



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.

Erstellung eines PE-Konzeptes für KMU

1. KURZBESCHREIBUNG

- Beschreibt kurz die Bedeutung und Inhalte eines betrieblichen PE-Konzeptes mit Fokus auf kleinbetriebliche Strukturen.
- Systematisiert in Form einer Checkliste die Fragen, die im Rahmen eines betrieblichen PE-Konzeptes (auch) von KMU beantwortet werden müssen.
- Gibt einige Praxishinweise, was bei der Erarbeitung berücksichtigt werden sollte.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Die betrieblichen Kompetenzressourcen werden zunehmend auch von KMU als Kernkompetenzen und zentrale Wettbewerbsfaktoren angesehen.
- Laut einer Befragung des IUG stufen über 80 % der öö. JungunternehmerInnen **betriebliche Weiterbildung als (sehr) wichtig für ihren unternehmerischen Erfolg** ein.
- Jungunternehmen und KMU haben bei der Einrichtung einer „institutionalisierten“ Personalentwicklung (PE) größenbedingte Nachteile (z.B. Fehlen von PE-Fachexperten und Stabsstellen oder weitgehend fehlende Aufstiegsmöglichkeiten). Sie haben aber durch ihre **Flexibilität** die **besondere Chance**, MitarbeiterInnen gezielt entsprechend ihren Fähigkeiten und Wünschen zu fördern und einzusetzen und Personalentwicklungsmaßnahmen so zu gestalten, dass sie schnell und nachhaltig am Arbeitsplatz umgesetzt werden können (siehe: [Lerntransferförderung](#)).
- Durch ein genaues Durchdenken und schriftliche Zusammenfassung der Grundsätze und Leitlinien, wie im eigenen Unternehmen PE betrieben werden soll, werden Sinn und Ziele sowohl für Leitung als auch MitarbeiterInnen transparenter. Organisatorische Unklarheiten als Weiterbildungshemmnis werden beseitigt. Effektivität und Effizienz der durchgeführten Maßnahmen steigt durch klare Aufgabenverteilung.
- Die **Unternehmensgründer bzw. KMU-Leitungsebene** hat dabei eine **zentrale Rolle**. Von ihnen hängt es entscheidend ab, wie intensiv und wirksam PE im Unternehmen betrieben wird. Die **Vorbildwirkung** kommt in KMU besonders zum Tragen.
- **PE ist im weiten Sinn** zu verstehen und beschränkt sich nicht nur auf Seminar- oder Kursbesuche, sondern schließt insbesondere auch **informelles Lernen** (Erfahrungsaustausch, Feedback von Kunden etc.) und **nicht-seminaristische Lernformen** (on-the-job-Training, Messebesuche, Lernen mit neuen Medien etc.) mit ein. Diese zeichnen sich durch besonders **hohen Umsetzungsgrad** des Gelernten aus.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Es ist für Unternehmen aller Größenordnungen sinnvoll, PE und Weiterbildungsarbeit nicht einfach „bei Bedarf“ und „wenn Zeit dafür bleibt“, durchzuführen, sondern systematisch zu planen. Eine Zusammenstellung eines „Weiterbildungskatalog“ stellt aber noch kein PE-Konzept dar!

Ein **PE-Konzept** trifft **Aussagen auf drei Ebenen**:

a) **Grundlegende Aussagen** seitens der Unternehmensspitze,

- was konkret im Unternehmen unter PE und Weiterbildung verstanden wird (hier geht es nicht um eine „Lehrbuchdefinition“!)
- welchen Stellenwert die Mitarbeiterkompetenzen für das Unternehmen haben, d.h. was PE und Weiterbildung zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen soll.

b) Auf einer zweiten Ebene werden **Richtlinien** dargestellt. Das sind bereits konkrete, längerfristig geltende Aussagen, wie in der aktuellen PE/Weiterbildung generell vorgegangen wird, z.B.:

- Wer ist wofür in PE/Weiterbildungsfragen zuständig: Wofür ist die Leitungsebene zuständig? Wofür sind die jeweiligen direkten Vorgesetzten, z.B. Meister, zuständig? Was müssen/dürfen TeilnehmerInnen und InteressentInnen selbst machen?
- Wer ist konkret für Weiterbildungsorganisation, -organisation usw. Ansprechpartner im Unternehmen? Oft ist dies in KMU das Sekretariat der Unternehmensleitung, bei mittleren Unternehmen die Personalleitung.

- Wie erfolgt die Bildungsbedarfsermittlung? Wann? Wie oft? Wer führt sie durch? Können/sollen InteressentInnen sich selbst melden?
 - Werden Externe mit eingesetzt? Wie werden diese ausgewählt? Durch wen? Gibt es bestimmte quasi „qualitätsgesicherte“ Anbieter, die aufgrund bisheriger positiver Kooperationserfahrungen vorrangig eingesetzt werden? Wird auch auf andere Unternehmen zurückgegriffen (z.B. Besuch von Herstellerschulungen, Besuch anderer Unternehmen, Weiterbildung im Verbund)?
 - Wie wird überprüft, welchen Erfolg die jeweiligen Maßnahmen hatten (Evaluierung, Bildungs-Controlling)?
 - Welche Lernmethoden werden eingesetzt? (z.B. Kurse, Lehrgänge, Workshops, e-learning, selbstgesteuertes Lernen, Messebesuche, Erfahrungsaustauschgruppen, Besuche anderer Unternehmen usw.)
 - Weiterbildungsbudget: Gibt es eine bestimmte Budgethöhe? Wird regelmäßig ein Weiterbildungsbudget vorgesehen? Ggf.: Wie werden Leistungen intern auf Filialen, Abteilungen usw. weiterverrechnet?
 - Sind Kostenbeteiligungen der TeilnehmerInnen vorgesehen? In welcher Form? Rückzahlungsvereinbarungen?
 - Wie ist Weiterbildung organisatorisch geregelt (z.B.: Zu welchen Zeiten, Freizeit und/oder Arbeitszeit? Abgeltung von Überstunden, z.B. bei Anreise zu Maßnahmen, Stellvertretungsregelungen bei Abwesenheiten, Abrechnungsmodalitäten, wie kommt man zu Weiterbildung? Wird man von Vorgesetzten nominiert oder soll man sich melden? Wo?
- c) Erst die dritte Ebene stellt das konkrete **Bildungsprogramm** dar, d.h.: Was wird aktuell (meist bezogen auf das Geschäftsjahr) angeboten? (Bei Großunternehmen wird hier oft ein „Bildungskatalog“ erstellt, in KMU genügt ein Umlauf oder ein Schwarzes Brett):
- Welche Themen? Für wen (Zielgruppen)?
 - Zeitplan, Termine
 - Was wird konkret angeboten (Seminare, Workshops am Arbeitsplatz, on-the-job-Training, Selbstlernmaterialien, Coaching)?
 - Eingesetzte TrainerInnen usw.

Wie umfangreich soll so ein Konzept sein?

Gerade in KMU wird generell seltener schriftlich geplant. Wichtig ist nicht die Länge dieses PE-Konzeptes (weniger ist meist mehr!), sondern es geht darum, dass die für das Unternehmen wesentlichsten Fragen identifiziert werden (die Checkliste soll dazu eine Hilfestellung bieten) und dass darauf konkrete betriebsbezogene Antworten gefunden werden. Diese können in **Kurzform** zusammengefasst werden und ergeben das Konzept. In Kleinbetrieben reichen hier auch 1-2 Seiten. Wichtig ist es, diese im Unternehmen zu **kommunizieren** (und **sich daran zu halten!**).

[Checkliste: Erstellung eines PE-Konzeptes für KMU](#)

4. ERFahrungen MIT DEM EINSATZ

Die Erarbeitung in KMU erfolgt in unterschiedlicher Art und Weise:

- Erstellung durch die Unternehmensleitung, wobei die Checkliste durchgegangen wird
- Erarbeitung in einem Workshop gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (von mehrstündigen moderierten Sitzungen bis zu Ein-Tages-Workshops mit externen Moderatoren). Dies wird oft mit einer Bedarfserhebung verbunden (in KMU meist strukturierte Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Geschäftsleitung).

Es empfiehlt sich vorab eine Adaption der Fragen der Checkliste, nicht relevante Fragen können weggelassen werden.

Aus Praxiserfahrungen bei der Erarbeitung und Einführung eines solchen Konzeptes in KMU können folgende **Tipps** abgeleitet werden:

Vorerfahrungen berücksichtigen

- Sowohl die Leitungsebene als auch MitarbeiterInnen habe ihre eigenen Erfahrungen und Einstellungen zu „Schule“, „Lernen“ und „Weiterbildung“ – positive wie negative.
- Auch Fehlerfahrungen mit betrieblicher Weiterbildung (z.B. ein „missglücktes“ früheres Seminar, das „nichts gebracht hat“, Trainer, „mit denen man nicht konnte“ usw. beeinflussen die Erwartungshaltung für weitere Aktivitäten erheblich.
- Frage zur Reflexion: *„Gibt es bestimmte hemmende oder fördernde Grundhaltungen im Unternehmen hinsichtlich Personalentwicklung/Weiterbildung?“*

Am Bestehenden anknüpfen

- Fast jedes KMU betreibt PE und Weiterbildung i.w.S. Zumindest implizit gibt es damit Erfahrungen: Wer nimmt teil? Wann? Wie wird unterstützt? Was ist mit der „liegen bleibenden“ Arbeit?
- Sinnvoll ist es, zuerst auf die Aktivitäten des letzten Jahres zurückzublicken. Können daraus bereits Leitlinien abgeleitet werden? Oft stellen

sich hier Widersprüche, Unklarheiten und offengebliebene Fragen heraus. Diese werden durch die Erstellung der Leitlinien geklärt.

- Frage zur Reflexion: „Was hat bisher die Umsetzung von Gelerntem am Arbeitsplatz eher behindert und was eher gefördert?“

Entwicklungsphase des Unternehmens berücksichtigen

- Je nach der Entwicklungsphase des Unternehmens (Gründungsphase, von der Gründungsperson dominierte Pionierphase, Unternehmensausbau z.B. Internationalisierung, Suche nach Nachfolgern etc.) stehen sehr unterschiedliche Problemschwerpunkte und Bedarfe im Vordergrund, z.B. anlässlich
 - der erstmaligen Einführung von Zwischenhierarchien
 - der Einführung von EDV und neuen Technologien
 - der Einführung von Organisationsplänen, Stellenbeschreibungen
 - erstmalige Internationalisierung
 - deutlicher Ausweitung der Mitarbeiterzahl
 - der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge bzw. Geschäftsübernahme durch Nachfolge
- Frage zur Reflexion: „Aus welchem Anlaß wird die Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsfrage gerade jetzt relevant? Was ist für die nächsten 3 Jahre besonders wichtig?“

Einflüsse aus langfristigen Zielen und Planungen berücksichtigen

- Vorhandene strategische Ziele (die oft nicht schriftlich vorliegen!), wie z.B. Eintritt in neue Märkte, Angebotsdifferenzierung, Rationalisierung, Aufbau neuer Mitarbeitergruppen, Filialgründungen usw. führen dazu, dass bestimmte Themen und Zielgruppen eine hohe Priorität erhalten.
- Frage zur Reflexion: „Welche wichtigen Arbeiten, Projekte usw. stehen in den nächsten ein bis drei Jahren an? Wie soll PE diese unterstützen?“

Konzept allmählich einführen

Es ist wenig sinnvoll, von einem Tag auf den anderen MitarbeiterInnen mit einem ausgearbeiteten Weiterbildungskonzept zu überraschen. Sinnvoller ist es, die MitarbeiterInnen in die Erarbeitung mit ein zu beziehen.

Bedarfe ändern sich

Insbesondere bisher weniger weiterbildungsaktive MitarbeiterInnen müssen sich oft erst an die Fragestellung „Was brauche ich/das Unternehmen überhaupt an Weiterbildung?“ und „Wohin möchte ich mich entwickeln?“ erst gewöhnen. Eine erste Bedarfsabfrage ergibt deshalb oft nicht den „echten“ Bedarf. Oft verändern sich auch die Bedarfe innerhalb kurzer Zeit bzw. im Zuge der Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen. Die Bedarfserhebung sollte deshalb wiederholt und regelmäßig erfolgen (z.B. gekoppelt an Mitarbeitergespräche).

„Maßschneidung“ ist notwendig

Übernehmen Sie nicht einfach zwecks Zeitersparnis ein Konzept eines anderen Unternehmens – es ist nicht gesagt, dass das auch für Ihr Unternehmen zielführend und erfolgreich wäre.

Besonders wichtig: Vorbildwirkung!

Nichts wirkt motivierender als Führungskräfte, die sich selbst weiterbilden, selbst um die Einführung der Neuen kümmern, selbst Training übernehmen, als Coach tätig werden – und auf die Umsetzung des Gelernten Wert legen und dies fördern (siehe: [Lerntransferförderung](#)).

Nicht alles im Detail festschreiben wollen!

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Bisher wurden eher wenige Beispiele von PE-Konzepten von Klein- und Mittelbetrieben publiziert – außer im Rahmen von geförderten Modellversuchen wie z.B. in Deutschland des Bundesinstitutes für Berufsbildung (www.bibb.de). Dies hängt vor allem mit dem Zeitmangel in KMU zusammen. Jedoch zeigt sich in den Bewerbungen für den österreichischen Staatspreis für lebensbegleitendes Lernen im betrieblichen Kontext des BMWA (www.knowledge.at) in den letzten Jahren gerade in der Kategorie KMU ein deutlicher Anstieg ausgearbeiteter PE-Konzepte bei Kleinbetrieben.

Systematische Bildungs-Controlling-Studien i.e.S. wurden bisher in KMU kaum durchgeführt. Die Studie von Eder/Kailer/Mayrhofer (2001) zeigt, dass dzt. nur ein kleiner Teil österreichischer Klein- und Mittelbetriebe verbindliche Steuerungsroutinen für Bildungsarbeit eingeführt hat. Tendenziell werden eher Kosten als der Nutzen ermittelt. Die Nutzenabschätzung erfolgt vor allem über Gespräche mit den Teilnehmerin-

nen und Teilnehmern.

Jedoch belegen aktuelle Studien generell positive Effekte von Weiterbildung. Das IUG interviewte 2006 über 180 oö. Jungunternehmen und Kleinbetriebe speziell zum Thema betriebliche Weiterbildung: Für über 90 % der befragten UnternehmensleiterInnen ist betriebliche Weiterbildung für die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele (sehr) wichtig.

Das Beispiel [PE-Konzept der ATIKON EDV & Marketing GmbH](#) zeigt, welche Erfolge und Nutzen ein Kleinunternehmen durch die Erstellung eines PE-Konzeptes haben kann.

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN


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.
- Kailer N. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich. Linde Verlag. Wien 1995.
- Staatspreis, Netzwerk, Informationen: www.knowledge.at
- Stiefel, R.: Innovationsfördernde Personalentwicklung in KMU. Luchterhand Verlag. Neuwied 1991. (5. Aufl. 2006: Rosenberger Fachverlag, Leonding).
- Meier, H.: Personalentwicklung – Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe. Gabler Verlag. Wiesbaden 1991.

Bildungscontrolling-Studie:

- Eder, K./Kailer, H./Mayrhofer, J.: Steuerung betrieblicher Kompetenzentwicklungsprozesse: Controlling betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in österreichischen Unternehmen: Einsatzhäufigkeit, Defizitbereiche und Einsatzbeispiele, in: Kailer, N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Linde Verlag. Wien 2001, S. 55 – 74.

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