



NORBERT KAILER



ALEXANDER STOCKINGER

Kompetenzentwicklung in Jungunternehmen und Kleinbetrieben

Problemfelder, Gestaltungsformen, Rolle der externen Bildungspartner¹

1. Ausgangspunkt, Ziele und Methodik

Die hohe wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Jungunternehmen ist unbestritten. Dabei kommt es nicht nur auf die Anzahl der Unternehmen, sondern insbesondere auf deren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an. Ausgehend von der Diskussion um Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren von Unternehmen (Pralahad/Hamel 1999) werden die *betrieblichen Kompetenzressourcen als zentrale Erfolgsfaktoren für KMU* eingestuft (Deakins/Frell 1998, OECD 2001, ENSR 2003). Die weite Verbreitung betrieblicher Bildungsaktivitäten auch in kleineren Unternehmen wird durch den EU-weiten Continuing Vocational Training Survey (CVTS3) nachdrücklich unterstrichen (Salfinger/Sommer-Binder 2007).

Es wurden deshalb in den letzten Jahren auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene *zahlreiche Unterstützungsprogramme* zur effizienteren und effektiveren Gestaltung des betrieblichen Kompetenzmanagements speziell in Start-Up-Unternehmen und KMU ins Leben gerufen (ENSR 2003). Dazu zählen Modellprojekte, integrierte Trainings- und Beratungsprogramme, Weiterbildungsverbünde, Auszeichnungen (z.B. der Knowledge-Staatspreis zur Förderung des lebenslangen Lernens im beruflichen Kontext), Weiterbildungs- und Beratungsangebote der Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern, Implacement- und Schulungsmaßnahmen des Arbeitsmarktservice oder finanzielle Unterstützung von Bildungsmaßnahmen wie z.B. durch Bildungskonten (siehe Schneeberger/Mayr 2004).

Die Neuartigkeit und Vielfalt der anfallenden Arbeitsaufgaben, die noch wenig ausgeprägten Aufbaustrukturen und Ablaufroutinen gerade in Jungunter-

nehmen, Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte aufgrund der demografischen Entwicklung usw. führen zu einem teils hohen Kompetenzentwicklungsbedarf – welcher aber nicht von allen Unternehmen in seiner vollen Tragweite wahrgenommen wird. Begrenzte finanzielle Ressourcen, Zeit- und Stellvertretungsprobleme sowie das Fehlen von PE-Verantwortlichen stellen insbesondere in KMU spezifische Problembereiche dar. Deswegen kommt einer größenspezifisch adäquaten inhaltlich-methodischen Gestaltung, finanzieller Förderung und insbesondere der gezielten Zusammenarbeit mit externen Fachspezialisten und Bildungsinstituten eine hohe Bedeutung zu (Kailer 2000).

Vor diesem Hintergrund wurde 2006/07 vom Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz ein Forschungsprojekt zur Untersuchung des Kompetenzentwicklungs-Managements in Jungunternehmen und Kleinbetrieben durchgeführt (Kailer/Stockinger 2007). Erhoben wurden Informationen über die inhaltliche, didaktische und konzeptionelle Gestaltung des Kompetenzmanagements, über die Kooperation mit externen Partnern und über hemmende Faktoren und Unterstützungsbedarfe, um daraus Anhaltspunkte für die Gestaltung kleinbetriebsspezifischer Unterstützungsmaßnahmen ableiten zu können. Befragt wurden 171 UnternehmensinhaberInnen direkt im Unternehmen in Form von ein- bis zweistündigen teilstrukturierten Interviews. Diese fokussierten auf das betriebliche Kompetenzmanagement, wurden dokumentiert und ergänzend statistisch ausgewertet. Signifikanztests wurden mittels Chi-Quadrat-Test bzw. Errechnung des Phi-Koeffizienten durchgeführt. Befragt wurden Jungunternehmen sowie Kleinbetriebe bis max. 50 Mitarbeiter aus allen Branchen mit Hauptstandort Oberösterreich.

2. Definitionen

Sowohl Fachliteratur als auch Unternehmenspraxis verwenden unterschiedliche, sich überschneidende Begriffe (Neuberger 1994): „Weiterbildung i.e.S.“ umfasst seminaristisches Lernen in Kursen und Seminaren. „Weiterbildung i.w.S.“ umfasst zusätzlich informelle Lernformen und die unterschiedlichen Formen des on-the-job-Trainings. Dieser Begriff wurde auch dem CVTS3 zugrunde gelegt. Darüber hinausgehend beinhaltet „Personalentwicklung“ (PE) vereinfacht gesprochen den Einsatz weiterer Human-Ressourcen-Instrumentarien, die ebenfalls kompetenzförderlich wirken, bei denen jedoch dieser Aspekt nicht im Vordergrund steht (z.B. Mitarbeitergespräch). Berufliche Handlungsfähigkeit wird jedoch großteils außerhalb organisierter Aus- und Weiterbildungsprozesse erworben (ABWF 2002). „Kompetenzentwicklung“ (KE) geht dementsprechend darüber hinaus, indem organisatorische Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen als eigenständige Stellgrößen bei der Entwicklung individueller und organisationaler Handlungskompetenz berücksichtigt werden (Staudt u.a. 2002). Kompetenzen auf individueller Ebene können z.B. durch gezielte Erweiterung der innerbetrieblichen Zuständigkeiten einer Person, durch Bearbeitung eines Sonderprojektes oder durch gezielten Tätigkeitswechsel entwickelt werden. Kompetenzen auf Teamebene können durch Erweiterung des Zuständigkeitsspielraumes des Teams, durch Selbststeuerung der Teams, durch Aufgaben-

wechsel, Springereinsatz oder Stellvertretung innerhalb der Arbeitsgruppen entwickelt werden. Auf Unternehmensebene stellen die Einführung eines betrieblichen Anreizsystemes (Frey/Osterloh 2002, Backes-Gellner u.a. 2002) und die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen und -aufgaben wichtige Schritte hin zu einer lernenden Organisation dar (Gibb 1997, Choueke/Armstrong 1998, Arnold/Bloh 2001, Kerka u.a. 2007). Von zentraler Bedeutung bei all diesen Maßnahmen ist es, dass sie gezielt im Hinblick auf die Entwicklung von Kompetenzen gesetzt werden. Begleitend werden dazu oft Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, wie z.B. ein Training von Teamsprechern im Zuge der Einführung von selbstgesteuerten Produktionsteams.

3 Ausgewählte Ergebnisse

3.1 Gründe für die Durchführung von PE-Maßnahmen

Für KMU steht eine *Erhöhung der Kundenorientierung* als Grund für die Durchführung von PE-Maßnahmen mit deutlichem Abstand an vorderster Stelle (52 %).

Etwa jeder fünfte antwortende Kleinbetrieb nennt weiters einen Mangel an Fach- und Führungskräften als Auslöser entsprechender Aktivitäten. Strukturelle Veränderungen gaben 17 % als Grund an. Jeweils 12 % nannten den Wertewandel bzw. den Beitrag zur Mitarbeiterbindung (Abb. 1).

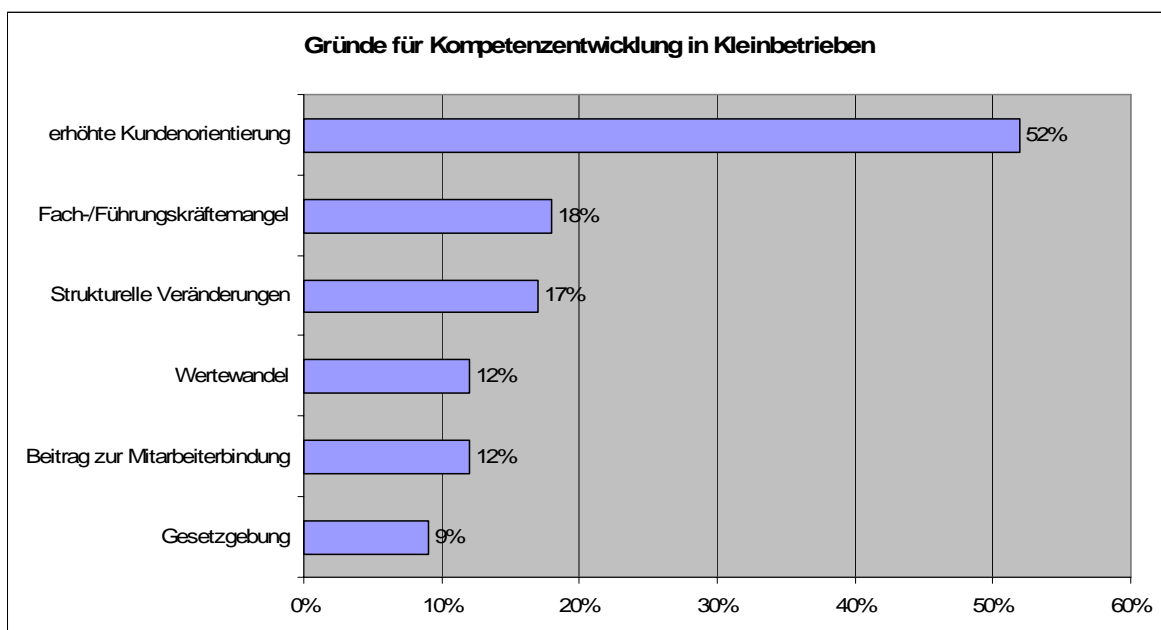


Abb. 1: Gründe für Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Nach Branche und Unternehmensgröße differenziert ergeben sich keine bedeutsamen Unterschiede. Tendenziell setzen bereits etablierte Kleinbetriebe im Vergleich zu Start-Ups verstärkt Weiterbildung zur Begleitung oder Vorbereitung auf strukturelle Veränderungen² bzw. zur Mitarbeiterbindung ein, wobei diese Maßnahmen auch signifikant häufiger unter Einbeziehung externer Unternehmensberater durchgeführt werden. Kursbesuche sind z.T. gesetzlich verpflichtend (z.B. zur Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz) bzw. ihr Besuch wird von Herstellern und Lieferanten vorgeschrieben, um ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten zu dürfen.

3.2 Weiterbildungshäufigkeit

Alle 171 interviewten Unternehmen setzten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ihrer Unternehmensangehörigen. Eine ähnlich hohe Beteiligungsquote von KMU an Weiterbildung i.w.S. zeigt sich auch im CVTS3.³

Interessant ist die Frage nach der *Häufigkeit* bzw. *Kontinuität* dieser Maßnahmen: Knapp die Hälfte der hier interviewten Unternehmen führen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bei Bedarf und ad hoc, also eher ungeplant, durch, während die *andere Hälfte Weiterbildung in regelmäßigen Abständen* bzw. laufend betreibt. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass tendenziell Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern KE-Maßnahmen eher bei Bedarf und ad hoc durchführen (ähnlich: Kailer u.a. 2001, Reichwald u.a. 2004, Voigt u.a. 2005).

3.3 Eingesetzte Lernformen

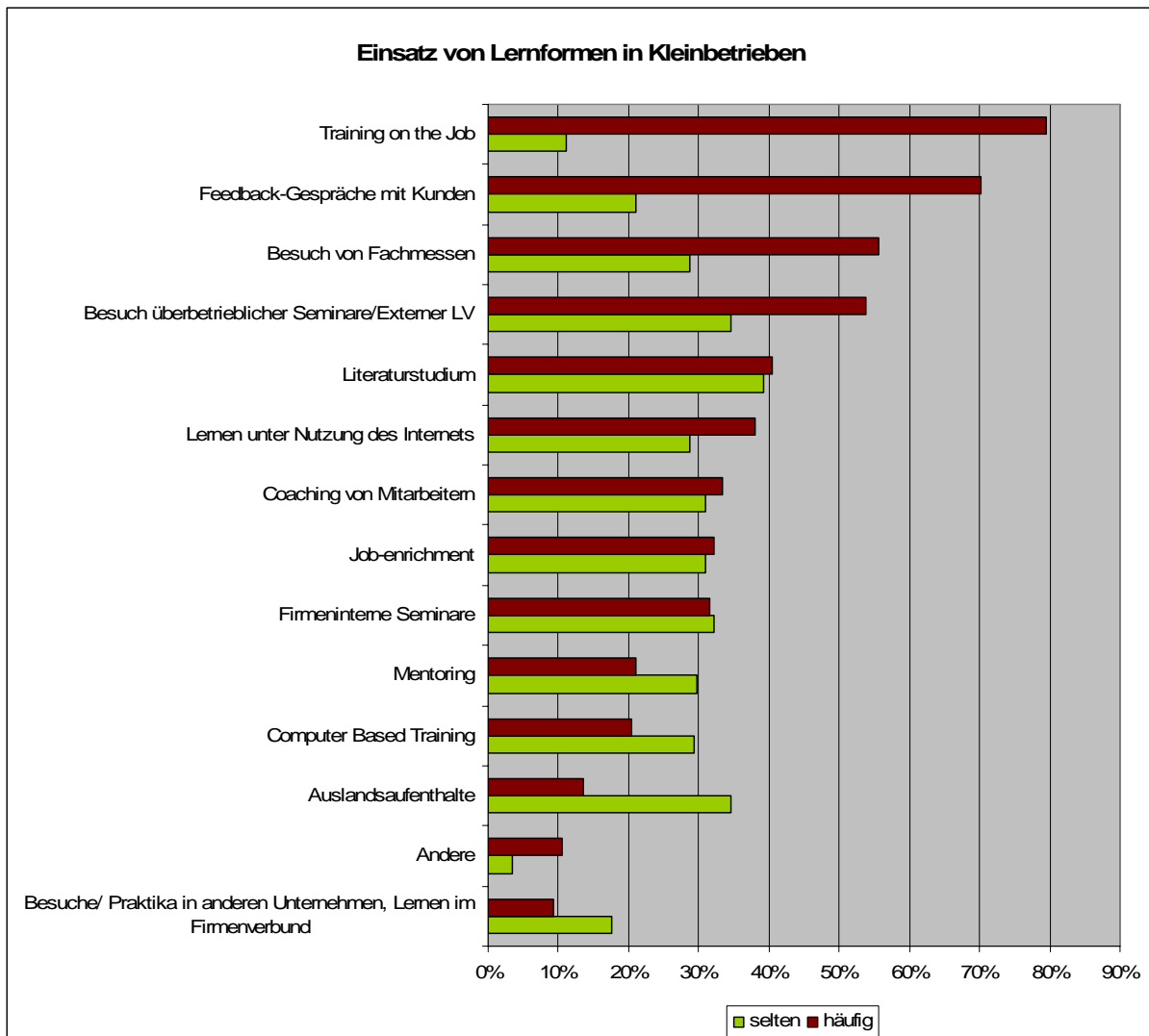


Abb. 2: Einsatz von Lernformen in Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Bei den in Kleinbetrieben eingesetzten Lern- und Weiterbildungsformen zeigt sich – ähnlich den Ergebnissen des CVTS3 – eine *Dominanz des Einsatzes nicht-seminaristischer und informeller Lernformen* (Abb. 2).

- An vorderster Stelle werden Training-on-the-job in seinen vielfältigen Gestaltungsformen, das Lernen aus Feedback-Gesprächen mit Kunden sowie Lernen durch den Besuch von Fachmessen genannt. Dies ist schon deswegen plausibel, da kleinere Unternehmen i.d.R. kürzer am Markt und deshalb in der Möglichkeit der internen Wissensakkumulation eingeschränkt sind. Für (neuartige) Aufgabenstellungen und Aufträge ist es deshalb oft notwendig, sich Wissen auftragsbezogen, schnell und unstrukturiert anzueignen. Zudem fehlt in Kleinunternehmen weitgehend eine systematische, schriftlich niedergelegte Planung, was sich auch im Weiterbildungsplanungsverhalten widerspiegelt. Der leicht beobachtbare Umsetzungserfolg und eine damit verbundene positive Kosten-Nutzen-Abschätzung führen dazu, dass arbeitsplatznahe bzw. -integrierte Maßnahmen bevorzugt werden (Backes-Gellner 2005).
- Knapp über die Hälfte besucht auch häufig überbetriebliche Veranstaltungen.
- Ebenfalls etwa die Hälfte studiert häufig Literatur (von Fachbüchern über Fachaufsätze und Praktikerzeitschriften bis zu Gebrauchsanweisungen).
- Deutlich häufiger als in früheren Jahren wird auch unter Nutzung des Internets gelernt, allerdings spielen neue Lerntechnologien wie Computer Based Training in KMU nach wie vor eine untergeordnete Rolle (Petrovic u.a. 1998).
- Ebenfalls etwa 50 % setzen häufig Coaching bzw. Mentoring ein (wobei darunter zu einem großen Teil eine Unterstützung von Mitarbeitern durch Führungskräfte oder Unternehmensinhaber, sehr viel seltener ein Einsatz einschlägig qualifizierter Coaches oder Mentorinnen, verstanden wird).
- Fast ein Drittel führt häufig firmeninterne Veranstaltungen durch, wobei bei diesen Trainer von Lieferanten und Herstellern eine wichtige

Rolle spielen. So zeigen die im Zuge der Interviews von den UnternehmensinhaberInnen erhobenen cases of good practice ihrer eigenen betrieblichen Personalentwicklung z.B. im Bereich der Herstellerschulungen deutliche Entwicklungen auf: So halten z.B. Trainer/Berater von Herstellern/Lieferanten nicht nur überbetriebliche Informationstage und Schulungen ab, sondern sie werden z.T. auch direkt im einzelnen Betrieb, unter Nutzung der vorhandenen Ressourcen, Hilfsmittel und Materialien, tätig. Sie demonstrieren damit vor Ort den Einsatz ihrer Produkte, wodurch – quasi augenscheinlich – der Lerntransfer erhöht wird.

- Auslandsaufenthalte und der Erwerb von Internationalisierungskompetenz (Falter/Kailer 2005) spielen erwartungsgemäß lediglich bei international agierenden KMU eine Rolle.

In punkto Unternehmensgröße gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede im Bezug auf die verwendeten Lernformen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Ein-Personen-Unternehmen und KMU mit bis zu 50 Mitarbeitern befragt wurden, weswegen ein Größeneffekt (d.h. größere Unternehmen führen häufiger Kurse durch) hier noch nicht zum Tragen kommt. Wie erwähnt setzen KMU zudem auch verstärkt auf informelle, arbeitsplatznahe Maßnahmen. Jedoch zeigt sich, dass KMU mit regelmäßigen Kompetenzentwicklungsaktivitäten signifikant häufiger externe und interne Seminare sowie Coaching einsetzen als Kleinbetriebe mit ad-hoc-Aktivitäten. Gerade beim Einsatz dieser Lernformen wird oftmals auch auf externe Fachexperten zurückgegriffen.

3.4 Einsatz externer Weiterbildungspartner

Trotz der Dominanz von unstrukturierter und informeller betrieblicher Weiterbildung ziehen 87 % der befragten Unternehmer externe Bildungspartner zur Durchführung von Maßnahmen heran (Abb. 3).⁴ Offensichtlich macht das Fehlen betriebsinterner Personalentwicklungsspezialisten den Einbezug fachlichen und didaktischen Know-hows von außen notwendig. Tendenziell werden externe Partner von jenen Kleinbetrieben häufiger herangezogen, die regelmäßig Weiterbildung betreiben.

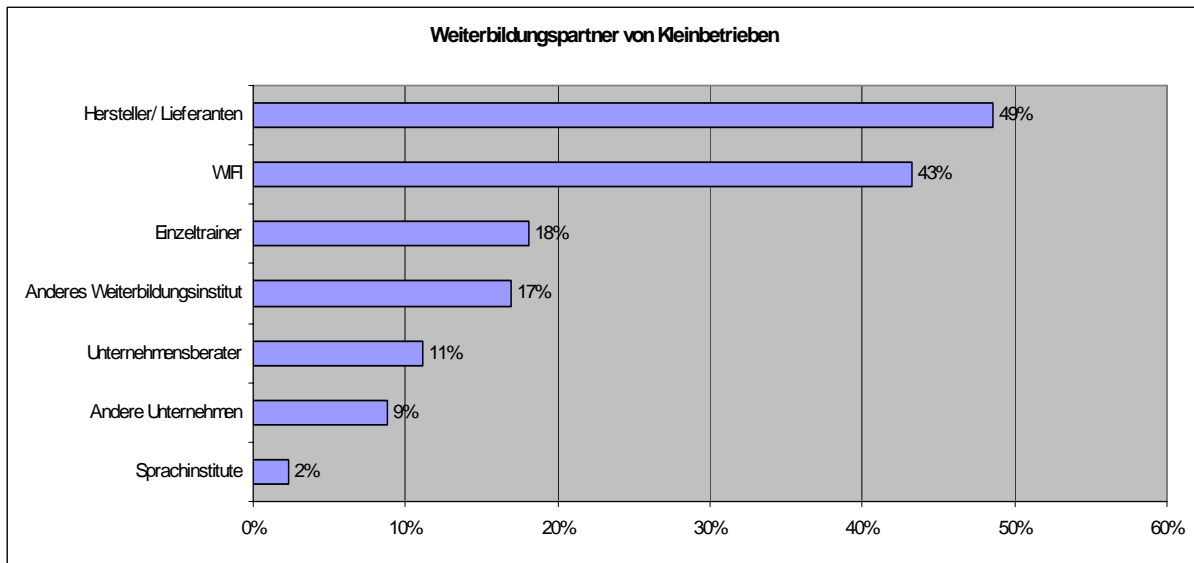


Abb. 3: Weiterbildungspartner von Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Bei der Frage nach beigezogenen externen Weiterbildungspartnern fällt insbesondere die *zentrale Rolle von Herstellern und Lieferanten* auf, die von fast der Hälfte aller Kleinbetriebe genannt wurden.⁵ Sie sind nicht überraschend die ersten Ansprechpartner für produkt- und dienstleistungsbezogene Schulungen. Ihre Leistungspalette geht aber zunehmend darüber hinaus in Richtung Teamtraining, Selbstentwicklung, Unterstützung bei Markt- und Standortanalyse. Herstellerschulungen sind aber auch deswegen für Kleinbetriebe bedeutend, weil damit *Zertifikate* erworben werden können. Diese sind teils Voraussetzung, um überhaupt ein Produkt oder eine Dienstleistung des Herstellers einsetzen zu dürfen. Diese Händler-Zertifikate werden auch bewusst als Marketinginstrument eingesetzt, wengleich auch über die Aussagekraft und dadurch bekundete Qualität durchaus unterschiedliche Meinungen bestehen. Beim zweiten ebenfalls häufig genannten externen Partner handelt es sich um das *Wirtschaftsförderungsinstitut*. Erst mit größerem Abstand folgen Einzeltrainer, andere Weiterbildungsinstitute, Unternehmensberater und andere Unternehmen. Trainergruppen und Managementinstitute konzentrieren sich meist auf mittlere und größere Unternehmen. Dementsprechend wurden sie von keinem der befragten Kleinbetriebe genannt. Auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (intercompany learning) setzt nur jedes zehnte Unternehmen. Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigen sich signifikante Unterschiede. Kleinbetriebe mit mehr Mitarbeitern setzen signifikant häufiger WFI, Hersteller/Lieferanten, Einzel-

trainer und Unternehmensberater ein als Einpersonunternehmen.

3.5 Auswahlkriterien für externe Partner

Angesichts der häufigen Inanspruchnahme externer Anbieter auch durch Kleinbetriebe sind die Kriterien und Entscheidungshilfen, die von Unternehmen bei der Auswahl externer Partner herangezogen werden, von hoher Bedeutung für das Gelingen der Trainings- und Beratungsprozesse. Hier wird an erster Stelle von etwa 40 % das *Kosten-Nutzen-Verhältnis* genannt. Diese plausible Antwort ist jedoch sowohl für Weiterbildungsanbieter als auch ihre Kunden mit Problemen verbunden. Während die Kosten z.B. aufgrund von Kostenvoranschlägen für Trainingsprogramme relativ gut abgeschätzt werden können, stößt eine Quantifizierung des Nutzens auf erhebliche Probleme. Es wird deshalb verstärkt auf Qualitätssignale wie den *allgemeinen Ruf des Anbieters* in der Branche oder *Empfehlungen* von Kollegen gesetzt. Beraterzertifikate spielen eine untergeordnete Rolle.⁶

3.6 Inhalte

Bei den Weiterbildungsinhalten wird erwartungsgemäß an erster Stelle (ca. 90 %) *Fachwissen bezogen auf die Produkte und Dienstleistungen* des Unternehmens genannt (Abb. 4).

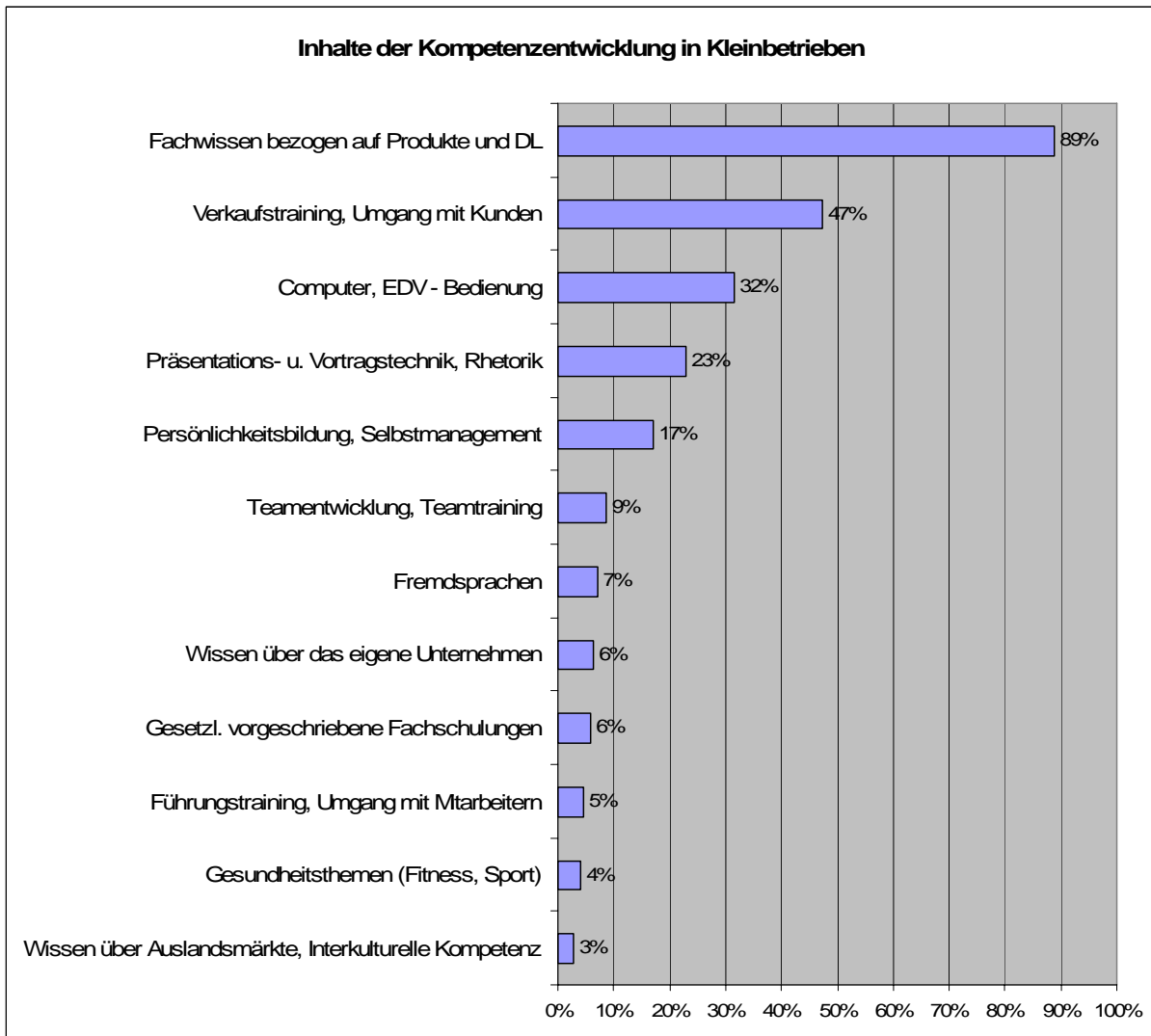


Abb. 4: Inhalte der Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Jedoch zeigt sich auch die *hohe Bedeutung von Verkaufstraining und Umgang mit Kunden*, was in fast jedem zweiten Kleinbetrieb thematisiert wird. Dies entspricht auch der hohen Bedeutung des Zieles der Verstärkung der Kundenorientierung durch Weiterbildung.

Etwa ein Drittel der Unternehmen nennt Computer/EDV-Bedienung als Inhalt.

Die auch in früheren Erhebungen (z.B. Kailer u.a. 2001) sowie aktuell im CVTS3 festgestellte verstärkte Bedeutung *sozio-kommunikativer Inhalte* wird auch in diesen Unternehmensinterviews unterstrichen: Etwa jedes dritte Unternehmen führt Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement, Teamentwicklung/-training und Führungstraining/Umgang mit Mitarbeitern an, etwa ein Viertel nennt Präsentations- und Vortragstechnik/Rhetorik.

Gesundheitsthemen kommt demgegenüber – trotz einer Reihe von Fördermaßnahmen – in Kleinbetrieben noch eher geringe Bedeutung zu.

Die geringe Nennung von Fremdsprachen und Wissen über Auslandsmärkte und interkulturelle Kompetenz ist zu relativieren: Exportierende Kleinbetriebe nennen Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz deutlich häufiger.

Auch diese Entwicklung der inhaltlichen Nachfragestruktur zeigt die Bedeutung externer Angebote und Trainer deutlich auf: Sowohl produkt- und dienstleistungsbezogene Herstellerschulungen als auch Inhalte in den Bereichen Verkauf, Persönlichkeitsbildung, Teamentwicklung etc. werden häufig von externen Experten vermittelt. Dies bietet auch einen Anhaltspunkt für das externe Angebotsportfolio.

3.7 Zielgruppen der Kompetenzentwicklung

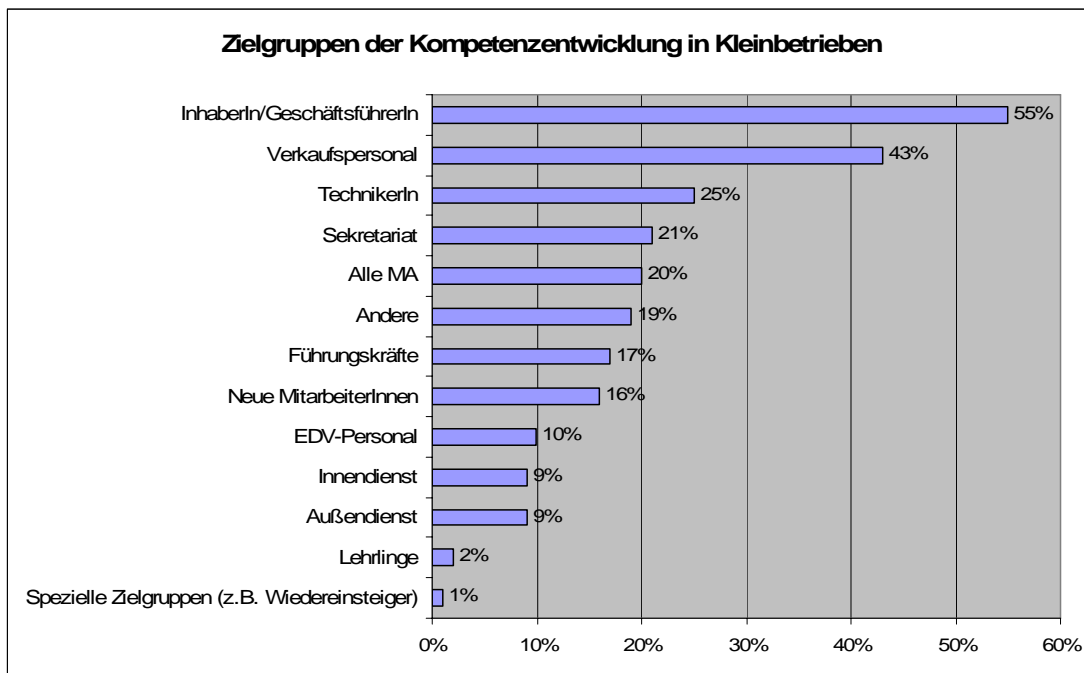


Abb. 5: Zielgruppen der Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben (n= 171, Mehrfachnennungen)

Als Zielgruppe wurde erwartungsgemäß am häufigsten *Inhaber/GeschäftsführerInnen* mit 55% genannt (Abb. 5). Dies ist angesichts der geringen Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen nicht überraschend. Inhaber sind mit allen Aspekten des Tagesgeschäftes (Produktion, Verkauf, Kunden- und Lieferantenbetreuung, Reklamationsbehandlung, Buchhaltung und Kostenrechnung, Baustellenorganisation usw.) befasst, so dass sie einen entsprechenden Entwicklungsbedarf haben. Zudem wird oft aus Kostengründen auch der Weg eingeschlagen, dass die Leitungsebene Weiterbildungsmaßnahmen besucht und das Wissen dann intern an Mitarbeiter weitergibt. 43% gaben an, das *Verkaufspersonal* in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Auf den ersten Blick überraschend ist die geringe Einbeziehung des Außendienstes in PE-Maßnahmen, da dieser ein wichtiges Bindeglied zwischen Kunden und Unternehmen darstellt. Allerdings verfügen gerade Kleinbetriebe oft über keinen eigenen Außendienst bzw. diese wurden dem Verkaufspersonal zugezählt.

Im Branchenvergleich zeigen sich signifikante Unterschiede: So nennen insbesondere Industrieunternehmen signifikant häufiger die Zielgruppe Techniker. In KMU der Bereiche IT, EDV und Consulting werden EDV-Personal und neue Mitarbeiter überdurchschnittlich häufig als Zielgruppe angeführt.

3.8 Kosten und Kostenträger

Die Erhebung von Weiterbildungskosten ist traditionell mit einer Reihe von Problemen behaftet. Neben einer Verweigerungsquote ist zu berücksichtigen, dass meist nur Teilkosten (i.S. von Seminargebühr, Trainerhonorar) und nicht Vollkosten berücksichtigt werden. Anteilige Gehaltskosten der Teilnehmer bzw. Opportunitätskosten werden praktisch nie berücksichtigt. Unklar ist auch, inwieweit erhaltene Förderungen von den Befragten berücksichtigt wurden.⁷ Schwerwiegend wirkt sich insbesondere die Beschränkung allein auf Weiterbildungskurse und -seminare aus (dies gilt z.B. auch für den CVTS3). Ebenso ist zu berücksichtigen, dass Herstellerschulungen als für Kleinbetriebe zentrale Maßnahmen oft kostenlos durchgeführt werden. Aus diesen Gründen sind Kostenangaben mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren (Kailer 1991, 1996, Eder u.a. 2001).

In der vorliegenden Erhebung verweigerten 43 % der befragten Unternehmen dazu Angaben. Dies ist, wie die Interviews belegen, vor allem auf das Fehlen entsprechender Aufzeichnungen in den Unternehmen zurückzuführen. Nicht überraschend zeigt sich bezogen auf die jährlichen Kosten pro Unternehmensangehörigem eine sehr breite Streubreite von 0 bis über 8.000

Euro. 25 % der Unternehmen geben weniger als 170,- Euro pro Mitarbeiter aus, 50 % liegen unter 385,- Euro pro Mitarbeiter (Medianwert), 75 % liegen unter 1.000,- Euro pro Mitarbeiter. Dieser Median entspricht bei aktuellen Marktpreisen grob zwei internen oder externen Seminartagen pro Mitarbeiter. Zu berücksichtigen ist, dass von Kleinbetrieben insbesondere informelle Lernformen eingesetzt werden. Wichtige und auch in KMU verbreitete PE-Instrumente, wie z.B. das Mitarbeitergespräch, Teambesprechungen oder die Einführung neuer MitarbeiterInnen werden jedoch in den Kostenschätzungen nicht berücksichtigt, sodass die tatsächlich anfallenden Kosten deutlich höher angesetzt werden müssten.

Bei der Frage nach den *Kostenträgern* betrieblicher Weiterbildung steht in Kleinbetrieben erwartungsgemäß das Unternehmen im Vordergrund: zwei Drittel der Kleinbetriebe tragen die Kosten allein, weitere 6 % gemeinsam mit den Mitarbeitern.⁸

Förderungen werden eher von Kleinbetrieben mit mehreren Mitarbeitern in Anspruch genommen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass zwar Fachkurse, nicht aber die verbreiteten Produkt- und Herstellerschulungen oder Einschulungen förderfähig sind.

3.9 Hemmnisse

Trotz einer generell bekundeten positiven Einstellung gegenüber betrieblicher Weiterbildung wird von den Befragten eine Reihe von Problemen angeführt

(Abb.6).⁹ Erwartungsgemäß werden an vorderster Stelle *Zeitmangel* durch Arbeitsbelastung/Überlastung genannt (durch fast drei Viertel aller Befragten). In vielen Kleinbetrieben und Jungunternehmen ist der zeitliche Druck durch die begrenzte Anzahl der Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch. Ausfallzeiten einzelner Mitarbeiter fallen stärker ins Gewicht, sowohl unter dem Aspekt der personellen Kapazitäten als auch in finanzieller Hinsicht. Durch die dünne Personaldecke ist die Stellvertretung von TeilnehmerInnen an Bildungsmaßnahmen mit weitaus größeren Schwierigkeiten verbunden als in Mittel- und Großbetrieben mit ausgeprägter Aufgabenteilung und deutlich unterschiedlicher Unternehmenskultur (Bleicher 1989).

Weiters führen 60% der interviewten KMU zu *hohe Kosten* als Hemmnis an (48 % zu hohe Kosten und 12 % fehlende Förderungen). Bei finanziellen Problemen (z.B. in der Anlaufphase eines neugegründeten Unternehmens) werden auch Bildungsausgaben eher vermieden. Vorhandene Fördermöglichkeiten sind z.T. nicht bekannt bzw. werden nur zum Teil genutzt.

Ein *fehlendes geeignetes Weiterbildungsangebot* sowie die *mangelnde Infrastruktur* werden von insgesamt 16% der befragten als Hindernisse angegeben werden. Dies ist in erster Linie auf das Fehlen von Personalentwicklungsverantwortlichen in KMU zurückzuführen.

14% geben mangelnde Motivation der Mitarbeiter und einen nicht erkennbaren Nutzen von Weiterbildung als hemmende Faktoren von betrieblicher PE an.

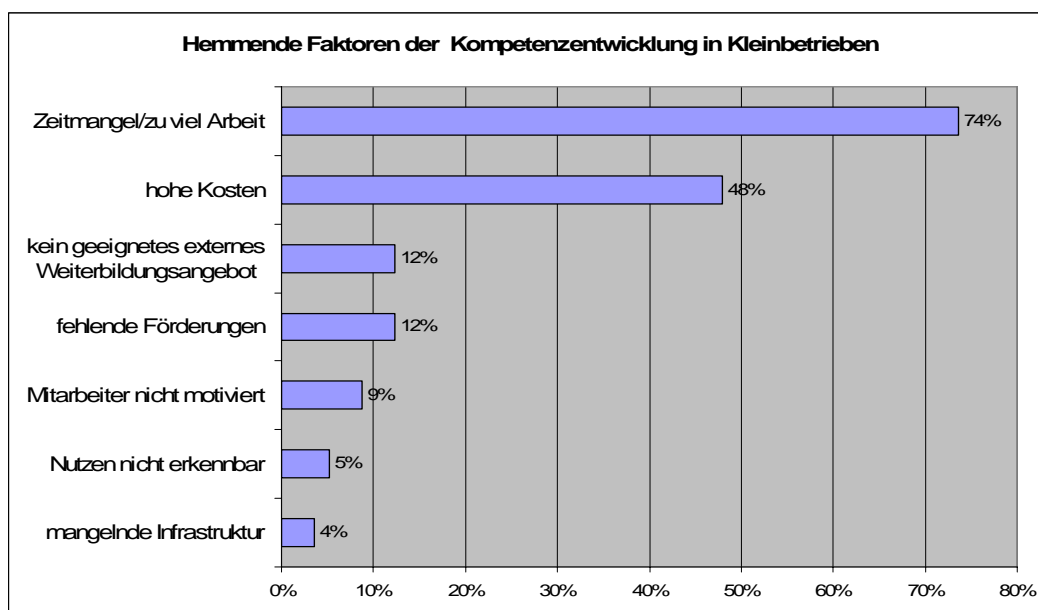


Abb. 6: Hemmende Faktoren der Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Nicht überraschend sehen sich Unternehmen, die Weiterbildung eher aperiodisch oder ad hoc betreiben, signifikant häufiger Problemen gegenüber als KMU mit kontinuierlicher Kompetenzentwicklung. Systematisch weiterbildende Unternehmen nennen demgegenüber tendenziell häufiger Zeitmangel und nicht erkennbaren Nutzen sowie signifikant häufiger das Fehlen geeigneter Bildungsangebote als Probleme. Keine signifikanten Unterschiede in den jeweiligen Hinderungsgründen waren bezogen auf die Mitarbeiterzahl festzustellen. Die Bildungskosten stellen jedoch gerade für Start-Ups und Kleinbetriebe, die weniger als 3 Jahre am Markt

sind, signifikant häufiger ein Problem dar als für bereits länger am Markt etablierte Kleinbetriebe. Dies hängt u.a. mit den Finanzierungserfordernissen gerade in der ersten Aufbauphase zusammen, die nur wenig Spielraum für Bildungsmaßnahmen lassen.

3.10 Unterstützungsbedarfe

Entsprechend der Einschätzung von Weiterbildungskosten als wesentliches Hemmnis wünscht sich fast die Hälfte der befragten Kleinbetriebe eine *finanzielle Unterstützung betrieblicher Weiterbildung* (Tab. 1).

Unterstützungsbedarfe von Kleinbetrieben	Anteil
Finanzielle Unterstützung von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	47%
Bereitstellung von Lernunterlagen	15%
Informationsabende/Erfahrungsaustausch zum Thema	11%
Unterstützung bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten	9%
Informationen über cases of good practice-Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen	5%
Unterstützung bei der Beurteilung der Qualität von angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen	4%
Homepage mit Newsletter	3%
Weiterbildungsangebote für die Unternehmensleitung	3%
Unterstützung bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen	2%
Unterstützung durch ein Kontaktnetzwerk von weiterbildenden Unternehmen (Erfahrungsaustausch)	2%
Unterstützung bei der Auswahl von Unternehmensberatern	2%
Beratung zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung direkt im Unternehmen	1%
Unterstützung bei der Erhebung von Weiterbildungsbedarf	1%
Ausbildung von Unternehmensmitarbeitern als Trainer, Bildungsverantwortliche	0%

Tab. 1: Unterstützungsbedarfe von Kleinbetrieben (n = 171, Mehrfachnennungen)

Ebenfalls gewünscht, wenn auch deutlich seltener, wird die Bereitstellung von Lernunterlagen, Informationsabende und Erfahrungsaustausch sowie Unterstützung bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten.

Gerade Kleinbetriebe, die regelmäßig Kompetenzentwicklungsaktivitäten setzen, wünschen sich signifikant häufiger eine finanzielle Unterstützung. Dies ist dadurch erklärlich, dass gerade diese Unternehmen verstärkt auf interne und externe Kurse und Coaches zurückgreifen, wodurch höhere Kosten (z.B. Trainerhonorare und Seminargebühren) anfallen. Kleinbetriebe mit ad-hoc-Aktivitäten und entsprechend geringer Weiterbildungserfahrung wünschen sich deutlich häufiger Unterstützung bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen.

5. Gestaltungsvorschläge

Durch die gewählte Erhebungsform (Intensivinterviews anstelle standardisierter schriftlicher Fragebögen) und die Konzentration auf Kleinbetriebe ergeben sich erwartungsgemäß Unterschiede zu anderen Unternehmensbefragungen:

- Die Erhöhung der Kundenorientierung stellt ein besonders wichtiges Ziel für Kompetenzentwicklungsaktivitäten dar.
- Auch wenn inhaltlich firmenspezifisch produkt- und dienstleistungsbezogene Themen dominieren, zeigt sich deutlich ein Trend einerseits in Richtung Verkaufskompetenz, andererseits zum sozio-kommunikativen Bereich (Teamtraining, Führung, Selbstentwicklung, Präsentationstraining etc.).
- Sowohl von der Einsatzhäufigkeit als auch von der Bedeutung her steht on-the-job-Training an der Spitze. Kleinbetriebe setzen meist kostengünstige, informelle Lernformen wie on-the-job-Maßnahmen, Messebesuche oder Lernen aus Kundenfeedback ein.
- Bei Verstetigung der Aktivitäten, von der etwa die Hälfte der befragten Unternehmen berichtet, kommen darüber hinaus über- bzw. innerbetriebliche Seminare und Coaching verstärkt zum Tragen. Aufgrund der entstehenden Weiterbildungsausgaben verstärkt sich dadurch der Wunsch nach finanzieller Förderung von Seminaren.

- In erster Linie werden Hersteller und Lieferanten, sowie das WIFI, gefolgt von Einzeltrainern und Unternehmensberatern als externe Partner in der betrieblichen Kompetenzentwicklung eingesetzt.
- Das Kosten-Nutzen Verhältnis, sowie der Ruf und Empfehlungen von anderen Unternehmen sind die ausschlaggebenden Kriterien bei der Wahl externer Partner.
- Bei grundsätzlich positiver Einstellung gegenüber KE spielen gerade in KMU Zeitmangel und Stellvertretungsprobleme sowie die Kostenfrage eine wichtige Rolle.
- Bei den Unterstützungswünschen der KMU steht mit Abstand finanzielle Förderung im Vordergrund, mit weitem Abstand gefolgt von Trainingsmaterialien, Unterstützung bei Bedarfserhebung, Auswahl und Qualitätssicherung sowie Erfahrungsaustausch mit anderen KMU.

Daraus lassen sich einige *Hinweise für die Stimulierung und Unterstützung* von Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben ableiten:

Gerade bei Jungunternehmen werden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen überwiegend ad hoc und unsystematisch durchgeführt. Angesichts der dominierenden Problembereiche (Zeitbedarf und Kosten) überrascht die Konzentration auf informelle Lernformen und on-the-job-Lernen in Kleinbetrieben nicht. Ein wichtiges Unterstützungsziel ist es deshalb, diese Lernprozesse bewusst zu machen, um sie effektiver und effizienter gestalten zu können. Externe Partner können hier mit *kleinbetriebsspezifischen Handreichungen* und Checklisten (z.B. Einführung neuer Mitarbeiter, Führen von Mitarbeitergesprächen, transferfördernde Maßnahmen, Coaching und Erfahrungsaustausch) und begleitender Beratung die Kleinbetriebe unterstützen, ihre Aktivitäten systematischer zu gestalten und damit deren Umsetzungserfolg zu erhöhen.

Mit einer Verstetigung und Intensivierung von Kompetenzentwicklungsaktivitäten-Aktivitäten, die insbesondere in entwicklungs-dynamischen, innovationsorientierten KMU stattfindet (Kriegesmann u.a. 2002), werden zunehmend maßgeschneiderte innerbetriebliche Maßnahmen nachgefragt. Ebenso intensiviert werden überbetriebliche Teilnehmerentsendungen. Entsprechend sollen im Angebot die speziell kleinbetrieblichen *Zeit- und Kostenbegrenzungen stärker berücksichtigt* wer-

den (z.B. Abend- und Wochenendveranstaltungen, Ersatz von Präsenzzeiten durch Lernmaterial, Abhaltung außerhalb der Hauptsaison). Der Blick für die breite verfügbare Methodenpalette und ihre spezifischen Vorteile und Grenzen wird durch Erfahrungsaustauschtreffen und Kommunikation von cases of good practice geschult. Gerade für diese Unternehmen bietet sich ergänzend eine Ausbildung von nebenamtlich tätigen betrieblichen Personalentwicklungs-Verantwortlichen an.

Zwischen der Intensität der gesetzten Maßnahmen und den herangezogenen Auswahlkriterien für externe Partner konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden, m.a.W. auch die aktiveren Kleinbetriebe führen keine systematischere Anbietersauswahl durch. Eine Hilfestellung in diesem Punkt (z.B. durch Angebotsinformationen, Checklisten zur Auswahl) sollte auf die *Herausarbeitung der erwarteten Ziele und den Kosten-Nutzen-Aspekt* fokussieren. Durch die Bereitstellung eines praxisgerechten Instrumentariums kann der Auswahlprozess inkl. gemeinsamer Zielformulierung verbessert werden, was eine wesentliche Grundlage für das Gelingen von Trainings- und Beratungsprozessen darstellt. Der Blick der Leitungsebene für den erzielbaren Nutzen kann durch eine stärkere Berücksichtigung der Contractingphase geschärft werden. D.h. für Anbieter, proaktiv mit den potenziellen Kunden die angestrebten Ziele und Nutzen herauszuarbeiten. Auch die bewusste Einbeziehung der Leitungsebene in die Transferförderung (z.B. Vor- und Nachbereitungsgespräche, Einsatz als firmeninterner Coach) bereits im Zuge der Erstellung der Trainingsdesigns ermöglicht diesen, den erzielten Nutzen besser zu beurteilen.

Aufgrund der Bedeutung der Kosten-Nutzen-Abschätzung gewinnt verstärkte Information über finanzielle Förderungsmöglichkeiten an Bedeutung – bzw. die bereits bestehenden Informationsmöglichkeiten müssten stärker sichtbar gemacht werden.

Auch für Kleinbetriebe wird es zunehmend wichtig, intern Fachexpertise hinsichtlich Kompetenzentwicklung zu entwickeln und in diesem Bereich mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten (Weiterbildungsverbund, intercompany learning, gegenseitige Firmenbesuche, Erfahrungsaustausch). Dies bildet für Bildungsanbieter eine wichtige Chance: Die *Ausbildung von nebenamtlich tätigen Personalentwicklungsverantwortlichen* in Kleinbetrieben sowie die Förderung ge-

genseitigen Erfahrungsaustausches wirkt auf lange Frist gesehen eher kundenbindend.

Herstellerschulungen sind für Kleinbetriebe von hoher Bedeutung. Hier besteht für externe Bildungs- und Beratungsanbieter die Möglichkeit, *Angebotskooperationen* einzugehen (z.B. integrierte Programme zur Vermittlung von Fachwissen und sozial-kommunikativer Fähigkeiten bzw. Ergänzung durch Unternehmensberatung).

Gerade bei *Jungunternehmen* treten in ihrer Aufbauphase nicht ausreichend ausdiskutierte Auffassungsunterschiede und Zielvorstellungen oft prägnant hervor. MitarbeiterInnen müssen rekrutiert und eingeführt werden. Damit werden Kompetenzen zur Projekt- und Teamleitung sowie zur Konfliktbearbeitung wichtig, für die oft externe Experten beigezogen werden.

Insbesondere *schnell wachsende Unternehmen (gazelles, rapid growing enterprises)* werden kontinuierlich und intensiv mit neuen Aufgabenstellungen konfrontiert. Diese können entweder durch strategische Partnerschaften, durch Mitarbeiterakquisition und/oder durch systematische Erweiterung des eigenen Kompetenzportfolios gemeistert werden. Besonders letzterer Fall bietet einen Ansatzpunkt für die Integration von externen Partnern, an die z.B. *Teilaufgaben wie Mitarbeitersuche und -bildung outsourced* werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bei den Anbietern aktuellstes Fachwissen vorhanden ist und dieses schnell in adäquate Trainingsdesigns umgesetzt werden kann.

Literatur

- ABWF – Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.)(2002): Kompetenzentwicklung 2002 – Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Münster u.a.
- Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.)(2001): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren.
- Backes-Gellner, U. et al. (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen: Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen. Schriftenreihe zur Mittelstandsforschung. Gabler. Wiesbaden.
- Backes-Gellner, U. (2005): Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Vortragsunterlagen zur BIBB-Fachtagung Kosten, Nutzen, Finanzierung beruflicher Bildung. Bonn.

- Bleicher, K.(1989): Chancen für Europas Zukunft - Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Wiesbaden.
- Choueke, R./Armstrong, R. (1998): The learning organisation in small and medium-sized enterprises – A destination or a journey? In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 4, No. 2. 1998, pp. 129 – 140.
- Deakins, D./Frell, M (1998): Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. In: The Learning Organization. Vol. 5., No. 3. 1998, pp. 144 – 155.
- ENSR - Beobachtungsnetz der europäischen KMU (2003): Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU. Heft Nr. 2003/11. Brüssel.
- Falter, C./Kailer, N (2005): Internationalisierung und betriebliche Kompetenzentwicklung: In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2005 – Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen. Münster u.a., S. 243 – 274.
- Frey, B. und Osterloh, M. (2002): Managing Motivation. Gabler. Wiesbaden.
- Gibb, A.(1997): Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. In: International Small Business Journal. April-June 1997, pp. 13 – 29.
- Kailer, N./ Stockinger, A. (2007): Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich. IUG-Arbeitsbericht 2007/2. Universität Linz.
- Kailer, N. (Hrsg.)(2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung: Praxiskonzepte und empirische Analysen. Wien.
- Kailer, N (2000).: Gründung und Frühentwicklung von Unternehmen: Leistungsspektrum der Gründungshelfer, Kooperationsprobleme und Ansatzpunkte zur Verbesserung. In: Kailer, N./Pernsteiner, H./Schauer, R. (Hrsg.): Initiativen zur Unternehmensgründung und -entwicklung – Konzeptionelle Überlegungen und Fördermassnahmen auf dem Prüfstand. Wien, S. 57 – 90.
- Kailer, N. (1991): Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlussfolgerungen. Schriftenreihe Nr. 86 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.). Wien.
- Kailer, N./Walger, N. (Hrsg.) (2000): Perspektiven der Unternehmensberatung.Wien.
- Keller, A. (1998): Weiterbildungsbedarf von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen. RKW (Hrsg.). Eschborn.
- Kerka, F./Kriegesmann, B./Kley T. (2007): Lernförderliche Unternehmenskulturen. INQA-Bericht 29. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Kriegesmann, B./Lamping, S./Schwering, M. (2002): Kompetenzentwicklung und Entwicklungsdynamik in KMU und Großunternehmen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung No. 202. Bochum.
- Mandl, I./Dorr, A (2004).: Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building. Austrian Final Report (Leonardo Programme). KMU Forschung Austria/IKEI (eds.). Vienna.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. Enke. Stuttgart (2. Aufl.).
- OECD (2001): Knowledge, Work Organisation and Economic Growth. Paris.
- Pohland, A. et al. (2006): Kompetenzentwicklungsbedarf in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Bergmann, B. et al. (Hrsg.): Kompetenz für die Wissensgesellschaft. Edition QUEM Band 22. ABWF (Hrsg.). Münster u.a., S. 49 – 166.
- Pralahad, C./Hamel, G. (1999): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Ulrich, D. (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management. München und Wien, S. 52 –
- Petrovic, O./Kailer, N./Scheff, J./Vogel, D. (1998): Qualifizieren in der Informationsgesellschaft - Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven des Einsatzes neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung. München und Mering.
- Reichwald, R./Baethge, M./Brakel, O./Cramer, J./Fischer, B./Paul G. (2004): Die neue Welt der Mikrounternehmen. Wiesbaden.
- Reinemann, H. (2000): Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen. Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie Nr. 5. Münster.
- Salfinger, B./Sommer-Binder, G. (2007): Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS3)(2007). In: Statistische Nachrichten 12/2007, S. 1106 – 1119.
- Schmidt, A./Kayser, G. u.a. (1998): Erfolgsfaktor Qualifikation – Unternehmerische Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie Bd. 2. Münster.
- Schneeberger, A./Mayr, T. (2004): Berufliche Weiterbildung in Österreich und im europäischen Vergleich, IBW Schriftenreihe Nr. 126, Wien.

Staudt, E./Kailer, N./Kottmann, M./Kriegesmann, B./Meier, A./Muschik, C./Stephan, H./Ziegler, A. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. QUEM Studien Band 14. Münster.

Voigt, M. et al. (2005): Kompetenzentwicklung in Start-up-Unternehmen – Strategien und Besonderheiten. QUEM Report Heft 93. ABWF (Hrsg.). Berlin.

¹ Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer und Mag. Alexander Stockinger, Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, www.iug.jku.at.

² z.B. anlässlich der Einführung von Zwischenhierarchien, der Einrichtung von Abteilungsgliederungen und der Einführung klarer Zuständigkeitsregelungen aufgrund einer zu groß werdenden Leitungsspanne, der Umstrukturierung aufgrund auftauchender betrieblicher Führungs- und Kommunikationsprobleme, der Vorbereitung auf Internationalisierung usw.

³ Im Zuge des CVTS3 wurden Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern nicht befragt. Lt. CVTS3 haben in 81 % der Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen i.w.S. stattgefunden (79 % in KMU mit 10 – 49 Mitarbeitern, ansteigend bis zu 99 % in Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern). Siehe im Detail: Salfinger/Sommer-Binder (2007).

⁴ Die hohe Bedeutung externer Bildungspartner zeigt sich z.B. auch im CVTS3: 81 % der Kursstunden in Unternehmen mit 10 – 49 Beschäftigten wurden an externe Anbieter vergeben (Salfinger/Sommer-Binder 2007).

⁵ Auch Schneeberger/Mayr (2004) weisen auf die zentrale Rolle der Herstellerschulungen für Kleinbetriebe hin. Der CVTS3 weist – beschränkt auf Kursteilnahmen – an vorderster Stelle private Anbieter aus, gefolgt von privaten Unternehmen, die nicht hauptsächlich Weiterbildungsanbieter sind (Salfinger/Sommer-Binder 2007).

⁶ Ähnlich die in Kailer/Walger (2000) dokumentierten Erhebungsergebnisse.

⁷ Etwa jedes fünfte antwortende Kleinunternehmen gab an, bei der Weiterbildungsarbeit Förderungen in Anspruch zu nehmen.

⁸ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Kailer u.a. (2001).

⁹ Zu ähnlichen Ergebnissen kommen andere Studien, die sich ebenfalls mit KMU-spezifischen Problemen des Kompetenzmanagements beschäftigten (z.B. Kailer 1991, Keller 1998, Schmidt/Kayser 1998, Reinemann 2000, Kailer/Walger 2000, Kailer u.a. 2001, Kriegesmann u.a. 2002, Mandl/Dorr 2004, Schneeberger/Mayr 2004, Backes-Gellner 2005, Pohlandt u.a. 2006. Ähnliche Problemfelder nennen im CVTS auch KMU ohne jegliche Bildungsaktivität (Salfinger/Sommer-Binder 2007).