



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Erhebung von Weiterbildungsbedarf in KMU

1. KURZBESCHREIBUNG

- Bedeutung der Bildungsbedarfsanalyse für die PE in KMU
- Zeitpunkte der Bildungsbedarfserhebung
- KMU-adäquate Methoden der Bildungsbedarfserhebung
- Bestandteile einer umfassenden betrieblichen Bildungsbedarfsanalyse (exemplarische Fragen)
- Checklisten zur vertieften Diagnose

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Warum ist die Erhebung von Bildungsbedarfen wichtig?

- Es kann damit genauer ermittelt werden, **ob überhaupt** bzw. **welcher Bedarf** an Weiterbildung besteht.
- Dadurch wird vermieden, dass z.B. Veranstaltungen besucht werden, die nicht dem Bedarf des Unternehmens und der TeilnehmerInnen entsprechen. Dies **spart Kosten**, genauso wichtig ist aber, dass dadurch auch eine **Demotivation** hinsichtlich weiterer Lernvorhaben verhindert werden kann.
- Durch eine vorhergehende Bedarfserhebung können Veranstaltungsinhalte und Materialien „**maßgeschneidert**“ werden.
- TrainerInnen und Coaches – insbesondere wenn sie Externe sind – können sich somit besser **auf die Zielgruppe einstellen**.
- Je bedarfsgerechter weitergebildet wird, desto umfassender wird auch die **Umsetzung** des Gelernten am Arbeitsplatz ausfallen (die Thematik der Lerntransferförderung wird in einem eigenen Instrument behandelt).

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Betriebliche Bildungsbedarfsanalysen können **unterschiedlich umfassend** angelegt werden. Die Erhebung des **Bildungsbedarfes einer/eines einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters** wird natürlich weniger Zeit benötigen als eine **unternehmensweite strategisch orientierte Bildungsbedarfsanalyse**.

Generell sind **vier Leitfragen** zu beantworten:

- Was ist das Aufgabengebiet (und damit zusammenhängend die Tätigkeitsschwerpunkte) der untersuchten Zielgruppe bzw. speziell der MitarbeiterIn?
- Verändert sich das Aufgabengebiet (und damit zusammenhängend die Anforderungen) in Zukunft (z.B. durch neue Unternehmensziele, Einsatz neuer Techniken, ablauf- und aufbauorganisatorische Änderungen)?
- Welche Kompetenzanforderungen ergeben sich daraus (Fachwissen, Erfahrungswissen und Branchen-Know-How, Methodenkenntnisse, sozial-kommunikative Fähigkeiten)?
- Was davon ist (ausreichend) vorhanden, was fehlt, was sollte gezielt ausgebaut werden?

I. Zu welchen Zeitpunkten wird Bildungsbedarf erhoben?

Bildungsbedarf wird nicht nur vor dem Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen analysiert. Wichtige Hinweise auf Bildungsbedarf erhält man auch während der Durchführung der Maßnahmen sowie danach im Zuge der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz.

a) Bedarfserhebung vor Besuch von Bildungsmaßnahmen

Diese dient als Grundlage für eine exakte **Zielformulierung und Programmplanung** bzw. die **Auswahl externer Angebote** sowie der **Teilnehmervorbereitung**.

Methoden:

- Befragung (potenzieller) TeilnehmerInnen bzw. ihrer Vorgesetzten
- Fragebogenerhebungen (bei der Zielgruppe, bei Vorgesetzten, Kunden usw.)
- Moderierte Diskussionsgruppe oder Klausur
- Ergänzend Auswertung von Reklamationen, Kennziffern, Störprotokollen usw. (Dokumentenanalyse)

b) Bedarfserhebung während der Durchführung einer Maßnahme

Egal, ob es sich um inner- oder überbetriebliches Seminare, Lernen am Arbeitsplatz oder Selbststudium handelt – es sollte laufend überprüft werden, inwieweit die angestrebte **Lernziele erreicht** werden bzw. welche weiteren **offenen Fragen** entstehen. Dies ist wesentlich für eine spätere erfolgreiche Umsetzung des Gelernten.

Methoden:

- Überprüfung des Lernfortschrittes durch Tests, Prüfungen, informelle Gespräche
- Sammlung offener Fragen („Probleminventur“, z.B. durch Protokollieren auf einem Flipchart)
- „Manöverkritikrunden“ (z.B. in Form von kurzen Rückmeldungen am Ende eines Seminartages)

c) Bedarfserhebung während der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz

Wenn das Gelernte am Arbeitsplatz umgesetzt wird, entstehen meist wieder **neue Fragen**. Diese können zum Teil wieder Bildungsbedarfe sein. Oft werden dabei andere Probleme sichtbar, wie z.B. ablauforganisatorische Mängel, fehlende Ressourcen, (latente) Teamkonflikte, unklare Zuständigkeiten und Zielvorgaben usw.

Methoden:

- Umsetzungsgespräche am Arbeitsplatz mit KollegInnen, Vorgesetzten, u.U. unter Beiziehung der Trainerin/des Trainers (Rückkehrgespräche) über Umsetzungserfolge und -schwierigkeiten
- „hotline“-Beratung durch externe/n Trainer/in (falls als Zusatzleistung zugesagt)
- Nachbefragung (Evaluierung) bei den Teilnehmern einige Zeit nach der Maßnahme

***Hinweis:** Die Förderung des Lerntransfers stellt ebenso wie die Bedarfserhebung eine wichtige Aufgabe dar, um den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen. Siehe auch das PE-Instrument „Förderung des Lerntransfers in KMU“.*

II. Methoden der Bildungsbedarfsermittlung für KMU

In PE-Abteilungen von Großbetrieben wurde eine wahre Fülle von Bedarfserhebungsmethodiken und –instrumenten entwickelt und veröffentlicht. Diese sind im Kontext eines Jungunternehmens oder Kleinbetriebes jedoch kaum praktikabel einsetzbar. Im Folgenden werden einige **KMU-adäquate Methoden** kurz dargestellt.

a) Beobachtung

Um nicht rein zufällig („anekdotisch“) Informationen zu sammeln und nur auf einzelne Kundenreklamationen, Schadensfälle oder Konflikte zu reagieren, ist es sinnvoll, sich zuerst zu überlegen, auf welche Punkte bewusst geachtet werden soll. Dies wird am besten in einer kurzen **Liste von Beobachtungspunkten** zusammengefasst.

Die Beobachtung erfolgt durch **Unternehmensleitung oder Vorgesetzte**; sie kann aber auch als **Selbst-Beobachtung** der MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Die Beobachtungspunkte sollten mit MitarbeiterInnen gemeinsam festgelegt werden. Natürlich können **Beobachtungseffekte** in der Form auftreten, dass z.B. das zu beobachtende Verhalten dadurch bereits (un)bewusst geändert wird.

Ein Vorteil ist die Zeitökonomie in der Durchführung. Bereits eine einfache Auswertung („Stricherlliste“) kann ein wertvolles erstes Feedback darstellen.

b) Befragung (Interview)

Bereits durch eine einfache, **unstrukturierte Befragung** können sich andere Sichtweisen der von der Leitungsebene wahrgenommenen Probleme und Bildungsbedarfe oder auch praktikable Lösungsansätze ergeben. Die Aussagekraft wird erhöht, wenn Interviews **teilstrukturiert**, d.h. unter Verwendung von Leitfragen, durchgeführt werden. Diese können im Gespräch flexibel gehandhabt werden. Befragt werden können MitarbeiterInnen, aber z.B. auch wichtige Externe, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Steuerberater.

c) Gesprächsrunden im Unternehmen

Bewährt hat sich gerade in Jungunternehmen und Kleinstunternehmen die Einführung einer **regelmäßigen Gesprächsrunde**. Diese findet sich in vielerlei, sehr unterschiedlich bezeichneten Formen: allmorgendliche kurze „Startrunden“, regelmäßige abgehaltene „Wochenbesprechungen“, „Stammtische“ in der Freizeit, „Qualitätszirkel“ usw. Diese sind natürlich nicht allein Weiterbildungsfragen gewidmet. Jedoch kann dieses Thema hier regelmäßig mit eingebracht werden.

d) Fragebögen

Der Einsatz von Fragebögen ist sinnvoll bei einer größeren Mitarbeiterzahl, wenn diese örtlich verstreut sind, wenn aus Zeitgründen keine Interviews geführt werden können, oder wenn Anonymität gewahrt bleiben soll.

Offene Fragen sind ergiebiger (wenn die Zielgruppe gewohnt ist, schriftliche Rückmeldungen zu geben!), aber schwerer und zeitaufwendiger auszuwerten als „multiple-choice“ Fragen.

Vollstrukturierte Fragebögen (mit vorgegebenen „multiple-choice“-Antwortmöglichkeiten) sind schnell durchführbar und auswertbar. Schon einfache Auszählungen ergeben oft wichtige Erkenntnisse für weiterführende Diskussionen. Bei einer vertieften Auswertung z.B. mit Statistik-Programmen sowie wenn der Wunsch nach Repräsentativität der Ergebnisse besteht, ist aber Wissen über die Formulierung aussagekräftiger Fragen sowie über Auswertungsverfahren (z.B. Statistikprogramme) unabdingbare Voraussetzung.

e) Auswertung von Mitarbeitergesprächen/Beurteilungsgesprächen

Sind im Unternehmen regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche bzw. Leistungsbeurteilungen vorgesehen, kann in diesen auch auf (zukünftige) Aufgabengebiete der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und erforderliche Kompetenzen eingegangen werden. D.h. es werden Vereinbarungen über konkrete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen z.B. im Laufe des nächsten Jahres, getroffen.

In der Praxis erfolgt auch oft eine Trennung von **Leistungsbeurteilung** (verbunden mit Gehaltsfragen) und **Fördergesprächen**, bei denen es gezielt nur um Kompetenzentwicklung und berufliche Ziele geht.

f) Moderierte Besprechung

Moderation von Gruppendiskussionen und Klausuren können sehr gut für die Erhebung von Bildungsbedarfen eingesetzt werden. VertreterInnen der jeweilig betroffenen Zielgruppen sollten mit eingebunden werden. Die Sitzungen finden z.B. in Form einer mehrstündigen Klausur statt. Sinnvoll ist allerdings, dass zumindest ein Teilnehmer über Moderationserfahrung i.w.S. verfügt.

Kombinationen dieser hier kurz skizzierten Instrumente erhöhen natürlich die Aussagekraft, wie z.B. Interviews oder Fragebogenerhebungen, deren Ergebnisse dann in einer Klausur weiter besprochen und vertieft werden.

III. Bestandteile einer umfassenden betrieblichen Bildungsbedarfsanalyse

Bei einer umfassenden Analyse wird zuerst eine **Standortbestimmung** durch die Unternehmensleitung vorgenommen. Diese kann durch die **Analyse von Betriebsdaten** (z.B. Zielvereinbarungen, Kennzahlen, Auswertung von Mängelstatistiken, Kundenreklamationen, Vorgaben aus dem Business-Plan) ergänzt werden. Als zweiter Schritt sind Gespräche mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen zur **Erfassung der Qualifikationsanforderungen** erforderlich. Daraus kann dann der **Bildungsbedarf** von Zielgruppen (z.B. Verkaufsteam, ProduktionsmitarbeiterInnen) bzw. auf einzelne MitarbeiterInnen bezogen abgeleitet werden.

Exemplarisch seien zu den einzelnen genannten Schritten im Folgenden Fragen angeführt:

1. Standortbestimmung durch die Unternehmensleitung

1.1. Fragen zum Unternehmen und dessen Entwicklung

Insgesamt geht es hier um folgende Fragen: Worin liegen die größten **Stärken und Schwächen** des Unternehmens? Wo liegen die größten **Entwicklungschancen** des Unternehmens?

Beispielhafte Fragen:

- Entwicklung von Umsatz und Gewinn in den letzten fünf Jahren? Ursachen?
- Wichtige aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungen in den letzten Jahren?
- Entwicklung des Mitarbeiterstandes in den letzten fünf Jahren?
- Veränderung der Qualifikationsstruktur der MitarbeiterInnen in den letzten Jahren?
- Welche wichtigen Investitionen wurden in den letzten Jahren vorgenommen?
- Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten?
- Wodurch heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab?
- Welche Entwicklungstrends der Umwelt werden in den nächsten Jahren Ihr Unternehmen besonders betreffen (z.B. Kundenwünsche, Kundenstruktur, Gesetze, Produkt- und Technologieinnovationen)?
- Wie entwickelt sich der Markt in den nächsten fünf Jahren?

1.2. Fragen zu Unternehmenszielen und Planungsvorhaben

Beispielhafte Fragen:

- **Zentrale Ziele** des Unternehmens derzeit und in den nächsten 3 bis 5 Jahren?
- Sind Veränderungen geplant, die zu **neuen Aufgabenfeldern** führen bzw. durch die Aufgabenfelder wegfallen?
- Sind größere **Innovationen** geplant (im Produktbereich, im Technikeinsatz, in Forschung und Entwicklung, im Marketing) in den nächsten Jahr? Wenn ja, welche?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die verschiedenen Unternehmensbereiche/Abteilungen?
- Sind größere Veränderungen in der **Arbeitsorganisation** geplant? Wenn ja: Welche?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Unternehmenszielen und den geplanten Veränderungen für die **Personalpolitik** des Unternehmens?

1.3. Fragen zu Auswirkungen auf den Personalbereich

Beispielhafte Fragen:

- Welche Auswirkungen haben die **(zukünftigen) Unternehmensziele** auf die Mitarbeiterzahl, die Mitarbeiterstruktur und Qualifikationsanforderungen?
- Welche Auswirkungen haben **geplante Innovationen** auf die Mitarbeiterzahl, die Mitarbeiterstruktur und Qualifikationsanforderungen?
- Welche Auswirkungen haben geplante **Veränderungen der Aufbau- bzw. Ablauforganisation** auf die Mitarbeiterzahl, die Mitarbeiterstruktur und Qualifikationsanforderungen?
- Können die Aufgaben des Unternehmens mit dem **vorhandenen Mitarbeiterpotenzial** zufriedenstellend erledigt werden? Wenn nein: welche Probleme gibt es? Was müsste unternommen werden?

2. Gespräche mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen

2.1. Qualifikationsanforderungen für Funktionsgruppen

Beispielhafte Fragen:

- Wie ist das gegenwärtige Aufgabenfeld der betroffenen Zielgruppe im Unternehmen: Welche Anforderungen müssen von dieser bisher erfüllt werden (Fachkenntnisse, Branchen-Know-How, methodische Fähigkeiten, sozial-kommunikative Fähigkeiten)?
- Führen Veränderungen in den Unternehmenszielen oder geplante Innovationen in den nächsten Jahren zu Veränderungen für die Zielgruppe hinsichtlich Arbeitsorganisation oder Aufgabenfelder? Wenn ja: wie? Welche neuen Anforderungen hinsichtlich Fachkenntnissen, methodischen Fähigkeiten, sozial-kommunikativen Fähigkeiten, neuen Entscheidungsspielräumen und Verantwortungsumfang ergeben sich daraus?

2.2. Qualifikationsanforderungen für bestimmte MitarbeiterInnen

Beispielhafte Fragen:

- Welche Funktion übt die Person derzeit aus? Seit wann? Welche Aufgabenbereiche hat sie?
- Berufsausbildung und Zusatzqualifikationen? Bisher absolvierte Weiterbildungen on the job oder off the job?
- Gibt es Probleme oder Störfaktoren im Arbeitsablauf, mit vor- oder nachgelagerten Bereichen etc.? (Sichtweisen sowohl von MitarbeiterIn als auch Vorgesetzten erheben)
- Welche Bildungsbedarfe sehen MitarbeiterIn bzw. Vorgesetzte? Stimmen diese überein oder sind die Sichtweisen unterschiedlich?
- Sind zukünftig Veränderungen (z.B. geänderte Aufgaben, Übernahme von Führungsaufgaben, Auslandsaufenthalte) vorgesehen oder gewünscht?
- Hat die Person spezielle Stärken, die gezielt ausgebaut werden könnten?

Aus diesen Fragen können in weiterer Folge **Bildungsbedarfe von Zielgruppen bzw. Personen abgeleitet** und dokumentiert werden.

Um erste Anzeichen und **Indikatoren für einen Veränderungsbedarf** im Unternehmen festzustellen (der u.U. auch Weiterbildungsbedarf beinhalten kann), können auch die im Anhang zusammengestellten Fragen durchgegangen werden.

[Checkliste: Erste Indikatoren für einen Veränderungsbedarf im Unternehmen](#)

Gerade wenn man vor der Entscheidung steht, kosten- und zeitintensive Weiterbildungsentscheidungen zu treffen, ist es oft auch sinnvoll, nochmals als **Rück-Check** sich zu vergewissern, ob es sich überhaupt um ein Problem handelt, das mittels Weiterbildung gelöst werden kann. Reflexionsfragen dazu sind im Anhang zusammengestellt.

[Checkliste: Zeit für einen Rückcheck – Ist das Problem überhaupt ein Bildungsproblem?](#)

4. ERFahrungen mit dem Einsatz

Je nach Umfang der Bildungsbedarfsanalyse variiert der Zeitbedarf beträchtlich. Für umfassende strategische Bildungsbedarfsanalysen werden oft Befragungen von Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen durch Externe vorgenommen, die anschließend in einem internen Workshop weiter diskutiert werden.

Bildungsbedarfsgespräche mit einzelnen MitarbeiterInnen werden meist im Zuge der regelmäßigen Mitarbeitergespräche geführt.

Bei der Wahl der Bedarfserhebungsmethode ist insbesondere zu berücksichtigen, inwieweit die Zielgruppe damit vertraut ist (z.B. Scheu vor dem Ausfüllen von Fragebögen). Gerade bei Personen mit bisher geringer Weiterbildungserfahrung ist es sinnvoller, die Weiterbildungsfragen im Rahmen anderer Besprechungen, Feedbackgespräche usw. mit einfließen zu lassen. Auch Gespräche über die persönlichen Zukunftsperspektiven und Bildungsbedarfe können beim ersten Mal ungewohnt sein. UnternehmensleiterInnen berichten jedoch, dass bei einer regelmäßigen Durchführung sowohl die geäußerten Bedarfe aussagekräftiger werden als auch der Zeitbedarf geringer wird.

Die IUG-Befragung von öö. Jungunternehmen 2006 zeigte auch einen deutlichen selbstverstärkenden Effekt auf: Die Beschäftigung mit Bildungsbedarfen motiviert zur Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen und wirkt sich auch positiv auf die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz aus. Hohe Bildungsaktivität von Personen und Unternehmen geht mit hoher Bildungsmotivation einher.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Eine Erhebung bei österreichischen Unternehmen (Kailer 2001) zeigt, dass der weitaus überwiegende Teil angibt, Bildungsbedarf zu erheben. Allerdings erfolgt dies nur in zum Teil mittels einer verbindlichen Verfahrensroutine. Bei KMU bis 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dominiert eine informelle, je nach Bereichsvorgesetzten unterschiedliche Vorgangsweise. In Jungunternehmen kommt der Unternehmensleitung selbst zentrale Bedeutung bei der Bedarfsanalyse zu.

Einige Beispiele von Bildungsbedarfserhebung bei öö. Kleinbetrieben:

„Am erfolgreichsten sind bei uns firmeninterne Trainings, die genau auf unsere Techniker abgestimmt sind. Wir halten sie regelmäßig ab. Unsere Techniker werden vorher aufgefordert, diverse Fragen, die bei der Arbeit auftreten, auf Zettel zu notieren. Diese übermitteln wir dann dem Trainer, sodass er sein Seminar genau darauf aufbauen kann.“ (Inhaber eines Elektrotechnik-Kleinbetriebes)

„Wir wollten von Unternehmensseite her eine Basis für zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen. Wir haben deshalb eine Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen durchgeführt. Dieser wurde von einem externen Berater zusammengestellt. Die Befragung war anonym. Der Berater hat sie ausgewertet, anschließend gab es einen Workshop von 1,5 Tagen mit den Führungskräften.“ (Geschäftsführer eines mittleren Industrieunternehmens)

„Alle MitarbeiterInnen dürfen bei uns jährlich an zwei Seminaren teilnehmen, die sie sich selbst aussuchen können, je nachdem, wo sie einen Bedarf sehen. Die Rahmenbedingungen stecken wir vorher in einem Mitarbeitergespräch ab.“ (mittleres Unternehmen der Weiterbildungsbranche)

„Wir erheben den Weiterbildungsbedarf im jährlichen Mitarbeitergespräch. Weiters wird der Bedarf in den einzelnen Bereichen vom zuständigen Bereichsleiter bekannt gegeben. Wir legen auch eine „Wunschliste für Weiterbildung“ auf, d.h. MitarbeiterInnen können sich für den Besuch von Seminaren anmelden. Dabei können sie aus einem breitgefächerten Angebot auswählen, das die Geschäftsführung vorher zusammengestellt hat.“ (Inhaber eines Mittelbetriebes im EDV-Bereich)

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN


Bildungsbedarfsermittlung wird in Lehrbüchern und Handbüchern zum Thema Weiterbildung, PE, Bildungs-Controlling mitbehandelt. Allerdings sind die dargestellten Instrumentarien auf Großunternehmen und mittelständische Betriebe abgestellt. Exemplarische Beispiele dazu:

- Neuberger O.: Personalentwicklung. Enke Verlag. Stuttgart 1994 (2. Aufl.).
- Becker, M.: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. Hanser Verlag. München 1999 (2. Aufl.).
- Stiefel, R.: Innovationsfördernde Personalentwicklung in KMU. Luchterhand Verlag. Neuwied 1991. (5. Aufl. 2006: Rosenberger Verlag, Leonberg).
- Hummel, T.: Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven. Sauer Verlag. Heidelberg 2001 (2. überarb. Aufl.).
- Schöni, W.: Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Rüegger Verlag. Zürich 2006.

Bücher mit Darstellung von PE-Konzepten österreichischer Unternehmen:

- Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Linde Verlag. Wien 2001.
- Biehal, F./Kailer, N./Schrems, B. (Hrsg.): Personalentwicklung in Praxisfällen. Linde Verlag. Wien 1998.

7. AUTOR

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität		
Standort	Freistädter Strasse 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	www.iug.jku.at		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721	Fax-Nr.	0732-2468-1725

Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe www.iug.jku.at

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1