



## Aktive Positionierung ist im Bildungs- und am Arbeitsmarkt gefordert «More of the same» ist keine Positionierung

Der Bildungsbereich ist ein lukratives Geschäft. Alle Anbieter wollen deshalb auch Aus- und Weiterbildungswillige für sich gewinnen. Das Angebot an Zertifikaten und Diplomen wächst stetig; es wird aber für alle Interessierten auch immer unübersichtlicher. Dieser Weiterbildungsdschungel macht es entsprechend schwierig, den Wert einzelner Abschlüsse einzuschätzen und zu würdigen.

Immer wieder wird der Ruf nach einer grösseren Transparenz und einer stärkeren Qualitätsorientierung im Weiterbildungsbereich laut: «More of the same» kann dabei nicht der richtige Ansatzpunkt sein. Denn die Weiterbildungswilligen wie auch ihre Arbeitgeber, die häufig als Finanzier fungieren, wollen keinen Einheitsbrei, sondern das passende Bildungsangebot respektive einen Zusatznutzen gemäss ihren Bedürfnissen.

**Klare Positionierung schafft Mehrwert**  
Das einzelne Bildungsinstitut ist deshalb gefordert, seinen USP (Unique Selling Proposition) zu überprüfen, besser herauszuschälen oder allenfalls neu zu definieren. Denn je klarer es sich und sein Angebot positioniert, sich von anderen Anbietern differenziert und vor allem durch geeignete Massnahmen und Programme einen eindeutigen Mehrwert schafft, umso mehr haben die Studierenden von ihrem

Geld und ihrer Zeit. Das gilt ebenso für den Arbeitgeber. Der Bildungsmarkt, der vom Motto des lebenslangen Lernens lebt und ein riesiges Business mit guten Verdienstmöglichkeiten geworden ist, tendiert jedoch in eine andere Richtung.

**3 Gespräche – 3 Perspektiven – 1 Fazit**  
TAKTKOMM hat mit drei Fachleuten aus unterschiedlichen Gebieten zur Entwicklung am Bildungs- und Arbeitsmarkt gesprochen. Sie geben ihre Sicht der Dinge wieder und zeigen auf, wie komplex der Aus- und Weiterbildungsbereich ist. Angesprochen werden nicht zuletzt der laufende Strukturwandel, die Wichtigkeit das Richtige zu lernen, um auf seinem Fachgebiet «state of the art» zu sein, sowie die oftmals fehlenden Zielsetzungen und Entwicklungspläne seitens Arbeitgeber und Mitarbeitenden. Thematisiert werden aber auch die mangelnde Verlässlichkeit der in den Diplomen verankerten Prädikate und dass eben vor allem auch die Berufserfahrung und nicht das Aneinanderreihen von Diplomen zählt.

Alle Gespräche zeigen klar, dass nicht nur die Bildungsinstitute sich klarer positionieren müssen, sondern dass auch ihre (potenziellen) Kunden diesbezüglich gefordert sind. Nur so lässt sich Qualität verankern.



### **Steigendes Qualitätsniveau als Ausgangspunkt**

Edgar Spieler, Leiter Arbeitsmarkt beim Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, im Interview auf Seite 2

### **Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit als zentrales Ziel**

Dr. Simon P. Gutknecht, Head HR Consulting und Stv. Geschäftsleiter bei der Wilhelm AG, im Interview auf Seite 3

### **Hohe Reputation schafft langfristigen Investitionswert**

Reto Hug, Absolvent des MAS Banking & Finance, im Interview auf Seite 6

## Steigendes Qualitätsniveau als Ausgangspunkt

Edgar Spieler, Leiter Arbeitsmarkt beim Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

Der Anteil hochqualifizierter Arbeitsloser ist im Kanton Zürich gestiegen und erstmals grösser als derjenige weniger qualifizierter Personen. Was sind hochqualifizierte Personen?

Hochqualifizierte sind Personen mit einem tertiären Bildungsabschluss, also einer abgeschlossenen Ausbildung auf Ebene Höhere Fachschule, Fachhochschule oder Universität.

Wie erklärt sich dieser Anstieg?

Das Qualifikationsniveau der erwerbstätigen Bevölkerung steigt zum einen kontinuierlich, da die meisten Berufe zunehmend anspruchsvoller werden und die Nachfrage nach entsprechenden Profilen zugenommen hat. Zum anderen befindet sich die Wirtschaft im Kanton Zürich in einem Strukturwandel, der sich z.B. in der Finanzbranche oder der ICT-Branche (Informations- und Kommunikationstechnik) zeigt.

Diplom an Diplom zu reihen. Ich empfehle nur Diplome zu Themen zu erwerben, welche die betreffende Person auch interessieren.

Wie beurteilen Sie aus Sicht der Vermittelbarkeit, den boomenden Ausbildungsmarkt und das zunehmende Angebot?

Nach welchen Kriterien können Arbeitgeber heute noch beurteilen, ob eine Ausbildung qualitativ hochstehend ist und den gesuchten Ansprüchen genügt?

Bezüglich Vermittelbarkeit ist entscheidend, ob die Inhalte, welche gelehrt werden, auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, und ob diese Inhalte so gelehrt werden, dass die Teilnehmer diese dann auch beherrschen. Das beste Kriterium ist, Rückmeldungen von Personen einzuholen, welche die entsprechenden Ausbildungen absolviert haben oder auch von Arbeitgebern, die Personen beschäftigen, welche die entsprechende Ausbildung abgeschlossen



Edgar Spieler (lic. phil. I) hat an der Universität Zürich Philosophie und Germanistik studiert und verfügt über ein Managementnachdiplomstudium FH der Privaten Hochschule Wirtschaft. Er leitet den Bereich Arbeitsmarkt am Amt für Wirtschaft und Arbeit, das bei der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich angesiedelt ist.

Informationen zum Amt für Wirtschaft finden sich unter [www.awa.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/awa/de/ueber\\_uns/.html](http://www.awa.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/awa/de/ueber_uns/.html)

«Personen, welche auf Grund ihrer Qualifikationen und ihrer Berufserfahrung breit einsetzbar sind, werden auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt bleiben.»

Gleichzeitig boomt das Angebot an Weiterbildungen. Lohnt es sich, für den Einzelnen hier zu investieren?

Ja, auf jeden Fall. Nach wie vor gilt: Je höher das Qualifikationsniveau der Erwerbstätigen ist, desto geringer ist das Risiko arbeitslos zu werden. Personen, welche aufgrund ihrer Qualifikationen und ihrer Berufserfahrung breit einsetzbar sind, werden auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt bleiben. Mit einer Weiterbildung erwerbe ich nicht nur Wissen und Know-how, sondern ich stelle auch meine Lernbereitschaft, mein Interesse an neuen Herausforderungen und meine Belastbarkeit unter Beweis. Schliesslich kann ich mein Netzwerk erweitern mit Personen, welche ähnliche berufliche Schwerpunkte haben. Keinen Sinn macht es hingegen,

sen haben. Oft können auch Branchenverbände Auskunft geben.

Thema – nicht zuletzt in den Medien – ist immer wieder auch die Gruppe 50+. Wie sieht die Arbeitsmarktsituation konkret bei dieser Gruppe aus?

Insgesamt sieht die Arbeitsmarktsituation für diese Altersgruppe gut aus. Die Erwerbsquote der Gruppe 50+ ist hoch. Das Risiko arbeitslos zu werden, ist geringer als bei jüngeren Erwerbstätigen. Allerdings suchen ältere Personen länger, wenn sie arbeitslos werden. Die meisten finden zum Glück wieder eine Stelle. Handlungsbedarf besteht insofern, als sich nicht alle Arbeitgeber der Qualitäten und des Potenzials dieser Altersgruppe gleichermassen bewusst sind. Ebenfalls bilden

sich nicht alle Erwerbstätigen lebenslang weiter und können oder wollen sich entsprechend nicht um die Aufrechterhaltung ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt kümmern. Es ist auch die Aufgabe von uns als Arbeitsmarktbehörde diesbezüglich zu sensibilisieren. Wir beschäftigen uns seit einigen Jahren mit dieser Thematik und kommunizieren unsere Erkenntnisse aktiv.

Was kann diese Gruppe tun, um sich vermittelbar zu erhalten?

Wichtig ist, gerade bei älteren Personen, dass im Lebenslauf eine gewisse Linie erkennbar ist. Jobhopper und Sesselkleber haben es schwerer auf dem Arbeitsmarkt. Dann gilt es, die eigenen Qualifikationen à jour zu halten, sich also auch in fortgeschrittenem Alter weiterzubilden. Ent-

scheidend ist auch, mental jung und flexibel zu bleiben, die eigenen Netzwerke zu pflegen und zur physischen und psychischen Gesundheit Sorge zu tragen.

**Welche Dienstleistungen bieten Sie respektive das Amt für Wirtschaft und Arbeit konkret an?**

Wir unterstützen Stellensuchende engagiert im Bewerbungsprozess, bei der Erarbeitung der eigenen Bewerbungsstrategie

und dem Selbstmarketing. Mögliche Lücken bei der fachlichen Qualifikation können wir durch ein ausgesprochen grosses Angebot an Fachkursen verkleinern oder gar schliessen. Für Hochqualifizierte und ältere Stellensuchende haben wir ein Projekt «Mentoring» lanciert (vgl. [www.mentoring-zh.ch](http://www.mentoring-zh.ch)). Dabei gibt eine Kaderperson aus derselben Branche oder Berufsgruppe dem/der Stellensuchenden eine Rückmeldung zu den konkreten

Chancen auf dem Arbeitsmarkt aus ihrer Sicht und stellt, wenn möglich und angezeigt, das eigene Netzwerk für die Stellensuche zur Verfügung. Schliesslich machen wir den Stellensuchenden auch Mut mit der grossen Zahl an positiven Beispielen und Erlebnissen, die wir mit Personen auf ihrem Weg zur nächsten Arbeitsstelle hatten und haben.



Simon P. Gutknecht, Dr. phil., ist Head HR Consulting und Stellvertretender Geschäftsleiter bei der Wilhelm AG in Zürich. Er verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Personalselektion und -entwicklung sowie HR Consulting. Zudem ist er Lehrbeauftragter in einem Masterstudiengang der Fachhochschule Nordwestschweiz und Dozent an der Wirtschaftsschule Bern sowie Dozent des CAS-Studienlehrgangs Unternehmensführung der Universität Zürich.

Die Wilhelm AG präsentiert sich unter [www.wilhelm.ch](http://www.wilhelm.ch)

**CHF 587**  
pro Mitarbeitender

Durchschnittliche Ausgaben der Unternehmen für berufliche Weiterbildung im Jahr 2011

Quelle: Bundesamt für Statistik

## Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit als zentrales Ziel

Dr. Simon P. Gutknecht, Head HR Consulting und Stv. Geschäftsleiter bei der Wilhelm AG

Herr Gutknecht, wer gilt heute auf dem Arbeitsmarkt als gut vermittelbar und wer hat allenfalls Probleme, wieder eine Stelle zu finden?

Grundsätzlich sind hochqualifizierte Spezialisten gut vermittelbar. Gefragt sind zurzeit im Speziellen Ingenieure im Bereich Entwicklung und Konstruktion, d.h. insbesondere Maschinen- und Elektroingenieure, im Bauwesen sind es Hoch- und Tiefbauingenieure, Baukonstrukteure, Bauführer und -leiter, im IT-Bereich Programmierer sowie Spezialisten, die sich mit den neuen elektronischen Entwicklungen beispielsweise im E-Health-Bereich auskennen. Gesucht sind sodann Servicetechniker mit einer soliden Techniker Ausbildung vor allem im Elektrobereich und Monteure aller Art mit zusätzlicher technischer Aus- und Weiterbildung. Ebenfalls gut vermittelbar sind Berufsschulabsolventen oder weitere erfahrene Fachspezialisten im industriellen/handwerklichen Bereich.

In unserer Gesellschaft gilt das Motto des «lebenslangen Lernens». Leute, die sich weiterbilden, gelten als flexibler, offener und leistungsbereiter. Stimmen Sie diesem Bild zu?

Nur bedingt. Weiterbildung ist nicht alles. Ich kenne viele Leute, die sehr offen und leistungsbereit sind, ohne dass sie sich im klassischen Sinn weitergebildet haben. Sie sind vielmehr sehr gut «on the job» unterwegs und suchen hier neue Herausforderungen. Wenn sie sich weiterbilden, dann sehr ausgewählt und punktuell. Denn

entscheidend ist, dass das «Richtige» gelernt wird und dieses auch in den Berufsalltag transferiert werden kann und angewendet wird. Eine Weiterbildung zu machen, ohne dass man weiss, was man damit kann und will oder nur weil es einfach «in» ist, bringt nichts. Ich kenne entsprechend auch Leute, die sich zwar stetig weiterbilden, aber beruflich auf keinen grünen Zweig kommen.

Wenn wir von Flexibilität und Offenheit sprechen: Wie durchlässig sind die Branchen heute? Oder: Wie schaffe ich es, als Branchenfremder in einer neuen Branche Fuss zu fassen?

Die meisten Wechsel finden nach wie vor innerhalb der Branche statt. Selbst bei Führungskräften ist es so – einmal Maschinenindustrie immer Maschinenindustrie. In nahestehenden Branchen wie Banken und Versicherungen sind teilweise Wechsel möglich. Und klar, es gibt immer auch Quereinsteiger. Sie sind aber – soweit ich das überblicken kann – doch eher die Ausnahme. Chancen haben dabei Personen, die eine hohe Spezialisierung in einem Gebiet haben, das vom Branchen-Know-how weniger tangiert ist, beispielsweise als SAP Spezialisten oder Controller. Gute Kandidaten sind auch Personen, die aufgrund ihrer stark ausgeprägten kognitiven Fähigkeiten oder allenfalls aufgrund ihres bereits bestehenden Leistungsausweises in unterschiedlichen Branchen überzeugen können.

Die zunehmende «Reorganisationskultur» in Unternehmen fordert vom Arbeitnehmer stetige Anpassungsbereitschaft. Wenn ein Stellensuchender jedoch in einer neuen Branche oder Funktion Fuss fassen will, ist das schwierig, weil entsprechende Berufserfahrung vorausgesetzt wird. Gibt es hier ein Rezept, damit Stellensuchende erfolgreicher sind?

Wichtig ist, dass die vorhandenen Fähigkeiten und das spezifische Wissen von Beginn weg in Beziehung zu den Schlüsselqualifikationen der allfällig neuen Stelle gesetzt werden. Die wenigen Stellensu-

Sowohl für Weiterbildungswillige als auch für Arbeitgeber oder Personalverantwortliche gilt: Das schnelle Wachstum des Weiterbildungsmarktes und die unzähligen Abschlusszertifikate machen die Orientierung schwierig. Wie beurteilen Sie bei Ihren Klienten, ob die Diplome, die sie mitbringen, von guter Qualität und im Arbeitsmarkt von Wert sind?

Ich kann die Qualität oftmals nicht beurteilen, weil mir etliche Institute nicht bekannt sind. Ich empfehle meinen Kandidaten deshalb, nur diejenigen Abschlüsse im Motivationsschreiben zu erwähnen und

Was würde helfen, den Weiterbildungsmarkt transparenter zu machen? Braucht es eine Reduktion der Zertifikationsangebote oder was müssten Fach-, Fachhochschulen und Universitäten tun, um Ihr Profil zu schärfen?

Ob es eine Reduktion braucht, wage ich nicht zu beurteilen. Was die aufgeführten Organisationen betrifft, tun sie gut daran, dem Motto zu folgen «Schuster bleib bei deinem Leisten». Die Universität macht Grundlagenforschung und stellt dem Markt à fond ausgebildete Akademiker zu Verfügung. Die Fachhochschule (FH) kon-

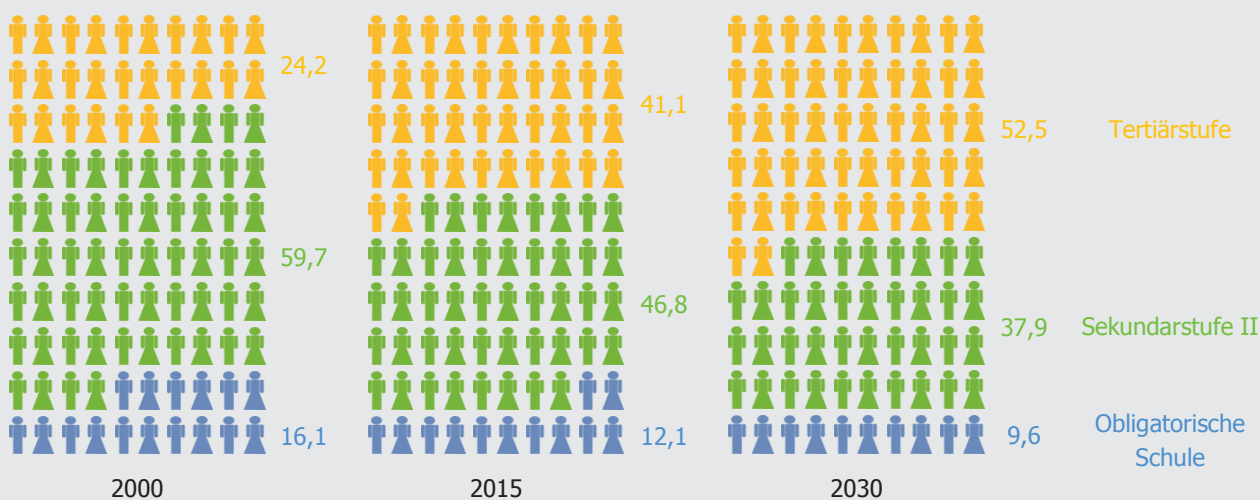
«Wichtig wäre, um die Qualität hochzuhalten, dass die Aufnahmebedingungen selektiver ausgestaltet werden und die Abschlüsse den fachlichen Reifegrad des Absolventen abbilden.»

chenden, die bereits in unterschiedlichen Branchen erfolgreich gearbeitet haben, sollten dies explizit ausweisen. Wichtig ist auch, dass man sich allenfalls gezielt weiterbildet, noch bevor die neue Wunschbranche konkret avisiert wird. Damit entstehen für den potenziellen neuen Arbeitgeber nicht schon am Anfang zusätzliche Kosten. Zudem zeigt man damit auch den Willen, in der neuen Branche wirklich Fuss fassen zu wollen.

mit Diplom oder Zeugnis zu belegen, die für die angestrebte Stelle wichtig sind und die an Instituten erworben worden sind, die man kennt und weiss, dass das Diplom einen effektiven Leistungsausweis darstellt. Die restlichen, wenig oder nicht bekannten Abschlüsse kann man aus meiner Sicht getrost einfach nur im CV auflisten oder allenfalls im Interview erwähnen.

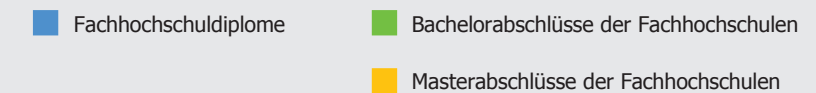
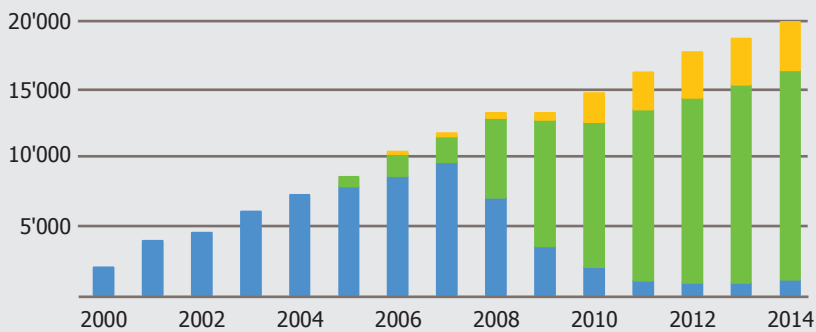
zentriert sich auf die praktische Seite und widersteht der Versuchung, «Quasi-Uni» respektive Universität zweiter Klasse zu werden. Ebenfalls sollte es nicht einfach ein «Jekami» sein. Wichtig wäre, um die Qualität hochzuhalten, dass die Aufnahmebedingungen selektiver ausgestaltet werden und die Abschlüsse den fachlichen Reifegrad des Absolventen abbilden. Sprich, ein Prädikat «gut» soll auch effektiv einen guten Abschluss krönen. Leider

Höchste abgeschlossene Ausbildung, 25- bis 64-jährige Wohnbevölkerung in der Schweiz, Anteile in %



Quelle: Bundesamt für Statistik

## Entwicklung der Bildungsabschlüsse in der Schweiz



Quelle: Bundesamt für Statistik

zeigt die Praxis, dass man sich nicht in jedem Fall auf das im Diplom vermerkte Prädikat verlassen kann.

Herr Spieler weist in seinem Interview (siehe Seite 2-3) darauf hin, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten Profilen weiter zugenommen hat und zunehmen wird. Gleichzeitig hört und liest man, dass gerade auch sehr gut qualifizierte Arbeitskräfte, zunehmend länger brauchen, bis Sie eine passende Stelle gefunden haben. Wie erklärt sich dieses Phänomen?

Ich sehe es so, dass z.B. allein das Absolvieren einer FH jemanden noch nicht zum gefragten Mann oder zur gefragten Frau macht. Oft benötigt es zusätzliche Qualifikationen. Diese können durchaus im Be-

reich der Persönlichkeit liegen oder der Kandidat weist spezifische Sprachkenntnisse oder eben einen spannenden beruflichen Praxishintergrund aus.

Die Kritik wächst, dass der Weiterbildungsmarkt nur noch ein lukratives Geschäft ist, die Weiterbildungen aber inhaltlich an den Anforderungen der Unternehmen vorbeigehen. Ist diese Kritik aus Ihrer Sicht gerechtfertigt?

Ich bin weder ein Bildungspolitiker noch ein Spezialist in Sachen Weiterbildungsmarkt. Entsprechend kann ich mich dazu nicht abschliessend äussern. In meinem Berufsalltag beobachte ich aber folgende Tendenz: Im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung spielt in Firmen das Thema Wei-

terbildung eine wichtige Rolle. Der Entwicklungsbedarf wird jedoch nicht in allen Fällen systematisch eruiert und eine zielgerichtete Weiterbildung avisiert. Dies kann die Gefahr bergen, dass der Mitarbeitende irgendetwas macht, das aber dem Unternehmen und damit seiner Karriereentwicklung wenig bringt. Damit wird dann der Eindruck gefördert, die Inhalte der gewählten Weiterbildungen gingen an den Anforderungen der Unternehmen vorbei.

Gibt es auch ein Zuviel an Weiterbildung?

Ja, definitiv. Ausgehend von meinem Verständnis, dass es bei der beruflichen Weiterbildung letztendlich um den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit geht, sind Programme oder Kurse, die dem effektiven Weiterbildungs- oder Entwicklungsbedarf des Absolventen nicht entsprechen oder die von einer Firma einfach standardmässig vorgegeben werden, ungeachtet dessen, ob ein realer Bedarf gegeben ist oder nicht, nicht zielführend. Weiterbildung ist meines Erachtens dann effektiv, wenn es darum geht, sich einen berufsspezifischen Feinschliff zu geben, man sich im eigenen Fachbereich weiter spezialisieren will, man sich fachlich-methodisch auffrischen möchte, um in seinem Fach «state of the art» zu bleiben oder auch wenn man sich gezielt auf ein anderes Gebiet oder Fach umschulen will. Wichtig ist, dass klare Ziele avisiert werden.

Sie bieten Ihren Klienten Laufbahnberatungen an. Welche Fragen stehen hier im Zentrum? Wann spielt das Thema Weiterbildung eine Rolle?

In erster Linie geht es darum, sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden respektive diese grundlegend zu reflektieren sowie die eigenen Interessen und Präferenzen klar zu erörtern. Auf dieser Basis lassen sich mögliche zukünftige Tätigkeitsfelder definieren. Eine allfällige zusätzliche Weiterbildung ergibt sich dann quasi von selbst. Wichtig ist, dass Menschen sich ein Umfeld auswählen, das ihrer Persönlichkeit sowie ihren Fähigkeiten entspricht und dass sie sich allenfalls parallel dazu noch gezielt weiterbilden. Ich halte nichts davon, sich Herausforderungen zu stellen, die einen Grossteil der persönlichen Fähigkeiten nicht widerspiegeln und dann zu glauben, man könne die Defizite mit irgendwelchen Kursen kompensieren. Dieses Vorgehen ist in der Regel zum Scheitern verurteilt.

## Hohe Reputation schafft langfristigen Investitionswert

Reto Hug, Absolvent des MAS Banking & Finance

**Herr Hug, Sie verfügen über einen Fachhochschulabschluss und haben ein Master in Banking & Finance abgeschlossen. Was war Ihre Motivation dafür?**

Ich habe ursprünglich Elektromechaniker gelernt und dann einen Fachhochschulstudienlehrgang als Wirtschaftsingenieur absolviert. Ich kenne mich entsprechend mit Statistiken, technischen Datenanalysen und dem Programmieren bestens aus. Nachdem ich schon seit mehreren Jahren im Finanzsektor tätig war, wollte ich die ganze Breite des Bankings besser verstehen. Deshalb habe ich mich für ein MAS FH Banking and Finance entschieden.

**Haben Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten besprochen oder war die Weiterbildung Teil Ihrer individuellen Karriereplanung?**

Nein, eine Entwicklungsplanung seitens Firma gab es nicht. Die Weiterbildung war auch keine Bedingung für den Joberhalt. Ich habe mich selber über Möglichkeiten informiert beziehungsweise mich darüber orientiert, wo ich mit meinem bestehenden Rucksack angenommen werde. Mein damaliger Arbeitgeber unterstützte eine Weiterbildung finanziell, machte aber keine spezifischen Vorgaben.

**Haben Sie die Fachhochschule vorher besucht, Referenzen eingeholt oder ein Rating berücksichtigt?**

Betreffend Rating habe ich mich nicht informiert und weiss auch nicht ob es überhaupt dazu etwas gibt. Ich habe jedoch beim damaligen Arbeitgeber mit einem Mitarbeiter gesprochen, der diese Weiterbildung ebenfalls absolviert hatte, und den Informationsabend besucht. Der Auftritt der Dozenten war aus meiner Sicht sehr professionell.

**Wieviel Lerninhalt war wirklich neu für Sie? Wieviel war nur Wiederholung?**

Ich habe für mich viel gelernt. Das eine oder andere hätte man sich aber sicher auch über Fachliteratur und im Rahmen beruflicher Erfahrung aneignen können. Es gab sodann durchaus unnötige Überschneidungen zu meinem Fachhochschulstudium als Wirtschaftsingenieur.

**Hat die Ausbildung das gehalten, was Sie sich davon versprochen haben?**

Ich konnte mich breit mit einem Thema, das mich persönlich interessiert, auseinandersetzen und habe vor allem auch spannende Leute kennengelernt. Eine bessere



Reto Hug arbeitete als Elektroingenieur bevor er im Jahr 2006 in die Finanzbranche wechselte. Er verfügt über einen Abschluss als dipl. Wirtschaftsingenieur ZHW und schloss im 2013 seinen Master of Advanced Studies FH in Banking & Finance ab.

sprach Thema. Im Vordergrund standen immer meine Berufserfahrung und die dort erworbenen und eingesetzten Fähigkeiten.

**Inwieweit konnten Sie von der Fachhochschule und deren Netzwerk in die Wirtschaft bei der Stellensuche profitieren?**

Es gibt wie an jeder Schule eine Alumni-Vereinigung als Netzwerk. Ich habe dieses jedoch nicht explizit genutzt. Mir wäre ansonsten nicht bekannt, dass die Fachhochschule spezifische Kanäle oder Bezie-

«Ich würde eine aktivere und klarere Positionierung gegen aussen erwarten, damit sich die Investition in die Ausbildung langfristig lohnt.»

**Was gab den Ausschlag dafür, dass sie diese und nicht eine andere Fachhochschule wählten?**

Ich wollte eine breite Weiterbildung im Bereich Banking und Finance absolvieren und habe nur das diesbezügliche Weiterbildungsprogramm angeschaut. Für die Wahl «meiner» Fachhochschule war entscheidend, dass die Vereinbarkeit mit dem Job gegeben war. Zudem bot sie mir passende Aufnahmekriterien. Bei anderen Instituten hätte ich verschiedene Fächer nachholen respektive Aufnahmeprüfungen absolvieren müssen. Das wollte ich nicht.

Positionierung oder eine besondere Anerkennung gab es aber im Berufsalltag für den Zusatzeffort oder das Diplom nicht.

**Sie haben in der Zwischenzeit eine neue Stelle angetreten. War das Diplom Thema respektive konnte Sie das Diplom als Qualitätslabel für sich nutzen?**

Ich habe mich in erster Linie für Stellen beworben, die einen Master als wünschenswertes Profil aufführten. Das erworbene Diplom, spezifische Skills oder «meine» Schule als besonders hochstehender Anbieter waren in keinem Ge-

hungen für ihre Absolventen für die Stellensuche anbietet oder zur Verfügung stellt.

**Welche Positionierung müsste eine Fachhochschule haben, dass sie Ihnen als Absolvent etwas bringt? Was erwarten Sie konkret?**

Ich würde eine aktivere und klarere Positionierung gegen aussen erwarten, damit sich die Investition in die Ausbildung langfristig lohnt. Ich denke, dass auch ein klares Profil und eine Abgrenzung gegenüber anderen Fachhochschulen oder ver-

gleichbaren Studiengängen relevant wären. Es ist heute sehr schwierig, sich bei einem zunehmend wachsenden Angebot zu orientieren. Die Universität St. Gallen HSG beispielsweise hat diese klare Positionierung für Ihre Absolventen vorbildlich geschafft: Sie steht für ein Qualitätslabel, das auch hält, was es verspricht.

#### Welche Weiterbildung ist als nächstes in Planung?

Keine. Ich konzentriere mich jetzt darauf, mich «on the job» weiterzuentwickeln. Eine umfassende und hochstehende Berufserfahrung ist am Ende des Tages

relevant. Ich eigne mir ergänzendes Wissen über Fachartikel und Fachpublikationen an. Für mich ist das eine Frage des Eigeninteresses. Mein neuer Arbeitgeber bietet sodann spannende interne Weiterbildungsmodule, mit denen ich zielgerichtet und konkret für die aktuelle berufliche Anforderung respektive die dafür notwendigen Fähigkeiten geschult werde. Das fordert und macht Spass, weil es direkt in der Praxis angewendet werden kann.

> 30'000

Anzahl Weiterbildungsangebote in der Schweiz

86%

der nicht-formalen Bildungsaktivitäten werden vom Arbeitgeber unterstützt

Quellen: Weiterbildungsdatenbank der Schweiz / Bundesamt für Statistik

### Positionierung als laufender Prozess

## «Bei uns gibt es noch freie Sitzplätze - Jetzt anmelden»

So ähnlich lautete die Werbung eines Anbieters für ein Weiterbildungsangebot. Dass das Institut damit «seinen» Lehrgang auffüllen will, scheint offensichtlich. Doch wie steht es um die Qualität? Welcher Weiterbildungswillige will einen Sitzplatz in einem Lehrgang, der scheinbar nicht gefragt ist und deshalb auf diese Art und Weise beworben werden muss? Es hört sich an, als ob das Institut einfach jeden nimmt, der bereit ist zu kommen und vor allem auch zu bezahlen. Diese Kampagne ist kein Einzelfall. Ähnlich werben auch andere Bildungs- respektive Weiterbildungsinstitute. Von klaren Botschaften und Qualitätsorientierung kann keine Rede sein.

Mit dem Thema Positionierung haben verschiedene Branchen zunehmend Mühe. Prominentes Beispiel bildet nicht zuletzt der Finanzbereich. Auch dort ist es für den Kunden schwierig zu erkennen, worin sich die verschiedenen Anbieter wirklich unterscheiden. Seine Positionierung zu überdenken und einen USP zu definieren, ist harte Arbeit und bedingt, die Bedürfnisse des Konsumenten ernst zu nehmen, aus der Komfortzone herauszugehen und allenfalls auch einen Richtungswechsel zu wagen. Im Bildungsbereich gehören zu den Konsumentinnen und Konsumenten nicht nur die Aus- und Weiterbildungswilligen, sondern auch die Arbeitgeber.

#### Praktiker oder Theoretiker?

Es ist klar, dass nicht allein das Bildungsinstitut seine Pflichten hat. Auch die Ausbildungswilligen sind gefordert. Sie müssen sich gut überlegen, ob ein zusätzliches Diplom wirklich Sinn macht oder ob die gewünschte Qualifikation nicht auch im Unternehmen schnell und praxisnah

(on-the-job) erworben werden kann. Je höher und praxisnäher das Qualifikationsniveau, umso besser sind die Chancen am Arbeitsmarkt. Ebenso gilt aber auch: Je länger die Berufserfahrung, desto besser. Eine vermeintlich gute Ausbildung und viele Diplome schützen heute nicht davor, keine Stelle zu finden oder lange eine neue Arbeitsstelle suchen zu müssen.

#### Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit

Und schliesslich ist da auch der Arbeitgeber. Er muss beurteilen, welcher Abschluss für die gewünschte Qualität steht und welches Diplom für eine bestimmte Tätigkeit wirklich gefordert ist. Ebenso muss er dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen weiterentwickeln können und den laufend wachsenden Anforderungen gewachsen sind. Auch der Arbeitgeber positioniert sich am Arbeitsmarkt damit, wie er mit dem Thema Weiterbildung umgeht. Dabei

kann es nicht darum gehen, alles einfach zu bezahlen. Der Arbeitgeber ist vor allem daran interessiert, dass seine Mitarbeitenden die für das Unternehmen und ihre Aufgaben relevanten Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand haben. Unterstützt werden deshalb vor allem Weiterbildungen, die direkt am Arbeitsplatz umsetzbar sind und der Firma einen Vorteil bringen. Für ihn gilt es deshalb, den Mitarbeitenden bei seiner Entwicklung im und für das Unternehmen aktiv zu begleiten. Es lohnt sich deshalb für den Mitarbeitenden, eine berufliche Weiterbildung gemeinsam mit dem Arbeitgeber zu planen. In der Praxis läuft es aber häufig anders. Mitarbeitende wählen eine Weiterbildung, die sie weiterbringen soll und sind enttäuscht, wenn anschliessend kein Karrieresprung im Unternehmen erfolgt oder diese nicht

#### Positionierung = Differenzierung

Darunter ist die Abgrenzung der eigenen Marke respektive des eigenen Bildungsinstitutes von den Mitstreitern im Markt zu verstehen. Positionierungen müssen Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten entsprechen und sich von der Konkurrenz unterscheiden, so dass der Konsument ein eigenständiges und unverwechselbares Profil erhält.

mitfinanziert wird. Häufig wechseln sie dann den Arbeitgeber.

#### Positionierung: «Just do it»

Im Rahmen des Positionierungsprozesses gilt es zuerst, die wichtigsten Kernkompetenzbereiche zu identifizieren beziehungsweise zu überprüfen. Dabei gilt es, die Sichtweise der (potenziellen) Kunden einzunehmen.

Es ist u.a. zu überlegen,

- ob es (noch) eine Nische zu besetzen gibt, die ein eigenes scharfes und attraktives Profil ermöglicht.
- welcher Mehrwert respektive Marktwert geboten werden kann und muss.
- wie Auszubildende und Arbeitgeber optimal eingebunden werden können.

Wenn es um den Mehr- oder Marktwert geht, kann dieser im Bereich eines hohen Prestiges liegen, wie ihn etwa die Universität St. Gallen HSG hat (vgl. dazu das Interview mit Reto Hug auf Seite 6) oder auch indem ein Institut spezifische Netz-

#### Preiswettbewerb fehlt am Platz

Billiger ist sicher nicht besser, wenn es um Weiterbildung geht. Das wissen Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer. Vielmehr geht es um Qualität, die Frage danach, welche Skills wichtig sind und welcher Bildungsweg den effizientesten Zugang zur gewünschten Qualifikation verschafft.

werkangebote schafft und pflegt. Allein, dass eine Alumni-Vereinigung vorhanden ist, mag jedoch nicht zu genügen. Und sollte sich ein Institut mit einem exquisiten und anerkannten Lehrkörper am Markt profilieren wollen, gilt zu überlegen, was das für anderweitige Tätigkeiten des Lehrkörpers bedeutet. Vielleicht liegt der «richtige» Positionierungsansatz für ein Institut aber auch darin, dass es spezielle Forschungsprojekte lanciert oder Start-ups fördert, die in der Öffentlichkeit bekannt gemacht und für die Markenreputation genutzt werden können. Ansatzpunkte für eine klare Positionierung beziehungsweise Differenzierung gibt es viele. Das einzelne Bildungsinstitut muss dies aber auch wollen und seine Hausaufgaben machen.



#### Impressum

Taktgeber, der redaktionelle Newsletter zu Kommunikationsthemen, Ausgabe 1/2016.

Erscheinung: unregelmässig.

Auflage: ohne Angaben.

Sprache: Deutsch.

Herausgeberin und Redaktion: TAKTKOMM AG, Dr. Franziska Gumpfer und Dr. Benedikt Gratzl, Geschäftsführende Partner

Ziel: Die Publikation beleuchtet aktuelle Themen, ohne diese abschliessend zu behandeln. Sie will dazu anregen, sich mit verschiedenen Fragen und Perspektiven auseinanderzusetzen. Sie bietet eine Plattform für den Dialog und bindet Fachpersonen ein und lässt diese zu Wort kommen. Die Meinung dieser Fachpersonen muss nicht die Meinung der Redaktion widerspiegeln.

Copyright: Ein Abdruck von Artikeln (auch auszugsweise) ist nur mit schriftlicher Zustimmung von TAKTKOMM AG und mit Quellenangabe gestattet.

Bildnachweis: Seite 1: Katrine Thielke, [www.flickr.com](http://www.flickr.com) | Seite 8: Kombinat Warszawa, Jocelyn Kinghorn, Mike Willis, Manuel Quintero, [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

Kontaktaufnahme und Bezugsmöglichkeit: Der Newsletter kann bei TAKTKOMM AG unter [info@taktkomm.ch](mailto:info@taktkomm.ch) bezogen werden. [www.taktkomm.ch](http://www.taktkomm.ch) | [www.taktcoach.ch](http://www.taktcoach.ch) | [www.taktorga.ch](http://www.taktorga.ch) | © 2016