dazu seien aber derzeit nicht geplant.

Ein Schwerpunkt des SBFI liegt auf der Unterstützung Erwachsener mit geringen Grundkompetenzen – insbeson-

dere im Bereich digitaler Fähigkeiten. In der Förderperiode 2025–2028 stellt der Bund dafür rund 58 Millionen Franken zur Verfügung. Die Kantone sollen diesen Betrag mindestens verdoppeln.

Am Ende muss alles Gelernte im Alltag ankommen

Digitale Weiterbildung ist mehr als nur ein Trend. Sie verändert, wie wir lernen, reflektieren und uns weiterentwickeln. Doch mit der Vielfalt steigt auch die Verunsicherung. Diese aufzulösen ist nicht ganz einfach, aber einige Grundsätze lassen sich festhalten.

Gute digitale Formate sind verständlich, gut gemacht und auf konkrete Ziele ausgerichtet. Sie funktionieren besonders dann, wenn sie einfach zugänglich sind und einen direkten Bezug zum Arbeitsalltag haben. Für andere Themen, bei denen Austausch, Diskussion und gemeinsames Reflektieren zentral sind, eignen sich Präsenzformate besser.

Für HR-Verantwortliche ist unabhängig vom Format entscheidend, dass das Gelernte in der Praxis ankommt. Nadine Gilg, Head of Learning & Development bei Swisscom, sagt, dass sich das Unternehmen dabei am «70-20-10-Modell» orientiert: 70 Prozent des Lernens erfolgen durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz, 20 Prozent durch Austausch und Feedback, und nur zehn Prozent durch formale Weiterbildung wie Kurse und Trainings.

«Pure Digitalformate sind Ich-fokussiert, der Präsenzunterricht hingegen ist für Gruppenarbeiten, Brainstorming und Diskussionen besser geeignet.»

Raphael Tobler,
CEO von Eduwo

Drei Schritte zum Erfolg

Schritt 1: Klare Ziele definieren

Bevor Sie eine Plattform auswählen, sollten Sie wissen, was Sie erreichen wollen. Geht es um Compliance-Schulungen für alle Mitarbeitenden? Um die Entwicklung von Führungskräften? Oder technische Skills für einzelne Teams? Je präziser das Ziel, desto gezielter die Lösung. Auch das Budget sollte im Blick bleiben: Viele Anbieter rechnen pro aktivem Nutzer ab, die Preise beginnen meist bei 20 Franken pro Monat.

Schritt 2: Das richtige Format wählen

Microlearning eignet sich hervorragend, um gezielt Faktenwissen zu vermitteln

oder für punktuelle Updates. Komplexe Inhalte hingegen brauchen mehr Zeit – und oft auch den direkten Austausch mit anderen. Eine Faustregel lautet: Je mehr Reflexion und Diskussion erforderlich sind, desto wichtiger wird das persönliche Element.

Schritt 3: Den Transfer sicherstellen

Das Gelernte muss in der Praxis ankommen. Die Führungskräfte im Unternehmen sollten dafür qualifiziert und befähigt sein, den Wissenstransfer aus den Kursen in den Arbeitsalltag zu sichern – etwa mit Transfergesprächen oder Anwendungsprojekten. (rva.)

Zehn Qualitätskriterien bei Onlineweiterbildung

Aktualität: Wann wurden die Inhalte zuletzt überarbeitet?

Interaktivität: Gibt es praktische Übungen, nicht nur Videos?

Lernfortschritt: Werden Fortschritte getrackt und visualisiert?

Mobile Nutzung: Funktioniert es unterwegs einwandfrei?

Integration: Lässt sich die Plattform in bestehende HR-Systeme einbinden?

Support: Gibt es Hilfe bei technischen Problemen?

Zertifikate: Sind die Abschlüsse branchenrelevant?

Datenschutz: Werden personenbezogene Daten konform behandelt?

Expertenwissen: Wer steckt hinter den Kursen?

Praxisbezug: Gibt es konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag?

Juventus Schulen

KI, IT, Zukunft – Ihre Weiterbildung.

Ob Management von KI-Lösungen, Digitale Zusammenarbeit oder Wirtschaftsinformatik – unsere neuesten Weiterbildungsangebote machen Sie fit für die Zukunft. Erwerben Sie gefragtes Know-how und sichern Sie sich einen entscheidenden Vorsprung im digitalen Wandel.

Start:
NOV



Wir beraten Sie gerne:
juventus.ch

regelmässig
Info-Events
Einfach
anmelden!



Weiterbildung im Zeitalter von KI

Die rasante technologische Entwicklung, insbesondere im Bereich der künstlichen Intelligenz, unterstreicht die wachsende Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung für die berufliche Entwicklung. Was bedeutet dieser Wandel konkret für die moderne Wissensvermittlung?



Wo Lernen beginnt – und Orientierung gefragt ist.

ILLUSTRATION: SARA SPARASCIO MIT CHATGPT

Hier erfahren Sie:

Wie Hochschulen ihre Programme an neue Lernbedürfnisse anpassen.

Warum Praxisnähe und modulare Angebote immer wichtiger werden.

Welche Rolle künstliche Intelligenz in der Weiterbildung spielt.

BRIGITTE SELDEN

«Ein zentraler Trend, der bereits vor KI und Corona sichtbar war, ist die immer kürzere Halbwertszeit von Wissen und bewährten Praktiken. Auch haben sich die Erwartungen der Studierenden gewandelt», beobachtet Wolfgang Schäfer von der ZHAW School of Management and Law. Um Wettbewerbsvorteile für Studierende und Mehrwert für Unternehmen zu schaffen, sei eine kontinuierliche Aktualisierung der Lehrinhalte und intensivere Anpassung der Kursmaterialien unerlässlich, so der Studiengangleiter für Customer Experience Management.

Dies bestätigt auch Jasmine Giovanelli, Leiterin der Geschäftsstelle Weiterbildung an der Hochschule für Wirt-

schaft der FHNW. Die wachsende Komplexität erfordere neue Lehransätze, die auf Praxisnähe setzen und interdisziplinär sowie transdisziplinär Kompetenzen vermitteln. «Im Bereich Weiterbildung nehmen wir laufend Anpassungen vor, oft sogar zwischen einzelnen Durchführungen unserer über 100 Programme, die wir in Themenbereichen wie Marketing, Personalmanagement und Finanzen anbieten», so Giovanelli. Bei CAS-Programmen, die bis zu viermal jährlich angeboten würden, würden sogar bei jeder Durchführung Änderungen vorgenommen und Themen neu aufgenommen. Diese Änderungen erfolgten heute viel schneller und machten eine ständige inhaltliche Anpassung der Kurse und Formate erforderlich, betont die Leiterin.

Ortsunabhängiges Lernen

Dazu passt der deutliche Trend zur Flexibilisierung der Bildungswege. Neben Online- und Hybridangeboten sind zunehmend individualisierbare Lernpfade gefragt, die den jeweiligen Bedürfnissen und zeitlichen Kapazitäten entgegenkommen. Die ZHAW setzt hier auf eine Kombination aus Präsenz- und Online-Elementen, um Flexibilität zu gewährleisten und Studierende auch bei unvorhergesehenen Umständen zu unterstützen. Zudem wird die Modularisierung der Weiterbildungsangebote weiter vorangetrieben, um individuelle

«Die wachsende Komplexität erfordert neue Lehransätze, die auf Praxisnähe setzen und interdisziplinäre Kompetenzen vermitteln.»

Jasmine Giovanelli,
Leiterin Weiterbildung
an der FHNW

Kombinationen zu erleichtern – unter Berücksichtigung inhaltlicher Kohärenz und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

«KI-basierte Lernwerkzeuge wie Bots können dabei punktuell eine sinnvolle Ergänzung darstellen, ersetzen jedoch nicht die persönliche Interaktion und das individuelle Coaching durch Dozenten», betont Schäfer. Die zentrale Herausforderung bestehe darin, allen Ansprüchen gerecht zu werden und gleichzeitig qualitativ hochwertige, sinnvolle Angebote zu entwickeln. Schäfer plädiert deshalb für kompakte, praxisorientierte Weiterbildungen mit einem starken Werkstattcharakter von idealerweise ein bis zwei Monaten. Alternativ könnten Blockveranstaltungen oder intensive Summerschools sinnvolle Formate sein, um ein tieferes Verständnis der Themen zu ermöglichen.

«Wir beobachten eine Verlagerung von reinem Präsenzunterricht hin zu hybriden und Online-, zum Teil asynchronen Angeboten, die orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglichen», bestätigt auch Giovanelli. Neben klassischen Formaten wie CAS, DAS und MAS/MBA würden Micro-Credentials als kleinere, kombinierbare Einheiten an Bedeutung gewinnen, um dem Zeitmangel der Teilnehmenden gerecht zu werden und gezielte Kompetenzentwicklung für konkrete Projekte zu ermöglichen, so die Leiterin weiter.

Wer nur begrenzte Zeit für Weiterbildung hat, könne so gezielt rele-

vante Kompetenzen erwerben. «Viele Teilnehmende möchten aber weiterhin einen übergeordneten Abschluss absolvieren. Daher ist die Schaffung aufbauender Strukturen, die zu qualifizierenden Abschlüssen führen, bei der Programmkonzeption entscheidend», erklärt Giovanelli.

Dschungel von Angeboten

Angeht es um die stetig wachsende Vielfalt an Weiterbildungsangeboten stellt sich für Interessenten die zentrale Frage nach Orientierung und der Wahl des passenden Programms. Wolfgang Schäfer beobachtet hier eine zunehmende Überforderung, oft bedingt durch mangelndes Wissen über formelle und informelle Bildungswege. «Ungeschützte Zertifikate erschweren zudem die Qualitätsbewertung», betont der Dozent.

Während Hochschulen in diesem Bereich wertvolle Arbeit leisten, nimmt die Konkurrenz durch private Anbieter zu, insbesondere im dynamischen Feld der künstlichen Intelligenz. Die Qualität dieser oft schwer einschätzbaren Angebote könne erheblich von den Marketingversprechen abweichen. Hochschulen müssten daher klar kommunizieren, welchen Mehrwert ihre Programme bieten und wie das erworbene Wissen im Berufsalltag zur Anwendung kommt, so

Fortsetzung auf Seite 6

FFHS Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

Leben & Studieren einfach kombinieren.

Das spezifisch für berufsbegleitendes Studieren entwickelte Studienmodell der FFHS passt sich Ihren individuellen Bedürfnissen an und lässt sich mit Beruf, Familie oder Sport vereinbaren.

- ✓ Berufsbegleitend
- ✓ Persönlich
- ✓ Anerkannt

ffhs.ch/leben-und-studieren



Wolfgang Schäfer



Jasmine Giovanelli

Fortsetzung von Seite 5

Schäfer. Er betont die Bedeutung nachhaltiger Lernangebote mit gesellschaftlichem Nutzen, die über kurzfristige Qualifikationen hinausgehen.

Einen weiteren Aspekt sieht der Studiengangsleiter in der wachsenden Unsicherheit rund um den Return on Investment angesichts teils hoher Kosten – insbesondere bei ECTS-zertifizierten Programmen. Auch Unternehmen stellten sich zunehmend die Frage, welchen Wert solche Zertifikate wirklich haben und ob Abschlüsse etablierter Hochschulen langfristig vorteilhafter seien. Die Kommerzialisierung generativer KI als Vertriebskanal – etwa durch die jüngste Verbindung von ChatGPT mit Shopify – verstärkte diese Entwicklung zusätzlich.

Durch Praxis zum Erfolg

Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Weiterbildungen einen starken Praxisbezug aufweisen und darauf abzielen, die Teilnehmenden zu befähigen, konkrete Lösungen für reale Problemstellungen und Herausforderungen im Berufsalltag zu entwickeln. Lehrinhalte und Leistungsnachweise sollten auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sein, damit erlernte Kompetenzen unmittelbar im Berufsalltag angewendet werden können, so Giovanelli. Fachhochschulen profitierten dabei von ihrer engen Verbindung zur Wirtschaft über Forschungs- und Praxisprojekte – was die Entwicklung massgeschneiderter, marktorientierter Programme ermöglichte.

Schäfer unterstreicht ebenfalls die Bedeutung messbarer Leistungsnachweise, die eine direkte Umsetzung in der Unternehmenspraxis ermöglichen: «Wir ermutigen die Studierenden, eigene Projekte mit ihrem Arbeitgeber zu initiieren, um das Gelernte unmittelbar anzuwenden.» Praxisnahe Methoden wie Learning by Doing, Fallstudien und Fachliteratur würden dabei helfen, neues Wissen nachhaltig zu verankern.

Auch das regelmässige Feedback früherer Teilnehmender sei entscheidend für die Entwicklung der Programme und um den Praxisbezug zu gewährleisten, ergänzt Jasmine Giovanelli. Aus dem gleichen Grund hat auch für Wolfgang Schäfer der regelmässige Austausch mit den Alumni einen grossen Stellenwert: «Wie konnte das Wissen angewendet werden? Was für neue Fragestellungen oder Themen gibt es, die Sie jetzt beschäftigen?» Ihr Feedback zur praktischen Anwendung des Gelernten sowie

neue Herausforderungen im Berufsalltag würden massgeblich zur Weiterentwicklung der Studiengänge beitragen.

Heterogene Gemeinschaft

Wer sich für Schäfers Studiengang Customer Experience Management interessiert, hat die Möglichkeit, an persönlichen Gesprächen teilzunehmen – online, per Call oder vor Ort in Winterthur oder Zürich. «Diese Gespräche dienen dazu, Motivation, Vorwissen und Erwartungen der Interessierten zu beleuchten, denn nicht jede Person ist für das Programm geeignet», begründet der Studiengangsleiter das Vorgehen.

Qualität und Tempo des Studiengangs machten bestimmte Grundlagen erforderlich, weshalb bei grossen Wissenslücken gezielte Beratungen angeboten würden. In solchen Fällen wird gemeinsam geprüft, ob ein Vorbereitungskurs oder ein alternatives Programm

besser geeignet wären. Falls erforderlich, stellt Schäfer Links zu Schulungsmaterialien, Lehrbüchern und Videos bereit, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen und eine mögliche Überforderung der Teilnehmenden zu vermeiden.

«Weiterbildung verstehen wir als fundierten Wissenstransfer mit Leistungsnachweis – nicht als blossen Zertifikatserwerb», betont der Dozent und ergänzt, dass die Zusammensetzung des Studiengangs Customer Experience Management äusserst heterogen sei: «Die Teilnehmenden kommen aus verschiedenen Branchen und Hierarchieebenen und haben unterschiedliche Bildungshintergründe.» Die Bandbreite reicht von der KMU-Mitarbeitenden, die eine Initiative starten möchte, bis hin zum CMO, der strategische Perspektiven sucht.

Um ein gemeinsames Lernniveau zu gewährleisten und eine zu starke Individualisierung des Unterrichts zu

vermeiden, wird vorausgesetzt, dass die Teilnehmenden über grundlegende Kenntnisse in Management und Marketing verfügen.

Persönliche Beratung

Zur Sicherstellung einer optimalen Weiterbildung führt Schäfer deshalb persönliche Kick-off-Gespräche mit Interessierten. Diese sind eingebettet in allgemeine Informationsveranstaltungen sowie in die umfassenden Inhalte auf der Website. Darüber hinaus beantwortet er individuelle Anfragen per E-Mail persönlich – damit sich potenzielle Teilnehmende nicht nur orientieren, sondern fundiert entscheiden können.

Die intensive Betreuung zahlt sich aus: Wöchentlich gehen ein bis drei konkrete Anfragen von potenziellen Studierenden ein. «Die positiven Rückmeldungen bestätigen den Mehrwert dieser Beratung – sie hilft nicht nur bei der Entscheidung, sondern stellt auch sicher, dass die Teilnehmenden optimal vorbereitet ins Programm starten», sagt Wolfgang Schäfer. Besonders freue ihn dabei die hohe Eigenmotivation, die er bei den meisten Interessierten erlebe.

Jasmine Giovanelli stellt zudem fest, dass Weiterbildung inzwischen nicht nur der Kompetenzentwicklung bei Neueinstellungen oder der Aktualisierung von Fähigkeiten dient, sondern zunehmend für den Wiedereinstieg oder einen Branchenwechsel genutzt wird, vermehrt auch von Arbeitssuchenden. Das eröffne ein neues Feld: «Ich sehe bei uns eine steigende Nachfrage nach einer individuellen Laufbahnberatung.»

«Weiterbildung verstehen wir als fundierten Wissenstransfer mit einem Leistungsnachweis – nicht als blossen Zertifikatserwerb.»

Wolfgang Schäfer, Studiengangsleiter für Customer Experience Management an der ZHAW

IMD: 3 letters before CEO.

Aiming for the top? Make it real. Our programs have accelerated thousands of careers.



IMD / Real learning
Real impact

«Nachhaltigkeit ist kein Etikett, sondern eine Haltung»

Mascha Theiler ist Mitherausgeberin des WWF-Studienratgebers «Nachhaltigkeit studieren». Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie Bildung dazu beitragen kann, Nachhaltigkeit im Bewusstsein der Gesellschaft zu verankern.

Frau Theiler, Sie haben beim WWF einen Ratgeber zum Thema Nachhaltigkeit im Studium herausgegeben. Mit welchem Ziel?

Uns ging es darum, Orientierung zu schaffen und die breite Vielfalt an Studienmöglichkeiten im Bereich Nachhaltigkeit sichtbar zu machen. Denn angesichts globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit braucht es mehr denn je Menschen, die fundiertes Wissen mitbringen, interdisziplinär denken und zur Gestaltung nachhaltiger Entwicklungen beitragen. Gerade in der Bildungslandschaft gibt es eine wachsende Zahl von Angeboten: Studiengänge, Zertifikate, Weiterbildungen. Bei der Auswahl war uns wichtig, dass die Programme Perspektiven aus verschiedenen Disziplinen einbringen und dass starke Nachhaltigkeit vermittelt wird.

Was bedeutet «starke Nachhaltigkeit»?

Starke Nachhaltigkeit heisst, dass natürliche Ressourcen und Ökosysteme unersetzlich sind – unabhängig davon, wie viel technologischer Fortschritt oder wirtschaftliches Wachstum wir versprechen. Ein einfaches Beispiel: Ein Wald lässt sich nicht beliebig durch Geld oder Technik ersetzen. Wenn er einmal weg ist, sind auch seine Funktionen – CO₂-Speicherung, Biodiversität, Erholung – weg. Schwache Nachhaltigkeit hingegen sagt: Solange wir Verluste an Natur durch anderes – etwa Kapitalgewinne – kompensieren können, sei das in Ordnung. Das ist zu kurzfristig gedacht.

Das soll man dann auch im Studium verstehen lernen.

Genau. Wer heute Nachhaltigkeit studiert, sollte nicht nur etwas über CO₂ oder Recycling lernen. Es geht um ein tiefes Verständnis davon, wie unser Wirtschaften, unsere Gesellschaft und unsere Umwelt zusammenhängen – und wo die planetaren Belastungsgrenzen liegen. Der Ratgeber hilft, Angebote zu finden, die genau das vermitteln.

Diverse Studiengänge werben heute mit Nachhaltigkeit. Reicht es da schon, wenn ein Modul «Klimawandel» heisst – oder das Büro papierlos zu sein vorgibt?

(lacht) Natürlich nicht. Der Ratgeber hilft ja gerade dabei, solche Unterschiede sichtbar zu machen. Manche Angebote haben echte Substanz, interdisziplinäre Ansätze und einen klaren Bezug zu den planetaren Grenzen. Andere bleiben eher an der Oberfläche. Stofftasche und papierloses Büro sind sicherlich gute Ansätze – aber sie sind erst der Anfang. Es braucht transformative, strukturelle Veränderungen. Es geht um Werte. Nachhaltigkeit ist kein Modethema, das man auf schiebt, wenn die Weltlage schwierig ist – sie ist Teil der Antwort auf diese Krisen.

Wie unterscheiden sich die Angebote? Viele Studiengänge nehmen Nachhaltigkeit als systemisches Konzept ernst – mit

kritischer Reflexion und einer klaren Vision. Andere bleiben näher an klassischen Optimierungsideen, wie man bestehende Geschäftsmodelle ein wenig nachhaltiger gestalten kann. Da geht es dann oft um Effizienz, Bilanzen oder Marketing – wichtig, aber eben nicht transformativ.

Was war Ihnen beim Ratgeber besonders wichtig?

Wir wollten nicht bewerten, sondern transparent machen: Welche Inhalte werden vermittelt? Welche Haltung spiegelt sich im Aufbau des Studiengangs? Wie interdisziplinär und transdisziplinär – also praxisbezogen – ist der Studiengang? Was sind wichtige Fragen, die man sich bei der Wahl des Studiums stellen sollte? Was die potenziellen Karriereaussichten? Ausserdem wollten wir zeigen, dass Nachhaltigkeit kein abgeschlossenes Fach ist, sondern alle Disziplinen durchdringen sollte.

Sie sprechen die planetaren Grenzen an. Worum geht's da?

Das Konzept stammt aus der Forschung und beschreibt neun ökologische Belastungsgrenzen unseres Planeten – etwa beim Klimawandel, beim Verlust der Biodiversität oder bei der Landnutzung. Werden diese Grenzen überschritten, drohen irreversible Schäden. Die Idee: Innerhalb dieses Rahmens kann sich menschliches Handeln entfalten, ohne die Stabilität des Erdsystems zu gefährden. Starke Nachhaltigkeit besagt: Diese Grenzen sind nicht verhandelbar.

Wie stehen eigentlich die Hochschulen dazu? Wird das Konzept ernst genug genommen?

Wir beobachten positive Entwicklungen. Die meisten Hochschulen haben Strategien und Leitlinien erarbeitet sowie Gremien und Fachstellen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung an den Hochschulen etabliert. Allerdings besteht bei fast allen Hochschulen weiterhin grosser Entwicklungsbedarf – insbesondere in der Lehre. Solange Nachhaltigkeit ein Modul unter vielen bleibt, wird sich nicht viel ändern.

Was braucht es also für echten Wandel?

Mut zur Konsequenz und Durchhaltevermögen. Bildung muss Menschen befähigen, komplexe Zusammenhänge zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen – und auch bestehende Systeme zu hinterfragen. Wer heute studiert, muss lernen, systemisch zu denken und zu handeln. Ein zentrales Motiv ist dabei das Erleben von Selbstwirksamkeit: die Überzeugung, mit dem eigenen Wissen und Handeln tatsächlich etwas bewirken zu können. Nachhaltigkeitsbezogene Studiengänge bieten dafür nicht nur fachliche Grundlagen, sondern auch die Chance, sich engagiert einzubringen – ob in interdisziplinären Teams oder durch Praxisbezug.

Was motiviert Studierende, sich auf diesen Weg einzulassen?



Lernen verändert nicht nur, was wir wissen – sondern wie wir denken.

ILLUSTRATION: SARA SPARASCIO MIT CHATGPT

«Wer Nachhaltigkeit studiert, sollte nicht nur etwas über CO₂-Bilanzen und Recycling lernen.»

Viele spüren, dass die alten Rezepte nicht mehr funktionieren. Sie wollen Teil der Lösung sein. Der Ratgeber hilft, Studiengänge zu finden, die das ermöglichen – von Umweltwissenschaften bis zu nachhaltigem Unternehmertum. Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema, das vielfältige Perspektiven erfordert. Die breite Auswahl an Studienangeboten schafft Raum, eigene Interessen und Stärken gezielt einzubringen und auszubauen. Mit Gleichgesinnten zu lernen, motiviert – besonders, wenn man erlebt: Ich bin nicht allein. Und selbst kleine Schritte können bereits etwas bewegen.

Wie geht es jetzt weiter?

Wir ergänzen den Ratgeber laufend. Die Bildungsangebote im Bereich Nachhaltigkeit sind in den letzten Jahren gewachsen – und das ist super so und freut mich sehr. Wir verstehen den Ratgeber als lebendiges Instrument. Wer nachhaltig studieren will, soll darin nicht nur Informationen finden, sondern auch Inspiration.

Zum Schluss: Was war für Sie persönlich ein prägender Aha-Moment in Sachen Nachhaltigkeit?

Ich glaube, es war der Moment, als ich verstanden habe, dass Nachhaltigkeit kein statischer Zustand ist, sondern ein hochkomplexer Prozess, der ständige Reflexion und Anpassung erfordert. Und dass wir dabei Demut brauchen – gegenüber der Natur, gegenüber anderen Menschen und auch gegenüber dem, was wir nicht wissen.

Interview: Alexander Vitolić



Mascha Theiler

PD

Zur Person

Mascha Theiler studiert im Masterprogramm «Innovation, Human Development and Sustainability» und war als Praktikantin beim WWF Schweiz im Bereich Innovation und sozioökonomischer Wandel tätig. Sie interessiert sich für transformative Bildung und starke Nachhaltigkeit. Sie lebt in Bern.

wwf.ch/nachhaltigkeit-studieren

Persönlich wachsen,
akademisch entfalten

- Schweizer Matura & International Baccalaureate Diploma
- German Intensive Year
- International Summer Camps

 **Lyceum Alpinum Zuoz**
SWISS INTERNATIONAL BOARDING SCHOOL

Nur 20 Minuten von St. Moritz – für Internats- sowie Tagesschülerinnen und -schüler

Kontakt:
lyceum-alpinum.ch/kontakt



Gute Planung ist alles

Diese Botschaft dürfte bei den meisten angekommen sein: Ohne lebenslanges Lernen kommt man im Berufsleben nicht weit. Das Angebot an Weiterbildungen ist allerdings riesig. Es gibt diverse Hilfestellungen auf dem Weg durch diesen Dschungel.

Hier erfahren Sie:

Warum Weiterbildung ein strategischer Karriereschritt ist.

Wie man Ziele definiert und die passende Weiterbildung findet.

Was Plattformen wie eduwo bei der Entscheidung leisten können.



Gerade im beruflichen Kontext bedeutet lebenslanges Lernen, von Zeit zu Zeit die eigene Komfortzone zu verlassen.

CORNELIA GLEES

Keine Frage, auch in der Weiterbildung ist das Thema künstliche Intelligenz (KI) in aller Munde. Die Anwendung KI-gestützter Systeme ist schliesslich kein Hype für eine unbestimmte Zukunft, sondern ein Muss für jede Organisation und damit allgegenwärtig: in der Industrie, im Gesundheitswesen, bei Finanzdienstleistern, in der digitalen Medienwelt, auch im Aus- und Weiterbildungssektor selbst. KI-Kompetenz gilt als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Und dementsprechend steigt auch die Erwartungshaltung an die Fertigkeiten von Menschen im Berufsleben.

Kein Wunder also, dass Weiterbildungen, die sich mit diesem Megathema befassen, seit vielen Monaten sehr gut laufen. Diesen Trend kann Raphael Tobler, CEO und Mitgründer der Schweizer Plattform eduwo, nur bestätigen. Aber KI macht offenbar nicht allein das Rennen: «Die Anzahl von Lehrgängen rund um sämtliche digitale Themen explodiert bei uns massiv, auch Angebote auf Basis-Level», erklärt der 38-Jährige. Mit «bei uns» meint er sein Winterthurer Unternehmen eduwo, das für mehr Transparenz im Bildungsbereich sorgen möchte – also ein bisschen Licht in den Dschungel der Angebote bringen will. Mit Unterstützung eines virtuellen Assistenten kann man sich auf die Suche begeben, um unter 7000 Lehrgängen und Studienangeboten von mehr als 420 Schulen das Richtige zu finden. Auch privatwirtschaftliche Institutionen sind darunter.

Tobler und seine drei Mitgründer Simon Schwizer, Benjamin Vidas und Lukas Huber wollen den Erfahrungsaustausch zu Studium, Ausbildung, Weiterbildung, Beruf und Karriere fördern. Die Plattform liefert Kursbewertungen

von Teilnehmenden als Entscheidungshilfe, wenn es darum geht, eine passende Ausbildung oder Weiterbildung in der Schweiz zu finden. Dieses Feedback soll auch den Anbietern helfen, noch besser zu werden. Das Ziel sei «alle relevanten Informationen aus erster Hand zur Verfügung zu stellen».

Dazu muss man allerdings erst einmal wissen, was man will. Personalberater und HR-Experten empfehlen, sehr systematisch vorzugehen. Schliesslich ist eine Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens keine Einmalveranstaltung, sondern Teil eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses im Berufsleben. Da ist gute Planung gefragt. Wie sollte man also vorgehen und was muss man dabei beachten?

Wer sich weiterbilden will, muss zuerst wissen, wohin

Der erste Schritt ist, wie fast immer, der schwerste. Denn zunächst muss man sich selbst ein paar Fragen stellen: Was bringe ich an Wissen und Fertigkeiten mit und – ganz ehrlich – was fehlt mir? Das Eidgenössische Personalamt (EPA) kann hier mit seinem Kompetenzmodell weiterhelfen. Es unterscheidet zwischen Unternehmenskompetenzen wie etwa Leadership und strategischem Denken, Selbstkompetenzen wie Belastbarkeit oder selbständigem Handeln, Sozialkompetenzen, zu denen auch Kritik- und Konfliktfähigkeit gehören, Fach- und Methodenkompetenzen sowie Sprachkenntnissen.

Im zweiten Schritt geht es darum, zu klären, welches Ziel man verfolgt und ob dazu eine Weiterbildung überhaupt der richtige Weg ist. Möchte ich im Unternehmen in eine Führungsebene aufsteigen und mehr Geld verdienen oder lieber zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, weil ich aktuell unzufrieden

bin? Will ich nach einer Babypause wieder in den Beruf einsteigen oder möchte ich mich sogar komplett verändern und die Branche wechseln?

Experten sind sich einig, dass man in der modernen Arbeitswelt ohne Bereitschaft, ständig Neues zu lernen, schnell ins Abseits gerät. Sie kennen auch die drei wichtigsten Gründe, die Interessenten motivieren, eine berufsbegleitende Fortbildung zu absolvieren. Sie passen ins Bild vom lebenslangen Lernen: Zuerst muss Weiterbildung dazu dienen, den beruflichen Zielen näherzukommen. Zweitens muss sie auf den neuesten Stand des jeweiligen Fachwissens bringen. Und drittens entscheiden sich Personen eher dann für eine Fortbildung, wenn die Inhalte auf das jeweilige Interesse zugeschnitten sind. Wenig überraschend hängt die Motivation also stets mit der persönlichen Entwicklung zusammen. Allerdings scheint diese Chance längst nicht alle Schweizerinnen und Schweizer zu überzeugen.

Trotz hoher Bedeutung bleibt die Teilnahmequote tief

Nach den neuesten Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS) machten sich 2024 nämlich nur rund ein Viertel der 25- bis 59-Jährigen auf diese Weise fit für das Berufsleben. Zwischen Männern und Frauen sind hier übrigens nur minimale Unterschiede zu beobachten. Deutlich wird, dass die Weiterbildungsteilnahme mit dem Bildungsstand steigt: Die vom BFS befragten Erwerbstätigen im Alter von 25 bis 74 Jahren, die einen Abschluss auf der Tertiärstufe hatten, besuchten anteilmässig fünfmal häufiger eine Fortbildung (31 Prozent) als Personen ohne nachobligatorische Ausbildung (6,4 Prozent) und zweimal häufiger als Personen mit einem Abschluss auf der Sekundarstufe II (15,3 Prozent). Ab dem

60. Lebensjahr geht die Teilnahmequote gesamthaft deutlich zurück, was nicht verwundern dürfte.

Diese Ergebnisse sind seit Jahren mehr oder weniger konstant, wenn man die BFS-Erhebungen zum Weiterbildungsverhalten der Schweizer Wohnbevölkerung verfolgt, die seit 2011 alle fünf Jahre durchgeführt werden. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass knapp ein Drittel der Erwerbstätigen in den letzten fünf Jahren keine Weiterbildung mehr besucht hat. Die Gründe? Kein Geld, keine Zeit, keine Notwendigkeit. Im Einzelfall kann diese Haltung im Beruf schaden. Und für den Schweizer Arbeitsmarkt sind das auch keine guten Nachrichten, wenn man an die notwendige Erneuerung von Wissen und Fertigkeiten in der Bevölkerung denkt.

Weiterbildung lohnt sich – auch ohne Uniabschluss

Dass sich eine Weiterbildung auf allen Bildungsniveaus und gerade auch für Erwerbstätige ohne akademischen Hintergrund in kleinen Unternehmen lohnt, steht für Kathrin Choffat ausser Frage. Die HR-Leiterin Schweiz bei der Adecco-Gruppe, die Arbeitgeber und Stellenbewerber zusammenbringt, nennt exemplarisch ein Angebot der Adecco Training Academy, die unter anderem eine spezifische Fortbildung für Fahrer von Gabelstaplern anbietet. Bewerber mit dieser Qualifikation würden in der Logistikbranche händeringend gesucht und erhielten damit oft eine bessere Bezahlung.

Selbst Mikro- und Kleinunternehmen haben den Wert von Weiterbildungen für ihre Mitarbeitenden erkannt und beteiligen sich zum grossen Teil auch an der Finanzierung. Allerdings fehlt es bei vielen KMU noch an der Umsetzung, wie eine Studie des Schweizerischen

Experten sind sich einig, dass man in der modernen Arbeitswelt ohne die Bereitschaft, ständig Neues zu lernen, schnell ins Abseits gerät.

«Man muss frühzeitig mit dem Arbeitgeber sprechen»

Kathrin Choffat ist Country Head of HR Switzerland bei der Adecco-Gruppe und kennt die Perspektive von Arbeitgebenden ebenso wie jene von Arbeitnehmenden.

Frau Choffat, sind Weiterbildungen wirklich entscheidend für den nächsten Karriereschritt? Oder zählen sichtbare Erfolge im Job und ein gutes Netzwerk schlussendlich mehr für das berufliche Fortkommen?

Beides ist sehr relevant. Natürlich sind gelungene Projekte, berufliche Erfahrungen und Erfolgserlebnisse aus der bisherigen Tätigkeit sehr wichtig. Man sollte sie in Bewerbungsinterviews auf jeden Fall thematisieren. Aber formelle Weiterbildungen belegen, dass man sich mit einem Thema umfassender beschäftigt hat und dass man kontinuierlich lernt. Es ist in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt unverzichtbar, «am Puls der Zeit» zu bleiben, wie man so schön sagt. Und das erhöht bei einer Stellensuche nachweislich den eigenen Marktwert.

Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Fehler, die man schon allein bei der Auswahl machen kann?

Ein grosser und häufiger Fehler ist meines Erachtens, bei der Auswahl nicht gezielt genug vorzugehen. Am Anfang muss man immer die Ziele klären, die ich mit einer Weiterbildung verfolge. Will ich in meinem derzeitigen Berufsfeld bleiben, dann stellt sich als Erstes die Frage: Was ergänzt am besten mein derzeitiges berufliches Profil? Wenn man eine zu exotische Weiterbildung wählt, dann ist es schwierig für einen zukünftigen Arbeitgeber, zu verstehen, wie das mit dem bisherigen Profil in Verbindung zu bringen ist. Es ist dann auch nicht klar, wie und ob ich das Erlernte anwenden kann. Theoretisches Wissen und Kompetenzen, die man in der Praxis nicht anwenden kann – das weiss man aus Studien – gehen auch schnell wieder verloren. Anders sieht es aus, wenn sich jemand ganz neu orientieren will. Dann muss man am Anfang definieren, in welche Richtung er oder sie sich entwickeln will.

Wie gelingt eine Neuorientierung?

Das hängt sehr stark von der eigenen Expertise und von der Fachrichtung ab, in die man gehen möchte. In manchen Branchen ist das eine langfristige Perspektive. Man sollte schon im alten Job beginnen, sich in diese Richtung zu entwickeln, was sich berufsbegleitend auch gut machen lässt. Bei echten Quereinsteigern hängt es davon ab, wie offen das neue Geschäftsfeld dafür ist. In der Hotelbranche oder in Teilen auch im Gesundheitswesen, wo wir einen massiven Mangel an Mitarbeitenden und Talenten haben, ist man sehr offen für solche Quereinsteiger.

Wie und wann sollte man mit dem Arbeitgeber kommunizieren?

Ich empfehle, möglichst frühzeitig zu kommunizieren, auf jeden Fall vor einer Anmeldung zu einer Weiterbildung. Vor allem, wenn man eine finanzielle Beteiligung seitens des Arbeitgebers verhandeln möchte. Am besten bringt man das Anliegen im Rahmen eines Karrieregesprächs mit dem Arbeitgeber vor, das idealerweise mindestens einmal im Jahr stattfindet. Dabei sollte man nicht nur die persönliche Motivation darlegen, sondern auch die geplante Weiterbildung in den Kontext der jeweiligen Firma setzen. Denn die Arbeitgeber fragen sich natürlich, welchen Vorteil sie von der Weiterbildung haben. Die Akzeptanz ist verständlicherweise umso grö-

ser, je klarer man aufzeigen kann, inwiefern auch das Unternehmen in Zukunft davon profitieren kann.

Wie sehen Sie die Entwicklung in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten: Nimmt die Bereitschaft zu einer Weiterbildung bei Berufstätigen und Arbeitgebern eher zu oder ab?

Ich sehe hier eine gemischte Bewegung. Wenn es um die Finanzierung von externen Weiterbildungen geht, werden die Arbeitgeber gezielter. Alle Angebote, die über den jeweiligen Tätigkeitsbereich hinausgehen, also ein bisschen kreativer sind, werden zunehmend kritisch gesehen. Vor allem bei den Kosten und beim Zeitaufwand ist man sensitiv und sucht günstigere Alternativen. Wenn es aber darum geht, Mitarbeitenden interne, massgeschneiderte Kurse zur Qualifizierung anzubieten, so ist das Engagement bislang weiterhin grosszügig. Das liegt daran, dass man hier den unmittelbaren Mehrwert für die Unternehmung sieht.

Wie sieht es bei den Berufstätigen aus? Die Eigenmotivation sehe ich hier relativ konstant. Anders ist es bei Zertifizierungen, die man unbedingt für bestimmte Karriereschritte beziehungsweise Aufgaben im Unternehmen braucht. Dann ist die Bereitschaft zur Fortbildung auch da, sowohl bei Mitarbeitenden wie bei den Unternehmen.

Interview: Cornelia Glees



Kathrin Choffat

PD

Zur Person

Die Betriebswirtin Kathrin Choffat ist selbst ein gutes Beispiel für Lifelong Learning. Nach dem Studium an der Wirtschaftsuniversität in Wien erwarb sie noch einen Masterabschluss in International Management. Bevor sie zur Adecco Group kam arbeitete sie im Bereich der Zurich Versicherung in der Schweiz und in den USA. Neben diversen berufsbegleitenden Zertifikatslehrgängen zu Themen wie Talentakquisition und Assessments wird sie in diesem Jahr eine weitere Fortbildung an der IMD in Lausanne absolvieren. Dabei geht es gezielt um Board Management – Know-how, das die Personalexpertin ganz konkret bei einem Kundenauftrag anwenden kann.

Stadtparlament von Winterthur sitzt. Teure und zeitraubende Studiengänge stiessen allerdings bei Arbeitgebern teilweise auf wenig Begeisterung. Und in der IT-Welt und in der Startup-Szene, so Tobler, hätten diese Abschlüsse ohnehin keine so grosse Bedeutung.

Was wieder zu der Frage führt, wie man nun die passende Weiterbildung auswählt im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber. Dieser Schritt der Recherche und Auswahl ist sicher der aufwändigste. Die Antwort auf diese Frage besteht in einer kleinen To-do-Liste: Man sollte die Suche auf allgemeinen Online-Portalen wie ausbildungweiterbildung, eduwo oder LinkedIn Learning beginnen, Fachportale besuchen, in jedem Fall Programme vergleichen, Referenzen einholen und im persönlichen Netzwerk oder bei professionellen Anbietern um Rat fragen.

Über LinkedIn etwa kann man nicht nur den Lernverlauf im Profil dokumentieren und sich im Netzwerk austauschen, sondern auch direkt unter Zigttausenden Kursen wählen und Empfehlungen einsehen.

Plattformen, Netzwerke und Labels helfen bei der Auswahl

Es lohnt sich, die Erfahrungsberichte von früheren Teilnehmenden zu lesen, Umfang und Inhalte der Trainings zu vergleichen und die Qualität zu prüfen. In der Schweiz gibt es ein nationales Qualitätslabel für Anbieter in der Weiterbildung: eduQua. Mehr als 1000 Schulen, Institute und Akademien sind entsprechend zertifiziert. Nicht vergessen: das kollegiale Feedback aus dem beruflichen Netzwerk am Arbeitsplatz und via LinkedIn, Xing und Fachgruppen. Es muss nicht gleich eine Personalberatung sein, die man kontaktiert. Und ältere Beschäftigte können sich auch an «viamia» wenden, ein vom Bundesrat initiiertes kostenloses Beratungsangebot für Arbeitnehmende über 40 Jahre.

Auch wie das Wissen vermittelt wird, sollte man sich genau anschauen. Die Bandbreite an Formaten und didaktischen Methoden ist gross. Dazu gehören Präsenzveranstaltungen, Online-Kurse und Webinare, Projektarbeit und praxisnahe Fallbeispiele ebenso wie KI-gestützte Technologien, kombiniert mit Virtual oder Augmented Reality. Mithilfe von KI sind auch personalisierte Empfehlungen für relevante Lerninhalte und Chatbots, die automatisch den passenden Inhalt anbieten, realisierbar. Und natürlich braucht man auch Selbstlernphasen. Der richtige Mix macht den Unterschied.

Hat man das passende Angebot gefunden, gilt es, im nächsten Schritt Fördermöglichkeiten zu klären und die Finanzierung und Zeitplanung möglichst frühzeitig mit dem Arbeitgeber abzustimmen (siehe Interview rechts).

Last, but not least: Nach dem Spiel ist bekanntlich vor dem Spiel. Man sollte den letzten Kurs evaluieren und sich Indikatoren zur Erfolgskontrolle setzen, etwa Prüfungsergebnisse, die Form der Umsetzung im Job und der Grad der persönlichen Zufriedenheit – bevor man die nächste Weiterbildung anpeilt. Gute Vorbereitung ist alles – ganz nach dem Ausspruch von Abraham Lincoln: «Geben Sie mir sechs Stunden Zeit, um einen Baum zu fällen, und ich werde die ersten vier Stunden lang die Axt schärfen.»

«Wenn man eine zu exotische Weiterbildung wählt, dann ist es schwierig für einen zukünftigen Arbeitgeber, zu verstehen, wie das mit dem bisherigen Profil in Verbindung zu bringen ist.»

Kathrin Choffat,
Country Head of HR Switzerland,
Adecco-Gruppe

Verbands für Weiterbildung (SVEB) von 2024 belegt. Doch die Wichtigkeit ist erkannt.

Zurück also zu allen Willigen, die sich für eine Weiterbildung entscheiden haben. Bevor die Suche beginnt, sollte man die berufliche Zukunft nicht nur durch die eigene Brille anvisieren, sondern auch die Perspektive der Unternehmen berücksichtigen: Welche Qualifikationen sind in der Branche oder im eigenen Betrieb aktuell gefragt? Denn eines ist unstrittig: Eine berufsbegleitende Weiterbildung muss für den Arbeitgeber einen Mehrwert bringen, sonst zieht er nicht mit. Die unterschiedlichen Interessen von Mitarbeitenden und Unternehmen können zu Konflikten führen.

Grosse Unternehmen setzen auf eigene Angebote

Nicht zuletzt aus diesem Grund haben viele grosse und international aufgestellte Arbeitgeber eigene Akademien aufgebaut und bieten interne Weiterbildungsprogramme an, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind. Sie fördern so die interne «Mobility» und stärken die Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber. In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt Weiterbildung damit strategische Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Genau das aber ist Mitarbeitenden oft zu spezifisch und auch hinderlich, wenn man den Arbeitgeber irgendwann einmal wechseln möchte. Daher seien Weiterbildungsinteressierte in der Schweiz häufig auf eidgenössische Fachausweise und Diplome sowie auf akademische Abschlüsse wie MAS, DAS, CAS oder EMBA fokussiert, sagt Raphael Tobler, der auch Präsident der Swiss Startup Association ist und für die FDP im

ILLUSTRATION: SARA SPARASCIO MIT CHATGPT

Ausschreibung: Ausbildungs-Unterstützung für Start-up- oder KMU-Leader

Die Mihm Foundation mit Sitz in Düringen ist eine gemeinnützige Stiftung, welche unter anderem die Förderung von Bildung, Lehre und Forschung sowie die Förderung von KMU und Start-ups bezweckt.

Im Bereich der Förderung der Bildung möchte die Mihm Foundation **Talente**, welche bei einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, bei ihrer Aus- resp. Weiterbildung unterstützen, die sich im **Bereich Führung / Leadership / Strategie / zukunftsfähige Softskills** weiterentwickeln möchten.

Ziel ist es, mit der Ausbildung die Leadership-Qualitäten zu fördern, damit die Talente ein Start-up oder ein KMU erfolgreich aufbauen und weiterentwickeln können, um das Unternehmen nachhaltig im Markt zu positionieren.

Falls Sie in einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, welches sich in der Wachstumsphase befindet und Sie sich in den obengenannten Bereichen weiterentwickeln möchten, können Sie ein schriftliches Unterstützungsgesuch bei der Mihm Foundation (Otto Mihm Stiftung, c/o Walder Wyss AG, Christoffelgasse 6, Postfach, 3001 Bern) einreichen. Bitte fügen Sie Ihrem Gesuch ein CV sowie Unterlagen zur gewünschten Ausbildung bei und legen Sie dar, inwiefern die beabsichtigte Ausbildung Ihre Leadership-Qualitäten fördert und wie diese im Unternehmen letztlich konkret umgesetzt werden können.

Sofern die Mihm Foundation das Unterstützungsgesuch gutheisst, kann sie einen Teil der Ausbildungskosten finanzieren.

Werde dipl. Flugverkehrsleiter:in HF Bewirb Dich jetzt für die Ausbildung

Mindestanforderungen für die Eignungsabklärungen:

- Matura oder Berufslehre mit eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ)
- Zwischen 18 und 28 Jahre alt
- Schweizer Staatsbürgerschaft von Vorteil
- Deutsch oder Französisch oder Italienisch auf Niveau C1
- Englisch auf Niveau B2

Nach erfolgreichem Abschluss garantieren wir Dir einen Arbeitsplatz.

Besuche unsere Berufs-
infoveranstaltungen:
skyguide.ch/events



Weitere Informationen:
skyguide.ch/future

#GuardianOfTheSky



**Stiftsschule
Engelberg**

Abbey School Since 1120

Unwissend – seit 1120

Ja, wir sind neugierig. Immer gibt es Neues zu erforschen, die Schöpfung besser kennen-zulernen. Den Menschen, das

Soziale. Die Natur, den Kosmos. Lebenslanges Lernen, das ist unser Wesen. Wir vermitteln es. In der Sek. Im Gymi. Fürs Leben.



+41 (0)41 639 61 00 · www.stiftsschule-engelberg.ch

maz
Wir machen Medienmachende

**Viele denken über
ihre Zukunft nach.
Du schreibst sie.**

Studiere am führenden Institut
für Journalismus und Kommunikation: maz.ch

n|w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Abheben!

Mit einer Weiterbildung an der
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Jetzt informieren
www.fhnw.ch/abheben

