

## Weiterbildung in KMU's

# Gezielte Personalentwicklung

Die gezielte Nutzung und Entwicklung von Kompetenzressourcen in Unternehmen wird zunehmend zum zentralen Erfolgsfaktor im unternehmerischen Wettbewerb. Durch die geringe Mitarbeiterzahl eröffnen sich für KMU's in puncto Personalentwicklung und Weiterbildung zwar neue Chancen aber auch Probleme mit den Großbetriebe nicht zu kämpfen haben. Professor Norbert Kailer vom Institut für Unternehmensgründung und -entwicklung der Uni Linz stellt Ihnen hier wichtige Ergebnisse einer neuen empirischen Arbeit vor.



Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer ist Vorstand des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz

Die Neuartigkeit und Vielfalt der anfallenden Arbeitsaufgaben, die noch wenig ausgeprägten Aufbaustrukturen und Ablaufroutinen gerade in Jungunternehmen oder Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte aufgrund der demografischen Entwicklung führen zu hohem Kompetenzentwicklungsbedarf. Dieser wird aber von den Unternehmen nicht immer in seiner vollen Tragweite wahrgenommen.

Gerade in Klein- und Jungunternehmen bestehen bedingt durch die geringe Mitarbeiterzahl Nachteile, andererseits ergeben sich daraus auch besondere Chancen hinsichtlich der Gestaltung wirksamer Personalentwicklung und Weiterbildung. Von hoher Bedeutung ist es dabei, PE-Instrumente zu entwickeln, die auf diese Unternehmensgrösse abgestellt sind. Weiters spielen gerade bei kleineren Unternehmen eine finanzielle Förderung entsprechender Aktivitäten sowie eine gezielte Zusammenarbeit mit externen Experten eine besondere Rolle.

Das Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz führte eine Studie bei 171 JungunternehmerInnen und Inhabern von Kleinbetrieben durch. Diese wurden in teils mehrstündigen Interviews speziell zur Frage der Kompetenzentwicklung in ihrem Unternehmen befragt. Dieser Ansatz wurde gewählt, da reine schriftliche Erhebungen die Vielfalt und Differenziertheit der lernrelevanten Aktivitäten in Unternehmen nicht angemessen erfassen können. Einige ausgewählte Ergebnisse hier im Detail:

- Personalentwicklung hat gegenüber früheren Studien markant an Bedeutung gewonnen: Sie wird von 93 Prozent der befragten UnternehmensleiterInnen als (sehr) wichtig für die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Unternehmensziele eingeschätzt.
- Die Erhöhung der Kundenorientierung ist der wichtigste Grund für die Durchführung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten.
- Etwa die Hälfte der befragten Kleinbetriebe führt regelmässig/laufend Weiterbildungsaktivitäten für die Unternehmensleitung und die MitarbeiterInnen durch, die anderen bei Bedarf und „ad hoc“.
- Bedeutendste Weiterbildungsprobleme sind Arbeitsüberlastung und die fehlende Stellvertretungsmöglichkeit.

- An erster Stelle der Inhalte steht natürlich Fachwissen über Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Es zeigt sich jedoch ein sehr deutlicher Trend in Richtung Förderung der Verkaufskompetenz: Verkaufstraining und Umgang mit Kunden wird von jedem zweiten Unternehmen als Thema genannt. Auffällig ist die hohe Bedeutung sozio-kommunikativer Inhalte. Etwa jeder dritte antwortende Kleinbetrieb führt Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement, Teamentwicklung/-training und Führungstraining/Umgang mit Mitarbeitern an.

- Als externe Weiterbildungspartner sind für die Kleinbetriebe Hersteller und Lieferanten, deren über- und innerbetrieblich angebotene Leistungspalette weit über reine Produktschulung hinausgeht, sowie die Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern von besonderer Bedeutung.

- Der häufigste Unterstützungswunsch ist finanzielle Förderung - insbesondere von weiterbildungsaktiven Unternehmen, die innerbetrieblich Seminare durchführen bzw. externe Veranstaltungen besuchen.

### EFFEKTE DURCH INFORMELLES LERNEN

Eine genauere Analyse der eingesetzten Lernformen zeigt die hohe Bedeutung der vielfältigen Formen informellen Lernens auf:

- Der Einstieg von Kleinst- und Kleinbetrieben in betriebliche Weiterbildung erfolgt am häufigsten über on-the-job-Training, Besuche von Fachmessen, sowie Lernen durch Kundenfeedback. Diese informellen Lernformen sind nicht nur kostengünstig, sondern weisen - wenn sie von der Unternehmensleitung systematisch eingesetzt und unterstützt werden - einen besonders hohen Lern- und Umsetzungseffekt am Arbeitsplatz auf.

- Wird in weiterer Folge kontinuierlich und systematisch Personalentwicklung betrieben, setzen die Kleinbetriebe vermehrt Coaching von Mitarbeitern (vorwiegend durch andere Mitarbeiter und die Leitungsebene) ein. Diese weiterbildungsaktiven Unternehmen setzen auch deutlich häufiger unternehmensinterne Seminare und den Besuch externer Veranstaltungen ein. Aufgrund der dadurch anfallenden Bildungsaufwendungen ist es nicht verwunderlich, dass diese Unternehmen auch verstärkt finanzielle Förderungen für ihre Bildungsaktivitäten wünschen.

## KMU'S HABEN EINEN GROSSEN KOMPETENZENTWICKLUNGSBEDARF



Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“ wurde von der Unternehmerakademie des WIFI OÖ gemeinsam mit dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung (IUG) der Universität Linz durchgeführt und aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und des Landes OÖ gefördert.

Aus den Ergebnissen der Erhebung lassen sich einige Vorschläge ableiten, wie InhaberInnen von Kleinunternehmen und JungunternehmerInnen die Effektivität und Effizienz ihrer betrieblichen Personalentwicklungsaktivitäten deutlich verbessern können:

■ Die Konzentration auf informelle Lernformen und on-the-job-Lernen überrascht angesichts zeitlicher und finanzieller Engpässe und des Stellvertretungsproblems bei seminaristischen Maßnahmen nicht. Besonders wichtig ist jedoch, sich das Lernpotenzial einzelner Maßnahmen bewusst zu machen und diese systematisch unter dem Gesichtspunkt einer Erweiterung von Kompetenzen einzusetzen (Einsatz als Stellvertreter, Betrauung mit Sonderprojekten, job rotation). Praxisleitfäden und Checklisten können bei der Planung dieser Aktivitäten helfen. Einfach gestaltete und einsetzbare Instrumente haben dabei langfristig gesehen die größte Umsetzungswahrscheinlichkeit.

■ Mit einer Verstetigung und Intensivierung der PE-Aktivitäten werden maßgeschneiderte, innerbetriebliche Maßnahmen wichtig. Externe Berater werden dabei verstärkt beigezogen. Besonders wichtig ist dabei die aufgrund von zeitlichem Druck meist deutlich vernachlässigte Auswahlphase. Für diese und Vorbereitung und Durchführung des Berater-„Briefings“ sollte entsprechend Zeit aufgewendet werden.

### ZIELE EXAKT FORMULIEREN

■ Bevor mit der Durchführung von Maßnahmen begonnen wird, sollten möglichst exakt Ziele formuliert werden („was wollen wir damit erreichen?“). Und ebenso wichtig ist es, sich auch über Evaluierungskriterien zu einigen („Woran merken wir, dass diese Ziele erreicht wurden?“).

■ Gerade im Kleinbetrieb wird die Vorbild- und Unterstützungsfunktion der Leitungsebene besonders schlagend: Eigene Weiterbildung ebenso wie die systematische Unterstützung der MitarbeiterInnen bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz. Ein bewährtes Mittel sind hier z.B. Vorbereitungs- und Rückkehrgespräche bei Weiterbildungsmaßnahmen. Und: Unterstützung umfasst konkrete Hilfe und Einräumung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen

ebenso wie einen Freiraum, um Neues probieren zu können. Auch Fehler sind wichtige Lernquellen.

■ Wichtig ist die Erarbeitung eines betrieblichen Personalentwicklungskonzeptes, in dem Ziele und Angebote ebenso wie Rahmenbedingungen (Kosten- und Zeitregelungen) klar festgelegt werden. Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Konzeptarbeit und dessen Kommunikation im Unternehmen sind dabei von besonderer Bedeutung, damit diese getroffenen Regelungen innerbetrieblich akzeptiert werden. Dies ist die wesentliche Voraussetzung dafür, sich überhaupt ernsthaft mit Fragen der eigenen Personalentwicklung auseinanderzusetzen.

■ Der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in der Personalentwicklung („intercompany learning“) kommt zunehmende Bedeutung zu. Dies kann in Form gegenseitiger Firmenbesuche oder informellen Erfahrungsaustausches geschehen, auch in gemeinsam organisierten Weiterbildungsverbänden oder durch systematische Nutzung von Herstellerschulungen.

■ Gerade wenn systematisch strukturierte Mitarbeitergespräche geführt werden, eignen sich diese besonders dazu, um in deren Rahmen auch neue Zielsetzungen und damit verbundene Weiterbildungsbedarfe anzusprechen und individuelle Entwicklungspläne zu erstellen.

Die Personalentwicklungsaktivitäten von Jungunternehmen und Kleinbetrieben bis maximal 50 MitarbeiterInnen wurden ebenso wie Gründungsplanung und Kompetenzentwicklung von Start-Up-Unternehmen in zwei Unternehmensbefragungen untersucht. Darauf aufbauend wurden 47 auf diese Unternehmensgröße ausgerichtete Personalentwicklungs-Instrumente entwickelt sowie Firmenbeispiele (cases of best practice) erarbeitet. Über 1.300 LeiterInnen von Jungunternehmen und Kleinbetrieben haben an Informationsveranstaltungen, Vorträgen sowie themenspezifischen Workshops von IUG und UAK teilgenommen (Erstellung von Personalentwicklungskonzepten, Einführung von Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeitergespräche) im Rahmen dieses Projektes teilgenommen. Weitere Infos finden Sie unter [www.ooe.wifi.at/uak](http://www.ooe.wifi.at/uak) sowie [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)