

Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben

Die Kompetenzen der Leitungsebenen und der Fachkräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen einerseits einen Engpaßfaktor für die Entwicklung der Unternehmen dar, andererseits ermöglichen überschüssige Kompetenzen die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder. Ein zentraler Ausgangspunkt für dieses von der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich in Auftrag gegebene Projekt, das vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft in Wien durchgeführt wurde, war daher die Annahme, daß Personalentwicklung i.w.S. (PE) einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung und Weiterentwicklung von KMU leistet. Angesichts der zentralen Rolle externer Fachexpertise – gerade für KMU – wurden zuerst Defizitbereiche der PE sowohl in den KMU als auch auf Anbieterseite untersucht. Danach wurden Entwicklungen in den Kooperationsfeldern und -formen zwischen KMU und externen Anbietern von Bildungs- und Beratungsleistungen beleuchtet. Abschließend wurden einige anbieter- und nachfragerseitige Ansatzpunkte zur Förderung von PE in KMU herausgearbeitet.

1. Problemfelder der PE in und mit KMU

Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der PE sowie die eingesetzten Instrumente liegen bisher vorwiegend aus Großunternehmen vor. Die vergleichsweise eher wenigen auf KMU fokussierten Untersuchungen zeigen eine Reihe ähnlicher Ergebnisse auf. Kritisch anzumerken ist, daß sich die Mehrzahl der bisher durchgeführten Untersuchungen lediglich auf seminaristisch organisierte Weiterbildungsaktivitäten beschränkte und damit nur einen kleinen Teil der für PE relevanten Aktivitäten erfaßt hat.

- In den meisten Fällen ist in KMU die Zuständigkeit für Fragen der PE überhaupt nicht genau festgelegt, was bereits auf die Dominanz des Tagesgeschehens und somit auch auf den geringen Stellenwert dieses Problemkreises im Bewußtsein der Leitungsebene von KMU hinweist.
- Gerade KMU sind aufgrund des Fehlens einschlägigen PE-Fachpersonals im Unternehmen darauf angewiesen, mit externen FachexpertInnen (TrainerInnen, UnternehmensberaterInnen, BildungsberaterInnen) zusammenzuarbeiten bzw. Kooperationen mit anderen Unternehmen/Organisationen (Bildungsinstitute, Kundenschulungszentren von Lieferanten/Herstellern, Gründerzentren) einzugehen, um ihre PE auf eine systematische Basis zu stellen. Als Ausnahmen sind hier einerseits jene hochinnovativen KMU anzuführen, die in Marktnischen tätig sind und selbst über hochspezialisiertes (Erfahrungs-)Wissen verfügen, das über das externe Beratungs- und Weiterbildungsangebot weit hinausreicht, andererseits die schnellwachsenden Unternehmen.
- Die Entsendehäufigkeit zu extern abgehaltenen Weiterbildungskursen steigt mit der Unternehmensgröße. Ein »Bruch« im Sinne einer deutlich geringeren Entsendehäufigkeit ist lediglich für Kleinstbetriebe (unter fünf MitarbeiterInnen) feststellbar und weist auf die Bedeutung der Stellvertretungsproblematik hin.
- Für PE ist in KMU der jeweilige Vorgesetzte bzw. die Unternehmensleitung direkt verantwortlich. Diese sind durch die Dominanz des Tagesgeschäftes meist überlastet und widmen sich deshalb Fragen der PE nur sehr sporadisch. Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen fallen weitgehend »ad hoc«. Es fehlen eine systematische und konzeptionelle Fundierung und Planung sowie betriebsgrößenadäquate, einfache Instrumentarien.
- Insbesondere in KMU wird PE weitgehend mit Weiterbildung gleichgesetzt, andere PE-Instrumente sind nur rudimentär vorhanden. So bezeichnen z.B. fast 90 Prozent der österreichischen Unternehmen Weiterbildung als ihre zentrale Aktivität in der PE-Arbeit – und zwar sowohl was die Bedeutung als auch den Zeitaufwand dafür betrifft.
- On-the-Job-Training hat auch in KMU einen hohen Stellenwert. Darunter werden aber in den meisten Fällen nicht geplante Lernprozesse am Arbeitsplatz verstanden,

sondern ein eher informelles, anlaßbezogenes und selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz.

- Darüber hinaus gewinnen selbstgesteuerte Wissensaneignung, Kooperationen mit anderen Unternehmen sowie der Einsatz neuer Lerntechnologien an Bedeutung.
- Als »Auslöser« für PE-Maßnahmen werden von KMU vorwiegend größere organisatorisch-strukturelle Veränderungen, Produktinnovationen oder die Einführung von EDV und neuen Technologien genannt. Verstärkt werden in den letzten Jahren von KMU auch Leitbilder erarbeitet, Unternehmensstrategien entwickelt oder Projekte im Bereich Unternehmenskultur durchgeführt, die Anstoß für Überlegungen in Richtung systematischer PE geben.
- KMU konzentrieren sich bei ihrer PE vorwiegend auf die individuelle Ebene, und zwar fokussiert auf die Entsendung einzelner MitarbeiterInnen zu externen Fachschulungen. Auf MitarbeiterInnenebene stehen fach- und produktorientiertes Wissen, EDV-AnwenderInnenwissen sowie zum Teil Verkaufstrainings im Vordergrund. Auf Leitungsebene stehen Managementtechniken/MitarbeiterInnenführung, kaufmännisches Wissen sowie insbesondere kaufmännische Anwendungen der EDV an vorderster Stelle. Allerdings werden auch in KMU die verschiedenen MitarbeiterInnengruppen unterschiedlich von PE erfaßt.
- Während frühere Erhebungen immer wieder ein Bild von generell geringerer Teilnahme von KMU an Weiterbildungsmaßnahmen zeichnen, zeigen Untersuchungen der letzten Jahre auf, daß gerade innerhalb der sehr heterogenen Gruppe der KMU das Ausmaß der PE-Maßnahmen sehr differiert. Neben weiterbildungsabstinenten KMU finden sich KMU mit sehr ausgeprägten PE-Aktivitäten. Ein zentraler Einflußfaktor liegt in der Einstellung der Unternehmensleitung der KMU hinsichtlich der Notwendigkeit von PE.
- Unterstützende Maßnahmen, wie Handbücher, Weiterbildungsdatenbanken und Beratungsstellen, werden von KMU eher selten in Anspruch genommen.
- Der Anbieterpluralismus stellt eines der markantesten Kennzeichen des deutschsprachigen Weiterbildungsmarktes dar, was gerade für KMU zu einem Transparenzproblem führt. Dazu tragen die zunehmende Anbieterzahl, das häufige Ausscheiden von Kleinanbietern (»Verschwinden vom Markt«) sowie fehlende Qualitätssignale bei. Allerdings ist festzustellen, daß die fehlende Markttransparenz – mangels Interesse oder aufgrund der Unkenntnis über die tatsächliche Anbieterzahl – von vielen KMU subjektiv nicht als schwerwiegend empfunden wird.
- Kooperationsprobleme treten in allen Phasen auf: von der Anbahnung (Suche, Auswahl, Kontaktaufnahme) über Zielvereinbarung und Umsetzung bis hin zur Evaluierung. Dabei fällt insbesondere das Defizit an »komplementärer Beratungskompetenz« seitens der Leitungsebene und der ProjektleiterInnen in KMU ins Gewicht.

2. Kooperationsfelder und -formen und ihre Entwicklungen

In den letzten Jahren haben Weiterbildungsträger ebenso wie Beratungsunternehmen neben externen Seminarangeboten und In-House-Trainings eine Reihe innovativer Kooperationsformen mit Unternehmen entwickelt. Schwerpunkte der Innovationen liegen dabei im Bereich der Beratungsaktivitäten. Als »Hoffnungsträger« wird auch der Einsatz neuer Lerntechnologien und -medien gesehen. Ihr eigentliches Potential wird jedoch insbesondere in KMU derzeit noch kaum erkannt und genutzt.

Begleitend wird eine Reihe von Maßnahmen zur Erhöhung der Angebotstransparenz und zur Verbesserung der Angebotsqualität eingeführt. Dazu zählen Datenbanken (mit der Möglichkeit von Online-Abfragen), Praxisleitfäden und Handbücher. Von Anbieterseite wird vor allem auf freiwillige Selbstkontrolle (z.B. Verbands-Gütesiegel, ISO-Zertifizierung, Self-Assessment nach EFQM*) gesetzt. Allerdings ist anzumerken, daß die Qualitätsdiskussion vor allem anbieterseitig geführt wird.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Förderung von Kooperationen. Anbieterseitige Kooperationen verfolgen als Ziele die Erreichung von Synergieeffekten durch Erweiterung der Angebotspalette, verbesserte Zugriffsmöglichkeiten auf FachspezialistInnen, Kapazitätsauslastung, Entwicklung (grenzübergreifender) Programme oder die Durchführung gemeinsamer Werbekampagnen. Eine andere Form der Einbeziehung von Unternehmen erfolgt bei Lernortverbänden. Eine für KMU zunehmend wichtige Kooperationsform stellt die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen dar. Dabei wurde in letzter Zeit eine Vielfalt von Varianten entwickelt, wie z.B. die Einrichtung einer gemeinsamen PE-Stelle, die Auswahl »quasi-interner« PE-FachspezialistInnen (»Steuerberater-Modell«), die Zusammenarbeit von mehreren KMU mit einem (regionalen) Großunternehmen (»Ankermodell«) oder die Bildung eines informellen (regionalen) Netzwerkes, auf das KMU jeweils bei PE-Fragestellungen zurückgreifen können.

3. Ansatzpunkte zur Förderung der PE in KMU

a) Unternehmen

Wesentliche Hemmnisse hinsichtlich betrieblicher PE und Weiterbildung und der damit verbundenen Einbeziehung externer Fachleute werden insbesondere in den sehr unterschiedlichen Einstellungen der KMU-Leitungsebenen bezüglich dieser Einbeziehung (externer FachexpertInnen) gesehen.

* EFQM = Europäische Föderation für Qualitätsmanagement.

Gerade fehlende Ziele hinsichtlich der angestrebten Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen bzw. ein fehlendes Bewußtsein für die Notwendigkeit einer internen Zielklärung als »Vorarbeit« beschränken die Wirksamkeit externer Angebote von vornherein erheblich. Dem gezielten Aufbau entsprechender »Beteiligungskompetenz« auf seiten der KMU muß deshalb auch seitens der Anbieter erhöhtes Augenmerk geschenkt werden.

Vorschläge bezüglich des Abbaus von Informationsdefiziten zielen in Richtung einer Information in Zeitschriften von Verbänden und Interessenvertretungen, gezielter Anschreiben, informeller Verbreitung im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Erfahrungsaustauschtreffen. Neben einer Information über externe Angebote (z.B. durch Kombination von Datenbanken und Beratungsstellen) wird für KMU insbesondere eine Information über finanzielle Förderungsmöglichkeiten von PE und Unternehmensberatung von Bedeutung sein. Da die Informationsbereitstellung via Internet auf eine derzeit noch kleine Zielgruppe beschränkt ist, dürfen konventionelle Informationswege nicht außer acht gelassen werden.

Zur Motivation bzw. Einstellungsveränderung auf Leitungsebene sind jedoch über die Behebung von Informationsdefiziten hinaus weitere Aktivitäten von Anbietern und AMS notwendig. So können z.B. positive Erfahrungen durch Einsatz sogenannter »Testimonials« (Signale/Zeichen der Anerkennung), durch Verbreitung von Best-Practice-Beispielen oder durch Durchführung und Evaluierung von Modellprojekten vermittelt werden.

b) Bildungs- und Beratungsanbieter

Die Entwicklung neuer Angebote in Beratung und Training kann entlang der Lebensphasen des Unternehmens von der Gründung bis zur Übergabe erfolgen. Insbesondere konsultations- und weiterbildungserfahrene KMU stellen eine wichtige Zielgruppe für Angebote dar, welche Trainingsmaßnahmen und Unternehmensberatung, unter Umständen ergänzt durch begleitendes Coaching der KMU-Leitungsebene, integrieren. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Kombination von individueller Beratung/Coaching der einzelnen Unternehmen vor Ort und Bearbeitung von Lernprogrammen durch die MitarbeiterInnen in Kurseinheiten.

Hinsichtlich des Einsatzes neuer Lerntechnologien sollte an eine allmähliche Einführung gedacht werden, z.B. Lernpakete als Alternativangebot zu Kursen, als Zusatzangebot vor Kursen zur Homogenisierung der Zielgruppe oder zur Auffrischung und Nachbereitung – d.h. also allmähliche »Aufweichung« traditioneller Formen seminaristischer Angebote. Zukünftig werden auch die Nutzung neuer Lerntechnologien zur telematischen Vernetzung, z.B. von KMU in einer bestimmten Region, von KMU mit Bildungsanbietern (Weiterbildungsverband i.e.S.), sowie die Vernetzung

von Unternehmen deutlich an Bedeutung gewinnen. Aufgrund des Fehlens einschlägiger SpezialistInnen in den KMU ist gerade die begleitende Beratung durch Externe bei der Einführung neuer Lerntechnologien von besonderer Bedeutung.

Insbesondere bei schnellwachsenden Unternehmen besteht das Hauptproblem darin, daß aufgrund der »chronischen Verspätung von Weiterbildung« diesen Unternehmen praktisch keine aktuellen Bildungsangebote zur Verfügung stehen. Gerade Unternehmen, die besonders auf schnell verfügbare Informationen und aktuell(st)e Weiterbildungsinhalte angewiesen sind, können durch die Etablierung von Vernetzungsangeboten, wie z.B. einem Zugriff auf internationale Datenbanken, Erfahrungsaustausch via Internet, Teleteaching oder Videoconferencing mit vergleichbaren Unternehmen im Ausland, besonders angesprochen werden.

c) Arbeitmarktservice und PE in KMU

Österreichweit gesehen ist die AMS-Dienstleistungspalette sehr umfassend. So werden z.B. Leistungen in folgenden Bereichen angeboten:

BewerberInnensuche, -vorauswahl und -vermittlung, Jobbörsen, Eignungstests, Assessment-Centers, Coaching, Job-Rotation-Projekte, arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen, Placement- und Outplacementberatung, zielgruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, integrierte Trainings- und Beratungsprogramme, Qualifizierungsverbände.

Diese Leistungen werden auf regionaler Ebene von einzelnen Dienststellen oder durch externe TrainerInnen und BeraterInnen erbracht. Damit kommt der Frage der Gestaltung des internen Wissensmanagements des AMS besondere hohe Bedeutung zu:

Wie können diese Maßnahmen, Instrumente und Projekte sowie die damit gemachten Erfahrungen intern anderen BeraterInnen zugänglich gemacht werden?

In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, inwieweit diese interne Wissensbasis auch z.B. interessierten Bildungsträgern und KMU zugänglich gemacht werden kann. Dadurch können auch Bildungsinnovationen bei einzelnen Anbietern angeregt und Doppelentwicklungen vermieden werden. Eine Imageverbesserung kann durch die Verbreitung einzelner Kompetenzentwicklungsprogramme geschehen, die in der Öffentlichkeit einen hohen Aufmerksamkeitswert besitzen (z.B. Gründercoaching-Projekte, telematische Vernetzung von KMU). Durch den Aufbau von Langfristbeziehungen mit Kundenunternehmen kann durch die einzelnen AMS-BeraterInnen auf regionaler Ebene ein tragfähiges Netzwerk von Firmenkontakten entwickelt werden.

Ein weiterer Maßnahmenswerpunkt liegt in der Förderung des Erfahrungs- und Informationsaustausches sowie von Entwicklungskooperationen und dem Anstoß von Bil-

dungsinnovationen. Daraus ergeben sich eine Reihe von Vorteilen, wie z.B.:

- Schaffung einer Plattform/Börse für Weiterbildungsinnovationen als Anlaufstelle für interessierte KMU, Bildungsträger und fachlich angesprochene Personen.
- Verstärkung der Vernetzung von AMS – Bildungsträgern – Unternehmen – Arbeitssuchenden führt zu besserem und schnellerem Informationsaustausch, hat Beispielwirkung für die verschiedenen Anbieter und ermöglicht deutliche Vereinfachung von Angebotsabfragen und Informations(dienst)leistungen usw.

- Schaffung von Kompatibilität, gemeinsame Ausarbeitung von Standards bezüglich Software sowie Grundkriterien didaktisch-methodischer Art hinsichtlich der Gestaltung von Lernmaterialien und -programmen zur Erleichterung gemeinsamer Entwicklungen.
- Hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung neuer Lerntechnologien kann z.B. eine ExpertInnenstelle »Tele-learning« oder eine MaklerInnenstelle für die Beratung hinsichtlich des Einsatzes von Lernsoftware eingerichtet werden.

Sind Sie an näheren Informationen zu diesem AMS info interessiert?

Eine ausführliche Darstellung der Inhalte dieses AMS infos findet sich in einem für Frühjahr 2000 zur Publikation vorgesehenen AMS report. Bestellungen bitte schriftlich an den Verlag (s.u).

Anschrift der Auftragnehmer:

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw)
A-1050 Wien, Rainergasse 38
Tel.: +43/1/545 16 71-0, Fax: +43/1/545 16 71-22

Alle bisher erschienenen AMS infos können über die Homepage des AMS Österreich abgerufen werden:

<http://www.ams.or.at/allgemeines/forschung>

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann als Abonnement oder einzeln beim Verlag Hofstätter bestellt werden.

AMS report Abonnement

6 Ausgaben AMS report
dazu kostenlos:
12 Monatsberichte und 1 Jahresbericht der Informationsreihe »Arbeitsmarkt und Bildung« der Abt. Berufsinformations- und Qualifikationsforschung des AMS Österreich

10 x AMS info

1-Jahres-Abonnement zum Vorteilspreis von öS 380,- (€ 27,60)

2-Jahres-Abonnement zum Vorteilspreis von öS 650,- (€ 47,20)
jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten

AMS report Einzelbestellungen

öS 80,- (€ 5,80) inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten

Der Versand von AMS report Einzelbestellungen erfolgt per Nachnahme.

Ausgewählte Forschungsberichte des AMS Österreich, die nicht in der Reihe AMS report publiziert werden, können beim Verlag Hofstätter gegen Ersatz der Produktions- und Versandkosten in einer kopierten Vollversion bezogen werden. Der Versand der Forschungsberichte erfolgt per Nachnahme.

Ebenso können Informationen (Titelliste, Publikationsvorhaben) beim Verlag angefordert und über die Homepage des AMS Österreich (s.o.) eingesehen werden.

Bestellungen und Bekanntgabe von Adreßänderungen bitte schriftlich an: Verlag Hofstätter, Steinfeldgasse 5, A-1190 Wien, Tel.: +43/1/370 33 02, Fax: +43/1/370 59 34, E-Mail: verlag@vh-communications.at

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 331695W99U