



Institut für Unternehmensgründung  
und Unternehmensentwicklung



JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ

Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis

## **Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben**

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich

**Norbert Kailer**

**Alexander Stockinger**



IUG-Arbeitsbericht 2007/2

Linz, Februar 2007

Das Projekt: „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“ wird von der Unternehmerakademie des WIFI OÖ gemeinsam mit dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung (IUG) der Johannes Kepler Universität Linz – im Rahmen des Projektschwerpunktes „Oberösterreich 2010“ – durchgeführt. Es handelt sich dabei um eines der Projekte des Netzwerkes Humanressourcen der Clusterland Oberösterreich GmbH, gefördert durch das Land Oberösterreich.

Ziel ist die Analyse der Personalentwicklungsaktivitäten oberösterreichischer Kleinbetriebe und Jungunternehmen und die Entwicklung maßgeschneiderter Personalentwicklungsinstrumente. Im Rahmen dieses Projektes wurde die vorliegende Unternehmensbefragung durch das IUG durchgeführt.

Korrespondenzanschrift:

**Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer**

**Mag. Alexander Stockinger**

Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung  
Johannes Kepler Universität Linz  
Freistädter Str. 315/I  
4040 Linz

Tel.: ++43(0)732/2468-1721

Fax.: ++43(0)732/2468-1725

e-mail: [norbert.kailer@jku.at](mailto:norbert.kailer@jku.at)

[alexander.stockinger@jku.at](mailto:alexander.stockinger@jku.at)

web: [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

## Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung, Ziel und Methodik.....	5
2. Definitionen.....	6
3. Probleme und Trends der Kompetenzentwicklung in Klein- und Kleinstunternehmen ....	7
4. Ergebnisse der Erhebung.....	9
4.1 Gründe für die Durchführung von PE-Maßnahmen.....	9
4.2 Bedeutung von Weiterbildung .....	10
4.3 Weiterbildungshäufigkeit .....	11
4.4 Eingesetzte Lernformen .....	12
4.5 Wichtigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen.....	14
4.6 Weiterbildungsinhalte .....	18
4.7 Zielgruppen der Weiterbildung in Kleinbetrieben .....	20
4.8 Kosten der Weiterbildung .....	21
4.9 Kostenträger .....	21
4.10 Unterstützung nicht-betriebsrelevanter Weiterbildung .....	22
4.11 Wahrgenommene Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter .....	23
4.12 Lerntransfer .....	24
4.13 Einsatz externer Weiterbildungspartner .....	25
4.14 Auswahlkriterien für externe Partner .....	27
4.15 Hemmnisse .....	28
4.16 Unterstützungsbedarfe.....	29
5. Resumee .....	30



## 1. Problemstellung, Ziel und Methodik

Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere Neugründungen und Unternehmensübernahmen, kommt europaweit aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen sehr hohe Bedeutung zu. Dabei kommt es nicht nur auf die Zahl der Unternehmen respektive die Neugründerzahlen, sondern insbesondere deren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an. Deshalb wird seit Jahren massiv in Unterstützungsinfrastruktur- und -programme investiert (Europäische Kommission 2003, Schauer u.a. 2005).

Ausgehend von der Diskussion um Kernkompetenzen von Unternehmen werden zunehmend die betrieblichen Kompetenzressourcen als *zentrale Wettbewerbsfaktoren* eingestuft. Im ENSR Enterprise Survey aus dem Jahre 2002 schätzen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor ein und berichten von einem deutlichen Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Geschäftserfolg (ENSR 2003).

Deswegen wird neben Informations- und Motivationskampagnen für potenzielle GründerInnen und der Erleichterung des Zuganges zu Finanzierung sowie zu finanziellen Förderungen der Unterstützung zur effizienten und effektiven Gestaltung betrieblicher Kompetenzentwicklung in KMU ein hoher Stellenwert zugemessen. Dies resultiert in einem europaweit breiten Angebot von geförderten Unterstützungsmodellen, -programmen und -zentren.

Gerade in Kleinst- und Kleinbetrieben bestehen einerseits betriebsgrößenbedingte Nachteile, aber auch besondere Chancen hinsichtlich der Gestaltung wirksamer Personalentwicklung für Leitungsebene und MitarbeiterInnen. Die zentrale Frage lautet somit: Wie können InhaberInnen von Kleinbetrieben und JungunternehmerInnen für Kompetenzentwicklung aufgeschlossen und wirksam unterstützt werden?

Hier setzt das im Rahmen des Netzwerkes Humanressourcen ([www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at)) der Clusterland Oberösterreich GmbH 2006 gestartete Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“ an. Dieses Projekt wird von der Unternehmerakademie des WIFI Oberösterreich gemeinsam mit dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz (IUG) durchgeführt. Die Finanzierung erfolgt durch das Land Oberösterreich im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovatives Oberösterreich 2010“.

Im Zuge dieses Projektes führte das IUG eine Unternehmensbefragung durch. Im Jahr 2006 wurden insgesamt 171 LeiterInnen von oberösterreichischen KMU befragt. Die Interviews wurden von Studierenden des Faches Unternehmensgründung im Rahmen eines Kurses anhand eines IUG-Fragenprogramms durchgeführt und protokolliert. Die statistische Auswertung und Erstellung des vorliegenden Berichtes wurde durch das IUG unter Verwendung des SPSS-Statistikpaketes durchgeführt.

Ziel war die Erhebung des Status Quo von betrieblicher Weiterbildung in oberösterreichischen Kleinbetrieben, um daraus Problembereiche und Ansatzpunkte für die Gestaltung kleinbetriebsspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen ableiten zu können. Die Ergebnisse dienen auch als Grundlage für die Erarbeitung kleinbetriebsspezifischer PE-Instrumente im Rahmen des Projektes. Der spezielle Fokus der Erhebung lag dabei auf Kleinst- und Kleinunternehmen bis etwa 50 MitarbeiterInnen.

Erhoben wurden Informationen zu den Bereichen

- Sozio-demografische Daten zum Unternehmen und zum Unternehmer

- Allgemeine Einstellung zu betrieblicher Weiterbildung
- Gestaltung der derzeitigen Personalentwicklungsmaßnahmen (Inhalte, Zielgruppe, Kosten, Häufigkeit usw.)
- Einstellung der Stakeholder
- Externe Partner in der Weiterbildung
- Hemmnisse und Unterstützungsbedarfe

## 2. Definitionen

In der einschlägigen Literatur findet sich eine Fülle unterschiedlicher Definitionen und qualitativer und quantitativer Abgrenzungskriterien für KMU. In der vorliegenden Erhebung wird auf Kleinbetriebe bis zu max. 50 MitarbeiterInnen fokussiert.

Hinsichtlich der Begriffe Weiterbildung, Personalentwicklung und Kompetenz(entwicklung) existieren in der Fachliteratur eine Reihe von unterschiedlichen Definitionsversuchen. Sowohl in Praxis als auch Wissenschaft werden diese Bezeichnungen relativ unklar und unterschiedlich verwendet.

„Weiterbildung“ umfasste in älteren Publikationen vorwiegend seminaristisches Lernen in Kursen, Seminaren, Vorträgen usw. Dementsprechend wurden darauf abgestellte Weiterbildungsstatistiken auch als „Tonnenideologie der Weiterbildung“ kritisiert.

„Weiterbildung i.w.S.“ umfasst dagegen auch informelle, nicht-seminaristische Lernformen wie z.B. die unterschiedlichen Formen des on-the-job-Trainings. Mit dieser Begriffsausweitung näherte sich Weiterbildung i.w.S. der Begriffsdefinition von „Personalentwicklung (PE)“ an. Vereinfacht kann gesagt werden, dass PE darüber hinausgehend den Einsatz weiterer Human-Ressource-Instrumentarien beinhaltet, bei denen jedoch der Aspekt der Entwicklung der Kompetenzen nicht im Vordergrund steht.

Die intensive Kompetenzentwicklungsdebatte der letzten Jahre hat den Blick dafür geschärft, dass ein Großteil der beruflichen Handlungsfähigkeit außerhalb organisierter Aus- und Weiterbildungsprozesse erworben wird.<sup>1</sup> Das betriebliche Anreizsystem, die lernfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen und –aufgaben, die gezielte Teamzusammensetzung und die Einbindung der Vorgesetzten stellen deshalb zentrale Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Effizienz und Effektivität betrieblicher Kompetenzentwicklung dar.

Der Begriff „Kompetenzentwicklung“ geht über beide Begriffe hinaus. Er unterscheidet Handlungsfähigkeit (explizites und implizites Wissen), Handlungsbereitschaft (Motivation zur Handlung) sowie Kompetenz (i.S.v. Zuständigkeit) zur Durchführung einer Handlung. Vereinfacht ausgedrückt: Konkretes Handeln setzt „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ voraus. D.h. die Zuständigkeiten (organisatorische Kompetenzen) und Rahmenbedingungen werden hier in die Betrachtung mit einbezogen und stellen Ansatzpunkte zur Erhöhung der individuellen Handlungskompetenz dar.<sup>2</sup>

Diese in der Fachliteratur geführte Auseinandersetzung wird jedoch in der betrieblichen Praxis praktisch nicht nachvollzogen. Um Verständnis und Akzeptanz seitens der InterviewpartnerInnen zu erleichtern, wurde deshalb in den Interviews von Weiterbildungsarbeit gespro-

---

<sup>1</sup> Als Überblick zur teils heftigen geführten Kompetenzentwicklungsdebatte vgl. die Beiträge in Staudt u.a. (2002) sowie [www.abwf.de](http://www.abwf.de).

<sup>2</sup> Vgl. dazu Staudt u.a. (2002).

chen, jedoch wurden nicht-seminaristische Lernformen und weitere Personalentwicklungsinstrumente und Rahmenbedingungen mit erhoben.

### 3. Probleme und Trends der Kompetenzentwicklung in Klein- und Kleinstunternehmen

Zum Thema Lernen im Kleinbetrieb, Lernen von Jungunternehmern, Kompetenzentwicklung in KMU ist in den letzten Jahren international eine Reihe von Veröffentlichungen erschienen. Basierend auf Studienergebnissen aus Österreich<sup>3</sup> soll in diesem Kapitel schlaglichtartig ein Bild der betrieblichen Problemlage und Trends der Kompetenzentwicklung in KMU und Jungunternehmen unter Einschluss ihrer Kooperation mit externen Anbietern<sup>4</sup> skizziert werden:

Kompetenzentwicklung in Kleinst- und Kleinunternehmen hat eine Reihe spezieller Probleme zu bewältigen, wie z.B.

- „Zeitmangel“
- Stellvertreterproblem
- generelle Einstellung der Leitungsebene gegenüber Beratung durch Externe und Weiterbildung
- Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter
- finanzielle Probleme
- Fehlen einschlägiger Fachspezialisten im Unternehmen

In vielen Klein- und Kleinstunternehmen und Jungunternehmen ist der *zeitliche Druck* durch die begrenzte Anzahl der Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch. Mitarbeiter müssen i.d.R. vielseitiger einsetzbar sein als in Großbetrieben mit differenzierter Aufgabenteilung. Ausfallzeiten einzelner Mitarbeiter fallen stärker ins Gewicht, sowohl unter dem Aspekt der personellen Kapazitäten als auch in finanzieller Hinsicht. Die Unternehmensspitze ist mit operativen Tätigkeiten überlastet. Diese „Dominanz des Tagesgeschäftes“ verhindert die systematische Beschäftigung mit Unternehmensleitbildern, der Formulierung von Unternehmenszielen und -strategien. Damit gerät - auch bei generell positiver Grundeinstellung gegenüber Weiterbildung - die systematische Planung entsprechender Maßnahmen ins Hintertreffen.

Durch die dünne Personaldecke ist die Stellvertretung *von TeilnehmerInnen an Bildungsmaßnahmen* mit weitaus größeren Schwierigkeiten verbunden als in Mittel- und Großbetrieben. Die Bereitschaft bzw. faktische Möglichkeit zur Aufgabenübernahme als Stellvertreter ist daher eher gering. Gerade für Klein- und Kleinstunternehmen sind daher arbeitsplatznahe sowie arbeitsintegrierte KE-Maßnahmen besonders geeignet.

In Kleinst- und Kleinbetrieben ist weitgehend eine skeptische Einstellung gegenüber externer Beratung und Weiterbildung festzustellen. Die Ursachen dafür sind vielschichtig: So ist z.B. das externe Angebot nicht bekannt bzw. es fällt schwer, die Qualität des Angebotenen einzuschätzen. Zum anderen ist vielen Unternehmen das Verhältnis von finanziellem Aufwand und möglichem Erfolg (Kosten-Nutzen-Verhältnis) unklar. Dies ist nicht zuletzt auf unklare Vorstellungen darüber zurückzuführen, was durch Beratung/Weiterbildung konkret erreicht wer-

---

<sup>3</sup> Kailer (1994, 1991, 1995, 1998a,c), Kailer & Steinringer (1999), Kailer u.a. (1985, 2001), Statistik Austria (2003), Mandl & Dorr (2004), Schneeberger & Mayr (2004).

<sup>4</sup> Siehe als Übersicht die in Kailer & Walger (2000) dargestellten KMU-Studien oder Kailer (2002).

den soll. Ein weiterer wichtiger Grund liegt in einer psychologisch begründeten generell ablehnenden Haltung gegenüber der Beiziehung externer Ratgeber (z.B. Angst vor Macht- und Prestigeverlust). Teils werden die Qualifikationen der Mitarbeiter nach Abschluss ihrer (dualen) Berufsausbildung oder nach einer Einarbeitungszeit als ausreichend empfunden, Weiterbildung wird mangels wahrgenommenen Bedarfs als kostenträchtig und überflüssig angesehen. Bei (jüngeren) Unternehmensleitern mit höherer Ausbildung oder Weiterbildungserfahrungen ist jedoch tendenziell die Einstellung gegenüber Beratung und Weiterbildung deutlich positiver.

Durch die flachen Hierarchien in Klein- und Kleinstunternehmen *fehlen Aufstiegsmöglichkeiten*. Aufstiegsfortbildung im Sinne einer Vorbereitung auf Führungsaufgaben ist nur für wenige Personen notwendig (z.B. bei der erstmaligen Einführung einer „Zwischenhierarchie“ z.B. auf Meisterebene). Seitens des Unternehmens wird oft befürchtet, dass höherqualifizierte Mitarbeiter mangels entsprechenden Anreizen (höheres Gehalt, Beförderung) das Unternehmen verlassen bzw. sich als direkte Konkurrenten selbständig machen. Dementsprechend geben Mitarbeiter, die sich weiterbilden bzw. höher qualifizieren (z.B. Meisterprüfung, Bilanzbuchhalterprüfung, Sprachprüfungen) dies oft im Unternehmen nicht bekannt, wodurch die Möglichkeit zur betrieblichen Nutzung dieser zusätzlichen Kompetenzen entfällt.

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.

In Klein- und Kleinstunternehmen *fehlen i.d.R. Mitarbeiter mit Fachkenntnissen im Bereich PE*. Eine Ausnahme bilden Unternehmen, bei denen ein ausgeprägter Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich Beratung und -schulung liegt. Ungeachtet einer positiven Weiterbildungsmotivation im Unternehmen gegenüber Kompetenzentwicklung fehlen sowohl konkrete Zielsetzungen als auch konkrete Personalentwicklungsinstrumente. Damit werden vorhandene Defizite, aber auch Chancen aufgrund der vorhandenen Kompetenzressourcen im Unternehmen oft nur unzureichend erkannt.

Kompetenzentwicklung findet in Kleinbetrieben *meist informell* stand. Charakteristisch für diese Maßnahmen in Kleinbetrieben ist, dass sie nicht von vornherein als spezielle „Lernakte“ ausgedeutet sind bzw. dass der Lerneffekt aus diesen Tätigkeiten (z.B. Bearbeitung neuartiger Aufträge, Vertretung von Kollegen gar nicht bewusst wahrgenommen wird.

Vor dem Hintergrund dieser skizzierten kleinbetrieblichen Problemlage zeichnen diese Studien aber auch eine Reihe von *Trends*:

- Das Nachfrageverhalten von KMU beginnt sich zu wandeln: Es werden neben überbetrieblichen Seminaren auch „maßgeschneiderte“ innerbetriebliche Maßnahmen nachgefragt.
- Es werden verstärkt überbetriebliche Maßnahmen nachgefragt, die die kleinbetrieblichen Zeit- und Kostenbegrenzungen stärker berücksichtigen (z.B. Abend- und Wochenendveranstaltungen, Ersatz von Präsenzzeiten durch Lernmaterial, Abhaltung außerhalb der Hauptsaison usw.)
- Auch KMU beginnen in Weiterbildungsfragen mit anderen Unternehmen zu kooperieren
- Der Einsatz neuer Medien wird mit großen Hoffnungen verbunden (insbesondere als Ersatz für kostenintensive Präsenzphasen)

- Anbieterseitig werden zunehmend Qualitätssignale entwickelt (Checklisten, Prüfsiegel, Güteverbände usw.) – allerdings werden diese von Kleinbetrieben noch weitgehend ignoriert
- Anbieterseitig ist eine Ausweitung der Leistungspalette über Seminare hinaus zu beobachten, insbesondere der Integration von Beratung und Training, Lehrmittelentwicklung und der Unterstützung von KMU bei innerbetrieblicher Weiterbildung kommt zunehmend Bedeutung zu.

#### 4. Ergebnisse der Erhebung

##### 4.1 Gründe für die Durchführung von PE-Maßnahmen

Aus Sicht der Kleinbetriebe 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 einen Mangel an Fach- und Führungskräften als Auslöser entsprechender Aktivitäten. Strukturelle Veränderungen gaben 17 % als Grund an. Etwa jeweils 12 % nannten den Wertewandel bzw. den Beitrag zur Mitarbeiterbindung als Auslöser.

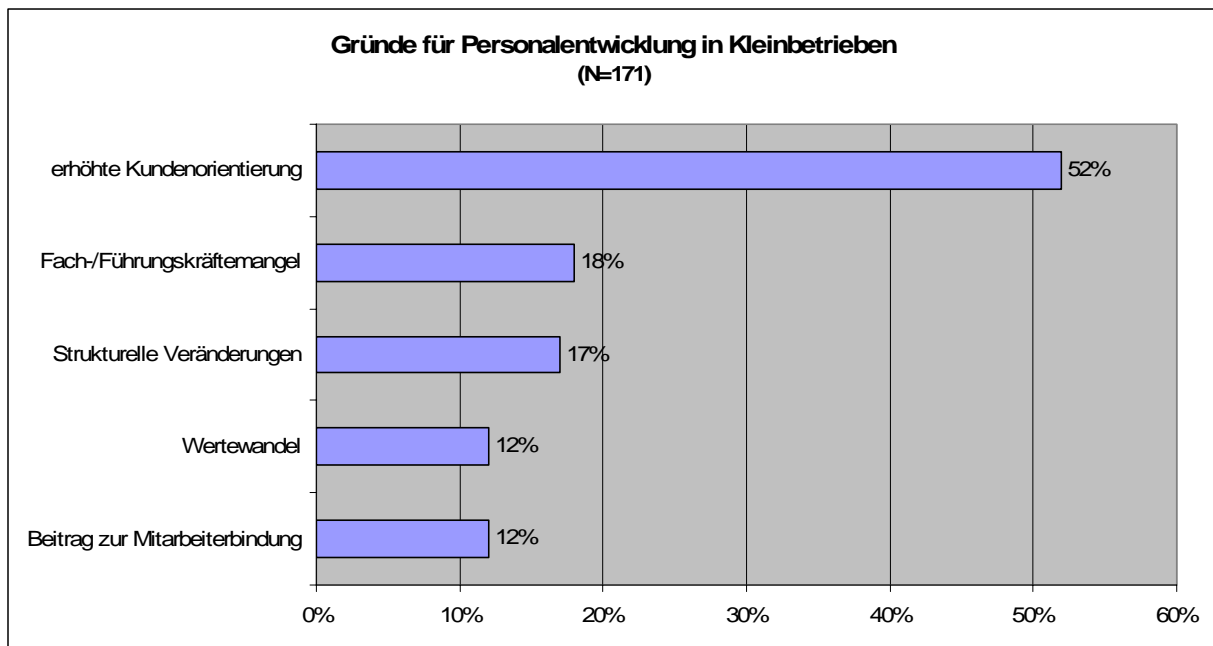
Dabei zeigt sich tendenziell, dass länger bestehende Kleinbetriebe verstärkt Weiterbildung zur Begleitung oder Vorbereitung auf strukturelle Veränderungen<sup>5</sup> bzw. zur Mitarbeiterbindung einsetzen.

*„Am erfolgreichsten sind bei uns die Mitarbeitergespräche. Zwei- bis dreimal im Jahr berufen wir offizielle Arbeitertreffen ein, bei denen aktuelle Ereignisse und Entwicklungen, die das Unternehmen betreffen, im offiziellen Rahmen besprechen. Damit wollen wir die persönliche Bindung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern stärken. Durch das Zusammensitzen und gemeinsame Besprechen und Diskutieren wird die innere Struktur gefestigt, weil gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Daneben finden natürlich ständig inoffizielle Treffen statt.“ (Mittelunternehmen, Transportbereich)*

Kursbesuche sind z.T. auch gesetzlich verpflichtend oder werden von Herstellern als Voraussetzung dafür vorgeschrieben, um ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten zu dürfen.

---

<sup>5</sup> z.B. anlässlich der erstmaligen Einführung von Zwischenhierarchien, Vorbereitung von Mitarbeitern auf die Übernahme von Leitungsfunktionen oder Einrichtung neuer Abteilungen.

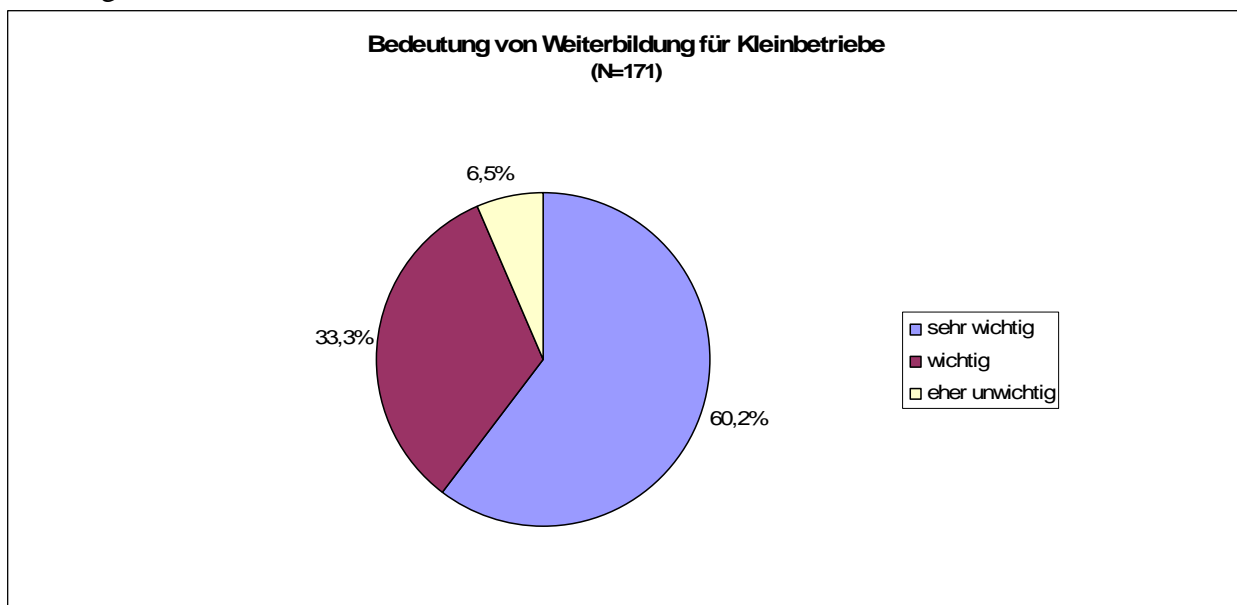


**Abb. 1: Gründe für Personalentwicklung**

Nach Branche und Unternehmensgröße differenziert zeigten sich dabei keine bedeutsamen Unterschiede.

#### 4.2 Bedeutung von Weiterbildung

Die Befragung ergab ein - verglichen mit früheren Erhebungen<sup>6</sup> - *überraschend klares Bekenntnis zur Bedeutung von Weiterbildung und PE*. Dabei ist anzumerken, dass ein erheblicher Teil der befragten Kleinbetriebe seine eigenen Weiterbildungsaktivitäten als im Branchenvergleich eher unterdurchschnittlich einschätzte.



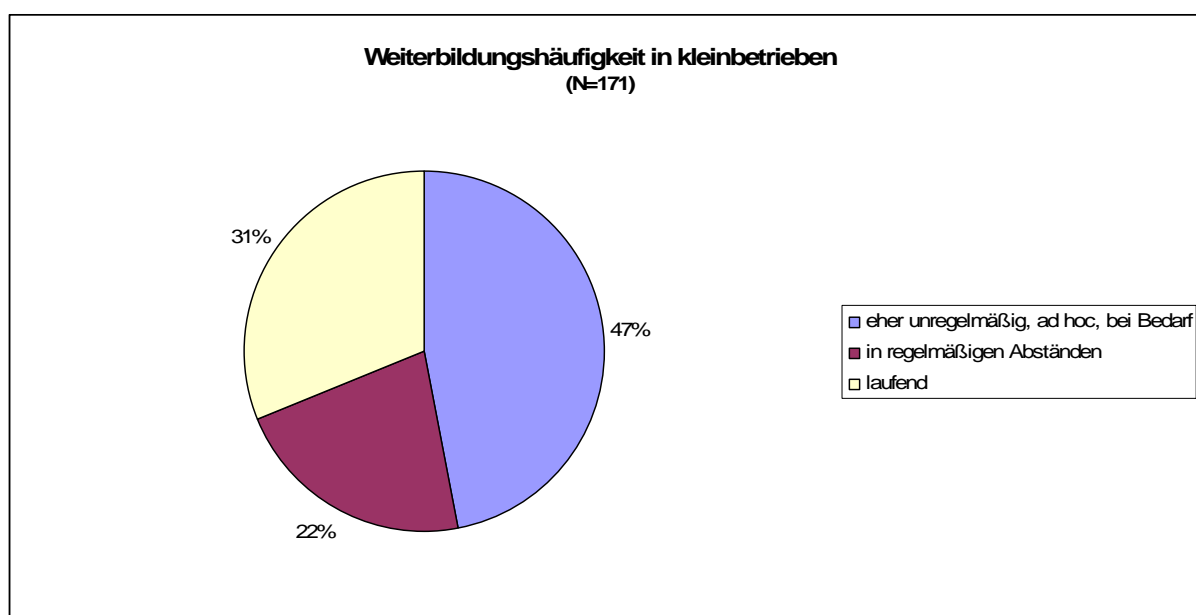
**Abb. 2: Bedeutung von betrieblicher Weiterbildung für die Erreichung von wirtschaftlichen Zielen**

<sup>6</sup> Vgl. zu Erhebungen der Weiterbildungs- und PE-Aktivitäten österreichischer KMU insbesondere Kailer u.a. (1985, 2001), Kailer (1991, 1995), Kailer & Scheff (1994, 1998, 2000), Mandl & Dorr (2004), Schneeberger & Mayr (2004).

93 % halten Weiterbildung für (sehr) wichtig für die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele, nur knapp 7 % erachten sie für eher unwichtig. Dabei zeigen sich hinsichtlich der Unternehmensgröße keine signifikanten Einschätzungsunterschiede<sup>7</sup> (Chi-Qu.: = 4,25; Sig. = 0,37). Dieses Ergebnis basiert jedoch, wie die Interviews zeigen, nicht auf durchgeführten Evaluierungen oder Weiterbildungs-Controlling, sondern ist auf eine allgemein positive Einstellung gegenüber Weiterbildung zurückzuführen.

### 4.3 Weiterbildungshäufigkeit

Knapp die Hälfte der Unternehmen führen PE-Maßnahmen bei Bedarf und ad hoc, also eher ungeplant, durch, während die *andere Hälfte Weiterbildung in regelmäßigen Abständen* bzw. laufend betreibt.

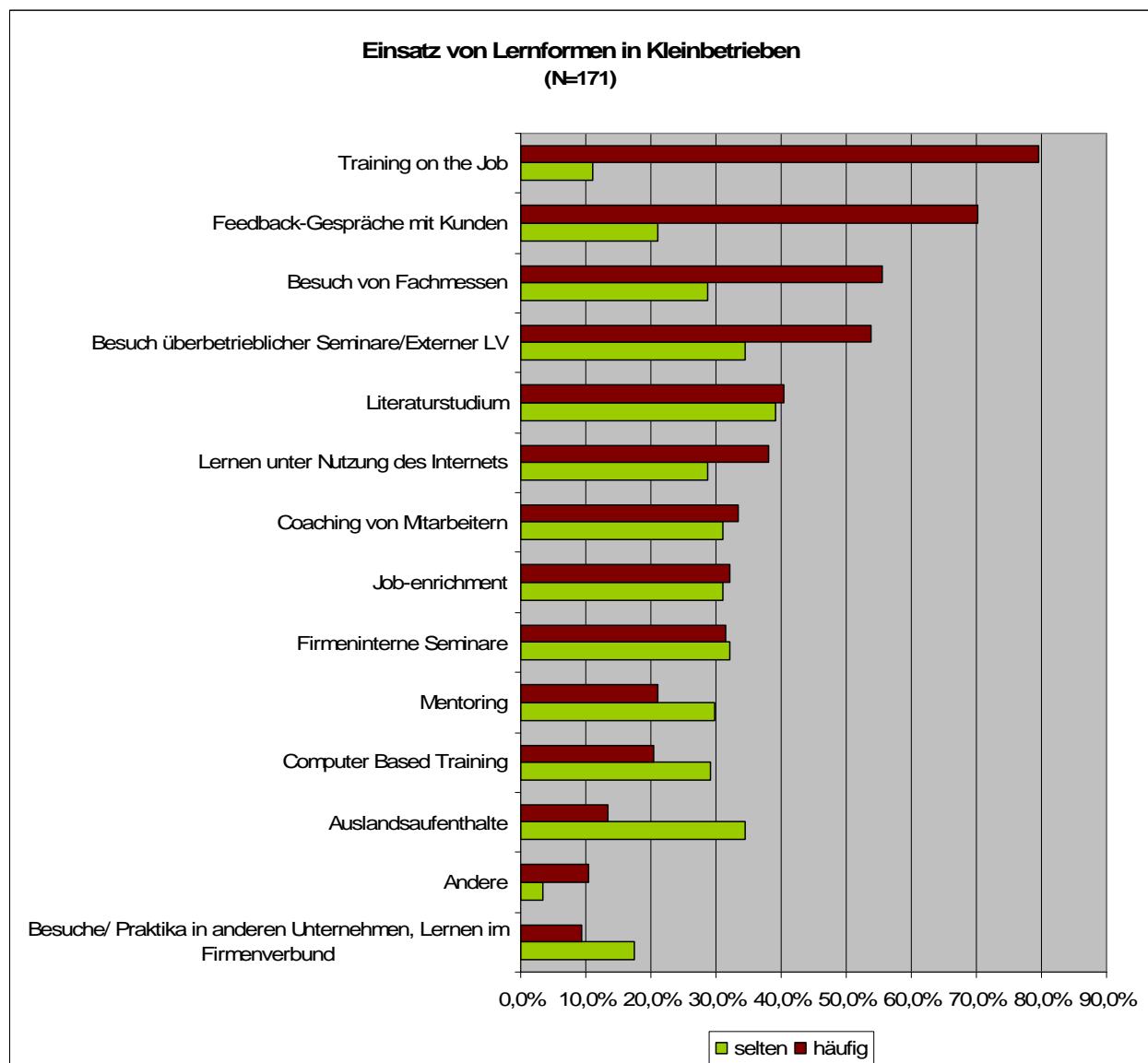


**Abb. 3: Weiterbildungshäufigkeit in Kleinbetrieben**

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass tendenziell Unternehmen unter 10 Mitarbeitern Weiterbildung/PE eher bei Bedarf/ad hoc durchführen (Chi-Qu.: = 4,50; Sig. = 0,11). Kleinere Unternehmen sind i.d.R. kürzer am Markt und sind deshalb in der Möglichkeit der internen Wissensakkumulation eingeschränkt. Für (neuartige) Aufgabenstellungen und Aufträge ist es deshalb oft notwendig, sich Wissen auftragsbezogen und oft unstrukturiert anzueignen. Zudem fehlt in Kleinunternehmen weitgehend eine systematische, schriftlich niedergelegte Planung, was sich auch im Weiterbildungsplanungsverhalten widerspiegelt.

<sup>7</sup> Als Signifikanztest wurde der Chi-Quadrat-Test eingesetzt, bzw. bei Vierfeldertabellen der Phi-Koeffizient errechnet. Signifikant = < 0.05, hochsignifikant = < 0.01. Knapp nicht signifikante Ergebnisse werden als tendenzielle Zusammenhänge bezeichnet.

#### 4.4 Eingesetzte Lernformen



**Abb. 4: Verwendete Lernformen in Kleinbetrieben**

Hinsichtlich der in Kleinbetrieben eingesetzten Formen von Weiterbildung ist – verglichen mit früheren Erhebungen – ein deutlicher Trend zum Einsatz nicht-seminaristischer und informeller Lernformen erkennbar. 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.

*„Problematisch war die Sache, als vor einiger Zeit in der Urlaubszeit Mitarbeiter krankheits halber für mehrere Wochen ausgefallen sind. Wir wollten uns deshalb besser vorbereiten und haben beschlossen, die „Vertretungskompetenz“ aller Mitarbeiter zu erweitern. Das geschah durch Fachseminare, aber auch durch gezielten mehrwöchigen Jobwechsel.“ (Kleinunternehmen, Wohnbaugenossenschaft)*

*„Jeder soll bei uns in jedem Bereich einspringen können. Durch das Hineinschnuppern in alle Bereiche lernen die Mitarbeiter gegenseitig, man kann sagen, dass eigentlich laufend Weiterbildung durchgeführt wird.“ (Jungunternehmen, Medienagentur)*

*„Wir wollen aus möglichen Fehlern, die z.B. ein Kundengespräch negativ beeinflussen, lernen. Anders gesagt sollen Wiederholungsfehler, die sich im Arbeitsprozess ergeben, vermieden werden. Da sich diese Fehlsituationen direkt aus der Arbeit erkennen lassen, kann man daraus Schlüsse ziehen, um es beim nächsten Mal besser zu machen.“ (Jungunternehmen, Gesundheitstraining)*

*„Alle sind dabei. Wir schlendern durch die Hallen, notieren neue Trends, knüpfen in lockerer Atmosphäre gute Kontakte, vereinbaren Treffen, oder kaufen auch gleich Dinge ein. So haben wir schon viele Zulieferer und Kunden kennen gelernt“ (mittleres Familienunternehmen, Raumgestaltung)*

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.<sup>8</sup>

*„70 % aller notwendigen Fachartikel werden über das Internet abgedeckt. Mein Motto ist: - Wenn man etwas nicht weiß, muss man wissen, wo man es findet.“ (Wirtschaftstreuhandunternehmen)*

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).

*„Für alle neuen Mitarbeiter mache ich selbst eine eintägige Schulung. Dabei erkläre ich zuerst grob unser Firmenkonzept. Dann wird geklärt, was der Mitarbeiter zu tun hat. Ich beobachte auch, welche Interessen bezüglich Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter hat. Zuerst macht der neue Mitarbeiter seine Aufgaben schrittweise, in die schwierigeren Aufgaben wird er zum Schluss der Einführungszeit eingeweiht. Bei einer Unsicherheit soll er jederzeit die Geschäftsführung konsultieren. Dieses Vorgehen ist zeitintensiv, es ist aber sinnvoll und effektiv.“ (Jungunternehmen, IT-Branche)*

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.

*„Ich habe bei einem Industriepartner ein Seminar über Verkaufstechniken besucht. Das war sehr praxisorientiert und ich habe dadurch meine Betriebsblindheit verloren. Einige Tage nachher kam der Vortragende zu mir ins Geschäft und hat die bisherige Warenpräsentation fotografiert und mit mir besprochen. Damit ist mir klar geworden, dass einige Produkte bis-*

---

<sup>8</sup> vgl. die Ergebnisse der Erhebungen von Petrovic u.a. 1998, Kailer u.a. (1998b), Kailer 2003.

*her falsch positioniert waren, und ich habe das ändern können.“ (Kleinunternehmen, Foto/Video-Verkauf).*

Auslandsaufenthalte spielen erwartungsgemäß lediglich bei international agierenden Unternehmen eine Rolle:

*„Im Rahmen der Agent Tours haben unsere Mitarbeiterinnen pro Jahr ein bis zwei Wochen lang neue Tourismusdestinationen und Hotels besucht, um sich dort umzusehen und lokale Einrichtungen, Bars, Strände und Sehenswürdigkeiten zu erkunden. Durch diese persönlichen Erfahrungen können sie die Reisen effizienter verkaufen, weil sie sich bei Beratungsgesprächen sicherer fühlen.“ (Kleinunternehmen, Reisebüro)*

In punkto Unternehmensgröße gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede im Bezug auf die verwendeten Lernformen (Chi-Qu. = 0,38; Sig. = 0,98). Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass nur Kleinst- und Kleinbetriebe befragt wurden, sodass in anderen Untersuchungen festgestellten Größeneffekte nicht zum Tragen kommen.

Nach der generellen Weiterbildungsintensität des Unternehmens unterschieden zeigen sich dagegen einige Unterschiede: Regelmäßig weiterbildende Unternehmen setzen signifikant häufiger folgende Lernformen ein

- externe, überbetriebliche Seminare (Chi-Qu. = 16,814; Sig. = 0,00)
- Coaching (Chi-Qu. = 14,713, Sig. = 0,00)
- betriebsinterne Seminare (Chi-Qu. = 7,710, Sig. = 0,02) und tendenziell
- (systematisches) Feedback von Kunden (Chi-Qu. = 5,236, Sig. = 0,07)

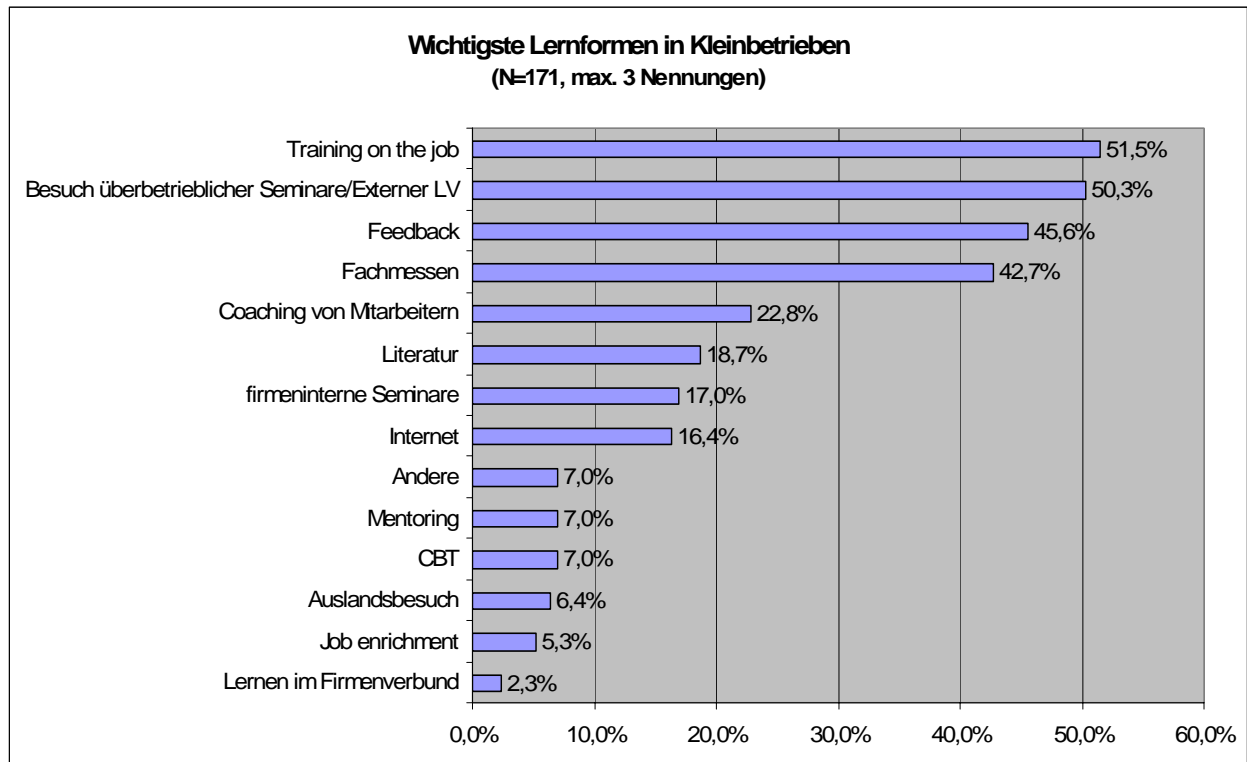
Lediglich Fachmessen werden signifikant weniger genutzt (Chi-Qu. = 5,966, Sig. = 0,05) als von Kleinbetrieben mit ad-hoc-Weiterbildung.

#### **4.5 Wichtigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen**

Zusätzlich zur Erhebung der Häufigkeit der eingesetzten Weiterbildungsmaßnahmen wurde auch die Frage nach deren Bedeutung gestellt.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Konkret wurde von den Unternehmen die Weiterbildungsmaßnahmen erster, zweiter und dritter Priorität erhoben.



**Abb. 5: Wichtigste Methoden der Weiterbildung**

Es zeigt sich bei sowohl bei der Ermittlung der Einsatzhäufigkeit als auch bei der Bedeutungseinschätzung eine sehr ähnliche Reihenfolge. Auffällig ist lediglich der Bedeutungszuwachs überbetrieblicher Seminare, die hinsichtlich der Wichtigkeit knapp nach Training-on-the-job von jedem zweiten Unternehmen genannt werden.

An vorderster Stellen stehen die unterschiedlichen Varianten des on-the-job-Training. Häufig genannt wird die notwendige fachliche Kompetenz, um Kunden zufrieden zu stellen:

*„Wir wollen unsere Kunden qualitativ zufrieden stellen und führen deshalb mehrmals jährlich innerbetriebliche Schulungen durch. Wir üben verschiedenste Techniken in der Werkstatt, wie z.B. Lackieren oder Tapezieren, schulen alle Mitarbeiter in neue Farbmischungen ein und informieren über Produkte, die unser Unternehmen neu anbietet“ (Jungunternehmer, Malereibetrieb)*

*„Am wichtigsten sind für unser junges Unternehmen die firmeninternen Besprechungen. Die sind sehr informell und offen, da wir uns schon länger kennen. Durch das gegenseitige Vertrauen können Probleme besprochen werden, ohne dass sich jemand hintergangen oder ausgeschlossen fühlt.“ (Jungunternehmen, EDV-Branche)*

Überbetriebliche Seminare (z.B. beim WIFI) werden einerseits besucht, um fachliches Wissen zu erwerben und dies auch durch anerkannte Abschlussprüfungen nach außen belegen zu können. Darüber hinaus dienen externe Seminare bewusst auch dem Überwinden von „Betriebsblindheit“ und dem Suchen nach neuen Anstößen bzw. – im Falle „spektakulärerer“ Kurse zur „Motivation“:

*„Unser wichtigstes Gut ist die Kreativität. Um ständig frische und spontane Ideen liefern zu können, sind Inspirationsanreize von äußerster Wichtigkeit. Das würde mit interner Weiter-*

*bildung nicht funktionieren. Zielführend sind nur externe Seminare. Wir besuchen z.B. Kreativitätsseminare im Ausland mit internationalen Vortragenden. Nach diesen Workshops sind wir wieder alle hoch motiviert. Außerdem treffen sich hier viele Agenturen aus unserer Branche. Wir können da wertvolle Informationen holen. Networking und Mundpropaganda ist ja besonders für uns kleinere Agenturen sehr wichtig“ (mittleres Unternehmen, Werbeagentur)*

Die systematische Einholung von Kunden-Feedback wird von vielen Kleinbetrieben als unerlässlich gesehen:

*„In unserer Branche gibt's viel Konkurrenz durch Billiganbieter. Kundenbetreuung ist unser größtes Kapital, weil wir preislich nicht mithalten können. Gespräche mit den Kunden sind besonders wichtig. Ich muss dem Kunden ein positives Gefühl beim Verkauf vermitteln.“ (Kleinunternehmen, Video/TV/Sat-Verkauf und Service)*

Feedbackgespräche und Kundens Schulungen werden teils auch miteinander verknüpft gesehen:

*„Die Hersteller bieten uns Produktvorstellungen und –schulungen. Wir nutzen das gerne, weil es nur einen geringen Selbstbehalt für ein All-Inclusive-Seminar gibt. Neben dem Wissen haben wir dabei die Möglichkeit, uns mit dem Hersteller direkt zu unterhalten und das fördert die unternehmerischen Beziehungen. Die Seminare finden im Ausland statt, und das fördert die Motivation unserer Mitarbeiter erheblich. Das sehen wir auch in den Folgemonaten anhand gestiegener Produktumsätze.“ (Einzelunternehmen, Computerdiskont)*

*„Bei Projektabschluss findet ein direktes Gespräch über die Qualität unserer Arbeit statt. Beschwerden und Unzufriedenheiten werden genau registriert und wir versuchen, diese beim nächsten Mal (Steuerberater)*

Die strategische Bedeutung des Besuches von Fachmessen durch Kleinbetriebe wird in den Interviews besonders deutlich: Sie dienen der Konkurrenzanalyse, dem Knüpfen neuer Kontakte und damit der Schaffung von Vorteilen gegenüber der Konkurrenz am Heimmarkt, der allgemeinen Motivation, dem Finden von Anstößen für das Finden von Marktnischen, der Beobachtung von Entwicklungstrends und natürlich dem Finden von Kunden:

*„In unserer Branche gibt es in OÖ keine brauchbare Fachmesse. Wir müssen Messen im Ausland besuchen, was mit viel Aufwand verbunden ist. Das hat aber auch einen Vorteil - die meisten Konkurrenten besuchen die Messen nicht. Daher ist unser Angebot einzigartig im Umkreis“ (Jungunternehmen, Blumenhandel).*

*„Wir produzieren mobile Gesteinsbrechanlagen und verknüpfen langjährige Erfahrung mit neuesten technischen Entwicklungen. Es ist deshalb ungeheuer wichtig, immer vor Ort beim Kunden und bei den wichtigsten Fachmessen vertreten zu sein. Wir repräsentieren damit unser Unternehmen und können sprachliche und fachliche Bereiche ausweiten. Da wir international expandieren, ist es notwendig, weltweit Fachmessen zu besuchen“ (Mittelunternehmen, Anlagenbau)*

Messebesuche erfolgen teils durch ausgewählte Fachexperten aus dem Unternehmen bzw. die Unternehmensleitung, die Kontakte knüpfen und ihr Wissen anschließend im Unternehmen weitergeben. Teils wird aber auch die Strategie verfolgt, mit dem gesamten Team eine Fachmesse zu besuchen.

*„Besonders herausragend ist auch unser alljährlicher Besuch der Friseurmesse in Bologna, wo ich mit dem ganzen Team hinfahre. Dort sind Friseure aus Österreich, Italien und Deutschland. Die drei Tage bringen viel in Hinblick auf neue Trends, Produkte, Techniken etc.“ (Kleinunternehmen – Friseur)*

*„Am erfolgreichsten ist der halbjährliche Besuch von Frisurenshows im Ausland, um Trends bereits frühzeitig nach Österreich zu bringen. So hebe ich mich von anderen Mitbewerbern ab. Ich habe oftmals Trends gesetzt, die zuerst mit Kopfschütteln wahrgenommen wurden. Erst einige Monate später waren die Frisuren dann in Österreich modern“ (Jungunternehmerin – Friseurin)*

Kunden- und Lieferantenbesuche werden auch strategisch eingesetzt:

*„Die regelmäßigen Besuche und Austausche mit unseren Kunden und Lieferanten garantieren einen Informationsvorsprung vor Branchenkonkurrenten, denn wir müssen unseren Kundenbedürfnissen immer 5 Jahre voraus sein, da erst in 5 Jahren unser Endprodukt auf den Markt kommt. Wenn ich hier nicht ganz vorne dabei bin, wäre das ein schwerer Nachteil für mein Unternehmen.“ (Kleinunternehmen, Schweinezucht)*

Insbesondere JungunternehmerInnen berichten von Weiterbildung durch Kontakte mit anderen Jungunternehmern, früheren Kollegen und Arbeitgebern:

*„Die wichtigste Weiterbildungsmaßnahme ist für mich der direkte, persönliche Kontakt zu früheren Kollegen und anderen Agenturen. So erhalte ich Tipps und sie weisen mich auf eventuelle Probleme hin. Ich besuche auch Betriebe meiner Kunden, um meine Erfahrungen zu erweitern.“ (Jungunternehmen, Grafikbereich)*

Der Einsatz neuer Lerntechnologien wurde selten genannt, obwohl große Vorteile gesehen wurden:

*„Ich setze mich an den Computer und bin via Internet mit einem externen Trainer verbunden. Kurssprache ist Englisch, die Teilnehmer kommen aus verschiedenen Ländern. Man gibt ein Passwort ein und wird mit dem Kurs verbunden. Das besondere daran ist, dass man über Internettelephonie mit einem Lehrer verbunden ist (Skype). Das bedeutet man kann den Lehrer nicht nur hören sondern man kann auch bei konkreten Problemen Fragen direkt an den Kursleiter stellen. Der Kursleiter kann auf Fragen des Auditoriums sofort eingehen und mögliche Unklarheiten unmittelbar klären. Die Unterrichtsform ist also ähnlich einem Klassenzimmer. Das erhöht natürlich den Lernerfolg. Die Vorteile sind viele. Man spart sich sehr viel Zeit mit Reisekosten und man bekommt nicht nur einen guten Kursleiter sondern einen international anerkannten. Außerdem bevorzuge ich das Lernen von zuhause.“ (Jungunternehmer, EDV-Beratung)*

Insbesondere technikorientierte Jungunternehmen bzw. akademische Gründer arbeiten auch stark mit Hochschulen zusammen:

*„Unsere gewinnbringendste Weiterbildung ist die Zusammenarbeit mit Unis und FHs. Wir haben eine Grundidee und laden Studierende und Professoren ein, mit uns zusammenzuarbeiten. Durch diese Zusammenarbeit im Projekt entstehen frische Ideen und Innovationen. Und diese Innovationen sind dann der Wettbewerbsvorteil, der in der IT-Branche besonders wichtig ist. Dieser direkte Erfahrungs- und Wissensaustausch und das Voneinanderlernen ist so wichtig, dass es alle anderen Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. Seminare, in den Hinter-*

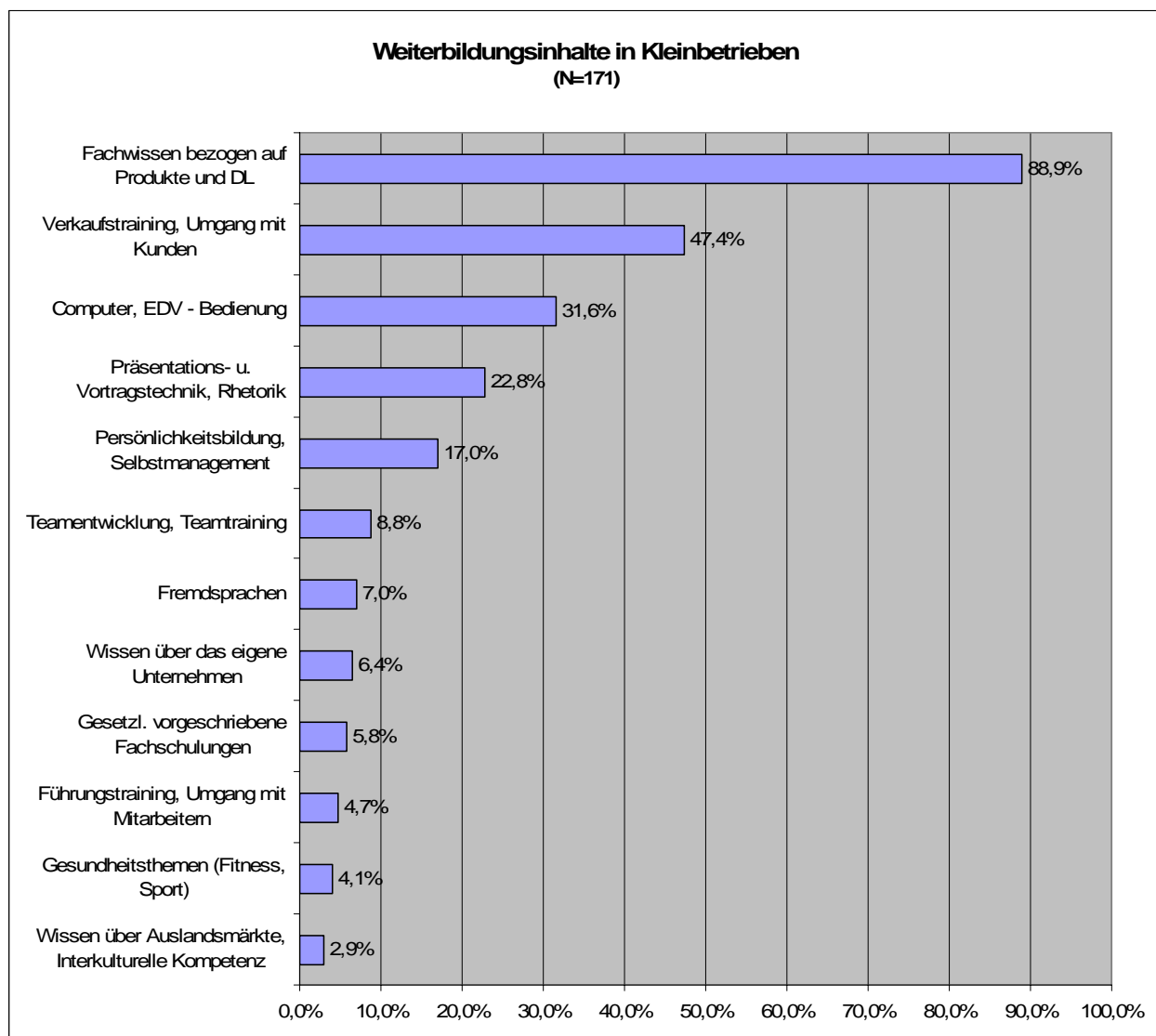
grund stellt. Durch den Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen kann ich auch deren Kontakte nutzen.“ (Jungunternehmen, IT-Branche)

Dabei zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der PE betrieben wird, und der Einschätzung der Bedeutung der Lernformen:

- Unternehmen mit eher unregelmäßiger Weiterbildung setzen stärker auf Training-on-the-job, Kundenfeedback und Fachmessen. Sie bevorzugen somit eher kostengünstige Formen.
- Je kontinuierlicher Weiterbildung betrieben wird, desto bedeutsamer werden zusätzlich Seminarbesuche und es wird vermehrt auf Coaching gesetzt (wobei gerade letztere Formen mit höherem finanziellen Aufwand verbunden sind).

#### 4.6 Weiterbildungsinhalte

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



**Abb. 6: Weiterbildungsinhalte in Kleinbetrieben**

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.

Gegenüber früheren Erhebungen *markant bedeutsamer sind sozio-kommunikative Inhalte*: Etwa jedes dritte Unternehmen führt Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement, Teamentwicklung/-training und Führungstraining/Umgang mit Mitarbeitern an, etwa ein Viertel nennt Präsentations- und Vortragstechnik/Rhetorik.

*„Für mich waren die WIFI-Kurse zur Personalführung sehr wichtig. Mein Geschäft ist von 2 auf 10 Mitarbeiterinnen gewachsen, noch dazu an drei Standorten. Und das ist nicht so leicht, wie man anfangs glaubt. Ich bin sehr gerne selbständig, aber Leute herumkommandieren und Chefin sein, lag mir nicht so besonders. Da war ich anfangs ein bisschen überfordert und die Kurse waren sehr hilfreich.“ (Kleinunternehmen, Blumenhandel)*

Gesundheitsthemen kommt demgegenüber – trotz einer Reihe von Fördermaßnahmen – in Kleinbetrieben noch eher geringe Bedeutung zu.<sup>10</sup>

Die geringe Nennung von Fremdsprachen und Wissen über Auslandsmärkte und interkulturelle Kompetenz ist zu relativieren: Exportierende Kleinbetriebe nennen Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz deutlich häufiger.<sup>11</sup> Dies geht einher mit einer hochsignifikant häufigeren Nennung von Computer/EDV-Bedienung (Phi-Koeff. = 0,228; Sig. = 0,00).

---

<sup>10</sup> So zeigt auch eine laufende Erhebung am IUG über Gesundheitsförderung in KMU noch eine eher geringe Beteiligung, wiewohl grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen der Einführung von Gesundheitsmaßnahmen und Faktoren wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Krankenstandstage gesehen wird.

<sup>11</sup> Fremdsprachen: Phi = 0,295, Sig. = 0,00, 1 Zelle unter 5; Wissen über Auslandsmärkte: Phi = 0,216, Sig. 0,005, 2 Zellen unter 5. Siehe zu Internationalisierungskompetenzen in KMU auch Falter & Kailer (2005) und Kailer & Pernsteiner (2006).

#### 4.7 Zielgruppen der Weiterbildung in Kleinbetrieben

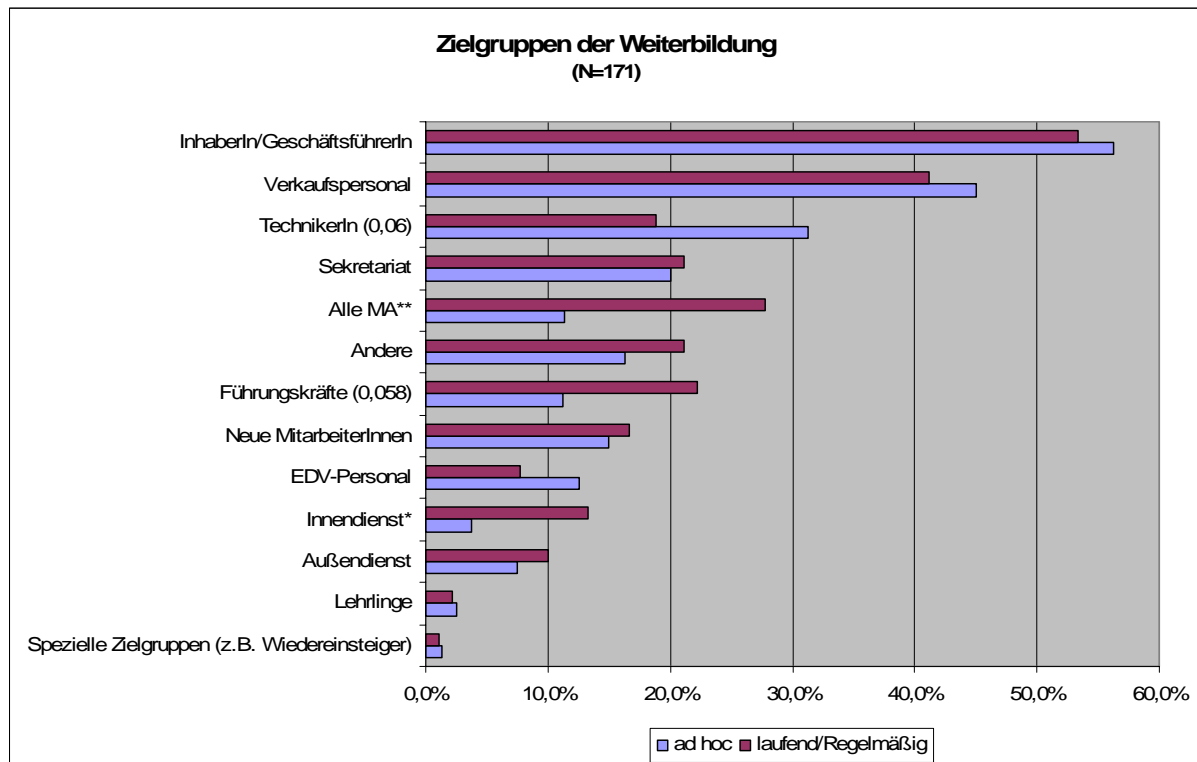


Abb. 7: Zielgruppen der Weiterbildung in Kleinbetrieben (N = 171)

Als Zielgruppe wurde erwartungsgemäß am häufigsten *Inhaber/GeschäftsführerInnen* mit 55 % genannt. Dies ist nicht zuletzt angesichts der geringen Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen nicht überraschend. Gründer/Inhaber sind mit allen Aspekten des Tagesgeschäftes (Produktion, Verkauf, Kunden- und Lieferantenbetreuung, Reklamationsbehandlung, Buchhaltung und Kostenrechnung, Baustellenorganisation usw.) befasst, so dass durch die Dominanz des Tagesgeschäftes oft auch die strategischen Aufgaben zu kurz kommen. Sie haben, insbesondere bei geringerer Branchenerfahrung, auch einen hohen Weiterbildungsbedarf. Zudem wird oft aus Kostengründen auch der Weg eingeschlagen, dass die Leitungsebene Weiterbildungsmaßnahmen besucht und das Wissen dann intern an Mitarbeiter weitergibt. In einer Reihe von Fällen sind die UnternehmensinhaberInnen gegenüber bestimmten Weiterbildungsthemen so positiv eingestellt, dass sie sogar entsprechende psychologisch orientierte Trainer- und Beraterausbildungen absolvieren und selbst Trainings für Mitarbeiter und ggf. Kunden durchführen.

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 bei der Weiterbildung von Technikern (besonders häufig in Industrieunternehmen), bei Führungskräften (besonders häufig im Bereich Tourismus), Innendienst, EDV-Personal und neue Mitarbeiter (alle besonders häufig in IT/Consulting/EDV-Unternehmen). In diesen Ergebnissen schlägt sich die erwartungsge-

mäß überdurchschnittliche Weiterbildungsnotwendigkeit in Unternehmen mit Schwerpunkt EDV, Neue Medien und Neue Technologien nieder (vgl. Kailer 2003).

Kleinbetriebe mit regelmäßig durchgeführter Weiterbildung bilden häufiger alle Unternehmensangehörigen weiter (Chi-Qu. = 7.231, Sig. = 0,007), ebenso die Gruppe der Innendienstmitarbeiter (Chi-Qu. = 4,825, Sig. = 0.028) sowie tendenziell die Führungskräfte (Chi-Qu. = 3,604, Sig. = 0.058); signifikant seltener dagegen die Gruppe der Techniker (Chi-Qu. = 3,479, Sig. = 0,062).

#### 4.8 Kosten der Weiterbildung

Die Erhebung von Weiterbildungskosten ist traditionell mit einer Reihe von Problemen behaftet.<sup>12</sup> Neben einer Verweigerungsquote ist zu berücksichtigen, dass meist nur Teilkosten (i.S. von Seminargebühren, Trainerhonoraren) und nicht Vollkosten berücksichtigt werden. Opportunitätskosten werden praktisch nie berücksichtigt. Unklar ist auch, inwieweit erhaltene Weiterbildungsförderungen in den Kostenangaben berücksichtigt werden.<sup>13</sup> Schwerwiegend wirkt sich insbesondere aus, dass meist allein auf seminaristische Weiterbildung abgestellt wird. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass Herstellerschulungen, die für KMU eine zentrale Weiterbildungsmaßnahme darstellen, oft kostenlos durchgeführt werden. Aus diesen Gründen sind Kostenangaben mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren.

In der vorliegenden Erhebung verweigerten 43 % der befragten Unternehmen dazu Angaben, was auch auf ein Fehlen entsprechender Aufzeichnungen zurückgeführt werden kann. 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 jedoch, dass von Kleinbetrieben wie oben angeführt informelle Lernformen eingesetzt werden (z.B. Training-on-the-job, Fachmessen, Feedback von Kunden). Wichtige und auch in Klein- und Mittelbetrieben bereits verbreitete PE-Instrumente, wie z.B. das Mitarbeitergespräch, werden jedoch hinsichtlich der dabei anfallenden Kosten<sup>14</sup> in diesen Schätzungen nicht berücksichtigt.

#### 4.9 Kostenträger

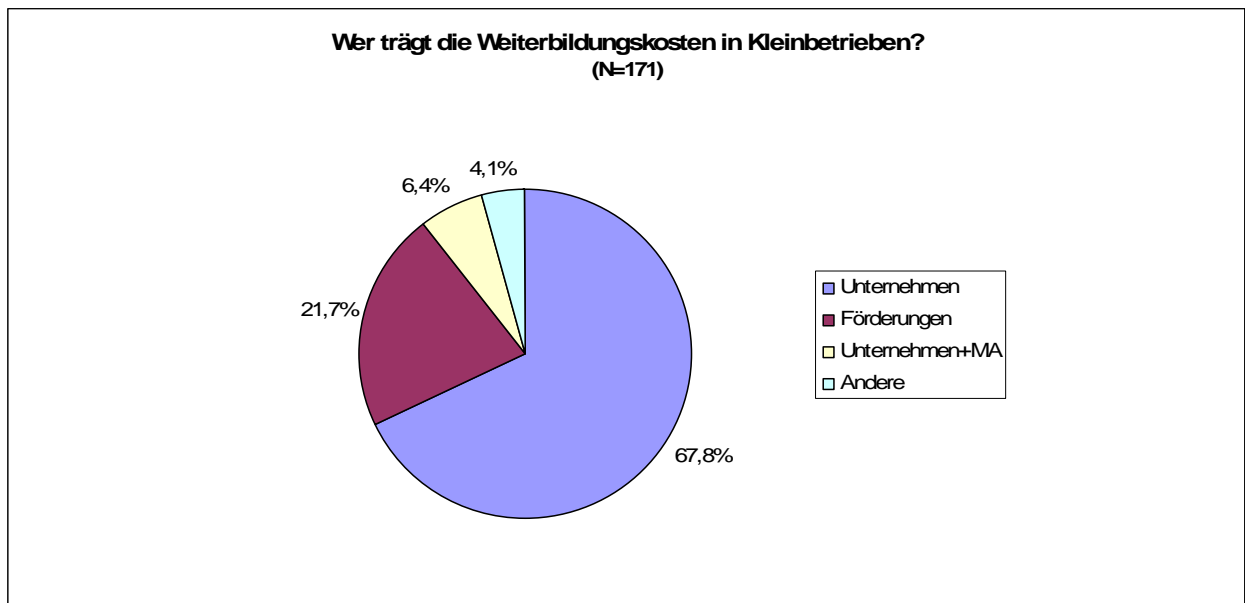
Bei der Frage nach den Kostenträgern betrieblicher Weiterbildung steht in Kleinbetrieben erwartungsgemäß das Unternehmen im Vordergrund: zwei Drittel der Kleinbetriebe tragen die Kosten allein, weitere 6 % gemeinsam mit den Mitarbeitern.

---

<sup>12</sup> Siehe dazu ausführlich Kailer (1991, 1996), Kailer u.a. (2001), Eder u.a. (2001).

<sup>13</sup> Etwa jedes fünfte antwortende Kleinunternehmen gab an, bei der Weiterbildungsarbeit Förderungen in Anspruch zu nehmen.

<sup>14</sup> Z.B. von den Vorgesetzten und MitarbeiterInnen aufgewendete Zeit, bewertet zu einem Durchschnittslohn.

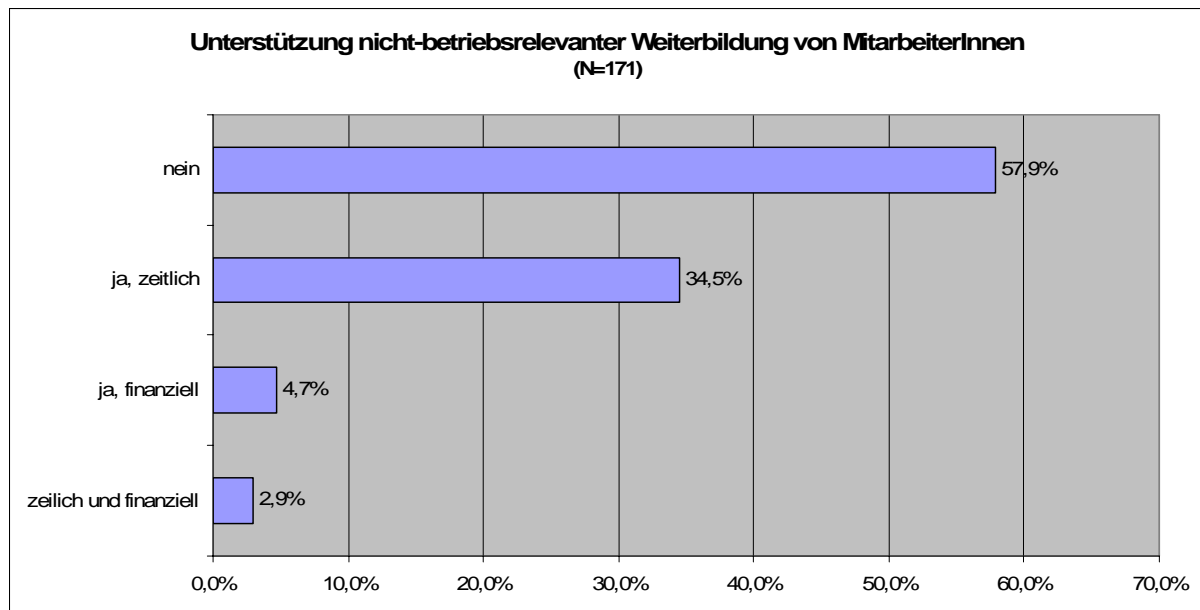


**Abb. 8: Kostenträger der betrieblichen Weiterbildung**

Nach der Unternehmensgröße ergeben sich zwischen Kleinst- und Kleinbetrieben erwartungsgemäß keine signifikanten Unterschiede (Chi-Qu: = 8,37; Sig: = 0,21), allerdings sind grobe Trends erkennbar. Je kleiner das Unternehmen ist, umso mehr werden die PE-Maßnahmen gänzlich von den Unternehmern getragen. Förderungen werden eher von den „größeren“ Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern in Anspruch genommen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass eher größere Unternehmen firmeninterne Schulungen durchführen bzw. zu externen Kursen entsenden, die überhaupt erst für eine Förderung in Frage kommen. Die verbreiteten Produkt- und Herstellerschulungen sowie informelle einschulungen sind ja von Förderungen (z.B. in Oberösterreich das Bildungskonto oder das Wirtschafts-Impuls-Programm) ausgenommen.

#### **4.10 Unterstützung nicht-betriebsrelevanter Weiterbildung**

In der Befragung wurde nicht vertieft erhoben, was das einzelne Unternehmen konkret unter nicht-betriebsrelevanter Weiterbildung versteht. Dies hängt sicherlich mit dem Planungszeitraum und der Präzisierung strategischer Ziele zusammen.

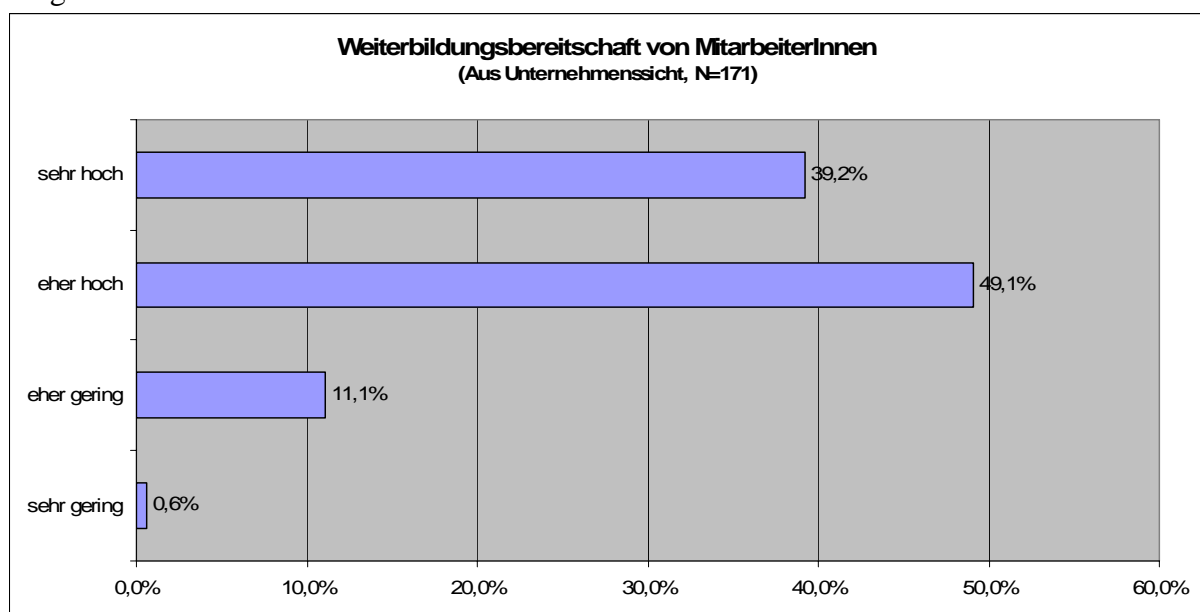


**Abb. 9: Unterstützung nicht betriebsrelevanter Weiterbildung**

Jedoch zeigt sich, dass nicht betriebsrelevante Weiterbildung von deutlich weniger als der Hälfte der Kleinbetriebe unterstützt wird.<sup>15</sup> Unternehmer unterstützen zeitlich und finanziell sehr wenig (ca. 3 %), nur finanziell etwas mehr (ca. 5 %), nur zeitlich durchaus (ca. 35 %). Die überwiegende Mehrheit (ca. 57 %) allerdings bietet keinerlei Unterstützung für betrieblich nicht relevante Weiterbildung.

#### 4.11 Wahrgenommene Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter

Ein sehr positives Bild zeigen die Antworten auf die Frage nach der Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter. 90 % bescheinigen ihren Mitarbeitern eine (sehr) hohe Weiterbildungsbereitschaft.



<sup>15</sup> Ein positiver Zusammenhang zwischen Durchführung von Bedarfserhebung und positiver Einstellung gegenüber Weiterbildung sowie der Einschätzung von betrieblicher Relevanz kann vermutet werden.

### **Abb. 10: Weiterbildungsbereitschaft der MitarbeiterInnen**

Dabei zeigt sich ein *deutlicher Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeitermotivation und Weiterbildungsintensität* (Chi-Qu: = 12,10; Sig: = 0,01, 2 Zellen unter 5). Unternehmen, die regelmäßig Weiterbildungsaktivitäten setzen, berichten auch von weiterbildungsmotivierten Mitarbeitern (und umgekehrt).

*„Zeit- und Geldinvestitionen in Mitarbeiter lohnen sich nicht, wenn diese dann das Unternehmen sowieso verlassen.“ (Mittelbetrieb der Elektrobranche mit branchenunterdurchschnittlichen Aktivitäten)*

#### **4.12 Lerntransfer**

Äußerst positiv wird der Umsetzungserfolg (Lerntransfer) der getätigten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen eingeschätzt: Etwa ein Drittel ist der Meinung, dass „fast alles“ am Arbeitsplatz umgesetzt wird, 60 % „eher viel“. Darin spiegelt sich die hohe Bedeutung der Formen des on-the-job-Trainings wieder, denen generell durch die Arbeitsplatznähe hohe Transferrelevanz zugeschrieben wird.

*„Wir haben bisher bereits zweimal im Lokal ein Seminar mit einem Staatsmeister und WIFI-Trainer durchgeführt. Die Schulungen dauerten meist einen halben Tag. Es werden Tipps und Tricks im Cocktailmixen von einem erfahrenen Profi an mein Team weitergegeben, es erfolgt eine Warenkunde über verwendete Getränke und eine Zigarrenschulung. Am Abend arbeiten die Mitarbeiter mit dem Trainer zusammen und können ihm auf die Finger schauen, oder er sieht ihnen beim Mixen zu und gibt Tipps.“ (Jungunternehmen, Café)*

Tendenziell berichten Unternehmen mit regelmäßiger Weiterbildung von einem höheren Lerntransfer.

Zu berücksichtigen ist hier, dass es sich hier vorwiegend um generelle Einschätzungen handelt, die nicht auf durchgeführten Lerntransferevaluierungen beruhen, sondern eher auf Einschätzung des Lerntransfers durch die Vorgesetzten durch unsystematische Beobachtungen im Zuge des laufenden Arbeitsprozesses.

Einige der erhobenen cases of good practice zeigen, dass Führungskräfte durch geeignete Aktionen (z.B. Bedarfserhebung, Präsentation der Lernergebnisse durch die Teilnehmer bei Arbeitskollegen, Rückkehrgespräche) die Umsetzung am Arbeitsplatz zu fördern versuchen. Transferförderung wird auch durch den Einsatz von Vorgesetzten als Coaches ihrer Mitarbeiter angestrebt.

*„Am erfolgreichsten sind bei uns firmeninterne Technikertrainings. Dabei notieren die Techniker im Vorfeld diverse Fragen auf Zettel. Diese werden gesammelt und dem Trainer übermittelt. Der baut dann sein Seminar auf diese Fragen auf. Dieses System hat viel gebracht, weil hier wirklich auf Probleme der Mitarbeiter und deren Schwierigkeiten eingegangen wird. Dort wo es Mängel gibt, wird angesetzt, und das Wissen des Trainers kann hier voll und ganz ausgenutzt werden.“ (Kleinunternehmen, Elektrobranche)*

*„Wir besuchen Motortestschulungen im Ausland. Da fahren immer andere Mitarbeiter, und der Mitarbeiter, der teilgenommen hat, gibt die Information dann zuhause im Betrieb an seine Kollegen weiter.“ (Mittelunternehmen, Kfz-Betrieb)*

*„Gerade bei der Markteinführung neuer Autotypen müssen die Mitarbeiter für die neuen Systeme eingeschult werden. Die werden im Schulungszentrum des Herstellers in Wien durchgeführt. Es wäre viel zu teuer, jeden Mitarbeiter dorthin zu senden. Deswegen nimmt der Teilnehmer alle Unterlagen mit, damit auch die anderen Mitarbeiter nachschlagen können. Der geschulte Mitarbeiter muss aber auch bei Bedarf den anderen Arbeitskollegen die neu gewonnenen Erkenntnisse zeigen. Wenn unbekannte Probleme auftreten, kann er sich auch über Internet oder über eine spezielle Hersteller-Software informieren“ (Mittelunternehmen, Kfz-Händler)*

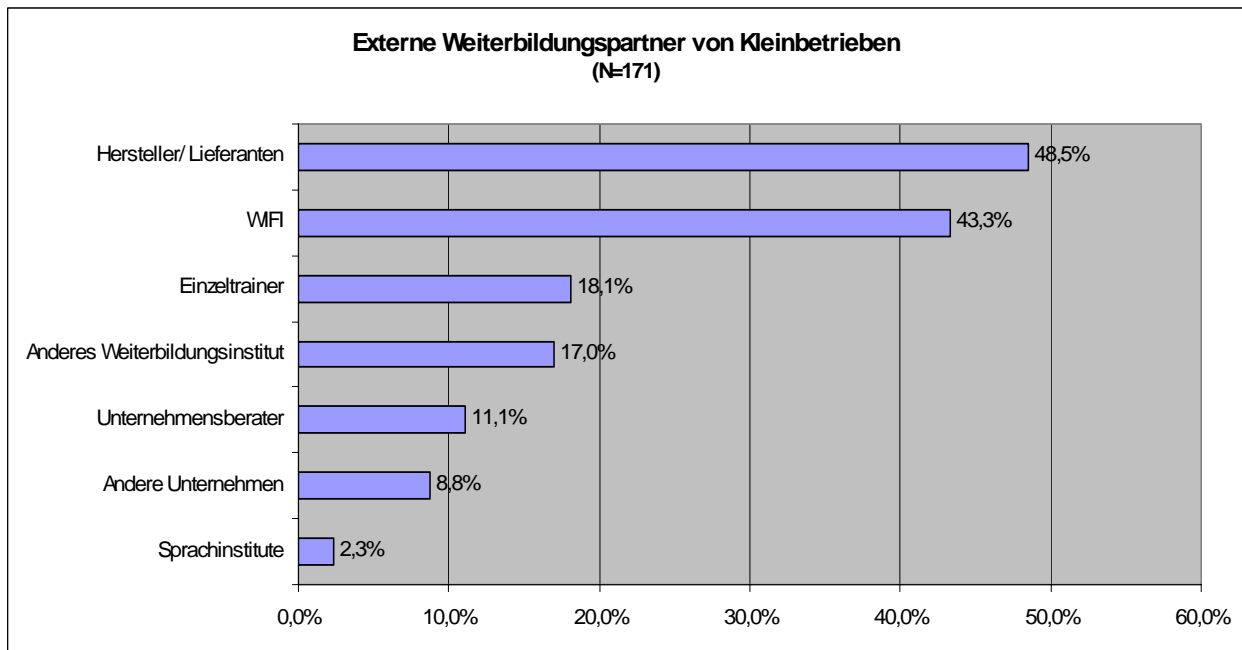
*„Die Mitarbeiter gehen auf externe Seminare und schreiben das relevante Wissen mit. Das wird dann intern in einer großen Runde, bei der alle Mitarbeiter anwesend sind, präsentiert. Daraus wird ersichtlich, inwieweit sie das Gelernte verstanden haben. Außerdem profitiert das ganze Unternehmen von der Weitergabe des Wissens. Es wird zusätzlich auch die soziale Kompetenz und das Team dadurch gefördert.“ (Mittelunternehmen, Steuerberatung)*

#### **4.13 Einsatz externer Weiterbildungspartner**

Trotz der Dominanz von unstrukturierter und informeller betrieblicher Weiterbildung ziehen 86,5 % der befragten Unternehmer externe Weiterbildungspartner heran, um PE-Maßnahmen für sich und ihre Mitarbeiter durchzuführen. Offensichtlich macht das Fehlen betriebsinterner Personalentwicklungsspezialisten den Einbezug fachlichen und didaktischen Know-hows von außen notwendig.

Tendenziell (Phi-Koeff: = -0,144; Sig: = 0,61) werden externe Partner von jenen Unternehmern häufiger herangezogen, die regelmäßig Weiterbildung betreiben.

Dies entspricht auch dem oben angeführten Ergebnis, dass regelmäßig weiterbildungsaktive Kleinbetriebe signifikant häufiger externe und interne Seminare sowie Coaching einsetzen, d.h. Weiterbildungsformen, die häufig von externen Spezialisten durchgeführt werden.



**Abb. 11: Externe Weiterbildungspartner von Kleinbetrieben**

Bei der Frage nach beigezogenen externen Weiterbildungspartnern fällt die *zentrale Rolle von Herstellern und Lieferanten* auf, die von fast der Hälfte aller Kleinbetriebe genannt wurden. Sie sind die ersten Ansprechpartner für produkt- und dienstleistungsbezogene Schulungen.

*„Es kommen auch Lieferanten bzw. Hersteller selbst in den Betrieb, um neue Produkte vor Ort vorzustellen. Das ist aber nur bei einfachen Produkten und Geräten der Fall und spielt sich im Rahmen einer Geschäftsbesprechung ab, bei der ein Lieferantenvertreter anwesend ist und z.B. eine neue Anwendung vor den Mitarbeitern vorzeigt“ (Mittelunternehmen, Dachdeckerie)*

*„Firmenvertreter kommen direkt zu uns in den Betrieb und arbeiten mit unseren Maschinen und Zutaten. Der Vorteil liegt darin, dass die neuen und verbesserten Lösungen gleich direkt umgesetzt werden können, da keine Zusatzanschaffungen von Betriebsmitteln notwendig sind. Gleichzeitig werden neueste Produkte und Zutaten vorgestellt, ohne dass es einen Kaufzwang gibt.“ (Kleinunternehmen, Konditorei)*

Ihre Leistungspalette geht aber zunehmend darüber hinaus in Richtung Teamtraining, Selbstentwicklung, Unterstützung bei Markt- und Standortanalyse.

Herstellungsschulungen sind aber auch deswegen für Kleinbetriebe bedeutend, weil damit Zertifikate erworben werden können. Diese sind teils notwendig, um überhaupt ein Produkt oder eine Dienstleistung des Herstellers einsetzen zu dürfen.

*„Die wichtigste Weiterbildung für uns ist die Zertifizierungsprüfung, die vor allem mit Softwareherstellern durchgeführt wird. Der Hersteller braucht sie, damit qualifizierte Unternehmen seine Software verkaufen; und wir brauchen sie als Händler, um nach außen ein Qualitätsmerkmal aufweisen zu können. Somit wird vom Hersteller die Zertifizierungsprüfung bezahlt und vom Händler gerne genutzt.“ (Kleinunternehmen, EDV-Handel)*

Diese Händler-Zertifikate werden also auch bewusst als Marketinginstrument eingesetzt, wengleich auch über die Aussagekraft und dadurch bekundete „Qualität“ durchaus unterschiedliche Meinungen bestehen können:

*„Die Zertifizierungsprüfung qualifiziert nicht wirklich besser, aber die Außenwirksamkeit beim Kunden ist um ein vielfaches besser. Man strahlt Kompetenz aus, und das ist für den Verkauf wichtig“ (EDV-Handel, Kleinunternehmen)*

*„Diese Diplome und Zertifikate sind das Unternehmen lebenswichtig. Die Kunden bekommen so ein gewisses Vertrauen in unsere Firma, obwohl die Kurse hin und wieder „Augenauswischerei“ sind.“ (Jungunternehmen, EDV-Branche)*

Beim zweiten ebenfalls häufig genannten externen Partner handelt es sich um das WIFI der Wirtschaftskammer Oberösterreich. Erst mit größerem Abstand folgen Trainer, andere Weiterbildungsinstitute, Unternehmen oder andere Unternehmen.

Trainergruppen und Managementinstitute konzentrieren sich meist auf mittlere und größere Unternehmen. Dementsprechend wurden sie in von keinem der befragten Kleinbetriebe genannt.

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede. „Große“ Kleinbetriebe setzen signifikant häufiger WIFI, Hersteller/Lieferanten, Einzeltrainer und Unternehmensberater ein. Auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (intercompany learning) setzt nur jedes zehnte Unternehmen.

#### **4.14 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 Kostenvorschlägen für Schulungsprogramme 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.<sup>16</sup>

Damit stellt sich umgekehrt den Anbietern das Problem, ihren potenziellen Klienten möglichst glaubhaft den Nutzen ihres Angebotes darstellen zu können. Durch die Bereitstellung eines praxisgerechten Instrumentariums könnte der Auswahlprozess inkl. Gemeinsamer Formulierung der Ziele verbessert werden, was wiederum eine der wesentlichen Grundlagen für das Gelingen von Trainings- und Beratungsprozessen darstellt.

---

<sup>16</sup> Siehe dazu Kailer N. & Walger G. (2000, S. 41ff.).

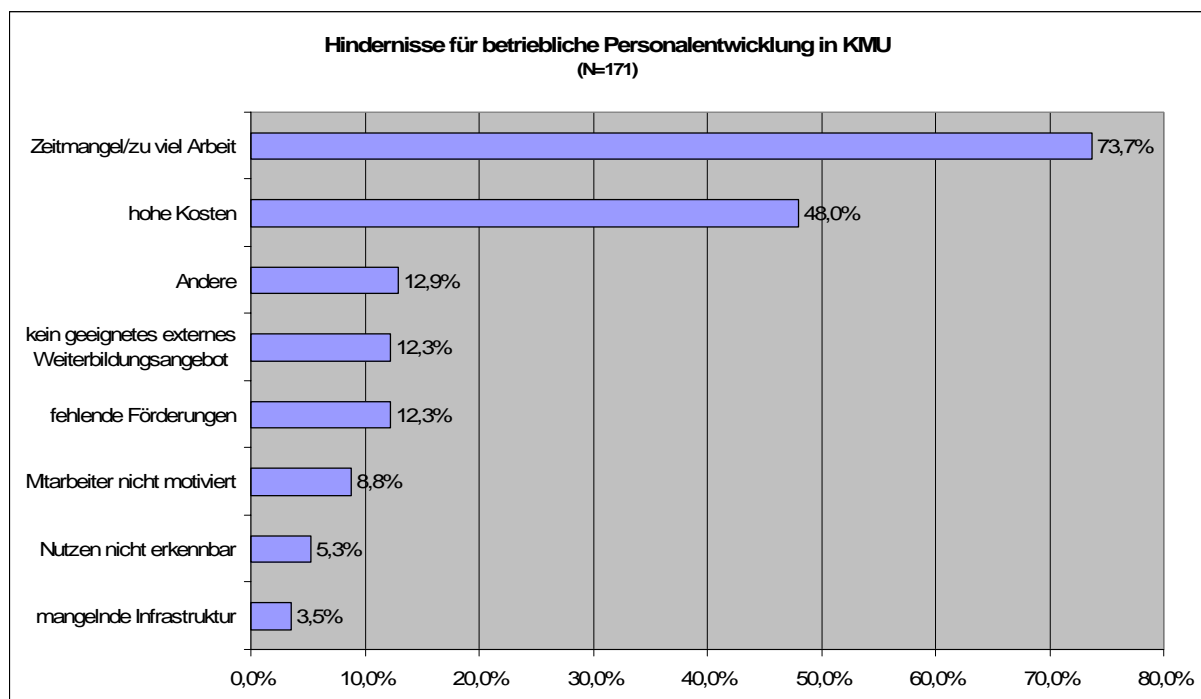
#### 4.15 Hemmnisse

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

Erwartungsgemäss werden (nicht nur) von Kleinbetrieben an vorderster Stelle der Hemmnisse die Frage des Zeitmangels durch Arbeitsbelastung/Überlastung von fast drei Viertel aller Befragten genannt. Dies hängt mit den Problemen der „Dominanz des Tagesgeschäftes“ sowie der fehlenden Stellvertretungsmöglichkeiten in Kleinbetrieben zusammen (Kailer & Scheff 1998). 60 % führen zu hohe Kosten an.

*“Ich bin untertags ständig draußen bei meinen Kunden und am Abend muss ich Rechnungen schreiben. Nebenbei muss ich noch alle Belege für die Buchhaltung durch meinen Steuerberater sortieren, denn sonst würde mich das noch mehr Geld kosten. Ich habe beim besten Willen keine Zeit irgendwelche externen Fortbildungen zu besuchen, außerdem ist meine beste Lernquelle meine Kundschaft. Durch den täglichen Kontakt lerne ich sie und ihre Wünsche besser kennen. Wenn das Geschäft später einmal vielleicht besser läuft werde ich sicher auch über andere Maßnahmen nachdenken, aber im Moment stellt das Tagesgeschäft die wichtigste Tätigkeit dar.“ (Jungunternehmen, Vertriebsbereich)*

Angesichts dieser beiden dominierenden Problembereiche ist es nicht verwunderlich, dass informelle Lernformen und on-the-job-Trainingsformen in Kleinbetrieben weitverbreitet sind, da diese weniger zeitliche und finanzielle Ressourcen zu beanspruchen scheinen.



**Abb. 12: Hindernisse für betriebliche Personalentwicklung**

Dagegen wird das Fehlen KMU-geeigneter Weiterbildungsangebote – sowohl inhaltlich als auch didaktisch – sowie das Fehlen von Förderungen für Bildungsmaßnahmen nur von jeweils etwa jedem achten Unternehmen als Hemmnis angeführt. Hier wirkt sich sicherlich im

Vergleich zu früheren Erhebungen einerseits die Propagierung des lebenslangen Lernens, aber auch das ständig wachsende Weiterbildungsangebot aus.

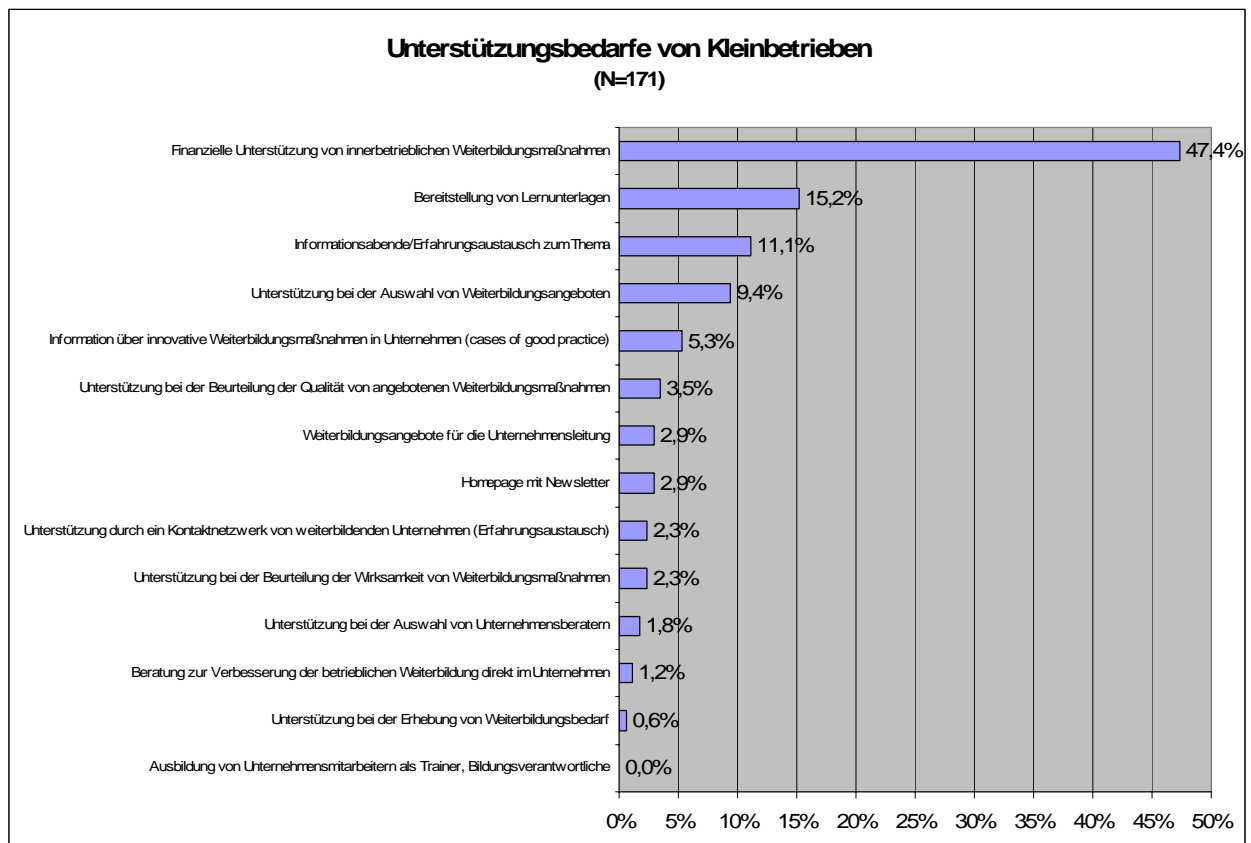
Nicht überraschend sehen sich Unternehmen, die Weiterbildung eher aperiodisch oder ungeplant betreiben, signifikant größeren Problemen gegenüber. Systematisch weiterbildende Unternehmen nennen tendenziell häufiger „Zeitmangel/zuviel Arbeit“ (Sig. = 0,07) und „Nutzen nicht erkennbar“ (Sig. = 0,06) sowie signifikant häufiger „kein geeignetes Weiterbildungsangebot (Phi-Koeff. = 0,15; Sig. = 0,05). Hierin zeigt sich das Fehlen von Erfahrungswerten in der Auswahl und Nutzung insbesondere externer Angebote.

Keine signifikanten Unterschiede in den jeweiligen Hinderungsgründen waren zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen feststellbar.

Hohe Kosten sind speziell für junge Unternehmen, also jene die bislang maximal drei Jahre am Markt tätig sind, hochsignifikant häufiger (Phi-Koeff. = 0,25; Sig. = 0,00) ein Hinderungsgrund für betriebliche Weiterbildung als für ältere Unternehmen. Dies liegt sicherlich an der unterschiedlichen Kapitalausstattung der beiden Gruppen, müssen doch nicht selten Anfangsverluste gedeckt werden, sodass sowohl zeitlich als auch finanziell nur wenig Spielraum für Weiterbildungsmaßnahmen bleibt.

#### 4.16 Unterstützungsbedarfe

Entsprechend der Einschätzung von Weiterbildungskosten als wesentliches Hemmnis wünscht sich fast die Hälfte der befragten Unternehmen eine finanzielle Unterstützung betrieblicher Weiterbildung.



**Abb. 13: Unterstützungsbedarfe von Kleinbetrieben**

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

Gerade jene Unternehmen, die regelmäßig weiterbilden, wünschen sich signifikant häufiger eine finanzielle Unterstützung dieser Maßnahmen (Phi-Koeff. = -0,11; Sig. = 0,03). Dies ist dadurch erklärlich, dass gerade diese Unternehmen verstärkt auf interne und externe Kurse und Coaches zurückgreifen, wobei deren Einsatz – je nach Förderprogramm unterschiedlich – als förderfähige Aufwendungen angesehen wird..

Ad hoc weiterbildende Unternehmen mit entsprechend geringer Weiterbildungserfahrung wünschen sich deutlich häufiger Unterstützung bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen (Phi-Koeff. = 0,17; Sig. = 0,03, 2 Zellen gering besetzt).

Hinsichtlich der unterschiedlichen Unterstützungswünsche von männlichen und weiblichen Unternehmern gibt es – mit Ausnahme eines verstärkten Wunsches von Unternehmerinnen nach Hilfe bei der Qualitätsbeurteilung – keine signifikanten Unterschiede nach Geschlecht.

## 5. Resumee

Die Erhebung bei oberösterreichischen Jung- und Kleinunternehmen zeigte verglichen mit früheren Studien eine *Reihe markanter Entwicklungstrends* auf:

- Bei den Gründen für die Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten steht die Erhöhung der Kundenorientierung an vorderster Stelle.
- Auch wenn inhaltlich firmenspezifisch produkt- und dienstleistungsbezogene Themen dominieren, zeigt sich deutlich ein Trend einerseits in Richtung Verkaufskompetenz, andererseits zu Themen im sozio-kommunikativen Bereich (Teamtraining, Führung, Selbstentwicklung, sowie natürlich Präsentationstraining und Rhetorik).
- Sowohl von der Einsatzhäufigkeit als auch von der Bedeutung her steht on-the-job-Training an der Spitze. Kleinbetriebe mit ad-hoc-Weiterbildung setzen meist kostengünstige, informelle Lernformen wie on-the-job-Maßnahmen, Messebesuche oder Lernen aus Kundenfeedback ein. Wird hingegen Weiterbildung kontinuierlich durchgeführt, kommen darüber hinaus über- bzw. innerbetriebliche Seminare und Coaching verstärkt zum Tragen. Aufgrund der dadurch entstehenden Weiterbildungsausgaben verstärkt sich bei einem Teil dieser Unternehmen dann auch der Wunsch nach finanzieller Förderung.
- Als bedeutendste Hemmnisse werden nach wie vor die Problematik Arbeitsüberlastung/Zeitmangel/fehlende Stellvertretung sowie mit Abstand die Kostenfrage genannt. Demgegenüber kommt Motivationsdefiziten, Informationsdefiziten über das Angebot oder nicht betriebsrelevanten Angeboten vergleichsweise geringe Bedeutung zu.
- Bei den Unterstützungswünschen steht mit Abstand finanzielle Förderung im Vordergrund, gefolgt von Trainingsmaterialien, Unterstützung bei Bedarfserhebung, Auswahl und Qualitätssicherung, Erfahrungsaustausch, sowie die Bereitstellung von cases of good practice (Unternehmensbeispielen).

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

- Berücksichtigung insbesondere der Zeit- und Stellvertretungsprobleme in der Unterlagengestaltung, im Programmablauf inkl. Veranstaltungszeiten sowie dem Programmdesign (verringerte Präsenzphasen).
- Intensivierung von Maßnahmen, die den Blick der Leitungsebene für erzielbaren Nutzen schärfen. Dazu gehört z.B. eine stärkeres Augenmerk auf der Contractingphase, insbesondere der Zielformulierung. Maßnahmen zum bewußten Einsatz von Unternehmensleitern als Transferförderer (z.B. Vor- und Nachbereitungsgespräche, Einsatz als firmeninterner Coach) fördern die Wahrnehmung erzielter Transfererfolge und damit des Nutzens von Weiterbildung durch die Unternehmensleitung. Der Blick für die breite verfügbare Methodenpalette wird z.B. durch Erfahrungsaustauschtreffen und Kommunikation von cases of good practice verstärkt. Durch klareres Herausarbeiten des Nutzenaspektes wird die Unsicherheit über das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrieblicher Weiterbildung als wichtigstes Hemmnis gerade in KMU abgebaut.
- Die Unterstützung der Leitungsebene bei der Auswahl externer Anbieter fördert gleichzeitig auch die Einsicht in die zentrale Bedeutung der Contractingphase und des Miteinbezuges der Leitungsebene in Trainings- und Beratungsmaßnahmen. Unterstützung können Checklisten u.ä. Instrumente die Auswahl von externen Anbietern erleichtern.
- Verstärkte Information über finanzielle Fördermaßnahmen für betriebliche Weiterbildung.
- Arbeitshilfen in Form von kurzen Instrumenten und Checklisten – speziell auf Kleinbetriebe abgestimmt – unterstützen eine systematischere Gestaltung gerade von on-the-job Maßnahmen (z.B. Einführung neuer Mitarbeiter, Rückkehrgespräche, Coachingsitzungen).
- Im Rahmen der Bereitstellung von cases of good practice soll auch exemplarisch der Kosten-Nutzen-Aspekt herausgearbeitet werden.

## Literatur

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen: Grünbuch Unternehmergeist in Europa, Brüssel 2003.

European Network for Small and Medium Enterprise Research (ENSR)- Beobachtungsnetz der europäischen KMU: Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU, Nr. 2003/1, Brüssel 2003.

Eder K./Kailer N./Mayrhofer J.: Steuerung betrieblicher Kompetenzentwicklungsprozesse: Controlling betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in österreichischen Unternehmen - Einsatzhäufigkeit, Defizitbereiche, Einsatzbeispiele, in: Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung: Praxiskonzepte und empirische Analysen, Linde Verlag, Wien 2001, S. 55 - 76.

Falter C./Kailer N.: Internationalisierung und betriebliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2005 – Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen, Waxmann Verlag, Münster u.a., 2005, S. 243 – 274.

Kailer N.: ICT Learning and Training – Report on Austria, Leonardo da Vinci Project “ICT Learning and Training – An Exploration of Data in the EU”, in: ICT Observatory, London

School of Economics and Political Science, Centre for Educational Research (Prof. A. West) (ed.), [www.lse.ac.uk/collections/ICT\\_Observatory](http://www.lse.ac.uk/collections/ICT_Observatory), London, April 2003.

Kailer N.: Wie lernen GründerInnen und JungunternehmerInnen (und was lernen ihre Helfer daraus)? - Förderung des Gründungs- und Übernahmeerfolges durch Abbau der "gaps" zwischen Wünschen der Nachfrager und der Angebotsgestaltung der Unterstützungsstellen, in: Füglistaller U./Pleitner H.-J./Volery T./Weber W. (Hrsg.): Umbruch der Welt - KMU vor Höhenflug oder Absturz?/Radical Change in the world - will SME soar or crash?, Rencontres de St.Gall 2002, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (Hrsg.), Verlag KMU-HSG, St. Gallen 2002, S. 203 - 214.

Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung: Praxiskonzepte und empirische Analysen, Linde Verlag, Wien 2001.

Kailer N., Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen durch Kompetenzentwicklung, in: Kailer N./Mugler J. (Hrsg.), Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungstendenzen, Linde Verlag, Wien 1998(a), S. 247 - 290.

Kailer N. (Hrsg.), Innovative Weiterbildung durch Computer Based Training - Ergebnisse einer europaweiten Studie, Signum Verlag, Wien 1998(b).

Kailer N.: Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen durch Nutzung neuer Kooperationsfelder und -formen bei Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Internationales Gewerbearchiv, 46. Jg., Heft 2/1998(c), Berlin u.a. S. 100- 117.

Kailer N., Controlling in der Weiterbildung, in: Münch J. (Hrsg.), Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit, Schmidt Verlag, Berlin 1996, S. 233 - 250.

Kailer N. (Hrsg.), Personalentwicklung in Österreich - Konzepte und Praxisbeispiele von Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung, Linde Verlag, Wien 1995.

Kailer N. (Hrsg.), Europaqualifizierung von kleinen und mittleren Unternehmen - Konzepte, empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen, Schriftenreihe Nr. 97 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1994.

Kailer N., Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen, Schriftenreihe Nr. 86 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991.

Kailer N./Ballnik P./Biehal-Heimburger E./Hauser H.-G., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Untersuchung im Auftrag der Bundeswirtschaftskammer mit Förderung durch das Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie, Forschungsbericht 39 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1985.

Kailer N./Eder K./Flake C./Mayrhofer J.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich - Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven, in: Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung: Praxiskonzepte und empirische Analysen, Linde Verlag, Wien 2001, S. 9 - 54.

Kailer N./Eder K./Mayrhofer J.: Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen: Stand, Defizite, Praxisbeispiele, in: Seeber S./Krekel E./van Buer J. (Hrsg.): Effektivität und Effi-

zienz beruflicher Bildung - Bildungscontrolling als Ansatz zur Planung, Steuerung und Optimierung, Berlin 2001, S. 229 – 250.

Kailer N./Pernsteiner H. (Hrsg.): Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe – Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte, Schmidt Verlag, Berlin 2006.

Kailer N./Scheff J., Beratung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und Unternehmensberatern, in: Kailer N./Walger G. (Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung, Linde Verlag, Wien 2000, S. 41 - 70.

Kailer N./Scheff J., Wissensmanagement als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Bildungs-, Beratungs- und Forschungsinstitutionen, in: Kailer N./Mugler J. (Hrsg.), Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungstendenzen, Linde Verlag, Wien 1998, S. 155 - 181.

Kailer N./Scheff J.: Personalentwicklung in Krisenzeiten, Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, in: Scholz C./Oberschulte H. (Hrsg.), Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband 1994 der Zeitschrift für Personalforschung, S. 112-131 (mit J. Scheff).

Kailer N./Steinringer J.: Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben, Arbeitsmarktser-vice Österreich/BIQ und Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Endbericht, Wien 1999.

Kailer N./Walger N. ( Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung, Linde Verlag, Wien 2000.

Mandl. I./Dorr A.: Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building, Austrian Final Report (Leonardo Programme), KMU Forschung Austria/IKEI (eds.), Vienna, Dec. 2004.

Petrovic O./Kailer N./Scheff J./Vogel D., Qualifizieren in der Informationsgesellschaft - Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven des Einsatzes neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung, Hampp Verlag, München und Mering 1998.

Schauer R./Kailer N./Feldbauer-Durstmüller B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen - Probleme der Unternehmensnachfolge, Universitätsverlag, Linz 2005

Schneeberger A./Mayr T.: Berufliche Weiterbildung in Österreich und im europäischen Vergleich, IBW Schriftenreihe Nr. 126, Wien 2004.

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

Statistik Austria: Betriebliche Weiterbildung, Wien 2003.