

Mandl, Irene

**Article**

## Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

Wirtschaft und Gesellschaft (WuG)

**Provided in Cooperation with:**

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

*Suggested Citation:* Mandl, Irene (2005) : Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft (WuG), ISSN 0378-5130, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien, Vol. 31, Iss. 3, pp. 445-452

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/332703>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# BERICHTE UND DOKUMENTE

## Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

Irene Mandl

### 1. Vorbemerkung

Vor dem Hintergrund eines sich kontinuierlich wandelnden kompetitiven und komplexen Wirtschaftsumfeldes wird Humankapital zunehmend als bedeutender Faktor für Wachstum erkannt.<sup>1</sup> Die Europäische Kommission führt lebenslanges Lernen als Schlüsselement für die Erreichung des strategischen Ziels von Lissabon, Europa zur wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wissensgesellschaft der Welt zu machen, an, wobei die Entwicklung des Lernens am Arbeitsplatz sowie die Weiterentwicklung von Unternehmen und anderen Einrichtungen zu lernenden Organisationen dabei zentrale Aspekte darstellen.<sup>2</sup>

Mit dem Ziel, neue Einblicke über die Einstellung europäischer KMU (kleiner und mittlerer Unternehmen) der Sachgüterproduktion in Bezug auf Kompetenzentwicklung sowie Erkenntnisse über die von den Unternehmen diesbezüglich verwendeten Methoden zu gewinnen und jene Faktoren aufzuzeigen, die Kompetenzentwicklung in den Betrieben verhindern bzw. einschränken, wurde im Jahr 2004 von einem Konsortium, bestehend aus sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen For-

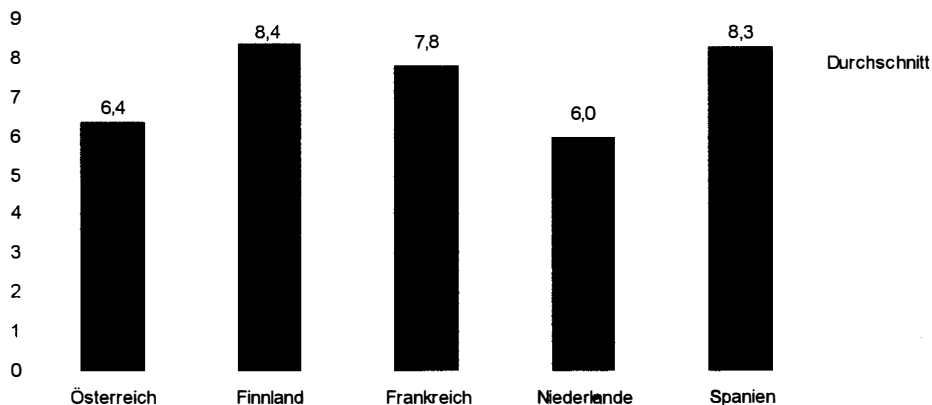
schungsinstituten des European Network for Social and Economic Research (ENSER), im Rahmen des Gemeinschaftlichen Aktionsprogramms in der Berufsbildung Leonardo da Vinci parallel in fünf europäischen Ländern (Österreich, Finnland, Frankreich, den Niederlanden und Spanien) die Studie „Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building (CODE)“ durchgeführt. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse für Österreich basieren weitgehend auf einer quantitativen Primärerhebung unter rd. 160 KMU (10 - 249 Beschäftigte) der Sachgüterproduktion (europaweit wurden insgesamt mehr als 750 Betriebe befragt). Ergänzende Informationen wurden durch eine qualitative Analyse von Sekundärliteratur, Politikmaßnahmen und Fallstudien sowie Interviews mit ExpertInnen gewonnen.

„Kompetenz“ wurde für den Zweck dieser Studie als die Kombination aus menschlichem Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten definiert, die dem produktiven Zweck des Unternehmens und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit dient. „Kompetenzentwicklung“ kann daher als jenes Maßnahmenbündel definiert werden, das von Unternehmen getroffen wird, um die dem Betrieb aktuell inhärente Kompetenzbasis zu entwickeln.

### 2. Generelle Einstellung von KMU zur Kompetenzentwicklung

Die österreichischen KMU in der Sachgüterproduktion messen dem Thema „Weiterbildung“ eine hohe Bedeutung (6,4 auf einer Skala von 0 –

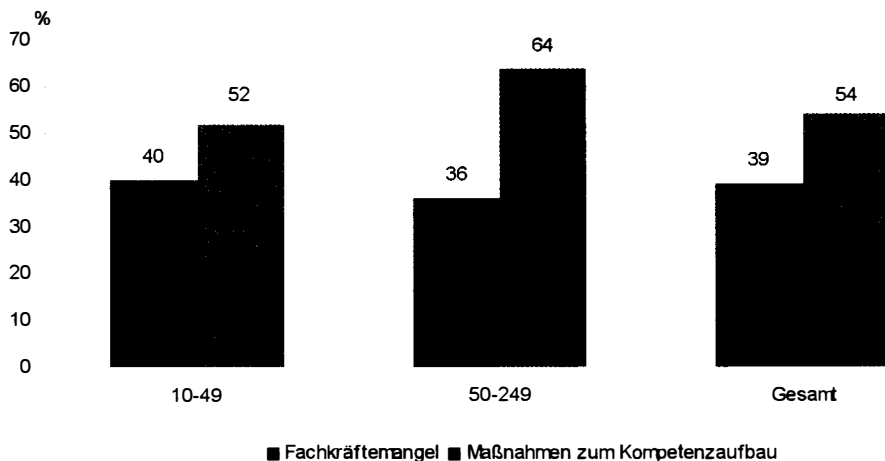
**Abbildung 1: Bedeutung\* von Weiterbildungsaktivitäten für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, nach Ländern**



\* von 0 - unbedeutend bis 10 - sehr bedeutend

Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

**Abbildung 2: Anteil der Unternehmen mit Fachkräftemangel bzw. geplanten Maßnahmen zum Kompetenzaufbau in Prozent, nach Beschäftigten-größenklassen, Österreich**



Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

unbedeutend bis 10 – sehr bedeutend) für den Erhalt bzw. die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Im internationalen Vergleich zeigt sich jedoch, dass die österreichischen Unternehmerinnen und Unternehmer der Kompetenzentwicklung einen etwas geringeren Stellenwert zuschreiben als die Betriebe anderer Länder. In einem Vergleich von fünf europäischen Staaten liegt Österreich an vierter Stelle (siehe Abb. 1).

Die hohe Bedeutung, die die Betriebe der Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen beimessen, kann auch dadurch erklärt werden, dass sich ein großer Anteil der Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen fühlt. 39% der KMU der österreichischen Sachgüterproduktion verzeichnen aktuell einen Fachkräftemangel, womit Österreich etwas unter dem Durchschnitt der betrachteten europäischen Staaten liegt (42%<sup>3</sup>). Gleichzeitig plant mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen, in nächster Zeit Maßnahmen zum Kompetenzaufbau zu setzen (siehe Abb. 2). Das bedeutet, dass auch UnternehmerInnen, die derzeit von keinem Fachkräftemangel betroffen sind (und hier insbesondere mittelgroße Betriebe), die Fähigkeiten ihres Personals erweitern möchten.

Die Bereiche, in denen KMU der Sachgüterproduktion – sowohl auf europäischer als auch auf österreichischer Ebene – einen größeren Bedarf für die Verbesserung der Kompetenzen/Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen sehen, sind Verkauf/Marketing (genannt von fast zwei Drittel der österreichischen Betriebe) sowie persönliche Fähigkeiten und Technik/Produktion (jeweils mehr als 50%) – somit jene Bereiche, die in direktem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen (siehe Abb. 3). Andere Gebiete, die für den

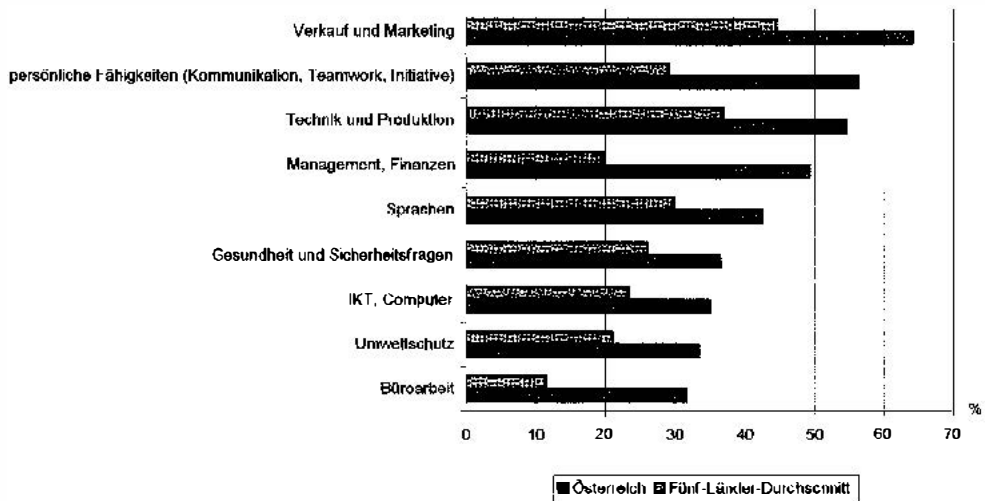
künftigen Qualifikationsbedarf als bedeutsam eingestuft werden, sind Management und Sprachen. Generell interessieren sich die österreichischen (und finnischen) Unternehmen für ein breiteres Feld an Themen als die Sachgüterproduzenten in den anderen analysierten Staaten.

### 3. Kompetenzplanung in KMU

In rd. 81% der österreichischen KMU gibt es eine bestimmte Person oder Personengruppe, die innerhalb des Unternehmens für die Identifikation des aktuellen oder zukünftigen Bedarfs an Qualifikationen verantwortlich ist (siehe Abb. 4). Mit diesem Wert liegt Österreich deutlich über dem europäischen Durchschnitt (rd. 45%). In drei Fünftel der heimischen Betriebe mit einer/einem bestimmten Verantwortlichen für die Identifikation des Qualifikationsbedarfs wird diese Aufgabe von dem/der BesitzerIn/GeschäftsführerIn übernommen, in einem weiteren Fünftel durch das Management-Team. In etwa einem Siebentel der Fälle (und somit deutlich häufiger als in den anderen analysierten Ländern) wird dies durch eine Gruppe bestehend aus Mitgliedern des Management-Teams und MitarbeiterInnen erfüllt.

Etwa drei Zehntel der österreichischen KMU in der Sachgüterproduktion haben einen schriftlichen Fortbildungsplan, und etwa zwei Fünftel verfügen über ein formelles System zur Evaluierung des Fortbildungsbedarfs des Personals, wobei die entsprechenden Anteile in mittleren Unternehmen (50 - 249 Beschäftigte) deutlich höher sind als in kleinen (10 - 49 Beschäftigte). Diese Ergebnisse belegen den geringeren Formalisierungsgrad in kleinen Betrieben.<sup>4</sup> Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass kleinere Unter-

**Abbildung 3: Anteil der Unternehmen mit (sehr) dringendem Verbesserungsbedarf in den jeweiligen Kompetenzbereichen in Prozent**



Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

**Abbildung 4: Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten, für die Identifikation des aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarfs zuständigen Person(engruppe) in Prozent, Österreich**



Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

nehmen stärker vom Tagesgeschäft dominiert werden und dadurch weniger Zeit für die strategische Planung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen haben, welche somit eher auf einem „ad-hoc“-Ansatz beruhen.<sup>5</sup> Detaillierte Analysen des Qualifikationsbedarfs werden von kleineren Unternehmen vielfach auch als zu komplex betrachtet bzw. stehen auf Grund der eingeschränkten MitarbeiterInnenzahl (die dazu führt, dass Personalentscheidungen vergleichsweise selten getroffen werden müssen) in keinem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis.<sup>6</sup>

#### 4. Kompetenzentwicklung in KMU

Generell können zwei Arten von Maßnahmen, die KMU zur Verbesserung ihrer Kompetenzbasis durchführen können, unterschieden werden:

\*„Externe Kompetenzakquisition“, bei

der Betriebe Kompetenzen akquirieren, die sich außerhalb der Grenzen des Unternehmens befinden und bei denen das Unternehmen intern einen Mangel aufweist.

\*„Interne Kompetenzentwicklung“, was die internen Maßnahmen umfasst, die ein Unternehmen trifft, um den Kompetenzstatus der zur Verfügung stehenden Humanressourcen zu verbessern.

Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz (*On-the-Job-Training*) wird von den österreichischen Betrieben als wichtigste Möglichkeit bewertet (durchschnittliche Bewertung 7,4 auf einer Skala von 0 – nicht bedeutend bis 10 – sehr bedeutend für mein Unternehmen), um das Wissen und die Qualifikation im Unternehmen zu erhöhen, gefolgt von der Anleitung der MitarbeiterInnen durch KollegInnen (6,6) und dem Lesen relevanter Fachpublikatio-

**Tabelle 1: Bedeutung\* verschiedener Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Wissens-, Fähigkeiten- und Kompetenzbasis im Unternehmen, Österreich**

|                                                                                         | Bewertung |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Externe Kompetenzakquisition</b>                                                     |           |
| Lesen von Informationen in handels- und sektorspezifischen Magazinen/ Publikationen     | 6,5       |
| Besuche von Messen/Ausstellungen                                                        | 6,3       |
| Lesen von Informationen im Internet ( <i>Homepages</i> , Datenbanken etc.)              | 6,2       |
| Teilnahme an Konferenzen/Seminaren, die von Externen angeboten werden                   | 5,1       |
| Kooperation mit anderen Unternehmen                                                     | 5,1       |
| Teilnahme an Trainingskursen, die von Externen gehalten werden                          | 4,4       |
| Analyse von Patenten und Lizenzen                                                       | 3,9       |
| Exkursionen in andere Unternehmen/Institutionen zu Studienzwecken                       | 3,6       |
| <i>Job Rotation</i> (Stellentausch) und Austausch mit anderen Unternehmen               | 2,0       |
| <b>Interne Kompetenzentwicklung</b>                                                     |           |
| <i>On-the-Job-Training</i> /Lernen durch die tägliche Arbeit (für derzeitiges Personal) | 7,4       |
| Betreuung/Anleitung der MitarbeiterInnen durch andere Personen im Unternehmen           | 6,6       |
| Interne Trainingskurse/Seminare, gehalten vom eigenen Personal                          | 5,3       |
| Innovation und F&E Aktivitäten                                                          | 5,1       |
| <i>Job Rotation</i> (Stellentausch)/Aufgabenwechsel (im Betrieb)                        | 5,0       |
| Selbststudium während der Arbeitszeit                                                   | 4,7       |
| Veranstaltungen zum Erfahrungs-/Wissensaustausch unter MitarbeiterInnen/Qualitätszirkel | 4,2       |
| Lehrlingsmodelle                                                                        | 4,1       |
| Tutoren/Mentoren für neue MitarbeiterInnen                                              | 3,6       |
| * von 0 - nicht bedeutend bis 10 - sehr bedeutend für mein Unternehmen                  |           |
| Quelle: C●DE Leonardo Projekt/ENSR (2004)                                               |           |

nen (6,5). Insbesondere kleine Unternehmen präferieren somit jene Weiterbildungsaktivitäten, die in die tägliche Arbeit integriert werden können, während eher zeitaufwändige Maßnahmen (z. B. F&E-Aktivitäten, Selbststudium, interne Weiterbildungsseminare) als vergleichsweise nachteilig empfunden werden (siehe Tabelle 1).

Wie auch in den anderen betrachteten europäischen Ländern stellen Kun-

den und Lieferanten für die heimischen KMU die bedeutendsten externen Quellen für Wissen und Kompetenzen dar (siehe Tabelle 2). Andere wichtige Akteure sind (Steuer-)BeraterInnen und RechnungsprüferInnen. Für Österreich zeigt sich überdies eine im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hohe Bedeutung der Unternehmens- und Handelsverbände (z. B. Wirtschaftskammern). „Formellere“ und

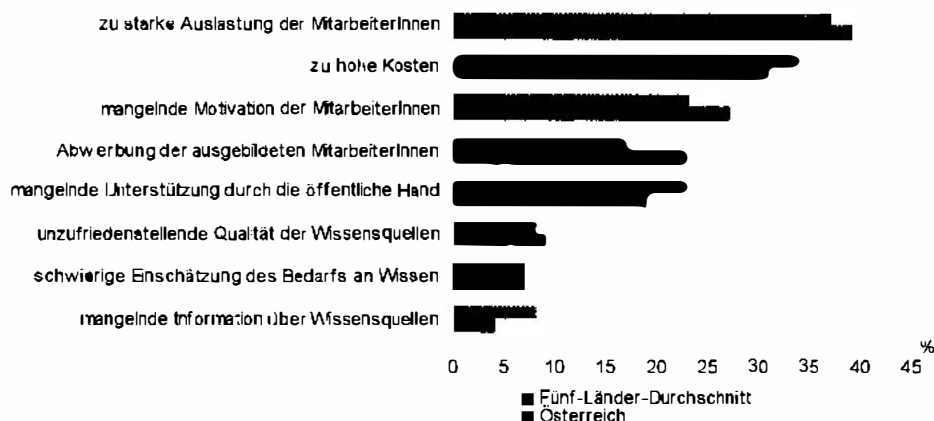
**Tabelle 2: Bedeutung\* der verschiedenen Akteure als Quellen für Wissen und Kompetenzen für das Unternehmen, Österreich**

|                                                                        | Bewertung |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Kunden                                                                 | 8,4       |
| Lieferanten                                                            | 7,1       |
| BeraterInnen und SteuerberaterInnen/RechnungsprüferInnen               | 6,2       |
| Unternehmens- und Handelsverbände (z.B. Wirtschaftskammern)            | 5,6       |
| Konkurrenten und Geschäftskollegen                                     | 5,5       |
| Anstellung von neuem, externen Personal mit den benötigten Kompetenzen | 5,0       |
| F&E Zentren und technische ExpertInnen                                 | 4,7       |
| Universitäten und Ausbildungszentren                                   | 3,5       |
| Regierung & öffentliche Stellen                                        | 3,5       |

\* von 0 - nicht bedeutend bis 10 - sehr bedeutend für mein Unternehmen

Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

**Abbildung 5: Barrieren für die Kompetenzentwicklung in KMU, Anteil der Unternehmen in Prozent**



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: CODE Leonardo Projekt/ENSR (2004)

„akademische“ Akteure (Universitäten/Ausbildungszentren) werden hingegen als nicht sehr relevant beurteilt.

Hinsichtlich der Berufsgruppen, die vorwiegend an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, werden in Österreich in erster Linie das mittlere Management und TechnikerInnen angeführt. In Bezug auf die Inhalte und die Art der Lernprozesse zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Angestellten und ArbeiterInnen: Angestellte nehmen eher an externen Weiterbildungsveranstaltungen teil, während ArbeiterInnen vorwiegend auf interne Quellen zur Verbesserung ihrer Kompetenzen zurückgreifen.

Sowohl in Österreich als auch in den anderen analysierten EU-Staaten stellen die Auslastung des Personals im Tagesgeschäft, die hohen Kosten der Weiterbildung sowie die mangelnde Motivation der MitarbeiterInnen die wichtigsten Gründe für KMU dar, auf Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu verzichten (siehe Abb. 5). Andere bedeutende Hemmnisse beziehen sich auf das Problem der Abwerbung ausgebildeter MitarbeiterInnen und die ungenügende öffentliche Unterstützung (dieser letzte Grund ist in Österreich allerdings weniger gravierend als in den anderen Staaten). In Österreich wird dagegen häufiger befürchtet, dass ausgebildetes Personal von der Konkurrenz abgeworben werden könnte.

### 5. Kompetenzanwendung in KMU

Die österreichischen KMU bewerten das Ausmaß der Verbreitung von relevantem Wissen und Informationen innerhalb ihres Unternehmens positiv (durchschnittliche Bewertung von 6,6 auf einer Skala von 0 – sehr schlecht verbreitet bis 10 – sehr gut verbreitet). Der feststellbare negative Zusammen-

hang zwischen Unternehmensgröße und Verbreitungsgrad relevanten Wissens (d. h. eine bessere Verbreitung, je kleiner das Unternehmen ist) ist damit zu erklären, dass in kleineren Betrieben eine geringere Anzahl an Personen über die neuesten Entwicklungen informiert werden muss, wodurch einfacher und schneller ein höheres Informationsniveau erreicht werden kann.

Der Großteil der heimischen Sachgüterproduzenten bevorzugt informelle Verbreitungsmechanismen gegenüber formellen (rd. 46% vs. rd. 10% der KMU), wobei jedoch ein signifikanter Anteil der Betriebe beide Methoden als gleichwertig ansieht (rd. 43%).

Mehr als die Hälfte der österreichischen KMU hat Datenbanken, in denen für das Unternehmen relevantes Wissen, Erfahrungen und Dokumente für spätere Verwendung gespeichert werden. In rd. 98% der Fälle werden diese auch regelmäßig aktualisiert, und bei rd. 52% der Datenbanken ist ein elektronischer Zugriff möglich.

In fast 60% der Unternehmen sind diese Datenbanken nur ausgewähltem Personal (z. B. der Geschäftsführung) zugänglich, in rd. 28% der Betriebe haben alle MitarbeiterInnen Zugang zu den in den Datenbanken enthaltenen Informationen.

### 6. Abschließende Betrachtung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass den KMU der österreichischen Sachgüterproduktion der Beitrag von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durchaus bewusst ist, wenngleich in der Praxis vielfach – bedingt durch die eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit – ein „Ad-hoc-Ansatz“ hinsichtlich der Einbindung der MitarbeiterInnen in Weiterbildungs-

maßnahmen gewählt wird.

Nicht zuletzt auf Grund dieser Knappheit an finanziellen und personellen Mitteln bevorzugen KMU Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, die einfach in das Tagesgeschäft zu integrieren sind, in engem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen und/oder deren „Ergebnisse“ (im Sinne der zusätzlich erworbenen Kompetenzen) unmittelbar im Betrieb anwendbar sind. Entsprechende Qualifikationsmaßnahmen werden vielfach unternehmensintern umgesetzt, was neben Kosteneinsparungen auch zu einer größeren Akzeptanz der MitarbeiterInnen führt. Da jedoch die geringe Unternehmensgröße auch eingeschränkte Möglichkeiten zum internen Wissensaustausch mit sich bringt, gewinnen gerade für die kleinsten Unternehmen externe Weiterbildungsveranstaltungen an Bedeutung. Eine Kombination von internen und externen Methoden wird somit als vorteilhaft angesehen, da sowohl externe Sichtweisen als auch unternehmensspezifisches Wissen eingebracht werden können.

Die österreichischen KMU gehen im Allgemeinen davon aus, dass das für ihren Betrieb relevante Wissen innerhalb des Unternehmens gut verbreitet ist. Dem steht allerdings entgegen, dass z. B. in jenen Produktionsunternehmen, in denen Wissensdatenbanken verfügbar sind, diese häufig nur einem eingeschränkten Personenkreis zugänglich sind.

Ein erster wesentlicher Schritt für die Weiterentwicklung unternehmensinterner Kompetenzen stellt somit das Bewusstsein über mögliche Wissenslücken im Betrieb dar, welches in vielen KMU noch nicht vorhanden ist. Als

weitere Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist außerdem eine vermehrte Unterstützung und Akzeptanz der Weiterbildung durch Geschäftsführung und MitarbeiterInnen anzusehen.

## Literatur

- AGEFOS PME, Perspectives 2004: Emploi et formation dans les PME (Ausblick 2004: Beschäftigung und Weiterbildung in KMU) (Paris 2003).
- De Kok, J.M.P.; Uhlaner, L.M.; Thurik, A.R., Human Resource Management within small and medium-sized firms: facts and explanations (Zoetermeer 2002).
- Europäische Kommission, Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen (=Mitteilungen der Kommission 2001 (678), Brüssel 2001).
- Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU; Kompetenzentwicklung in KMU 2003/1 (Brüssel 2004).
- Kailer, N.; Steinringer, J., Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben; Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft (Wien 2000).
- Observatoire des PME, Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises (Management der Humanressourcen und der Beschäftigung in KMU), in: Regards sur les PME Nr.°3 (Paris 2003).

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Europäische Kommission (2004).
- <sup>2</sup> Europäische Kommission (2001).
- <sup>3</sup> Bei den hier und im Folgenden als „europäisch“ angeführten Daten handelt es sich um gewichtete Durchschnitte der fünf analysierten Länder Österreich, Finnland, Frankreich, Niederlande und Spanien.
- <sup>4</sup> Z. B. AGEFOS PME (2003) oder De Kok et al. (2002).
- <sup>5</sup> Kailer, Steinringer (2000).
- <sup>6</sup> Observatoire des PME (2003)