

Kailer, Norbert; Steinringer, Johann

**Research Report**

## Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft

AMS report, No. 15

**Provided in Cooperation with:**

Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

*Suggested Citation:* Kailer, Norbert; Steinringer, Johann (2000) : Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft, AMS report, No. 15, ISBN 3900936099, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/97920>

**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.

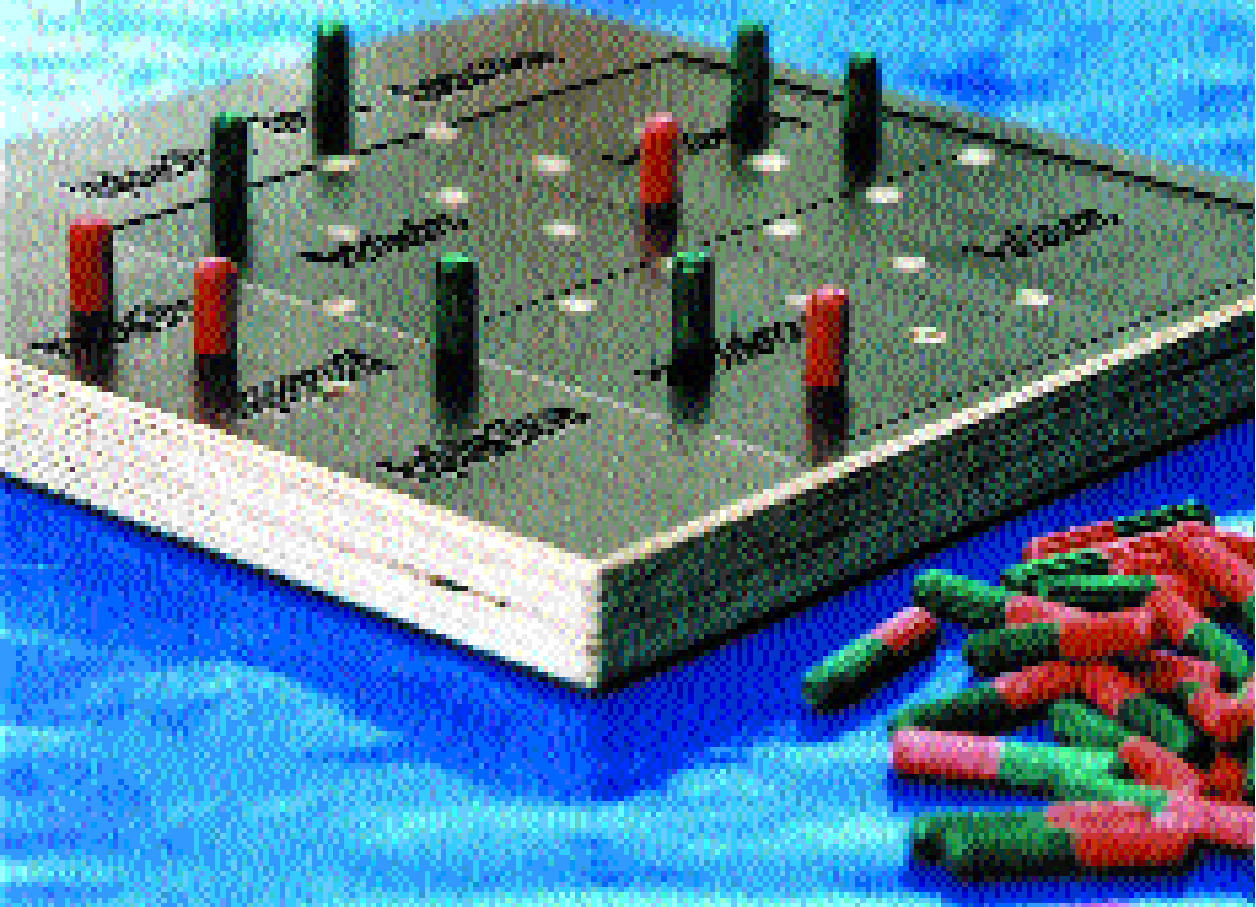
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**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.*



AMS report **15**

Norbert Kailer und Johann Steinringer

## Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben

Bedarfe und Trends  
in einer dynamisierten Wirtschaft

Herausgegeben vom  
Arbeitsmarktservice Österreich

Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der Personalentwicklung sowie über die hierfür eingesetzten Instrumente liegen bisher vorwiegend aus Großunternehmen vor. Die vergleichsweise eher wenigen auf KMU fokussierten Untersuchungen zeigen eine Reihe ähnlicher Ergebnisse auf, wobei aber kritisch anzumerken ist, daß sich die Mehrzahl der bisher durchgeführten Studien lediglich auf seminaristisch organisierte Weiterbildungsaktivitäten beschränkte und damit nur einen kleinen Teil der für Personalentwicklung relevanten Aktivitäten erfaßt hat.

Ein zentraler Ausgangspunkt für dieses von der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich in Auftrag gegebene Projekt, das vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) in Wien durchgeführte wurde, war die Annahme, daß Personalentwicklung einen ganz wesentlichen Beitrag zur Unterstützung und Weiterentwicklung von KMU leistet bzw. leisten könnte. Angesichts der zentralen Rolle externer Fachexpertise – gerade für KMU – werden zuerst Defizitbereiche der Personalentwicklung sowohl in KMU als auch auf Anbieterseite untersucht. Danach werden Entwicklungen in den Kooperationsfeldern und Kooperationsformen zwischen KMU und externen Anbietern von Bildungs- und Beratungsleistungen beleuchtet sowie Ansatzpunkte – auch im Zusammenhang mit der Dienstleistungspalette des AMS – zur Förderung von Personalentwicklung in KMU herausgearbeitet.



P.b.b.  
Verlagspostamt 1200, 334764W99E

ISBN 3-900936-09-9

Norbert Kailer und Johann Steinringer

# Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben

Bedarfe und Trends  
in einer dynamisierten Wirtschaft

Herausgegeben vom  
Arbeitsmarktservice Österreich



Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Berufsinformations- und Qualifikationsforschung, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35–43 • Verlegt im Verlag Hofstätter Dr. Verena Hofstätter, Wien, Juni 2000 • Grafik und Titelfoto: Paul Lanz, A-1090 Wien • Druck: Ueberreuter Print und Digimedia GmbH, A-2100 Korneuburg

© Arbeitsmarktservice Österreich 2000  
Verlegt im Verlag Hofstätter, A-1190 Wien  
ISBN 3-900936-09-9

# Inhalt

<b>Vorwort</b>		<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung, Zielsetzung, Definitionen</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Problemfelder der Personalentwicklung in und mit KMU</b>	<b>10</b>
2.1	Problemfelder auf Klientenseite	10
2.1.1	Fehlen von haupt- und nebenamtlichen PersonalentwicklerInnen und PE-Verantwortlichen	10
2.1.2	Hohe Bedeutung externer Anbieter	11
2.1.3	Personalentwicklung vorwiegend »ad hoc«	13
2.1.4	Konzentration von Personalentwicklung auf Weiterbildungsmaßnahmen	15
2.1.5	Auslöser von PE-Maßnahmen: vorwiegend organisatorische und technologische Veränderungen sowie Produktinnovationen	18
2.1.6	Stark fachspezifische Themenschwerpunkte	19
2.1.7	Ziele der Weiterbildung in KMU: fachlich orientiert	22
2.1.8	MitarbeiterInnengruppen werden von PE unterschiedlich erfaßt	23
2.2	Problemfelder auf Anbieterseite	24
2.3	Problemfelder der Kooperation von KMU und externen Anbietern	26
<b>3</b>	<b>Kooperationsfelder und Kooperationsformen und ihre Entwicklungen</b>	<b>30</b>
3.1	Veränderte Such- und Auswahlstrategien	31
3.2	Erweiterung der Dienstleistungspalette der Anbieter	32
3.3	Hoffnungsträger: Neue Medien	38
3.4	Qualitätssicherung bei PE und Beratung	41
3.5	Kompetenzentwicklung bei PE-Verantwortlichen, BeraterInnen und BildungsmanagerInnen	43
3.6	Anbieterseitige und nachfragerseitige Zusammenschlüsse	45
3.7	Ansatzpunkte von Bildungs- und Beratungsanbietern zur Verstärkung der Kooperation mit KMU	45
3.7.1	Kooperation mit externen FachspezialistInnen	46

3.7.2	Organisatorisch-administrative Veränderungen und Aufgabenroutinisierung	47
3.7.3	Überprüfung des bestehenden Programmangebotes	48
3.7.4	Nutzung neuer Medien und Lernformen	48
3.7.5	Kompetenzentwicklung bei TrainerInnen und Bildungsverantwortlichen von KMU	49
3.7.6	Kooperationen von Anbietern und KMU im Bereich Personalentwicklung	49
3.7.7	Unterstützung beim Aufbau betrieblicher Weiterbildungsstrukturen in KMU	50
<b>4</b>	<b>Resümee: Ansatzpunkte zur Förderung der Personalentwicklung in KMU</b>	<b>51</b>
4.1	Unternehmen	51
4.2	Bildungsanbieter und Beratungsanbieter	52
4.3	Arbeitsmarktservice	55
4.4	Ergebnisse des Workshops	58
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>60</b>
5.1	Problemfelder der PE in und mit KMU	60
5.2	Kooperationsfelder und Kooperationsformen und ihre Entwicklungen	62
5.3	Ansatzpunkte zur Förderung der PE in KMU	63
5.3.1	Unternehmen	63
5.3.2	Bildungs- und Beratungsanbieter	63
5.3.3	Arbeitsmarktservice und PE in KMU	64
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>66</b>

# Vorwort

Die vorliegende Studie geht von der Intention aus, die Zusammenarbeit zwischen den Personalverantwortlichen der Betriebe und den BeraterInnen in den regionalen AMS, die als Kooperationspartner eine nicht unbedeutende Rolle bei der Personalentwicklung (PE) der Betriebe spielen können, zu verbessern. Die Themenstellung und der Bearbeitungsmodus dieser Studie liegen vielleicht nicht in der zentralen Trasse eines großen Teiles der AMS-Forschung. Um so mehr ist die Beauftragung zu diesem Projekt hervorzuheben, als man innerhalb der AMS-Geschäftsstellen und AMS-Büros selbst Träger der PE-Leitgedanken geworden ist, was einerseits aus diversen Evaluierungsstudien, andererseits aus den Äußerungen der TeilnehmerInnen des Workshops, der im Rahmen des Projektes abgehalten wurde, deutlich zum Tragen kommt. Personalentwicklung entspricht einem unumkehrbaren Trend, der Akteur und Produkt der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen und Werthaltungen wie auch der wirtschaftlichen Vorgänge ist.

Das Ziel des Projektes soll es sein, die inhaltliche Dimension des PE-Begriffes bei den in den Betrieben vorgefundenen Strategien zu bestimmen. In der Entwicklungsstrategie wird von den in der Literatur häufig vorfindbaren PE-Kernaktivitäten ausgegangen. Dazu zählen die vielfältigen Aktivitäten betrieblicher MitarbeiterInnen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle betriebsinterner und betriebsexterner Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (sowie der dazugehörigen Prozesse). Sie machen erfahrungsgemäß den größten Anteil unter den vorfindbaren PE-Aktivitäten aus. In professionell geführten Unternehmen sind auch noch Laufbahnplanung, MitarbeiterInnengespräch, Führungskräftenachwuchs-Förderung und Personalbeurteilung relativ oft verwirklicht. Nachweislich selten findet man die Erstellung von PE-Konzepten und von Anforderungsprofilen, die in innerbetriebliche Regeln und Instrumente gegossene Personalbedarfsermittlung und Personalauswahl sowie die konzeptuell-methodisch geleitete Personalsuche und Auswahl neuer MitarbeiterInnen. Die Schwerpunktsetzung liegt erfahrungsgemäß bei Führungskräften, dem Führungskräftenachwuchs und InhaberInnen von Schlüsselfunktionen mit hoher Kosten- oder Personalverantwortung. Grundsätzlich sollten aber auch MitarbeiterInnen anderer Qualifikationsebenen einbezogen werden.

Schlußendlich soll nach jenen Formen von PE geforscht werden, die nicht *prima vista* als solche identifizierbar sind, in ihrer Wirkungsweise aber jenen der geordneten PE gleichkommen.

Die Autoren hegen den Wunsch, einen Beitrag zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Personalverantwortlichen und AMS-Beschäftigten geleistet zu haben und danken den Auftraggebern für die Beauftragung zur Durchführung des Projektes und für die gute Zusammenarbeit während der Projektphase.



# 1 Einleitung, Zielsetzung, Definitionen

Für alle Volkswirtschaften privatwirtschaftlich strukturierter Länder sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als dynamische Erfolgsfaktoren<sup>1</sup> von hoher gesamtwirtschaftlicher Bedeutung. Sie dominieren sowohl österreichweit als auch europaweit die Firmenstruktur.<sup>2</sup> Von 1988 bis 1995 stieg z.B. die Zahl der Unternehmen in der EU um rund zwölf Prozent, wobei diese Zunahme in erster Linie auf Zuwächse bei KMU zurückzuführen ist. In Österreich liegt die durchschnittliche Zahl der unselbständig Beschäftigten je Unternehmen bei elf Personen.<sup>3</sup>

Die wichtige Rolle der KMU im Strukturwandel und bei der wirtschaftlichen Entwicklung wird unter anderem davon abgeleitet, daß der überwiegende Teil der neugeschaffenen Arbeitsplätze in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten entstanden ist. Alleine mehr als die Hälfte dieser Stellen wurde in Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten geschaffen.<sup>4</sup>

KMU tragen überdurchschnittlich zu Wachstum und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen bei. Exporterfolge werden zu einem großen Teil auf die Erfolge der mittelständischen »Hidden Champions« zurückgeführt.<sup>5</sup> Ihrer Unterstützung bei Innovationen und bei der Bewältigung struktureller Anpassungsprozesse, bei Netzwerkbildung und Kooperationen,<sup>6</sup> z.B. durch Information, Know-how-Transfer,<sup>7</sup> Beratung, Begleitung und Training,<sup>8</sup> durch finanzielle Förderung, die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen,<sup>9</sup> Gründungsförderung<sup>10</sup> und Unterstützung von Unternehmensübergabe/Unternehmensnachfolge<sup>11</sup> usw. kommt somit hohe wirtschaftspolitische Bedeutung zu.

Die Kompetenzen der Leitungsebene und Fachkräfte der KMU stellen einerseits einen Engpaßfaktor für die Unternehmensentwicklung dar, andererseits ermöglichen überschüssige Kompetenzen die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder außerhalb der geplanten bzw. beabsichtigten Entwicklung des Unternehmens.<sup>12</sup> Ein zentraler Ausgangspunkt für dieses Projekt ist daher die Annahme, daß Kompetenzentwicklung i.w.S. (siehe die Definitionen unten) einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung und Weiterentwicklung von KMU leistet.<sup>13</sup> Angesichts der zentralen Rolle externer Fachexpertise – gerade für KMU ohne entsprechende eigene Stabsstellen – werden zuerst Defizitbereiche der Personalentwicklung sowohl in den KMU als auch auf Anbieterseite untersucht. Danach werden Entwicklungen in den Kooperationsfeldern und Ko-

---

1 Pichler 1997.

2 European Network 1997, Seite 49ff.

3 BMwA 1999.

4 IfM 1998.

5 Simon 1996.

6 Donckels 1993; OECD 1996; Picot u.a. 1996.

7 Mugler u.a. 1996; Kailer/Scheff 1998a.

8 Kailer 1994; Gibb 1996; Kailer/Merker 1999.

9 Pleitner/Rössl 1995.

10 Wanzenböck 1996.

11 Heyse/Schepanski 1999.

12 Staudt/Hinterwäller 1982.

13 Hendry u.a. 1991; Staudt u.a. 1997; Heyse/Erpenbeck 1997; Drucker 1998.

operationsformen zwischen KMU und externen Anbietern von Bildungs- und Beratungsleistungen beleuchtet. Abschließend werden einige Ansatzpunkte herausgearbeitet, wie Personalentwicklung in KMU (aber auch auf Anbieterseite) gefördert werden kann.

Zu Beginn soll eine definitorische Klärung vorgenommen werden:

In der einschlägigen Literatur findet sich eine *Fülle unterschiedlicher Definitionen für KMU*.<sup>14</sup> Für eine quantitative Abgrenzung der KMU werden in der Regel die Anzahl der Beschäftigten sowie die Umsatzgröße herangezogen (Kleinbetriebe: 1–50 MitarbeiterInnen, bis 20 Millionen DM Umsatz; Mittelbetriebe: 50–250 MitarbeiterInnen, bis 100 Millionen DM Umsatz). Im Zusammenhang mit der Gestaltung der PE erscheinen jedoch andere, nämlich qualitative Charakteristika von KMU bedeutsamer, wie z.B. die direkte Verantwortlichkeit des Unternehmers für Leitung und alle unternehmensrelevanten Entscheidungen.<sup>15</sup> Dies hat unmittelbare Auswirkungen u.a. auf Betriebsgröße, Organisationsstruktur, Führungsstil und Betriebsklima.<sup>16</sup> Die starke Involvierung der Leitungsebene in das operative Tagesgeschehen, die personelle Funktionshäufung, der geringe Formalisierungsgrad, das weitgehende Fehlen schriftlicher Planungen und Konzepte, kurze/direkte Informationswege und die starke persönliche Prägung der Beziehungen zwischen UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen<sup>17</sup> sowie ein insbesondere in der »Pionierphase« häufig eher patriarchalischer Führungsstil<sup>18</sup> sind Beispiele zentraler Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in KMU.<sup>19</sup> Aus der unterschiedlichen Einstellung der Leitungsebene generell gegenüber der Zusammenarbeit mit Externen oder speziell hinsichtlich TrainerInnen, BeraterInnen und OrganisationsentwicklerInnen<sup>20</sup> erklärt sich auch das sehr unterschiedliche Aktivitätsniveau der KMU in diesen Bereichen.<sup>21</sup>

Der *Begriffsinhalt von »Personalentwicklung«* wurde in der Fachliteratur, ausgehend von einer ursprünglich weitgehenden Gleichsetzung mit organisierten Kursen und Seminaren, *immer mehr ausgeweitet*.<sup>22</sup> PE umschließt in neueren Definitionen – denen auch diese Arbeit zugrunde liegt – Bildungsmaßnahmen, die On-the-Job und/oder Off-the-Job gesetzt werden, andere individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im beruflichen Alltag sowie auch Arbeitsstrukturierung.<sup>23</sup> Dementsprechend breit ist auch die Palette möglicher PE-Instrumente und Vorgehensweisen.<sup>24</sup> Allerdings ist festzustellen, daß dies in der betrieblichen Praxis weitgehend noch nicht nachvollzogen wurde.<sup>25</sup> PE wird sehr vage und unterschiedlich definiert.

14 Siehe dazu Mugler 1995; Pichler/Pleitner/Schmidt 1996.

15 Kropfberger 1997; Thommen 1997.

16 Aiginger/Tichy o.J.

17 Pleitner 1997.

18 Glas/Lievegoed 1993.

19 Mugler 1995, Seite 18ff; Pfohl/Kellerwessel 1990, Seite 18ff; Mugler 1991; Kailer 1994.

20 Kailer/Biehal 1991.

21 Kailer 1986; Frank 1993; Mugler u.a. 1996.

22 Thom 1987, Seite 8–68.

23 Laske 1987; Schurer 1993.

24 Neuberger 1991, Seite 176ff; Meier 1991; Biehal u.a. 1998.

25 Schneider 1993.

Die europaweite Price-Waterhouse-Cranfield-Studie<sup>26</sup> und andere Betriebsbefragungen im deutschsprachigen Raum<sup>27</sup> zeigen eine weitgehende Konzentration der Aktivitäten auf das Teilgebiet der Weiterbildung, d.h. auf Kompetenzentwicklung auf individueller Ebene in organisierter Form: KMU-LeiterInnen sehen als Hauptaufgaben der betrieblichen PE Bildungsbedarfserhebung und TeilnehmerInnenauswahl, wobei beides nahezu ausschließlich von den Vorgesetzten durchgeführt wird.<sup>28</sup>

Unter *Unternehmensberatung* soll im KMU-Kontext eine externe, unabhängige, professionell gestaltete Dienstleistung verstanden werden, deren Leistungsinhalt die Identifizierung und Lösung bzw. Lösungsanleitung betriebswirtschaftlicher Probleme im Zuge eines interaktiven Prozesses darstellt.<sup>29</sup>

Der Begriff der *Kompetenzentwicklung* geht über im engeren Sinn verstandene Weiterbildung und PE hinaus. Er weist darauf hin, daß Kompetenz auf einem Zusammenspiel der durch explizites Wissen, implizites Wissen (Erfahrung) und Fertigkeiten bestimmten Handlungsfähigkeit, der Handlungsbereitschaft und organisatorisch definierter Zuständigkeit beruht,<sup>30</sup> wobei wiederum verschiedene Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Region) zu unterscheiden sind. Der Betrachtungsfokus verschiebt sich dabei einerseits vom organisierten Lernen in Veranstaltungen hin zum Lernen im Prozeß der Arbeit,<sup>31</sup> vom klassischen Problem des Lerntransfers von Faktenwissen auf Fragen der Transferierbarkeit von Erfahrungswissen<sup>32</sup> (Abbildung 1) und der diesbezüglichen lernförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung,<sup>33</sup> andererseits auf die (zusätzliche) Beachtung der Handlungsmotivationen sowie der organisatorischen Zuständigkeiten, die nicht mehr nur als hemmende bzw. fördernde Rahmenbedingungen betrachtet werden, sondern zentrale Ansatzpunkte für die Gestaltung der Kompetenzentwicklung darstellen.

**Abbildung 1: Vier Formen der Wissensumwandlung**

	Implizites Wissen	Zielpunkt	Explizites Wissen
Implizites Wissen Ausgangspunkt	<b>Sozialisation</b>		<b>Externalisierung</b>
Explizites Wissen			<b>Kombination</b>
	<b>Internalisierung</b>		

Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997, Seite 75

26 Brewster/Hegewisch 1994; Gaugler/Wiltz 1993.  
 27 Althausser/Fritsch 1992, Seite 11; Kailer 1995a, Seite 335ff.  
 28 Kailer u.a. 1999.  
 29 Elfgén/Klaile 1987; Mugler 1991; Hofmeister 1995.  
 30 Staudt u.a. 1997, Seite 124ff.  
 31 Egger/Zilian 1997; Kailer u.a. 1999.  
 32 Nonaka/Takeuchi 1997.  
 33 Pedler u.a. 1994.

Dies macht gleichzeitig deutlich, daß – wie weiter unten ausgeführt – diese grundlegend veränderte Betrachtungsweise der Gestaltung der Kompetenzentwicklung nicht nur im betrieblichen Management der Kompetenzentwicklung erhebliche Veränderungen erforderlich macht, sondern auch im Anforderungsprofil an Externe sowie bei den Kooperationsformen zwischen KMU und externen Know-how-Anbietern.

## 2 Problemfelder der Personalentwicklung in und mit KMU

### 2.1 Problemfelder auf Klientenseite

Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der PE sowie die eingesetzten Instrumente<sup>34</sup> liegen bisher vorwiegend aus Großunternehmen vor. Die vergleichsweise eher wenigen auf KMU fokussierten Untersuchungen<sup>35</sup> zeigen eine Reihe ähnlicher Ergebnisse auf:

- Fehlen von SpezialistInnen im PE- und Beratungsbereich sowie von PE-Verantwortlichen und daraus folgend die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit Externen;
- Organisationsform vorwiegend »ad hoc«;
- Kompetenzentwicklung wird auf Weiterbildung (in organisierter Form) reduziert betrachtet;
- Auslöser für Qualifizierungsaktivitäten sind oft technische Entwicklungen und Produktinnovationen, Themenschwerpunkte sind stark fachspezifisch;
- erhebliche Unterschiede im Aktivitätsniveau zwischen einzelnen KMU sowie zwischen MitarbeiterInnengruppen.

Kritisch anzumerken ist, daß sich die Mehrzahl der bisher durchgeführten Untersuchungen lediglich auf seminaristisch organisierte Weiterbildungsaktivitäten sowie die Entsendung zu überbetrieblichen Kursen beschränkte und damit nur einen – insbesondere in KMU – kleinen Teil der für eine Kompetenzentwicklung relevanten Aktivitäten erfaßt hat. Zusätzlich liegen gerade hinsichtlich der Zielgruppe der Kleinst- und Kleinbetriebe nur wenige Repräsentativstudien vor.<sup>36</sup>

#### 2.1.1 Fehlen von haupt- und nebenamtlichen PersonalentwicklerInnen und PE-Verantwortlichen

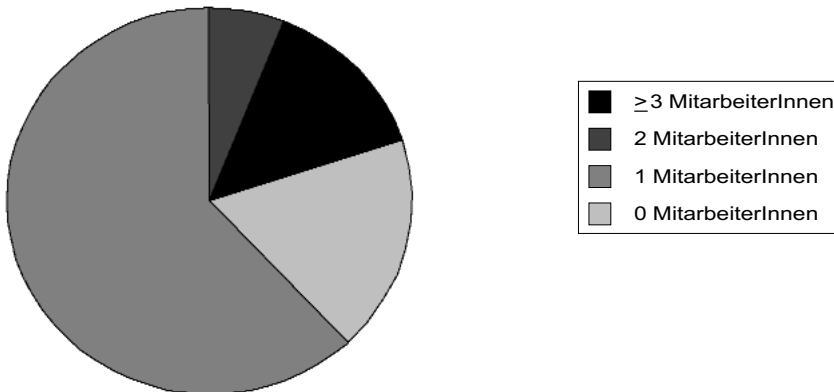
KMU verfügen aufgrund ihrer Größenstruktur meist nicht über auf bestimmte Fachgebiete und Fachthemen teilspezialisierte MitarbeiterInnen. Ebenso haben sie keine Stabsstellen, die eine systematische Informationssuche und Informationsaufbereitung übernehmen könnten. In KMU sind auch – wenig überraschend – kaum haupt- oder nebenamtliche PersonalentwicklerInnen, WeiterbildnerInnen, OrganisationsentwicklerInnen oder interne »Change Agents« vorhanden (Abbildung 2).

---

34 Becker 1993; Biehal u.a. 1998.

35 Z.B. Kailer u.a. 1985; Bardeleben u.a. 1989; Gebert/Steinkamp 1990; Kailer 1991; Hendry u.a. 1991; Ackermann/Blumenstock 1993; BFZF 1993; Weiß 1994; Stahl/Stölzl 1994; Schütz u.a. 1995; Kailer/Scheff 1994, 1998a; Wagner u.a. 1995; Sattes u.a. 1995; ENSR 1997; Kailer/Heyse/Falter 1998; Kailer u.a. 1999.

36 Z.B. Weiß 1994; Kailer/Scheff 1998a.

**Abbildung 2: Anzahl des hauptamtlichen PE/WB-Personals**

Quelle: Kailer 1995a, Seite 360

Gerade KMU sind deshalb in besonderem Ausmaß auf externe Fachexpertise und Facherfahrungen angewiesen. Damit wird die effiziente Gestaltung des Know-how-Transfers ins Unternehmen (hinein) zu einem zentralen Erfolgsfaktor.<sup>37</sup>

Ausnahmen bilden KMU mit Produkten und Dienstleistungen, die intensive Beratung und Einschulung erfordern und in denen deshalb z.B. auch intensive Kundens Schulungen und Kundenberatungen durch hauptamtliche MitarbeiterInnen durchgeführt werden, sowie schnellwachsende Unternehmen.<sup>38</sup>

In den meisten Fällen ist in KMU die Zuständigkeit für Fragen der Personalentwicklung überhaupt nicht genau festgelegt, was bereits auf die Dominanz des Tagesgeschehens und den geringen Stellenwert dieses Problemkreises im Bewußtsein der Leitungsebenen von KMU hinweist.

### 2.1.2 Hohe Bedeutung externer Anbieter

Gerade KMU sind aufgrund des Fehlens einschlägigen PE-Fachpersonals im Unternehmen darauf angewiesen, mit externen FachexpertInnen (TrainerInnen, UnternehmensberaterInnen, BildungsberaterInnen) zusammenzuarbeiten bzw. Kooperationen mit anderen Unternehmen/Organisationen (Bildungsinstituten, Kundens Schulungszentren von Lieferanten/Herstellern, Gründerzentren) einzugehen, um ihre Kompetenzentwicklung auf eine systematische Basis zu stellen.

<sup>37</sup> Kailer/Scheff 1998a; Belzer/Schönfeld 1998.

<sup>38</sup> Storey 1994; Storey u.a. o.J.

Als Ausnahmen sind hier einerseits jene hochinnovativen KMU anzuführen, die in Marktnischen tätig sind und selbst über hochspezialisiertes (Erfahrungs-)Wissen verfügen, das über das externe Beratungs- und Weiterbildungsangebot weit hinausreicht, andererseits die schnellwachsenden Unternehmen (»Gazelles«).

Erwartungsgemäß zeigt sich, daß tendenziell die Entsendehäufigkeit zu extern abgehaltenen Weiterbildungskursen mit der Unternehmensgröße steigt.<sup>39</sup> Ein »Bruch« im Sinne einer deutlich geringeren Entsendehäufigkeit ist lediglich für Kleinstbetriebe (unter fünf MitarbeiterInnen) feststellbar.<sup>40</sup> Dies weist auf die Bedeutung der Stellvertretungsproblematik in der betrieblichen Weiterbildung hin.

**Tabelle 1: Weiterbildungsteilnahme bei einzelnen Anbietern:**

Anteil der Unternehmen, deren MitarbeiterInnen in den letzten drei Jahren häufig oder manchmal an einer Weiterbildungsmaßnahme in den genannten Einrichtungen teilgenommen haben (nach Betriebsgröße)<sup>41</sup>

Weiterbildungsanbieter	Zahl der MitarbeiterInnen im Betrieb				
	1-5	6-14	15-29	30-99	≥100
N=	158.300	46.100	20.100	11.400	3.600
WIFI	39%	50%	62%	71%	84%
Schulungsabteilung eines anderen Unternehmens	14%	28%	33%	36%	41%
Private TrainerInnen/BeraterInnen, Weiterbildungsanbieter	13%	23%	37%	47%	66%
Volkshochschule	12%	6%	8%	10%	12%
Sprachinstitute	7%	9%	4%	8%	43%
BFI	4%	11%	5%	15%	34%
Management-Institut	2%	2%	9%	8%	25%
ÖPWZ	1%	1%	1%	9%	39%

Hochrechnung (N=239.600)

Quelle: ibw-Betriebsbefragung 1997

Zu berücksichtigen ist, daß damit nur ein Teil der Entwicklungsaktivitäten der KMU erfaßt wird, insbesondere das in KMU vergleichsweise weitaus wichtigere *Lernen im Prozeß der Arbeit* wird hier nicht erfaßt. So nennen in einigen Studien<sup>42</sup> alle KMU die Einführung neuer MitarbeiterInnen als ihre häufigste PE-Aufgabe. In KMU entfällt darüber hinaus mangels Aufstiegsmöglichkeiten die von größeren Unternehmen finanzierte Aufstiegsweiterbildung. Schließlich ist gerade bei MitarbeiterInnen von KMU die selbstinitiierte, in der Freizeit und auf eigene Kosten absolvierte (Aufstiegs-)Weiterbildung damit nicht berücksichtigt.

<sup>39</sup> Kailer 1991.

<sup>40</sup> Schneeberger/Kastenhuber 1998, Seite 67.

<sup>41</sup> Schneeberger/Kastenhuber 1998, Seite 67.

<sup>42</sup> Z.B. bei Kailer u.a. 1999.

Eine Repräsentativerhebung bei steirischen KMU weist die breite Palette genutzter externer Know-how-Träger aus (Tabelle 2):

**Tabelle 2: Kooperation von KMU mit externen Know-how-Trägern**

	Nie	Einmal	Häufig	Laufend
Institute/MitarbeiterInnen der Technischen Universität Graz	93,0%	2,8%	2,0%	2,1%
Institute/MitarbeiterInnen der Karl Franzens Universität Graz	94,2%	3,7%	2,0%	0,1%
Institute/MitarbeiterInnen der Montanuniversität Leoben	96,5%	3,2%	0,2%	0,1%
Andere Uni-MitarbeiterInnen	95,4%	1,5%	3,0%	0,1%
Außeruniversitäre Forschungsinstitutionen	89,9%	2,5%	4,9%	2,7%
Unternehmensberatungen	61,7%	21,9%	11,8%	4,6%
WeiterbildungsberaterInnen	70,8%	11,0%	13,4%	4,8%
SteuerberaterInnen	8,7%	3,1%	21,2%	67,0%
Rechtsanwälte/Rechtsanwältinnen, Notare/Notarinnen	26,5%	20,5%	28,4%	24,6%
Banken	38,9%	8,5%	21,4%	31,2%
Technologie-, Gründer-, Innovationszentren	93,9%	1,3%	3,7%	1,0%
Wirtschaftskammer/WIFI	27,5%	17,7%	38,1%	16,7%
BFI	82,1%	6,5%	9,4%	2,0%
Private TrainerInnen	83,8%	3,2%	9,7%	3,4%
Management Institute	90,1%	5,9%	3,6%	0,4%
Andere Weiterbildungsanbieter	88,3%	5,9%	4,0%	1,8%
Lieferantenberatung	38,5%	6,4%	31,0%	24,1%
Sprachinstitute	89,9%	4,1%	5,3%	0,7%
TrainerInnen/BeraterInnen anderer Unternehmen	75,1%	9,3%	10,9%	4,8%
Andere	37,1%	8,4%	14,1%	40,3%

N=387

Quelle: Kailer/Scheff 1998a

### 2.1.3 Personalentwicklung vorwiegend »ad hoc«

Für PE ist in KMU der jeweilige Vorgesetzte bzw. die Unternehmensleitung direkt verantwortlich (Tabelle 3).



**Tabelle 3: Zuständigkeit für PE-Aufgaben im Unternehmen**

Aufgabenbereich	MA	Vorgesetzte		Personalabteilung		PE/WB-Abteilung	
		< 500	> 1000	< 500	> 1000	< 500	> 1000
Personalbedarfs- ermittlung		83%	79%	37%	71%	6%	15%
Personalsuche		38%	25%	66%	95%	9%	10%
Personalauswahl		79%	77%	58%	90%	9%	18%
Einführung		84%	85%	29%	39%	13%	47%
Anforderungsprofile		67%	63%	42%	53%	15%	36%
MA-Gespräche		79%	82%	18%	18%	8%	31%
Laufbahnentwicklung		50%	54%	27%	37%	16%	47%
Austrittsgespräch		66%	57%	47%	71%	7%	11%
Bildungsbedarf		50%	41%	34%	21%	26%	80%
Planung		34%	13%	41%	18%	28%	84%
Transfersteuerung		40%	57%	22%	13%	18%	75%
Evaluierung		51%	53%	21%	13%	19%	74%

MA = MitarbeiterInnen; (maximal drei Nennungen)<sup>43</sup>  
 Quelle: Kailer 1995a, Seite 342

Diese sind durch die *Dominanz des Tagesgeschäftes*<sup>44</sup> meist überlastet und widmen sich deshalb Fragen der Kompetenzentwicklung, wenn überhaupt, nur sehr sporadisch. Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen fallen *weitgehend »ad hoc«*. Es fehlt – nicht nur in diesem Bereich – eine systematische konzeptionelle Fundierung und Planung. Insbesondere in KMU mit weniger als 100 MitarbeiterInnen verfügen nur wenige Prozent der Betriebe über verbindliche Verfahrensroutinen zur Erfassung der Bildungsbedarfserhebung.<sup>45</sup> Das feststellbare weitgehende Fehlen von Steuerungsinstrumentarien (z.B. zur Bedarfsermittlung, Programmplanung, Evaluierung usw.)<sup>46</sup> ist jedoch angesichts des auch in Großbetrieben immer stärkeren Trends zur »De-Instrumentierung«<sup>47</sup> und der Propagierung von einfachen »Tools«, die von Linienvorgesetzten eingesetzt werden sollen, von eher untergeordneter Bedeutung.<sup>48</sup>

Sehr viel stärker fällt dagegen das Defizit hinsichtlich *komplementärer Beratungskompetenz* seitens der Leitungsebene und ProjektleiterInnen von KMU ins Gewicht, das sich insbesondere in fehlenden Zielvereinbarungen und Evaluierungskriterien sowie Kooperationsproblemen während der einzelnen Phasen der Zusammenarbeit bei Trainings- und Beratungsprojekten in KMU als beträchtliches Transferhemmnis niederschlägt.<sup>49</sup>

43 100% = 201 bzw. 61 Unternehmen (Mehrfachnennungen).

44 Aiginger/Tichy o.J.

45 Kailer u.a. 1999.

46 Kailer 1991a.

47 Becker 1995.

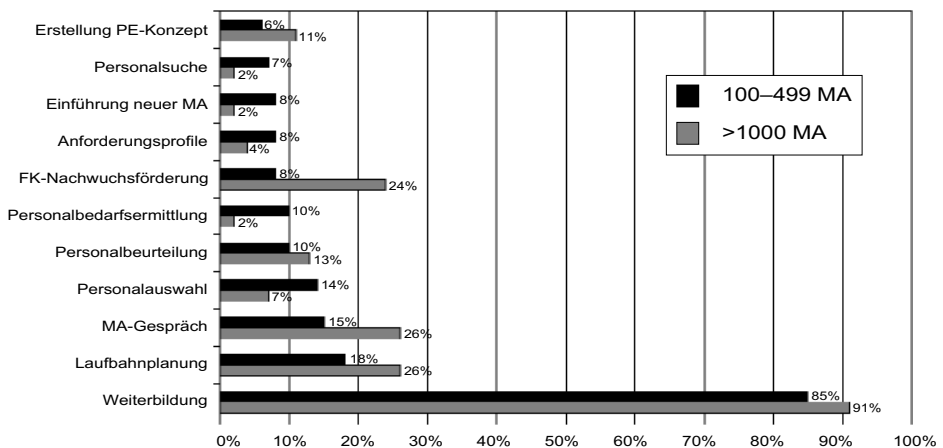
48 Biehal u.a. 1998.

49 Kailer/Heyse/Falter 1998.

## 2.1.4 Konzentration von Personalentwicklung auf Weiterbildungsmaßnahmen

Insbesondere in KMU wird PE *weitgehend mit Weiterbildung (PE im engeren Sinne) gleichgesetzt*, andere PE-Instrumente sind nur rudimentär vorhanden. So bezeichnen z.B. fast 90% der österreichischen Unternehmen Weiterbildung als ihre zentrale Aktivität in der PE-Arbeit – und zwar sowohl was die Bedeutung als auch den Zeitaufwand dafür betrifft. Erst mit einem sehr großen Abstand folgen andere Instrumente wie MitarbeiterInnengespräche und Laufbahnplanung<sup>50</sup> (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Wichtigste PE-Kernaktivitäten in KMU**



Quelle: Kailer 1994, Seite 106<sup>51</sup>; FK= Führungskräfte

Auch Interviews mit KMU-LeiterInnen in Nordrhein-Westfalen zeigen eine untergeordnete Bedeutung personalwirtschaftlicher Fragen für die Unternehmensführung auf. Als relativ wichtigste Instrumente wurden Stellenanzeigen, das (eher informelle) MitarbeiterInnengespräch sowie Weiterbildung genannt. *Dabei dominieren Qualifizierungsmaßnahmen auf individueller Ebene* (Entsendung von MitarbeiterInnen zu überbetrieblichen Seminaren und Kursen, der Besuch von Fachmessen, das Lesen von Fachliteratur, Gebrauchsanleitungen usw.).<sup>52</sup>

Bei der Betriebsbefragung von Kailer u.a. (1999) nannten österreichische KMU mit weniger als 100 MitarbeiterInnen Fragen der Personalsuche und Personalauswahl, der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen und des Weiterbildungsmanagements als für sie am häufigsten auftretende PE-Aufgaben.

<sup>50</sup> Kailer 1995a, Seite 335ff; Kailer/Scheff 1994.

<sup>51</sup> >1000 MA: N=55; 100–499 MA: N=159.

<sup>52</sup> Kailer/Kröll 1997.

Neue Weiterbildungsformen werden in KMU viel *seltener* eingesetzt als in Großbetrieben. Beispielhaft sei hier auf das weitreichende Informations- und Einsatzdefizit von KMU bei Computer Based Training (CBT) und Multimedia-Programmen hingewiesen.<sup>53</sup> So zeigte eine europaweite Studie, daß nur ein sehr geringer Prozentsatz von KMU im Rahmen seiner betrieblichen Bildungsarbeit auch Computer Based Training (CBT) einsetzt.<sup>54</sup>

Eine Studie von Petrovic u.a. (1998) im deutschsprachigen Raum und den USA zeigt darüber hinaus, daß in Großunternehmen nur von einem Teil CBT und der Zugriff zu externen Informationsquellen (z.B. über Internet) zu Weiterbildungszwecken eingesetzt werden und weiters Groupware inner- und außerhalb von Trainingsveranstaltungen (z.B. Electronic Mail, Computer Conferencing, Telelernen und Teleberatung) überhaupt noch sehr selten eingesetzt wird (Tabelle 4). Bei KMU ist dieser Einsatz – ausgenommen von spezialisierten KMU in innovativen Branchen – nochmals deutlich niedriger. Dies hängt auch mit dem Fehlen entsprechend qualifizierter PE-MitarbeiterInnen im Unternehmen zusammen.

**Tabelle 4: Eingesetzte Technologien in Unternehmen**

<b>Anteil der Unternehmen, die diese Technologien nutzen</b>	<b>Gegenwärtig genutzt</b>	<b>Einstieg innerhalb von 2 Jahren</b>	<b>In 2 Jahren im Einsatz</b>
Präsentationshilfen für den Lehrenden	49,3%	13,2%	62,5%
Zugriff auf externe Informationsquellen	19,1%	16,9%	36,0%
Computer Based Training (CBT)	18,4%	14,0%	32,4%
Groupware im Seminarraum	18,4%	11,8%	30,2%
Groupware außerhalb des Seminarraumes	7,4%	5,9%	13,3%

Quelle: Petrovic u.a. 1998

On-the-Job-Training hat auch in KMU einen durchaus hohen Stellenwert.<sup>55</sup> Darunter werden aber in den meisten Fällen nicht geplante Lernprozesse am Arbeitsplatz verstanden, sondern ein eher informelles, anlaßbezogenes und selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz (z.B. gemeinsames Lernen durch Arbeit/Gespräche mit Vorgesetzten und KollegInnen, Lernen durch »Ausprobieren«, so z.B. anhand von Gebrauchsanleitungen, gemeinsames Lernen durch Bearbeitung von »maßzuschneidernden« Kundenaufträgen usw.). So bildet z.B. zwar fast ein Drittel der KMU in der Schweiz innerbetrieblich regelmäßig weiter, jedoch verfügen nur 7% über ein regelmäßiges Angebot an On-the-Job-Trainings.<sup>56</sup> Auch die Repräsentativbefragung des Institutes der Deutschen Wirtschaft<sup>57</sup> belegt die hohe Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz, weist aber ebenso darauf hin, daß im Prozeß der Arbeit die Anteile von »Arbeit« und »Lernen«

53 Salomon u.a. 1995.

54 Jenny-Gravert u.a. 1997; Kailer 1998.

55 Weiß 1994.

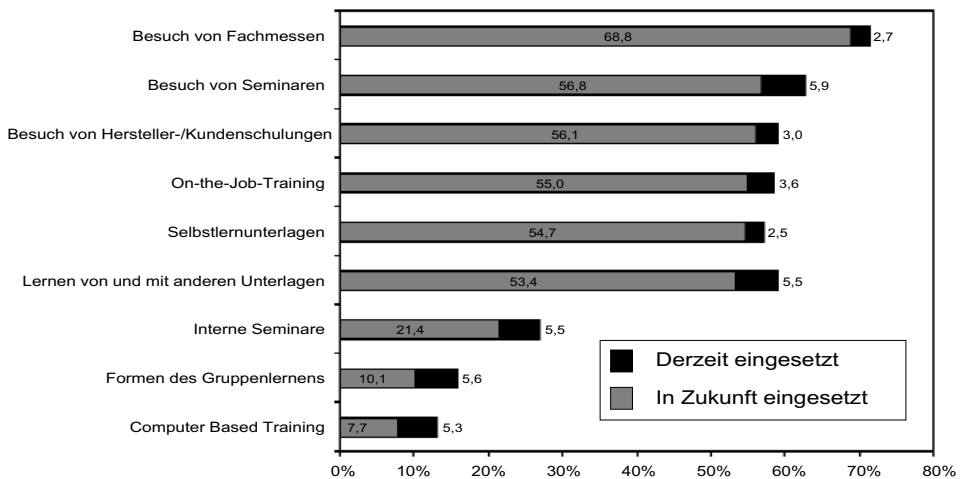
56 Sattes u.a. 1995, Seite 136.

57 Weiß 1994.

kaum zu trennen sind. Gelernt wird somit oftmals, ohne daß es explizit als Lernakt ausgeschildert wird und – unter Umständen sogar – ohne daß den Beteiligten der »Lernaspekt« ihrer Tätigkeit bewußt ist. Die für Kompetenzentwicklung zentralen Fragen von Motivation und Zuständigkeit werden bei diesen Formen des Lernens durch Erwerb bzw. der Weitergabe von Erfahrungswissen in Arbeitsprozessen kaum berührt.

Eine 1997 durchgeführte Erhebung<sup>58</sup> bei steirischen KMU zeigt deutlich den hohen Stellenwert von Lernen im Prozeß der Arbeit, aber auch die Bedeutung selbstgesteuerter Wissensaneignung und generell die hohe Bedeutung anderer Unternehmen, deren Weiterbildungs- und Beratungsangebot von KMU genutzt wird, auf (Abbildung 4).

**Abbildung 4: Weiterbildungsformen in KMU (N=254)**



Quelle: Scheff u.a. 1997, Seite 76

Vorrangig eingesetzte Weiterbildungsformen sind der Besuch von Fachmessen, überbetrieblichen Seminaren und Hersteller-/Kundenschulungen; ihr Einsatz wird auch in Zukunft nicht zurückgehen. Die geringe Verwendung von CBT in der Weiterbildung spiegelt die allgemein geringe Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien in KMU wider.<sup>59</sup> Interessant ist auch die Tatsache, daß in den Sektionen Gewerbe, Industrie und Handel Hersteller- und Kundenschulungen signifikant häufiger als Weiterbildungsform genannt werden als in den übrigen Sektionen. Dies veranschaulicht sehr deutlich die zunehmende Bedeutung der Kooperationen mit dieser Gruppe.

Auch die Betriebsbefragung von Kailer u.a. (1999) zeigt dieselben Entwicklungen auf: Unter den »häufig« eingesetzten Lernformen wird dabei On-the-Job-Training (62% der Unter-

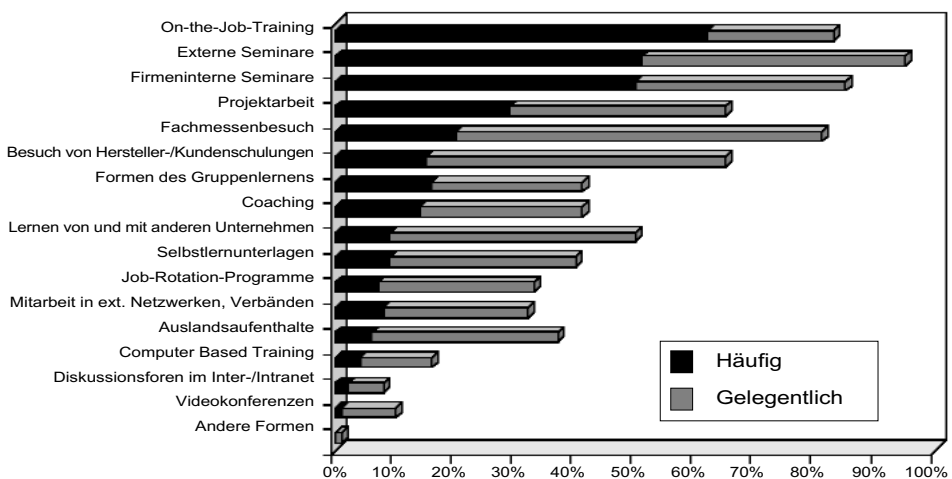
<sup>58</sup> Scheff u.a. 1997.

<sup>59</sup> Petrovic u.a. 1998.

nehmen) bereits häufiger genannt als die Teilnahme an externen Seminaren (51%) oder firmeninternen Seminaren (50%). Darin bildet sich die im Vergleich zu früheren Erhebungen deutlich gestiegene Bedeutung des Lernens im Prozeß der Arbeit im Verhältnis zu seminaristischer Wissensvermittlung ab.

Zieht man auch die »gelegentlich« eingesetzten Formen mit in Betracht, zeigt sich, daß zunehmend nicht-seminaristische Formen der Kompetenzentwicklung, wie z.B. Projektarbeit, Coaching, Auslandsaufenthalte, Job-Rotation-Programme, Formen des Gruppenlernens, die Arbeit mit Selbstlernunterlagen und die Mitarbeit in externen Netzwerken und Verbänden ebenfalls hohe Bedeutung aufweisen (Abbildung 5). In diesen arbeitsintegrierten Formen der Kompetenzentwicklung kommt den Führungskräften als Entwicklungsverantwortlichen eine zentrale Rolle zu.

**Abbildung 5: In Unternehmen eingesetzte Lernformen**



Quelle: Kailer u.a. 1999

**2.1.5 Auslöser von PE-Maßnahmen:  
vorwiegend organisatorische und technologische  
Veränderungen sowie Produktinnovationen**

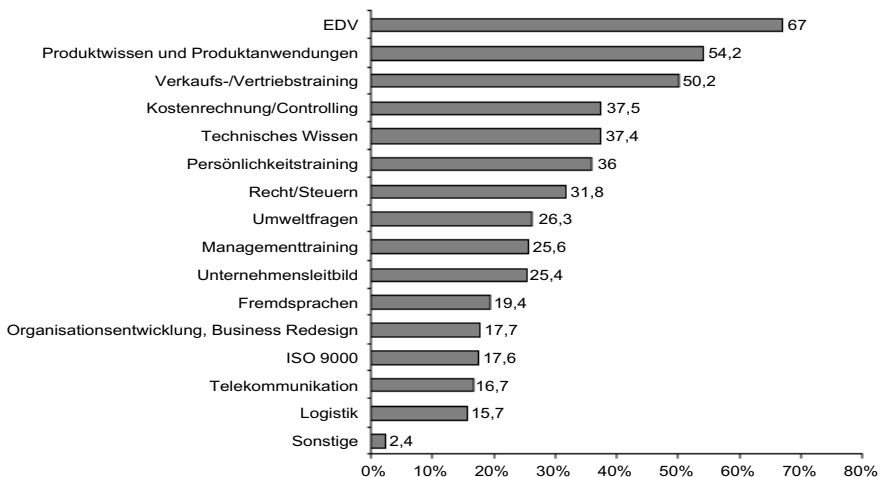
Als »Auslöser« für PE-Maßnahmen werden von KMU vorwiegend *größere organisatorisch-strukturelle Veränderungen, Produktinnovationen* oder *die Einführung von EDV und neuen Technologien* genannt. Verstärkt werden in den letzten Jahren von KMU auch Leitbilder erarbeitet, Unternehmensstrategien entwickelt oder Projekte im Bereich Unternehmenskultur durchgeführt, die Anstoß für Überlegungen in Richtung systematischer Kompetenzentwicklung geben. Gerade im Zuge solcher Projektarbeiten wird auch Weiterbildungsbedarf festgestellt, und entspre-

chende Maßnahmen werden eingeleitet.<sup>60</sup> Dabei kommt es allerdings entscheidend auf die Art und Weise an, wie diese Leitbilder und Strategien erarbeitet werden. In OE/PE-Beratungsprojekten in deutschen KMU zeigte sich in diesem Zusammenhang eine sehr unterschiedliche Auffassung sowohl bei den BeraterInnen als auch den KMU hinsichtlich der (BeraterInnen-)Strategien und der Art und Weise der Einbeziehung der beteiligten MitarbeiterInnen in den einzelnen Beratungsphasen, die sich auch auf die klienten- und beratungsseitige Einschätzung des Nutzens der Beratungsprozesse deutlich auswirken.<sup>61</sup> So berichten z.B. Sattes u.a. (1995, Seite 126), daß zwar 45% der untersuchten schweizerischen KMU über ein Leitbild verfügen, aber unabhängig von der Betriebsgröße war dieses nur 60% der MeisterInnen bekannt, und von den MitarbeiterInnen wußten gerade noch 20%, ob im Unternehmen ein Leitbild existiert oder nicht.

### 2.1.6 Stark fachspezifische Themenschwerpunkte

KMU konzentrieren sich bei ihrer Kompetenzentwicklung vorwiegend auf die individuelle Ebene, und zwar fokussiert auf die Entsendung einzelner MitarbeiterInnen zu externen Fachschulungen. Auf MitarbeiterInnenebene stehen fach- und produktorientiertes Wissen, EDV-Anwenderwissen sowie zum Teil Verkaufstrainings im Vordergrund. Auf Leitungsebene stehen Managementtechniken/MitarbeiterInnenführung, kaufmännisches Wissen sowie insbesondere kaufmännische Anwendungen der EDV an vorderster Stelle (Abbildung 6, Tabelle 5).

**Abbildung 6: Weiterbildungsthemen in KMU (in %)**



(N=223, Mehrfachnennungen)

Quelle: Scheff u.a. 1997, Seite 80

<sup>60</sup> Kailer u.a. 1985; Kailer/Scheff 1994, Seite 113ff.

<sup>61</sup> Kailer/Heyse/Falter 1998.

**Tabelle 5: Teilnahme von MitarbeiterInnen an Weiterbildung**

Teilnahme von MitarbeiterInnen an einer Weiterbildung zu den genannten Themen in den letzten drei Jahren; tabellierter Wert: »häufig« oder »manchmal«

Weiterbildungsanbieter	Zahl der MitarbeiterInnen im Betrieb				
	1–5	6–14	15–29	30–99	≥100
N=	158.300	46.100	20.100	11.400	3.600
Fachkenntnisse	38%	62%	60%	73%	88%
Bedienung v. Anlagen u. Maschinen (z.B. CAD/CAM, Produktionsanlagen)	5%	11%	20%	29%	47%
Verkaufstraining	19%	31%	36%	54%	54%
EDV-Training (kaufmännisch)	16%	27%	37%	52%	77%
Marketing	14%	20%	22%	32%	39%
Managementtraining	5%	11%	14%	26%	49%
Normen, Zertifizierung (z.B. ISO 9000)	2%	5%	18%	26%	45%
Sicherheit am Arbeitsplatz/ Unfallverhütung	9%	20%	29%	42%	71%
MitarbeiterInnenführung	9%	19%	22%	28%	64%
EDV-Training (technisch)	9%	13%	18%	39%	61%
Kommunikation/Konfliktmanagement/Präsentation	7%	23%	22%	30%	55%
Persönlichkeitsentwicklung	6%	16%	15%	24%	50%
Fremdsprachenkenntnisse	14%	13%	10%	16%	49%

Quelle: ibw-Betriebsbefragung 1997 (Hochrechnung); publiziert in Schneeberger/Kastenhuber 1998, Seite 73

Zwar zeigt sich in den letzten Jahren in KMU eine Tendenz, auch MitarbeiterInnen stärker im sozial-kommunikativen Bereich, in Führungsfragen, Fremdsprachen und EU-Wissen zu qualifizieren,<sup>62</sup> jedoch ist ein markanter Bedeutungszuwachs bei Führungsthemen und im sozial-kommunikativen Bereich erst in Großunternehmen festzustellen – obwohl auch bei diesen fachorientierte Inhalte weiterhin an erster Stelle stehen.<sup>63</sup>

Die Studie von Kailer u.a. (1999) differenziert Weiterbildungsthemen nach MitarbeiterInnen- und Führungskräfteebene: Kongruent zu früheren Untersuchungen dominieren auf der Ebene der Führungskräfte die Themenbereiche Management und MitarbeiterInnenführung. Jedes zweite Unternehmen bietet diese Themen für Führungskräfte an. Die Nennungshäufigkeit hängt stark von der Unternehmensgröße ab (70% der Großunternehmen, aber nur jeder vierte Kleinbetrieb) (Tabelle 6).

62 Kailer/Scheff 1994, Seite 107ff; Kailer/Scheff 1998a.

63 Kailer 1991.

**Tabelle 6: Weiterbildungsthemen nach Zielgruppen**

<b>Themen der Führungskräfte</b>	
MitarbeiterInnenführung, Managementtraining	57,6%
Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie	21,7%
Persönlichkeitstraining	21,2%
Organisationsentwicklung, Business Redesign	19,6%
Recht/Steuern	14,7%
Kostenrechnung, Controlling, Buchhaltung, Bilanzierung	13,6%
Qualitätssicherungssysteme	9,8%
Umweltfragen, Ökoaudit	8,2%
Verkauf, Vertrieb, Marketing	8,2%
Telekommunikation, Informationssysteme (Intranet, Internet)	6,0%
Fremdsprachen	4,9%
Technisches Wissen	3,8%
Neue Technologien, CAD, CNC	2,7%
EDV (Hardware/Software)	2,7%
Produktschulung	1,6%
<b>Themen der MitarbeiterInnen</b>	
Produktschulung	39,1%
Kostenrechnung, Controlling, Buchhaltung, Bilanzierung	32,1%
Technisches Wissen	31,5%
EDV (Hardware/Software)	31,5%
Neue Technologien, CAD, CNC	27,7%
Verkauf, Vertrieb, Marketing	23,9%
Telekommunikation, Informationssysteme (Intranet, Internet)	21,7%
Fremdsprachen	18%
Qualitätssicherungssysteme	14,7%
Umweltfragen, Ökoaudit	13,6%
Recht, Steuern	13%
Persönlichkeitstraining	9,2%
Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie	3,3%
MitarbeiterInnenführung, Managementtraining	1,6%
Organisationsentwicklung, Business Redesign	1,1%
<b>Gemeinsame Themen</b>	
EDV (Hardware/Software)	56%
Persönlichkeitstraining	46,7%
Fremdsprachen	33,9%
Qualitätssicherungssysteme	30,4%
Verkauf, Vertrieb, Marketing	29,3%
Telekommunikation, Informationssysteme (Intranet, Internet)	26,6%
Technisches Wissen	26,6%
Produktschulung	24,5%
Kostenrechnung, Controlling, Buchhaltung, Bilanzierung	20,1%
Technisches Wissen	17,9%
Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie	16,3%
Recht/Steuern	14,1%
Umweltfragen, Ökoaudit	12%
MitarbeiterInnenführung, Managementtraining	12%
Organisationsentwicklung, Business Redesign	7,1%

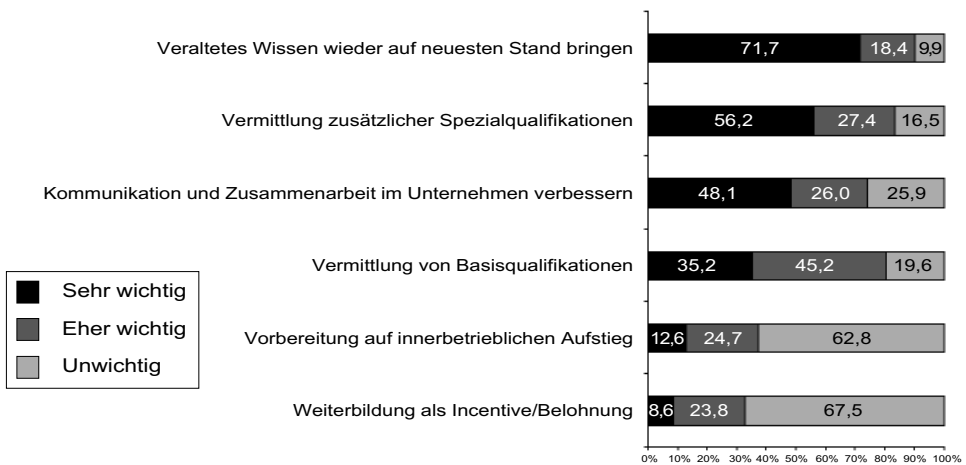
Quelle: Kailer u.a. 1999



Auf MitarbeiterInnenebene dominiert die Vermittlung von Produktwissen, kaufmännischem und technischem Wissen. Darüber hinaus existiert eine breite Palette an Weiterbildungsthemen mit relativ hoher Einsatzintensität, in denen beide Zielgruppen geschult werden – und die folglich für Führungskräfte und MitarbeiterInnen gleichermaßen als wichtig erachtet werden. Die Liste dieser Themen wird angeführt von: Fremdsprachen, Qualitätssicherung, EDV, Persönlichkeitstraining, Marketing, Verkauf/Vertrieb.

### 2.1.7 Ziele der Weiterbildung in KMU: fachlich orientiert

**Abbildung 7: Weiterbildungsziele in KMU**



Quelle: Scheff u.a. 1997

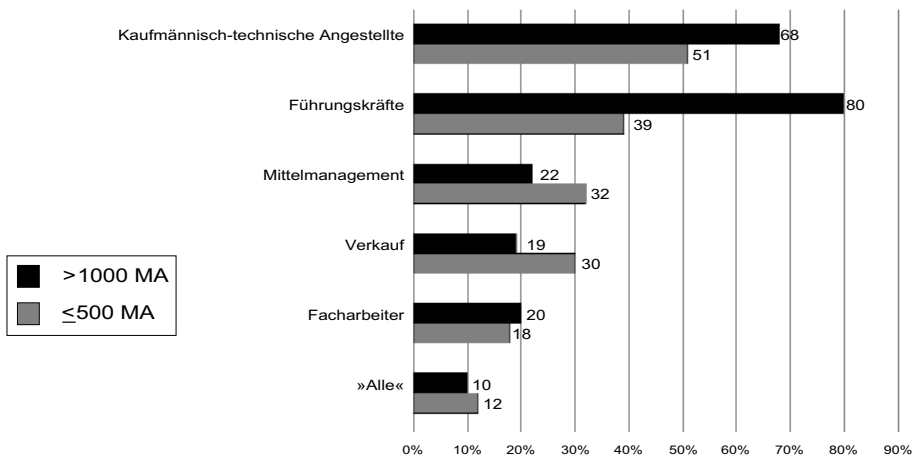
Wie eine Repräsentativerhebung bei steirischen KMU zeigt, ist in KMU die Weiterbildung stark fachlich orientiert: Wissenserneuerung sowie Vermittlung von Spezialqualifikationen stehen nach wie vor im Vordergrund. Allerdings gewinnen Fragen der Kommunikation und Zusammenarbeit auch in KMU – verglichen mit früheren Studien – deutlich an Bedeutung. Die eher geringe Bedeutung der Aufstiegsvorbereitung liegt an den fehlenden bzw. geringen Aufstiegsmöglichkeiten in KMU. Hinsichtlich der Weiterbildungsziele ergeben sich keine größen- bzw. branchenspezifischen Unterschiede<sup>64</sup> (Abbildung 7).

64 Scheff u.a. 1997.

### 2.1.8 MitarbeiterInnengruppen werden von PE unterschiedlich erfaßt

Auch in KMU werden die verschiedenen MitarbeiterInnengruppen unterschiedlich von PE erfaßt. Schwerpunktmäßig werden in KMU kaufmännisch-technische Fachkräfte und Führungskräfte, mit Abstand auch das Mittelmanagement, Verkaufspersonal und Facharbeiter weitergebildet. Bei mittleren Unternehmen gewinnen Maßnahmen für den Führungskräftenachwuchs an Bedeutung<sup>65</sup> (Abbildung 8).

**Abbildung 8: Schwerpunktmäßig von PE erfaßte MitarbeiterInnengruppen**



Quelle: Kailer 1994, Seite 102<sup>66</sup>

Einzelberatung bzw. Coaching finden vorzugsweise für die Leitungsebene im Rahmen von Unternehmensentwicklungsprogrammen, integrierten Trainings- und Beratungsprogrammen oder im Zuge von Vorbereitungscurricula für UnternehmensnachfolgerInnen und UnternehmensgründerInnen statt.<sup>67</sup>

Während frühere Erhebungen immer wieder ein Bild von generell geringerer Teilnahme von KMU an organisierten Weiterbildungskursen im Vergleich zu Großunternehmen zeigten (und nur diese werden in den allermeisten Fällen bildungsstatistisch erfaßt!), zeigen differenziertere Untersuchungen der letzten Jahre auf, daß gerade innerhalb der sehr heterogenen Gruppe der KMU das Ausmaß der Maßnahmen zur Personalentwicklung sehr differiert. Neben weiterbildungsabstinenten KMU finden sich KMU mit sehr ausgeprägten Weiterbildungsaktivitäten, wobei die Pro-Kopf-Aufwendungen durchaus höher liegen können als in traditionell weiterbildungsaktiven Großunternehmen. Ein zentraler Einflußfaktor liegt in der Einstel-

<sup>65</sup> Kailer/Scheff 1994, Seite 101ff.

<sup>66</sup> >1.000 MA: N=59; bis 500 MA: N=173.

<sup>67</sup> Heyse/Schepanski 1999.

lung der Unternehmensleitung der KMU hinsichtlich der Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen.<sup>68</sup>

Als *Zwischenfazit* kann festgehalten werden, daß KMU bezüglich ihrer Kompetenzentwicklung sehr unterschiedlich agieren. Ein Hauptproblem liegt in der Überlastung der Leitungsebene, die für diese Maßnahmen meist zuständig ist, mit anderen Aufgaben sowie im Stellvertretungsproblem. Festzuhalten ist weiters, daß Kompetenzentwicklung sehr stark auf Weiterbildung auf individueller Ebene fokussiert ist. Zertifizierter Wissenserwerb (z.B. für Berechtigungs- oder Zulassungsprüfungen oder gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen) und fachliche Auffrischungs- und Vertiefungskurse stehen im Vordergrund. Andere Möglichkeiten systematischer Personalentwicklung, z.B. durch Lernen im Prozeß der Arbeit oder durch gezielte Veränderung von Aufbau- und Ablaufstrukturen, werden dadurch zuwenig beachtet, die für Kompetenzentwicklung zentralen Fragen, wie v.a. Möglichkeiten der Förderung der Handlungsmotivation sowie der Zuständigkeit für Handlung,<sup>69</sup> werden kaum thematisiert. Ad-hoc-Maßnahmen herrschen vor.

## 2.2 Problemfelder auf Anbieterseite

Da KMU für PE sowie zur Inanspruchnahme von Beratungsleistungen auf externe Fachleute zurückgreifen müssen, ist es notwendig, auch die Angebotsseite sowie die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit zwischen KMU und Anbietern in die Betrachtung mit einzubeziehen. Hier zeigen Marktanalysen ebenfalls eine Reihe von Problembereichen auf. Der *Anbieterpluralismus* stellt eines der markantesten Kennzeichen des deutschsprachigen Weiterbildungsmarktes dar.<sup>70</sup> Neben einigen wenigen Großanbietern, die wiederum in den meisten Fällen mit einem großen externen TrainerInnenstab arbeiten, existiert eine unüberschaubare Anzahl von kleinen Anbietergruppen und Einzelanbietern. So verfügt z.B. in Deutschland nur jedes zwölfte Weiterbildungsinstitut über mehr als 50 feste MitarbeiterInnen.<sup>71</sup> Ähnlich die Situation in Österreich, wo, neben den beiden großen Anbietern WIFI und BFI, über 2.500 kleine und kleinste Anbieter am Markt auftreten.<sup>72</sup> Da sowohl ein verbindliches Berufsbild als auch *andere Eingangsvoraussetzungen für Training und Beratung fehlen*<sup>73</sup> und auch keine aussa-

68 Kailer u.a. 1985.

69 Staudt u.a. 1997.

70 Sauter 1994.

71 Seipel 1994.

72 Kailer 1995b.

73 Als Ausnahme ist in Österreich die Ausübung von Unternehmensberatung an die Absolvierung der Unternehmensberaterprüfung gebunden (siehe BGBl 1998). Eine Reihe von Verbänden hat für ihre Mitglieder – auf freiwilliger Basis – Berufsbilder, Verhaltenscodizes, zum Teil auch Aufnahme- und Evaluierungskriterien entwickelt. Hinsichtlich der tatsächlichen Einhaltung dieser Vorschriften sind die Aussagen kontrovers. Als Beispiele können für den Trainingsbereich der Bund Deutscher Verkaufstrainer (BDVT), der Verband der Management- und Marketing-Trainer (VMMT), der Arbeitskreis Wirtschaftstrainer im Fachverband Unternehmensberatung in der Wirtschaftskammer Österreich oder der Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute (VPA) in der Schweiz genannt werden. Im Beratungsbereich sind z.B. der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) sowie der Verband der Personalberatungsunternehmen der Schweiz (VPS) zu nennen (siehe Kailer/Fasel 1997a).

gekräftigen statistischen Grundlagen vorliegen, ist die Anbieterzahl, insbesondere die Zahl der wieder aus dem Markt ausscheidenden Anbieter, nur sehr schwer abschätzbar. Trotzdem ist international ein stetiger Zuwachs an Anbietern feststellbar. Dieser geht zu einem großen Teil auf das Konto neu auftretender EinzelberaterInnen und EinzeltrainerInnen bzw. kleiner TrainerInnen- und BeraterInnengruppen. Spin-offs durch Selbständigmachen von in Bildungsinstituten oder TrainerInnen- und BeraterInnengruppen arbeitenden Fachleuten sind häufig. Ebenso schlägt sich hier die zunehmende Bedeutung von Kundenschulungen als Marketinginstrument nieder. Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Bildungsangebote auch für Kunden und Lieferanten zu öffnen bzw. eigene Kundenschulungszentren einzurichten. Aufgrund des aktuellen Outsourcing-Trends<sup>74</sup> treten betriebliche Bildungsabteilungen generell verstärkt als Anbieter am externen Markt auf. Unternehmen bieten zunehmend unter PR-Aspekten als »Nebenbei-Anbieter« vereinzelt Fachseminare für ihre Zielgruppen an (z.B. Zeitschriften, Buchverlage, Seminarhotels), bzw. sie verwerten gezielt Spezialwissen ihrer MitarbeiterInnen. Im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen freigesetzte Fach- und Führungskräfte bieten ebenfalls zunehmend ihr Fachwissen auf dem Trainings- und Beratungsmarkt an.

Diese *Erweiterungs- und Erneuerungstendenz auf Anbieterseite* wird auch durch eine Marktuntersuchung von Seipel (1994) bestätigt: Der Markt besteht vorwiegend aus Kleinanbietern; insgesamt nimmt die Zahl der Anbieter zu, während die durchschnittliche Zahl der von ihnen angebotenen Veranstaltungen abnimmt. Dieser Anbieterboom verschärft die herrschende Nachfrageflaute beträchtlich.<sup>75</sup> Die aktuelle Erhebung von Kailer u.a. (1999) belegt die Trends zu Langfristbeziehungen und zur zunehmenden Bedeutung anderer Unternehmen als Kooperationspartner in Weiterbildungsfragen (Tabelle 7):

**Tabelle 7: PE-Kooperationspartner von Unternehmen (in %)**

Kooperationspartner	Kein/e	In Planung	Gelegentlich	Häufig
Sprachinstitute	45,9	2,2	29,7	22,2
Kundenschulungszentren v. Großuntern.	80,0	0,5	15,7	3,8
Muttergesellschaft	62,7	1,1	15,7	20,5
Andere Unternehmen (WB-Verbund)	84,3	1,1	11,9	2,7
Andere Kooperationspartner	96,8	1,1	2,2	1,1
Unternehmensberatungen	37,3	0,5	45,9	15,7
Private TrainerInnen	32,4	1,1	34,1	33,0
Management-Institute	48,6	0,5	31,9	18,4
WIFI	22,2	1,1	47,6	29,7
BFI	59,5	–	32,4	8,1
AMS	58,4	0,5	35,1	5,9
Universitäten	57,8	1,1	35,7	5,4
Fachhochschulen	76,2	2,2	21,1	0,5

Quelle: Kailer u.a. 1999

<sup>74</sup> Staudt u.a. 1995.

<sup>75</sup> Kailer/Scheff 1994.

Insbesondere für KMU ist *die Angebotsseite im Bereich Qualifizierung und Beratung sehr intransparent*. Dazu tragen die zunehmende Anbieterzahl, das häufige Ausscheiden von Kleinanbietern sowie fehlende Qualitätssignale bei. Auf Nachfragerseite fehlt die Fachkompetenz zur Auswahl geeigneter externer Fachleute. Auch die – meist ohnedies als lästig empfundene – Werbeflut (Prospektmailings, Telefonmarketing) der Anbieter schafft hier keine geeignete Abhilfe. Zudem werden unterstützende Maßnahmen wie Handbücher, Weiterbildungsdatenbanken und Beratungsstellen von KMU eher selten in Anspruch genommen. Allerdings ist festzustellen, daß die fehlende Markttransparenz – mangels Interesse oder aufgrund der Unkenntnis über die tatsächliche Anbieterzahl – von vielen KMU subjektiv nicht als schwerwiegend empfunden wird,<sup>76</sup> da viele KMU über den tatsächlichen Umfang des Angebotes nicht Bescheid wissen und sich mit der ihnen bekannten Anzahl von Anbietern zufrieden zeigen. Innovative Angebote von TrainerInnen und BeraterInnengruppen werden mangels Werbung so weitgehend nicht bei der Auswahl berücksichtigt.

Die Klage von KMU über ein *Bildungs- und Beratungsangebot, welches weitgehend auf Probleme von Großunternehmen abgestellt* ist und lediglich für diese Problemlösungen anbietet, ist weitverbreitet.<sup>77</sup> Aus dem Blickpunkt der Anbieter stellt sich das Problem als die vielzitierte »Bildungs- und Beratungsabstinenz« vieler KMU dar – trotz umfassender Werbeaktionen.

## 2.3 Problemfelder der Kooperation von KMU und externen Anbietern

Kooperationsprobleme treten in allen Phasen, d.h. von der Anbahnung (Suche, Auswahl, Kontaktaufnahme) über die Zielvereinbarung und Umsetzung bis hin zur Evaluierung, auf.<sup>78</sup>

Mangels einschlägiger Erfahrung und Fachkompetenz legen KMU bei der Auswahl externer Angebote meist sehr *einfache Auswahlkriterien* fest: Für die Auswahl werden Veranstaltungstitel, Termin der Veranstaltung, Veranstaltungsort sowie Kosten (Kursgebühr, Anreise, Aufenthaltsspesen) herangezogen.<sup>79</sup> Bei KMU ist ein *eher traditionelles Auswahlverhalten* festzustellen: Angesichts fehlender Kompetenz zur Einschätzung alternativer Programmdesigns (z.B. Abschätzung der Umsetzungswahrscheinlichkeit sowie des erzielbaren Nutzens von angebotenen Standardseminaren vs. integriertem Beratungs- und Trainingsprogramm bei unterschiedlichem Zeit- und Kostenaufwand) wird im Zweifelsfall eher auf »bekannte« bzw. »bewährte« Themen und Organisationsformen zurückgegriffen. Hilfestellungen, welche die Entscheidung unterstützen und rationaler gestalten sollen (wie z.B. Bildungsdatenbanken, Checklisten), werden von KMU eher selten in Anspruch genommen und sind eher als unterstützende Materialien für persönliche Beratungsleistungen zu sehen.

---

76 Kailer/Scheff 1998a.

77 Stahl/Stölzl 1994.

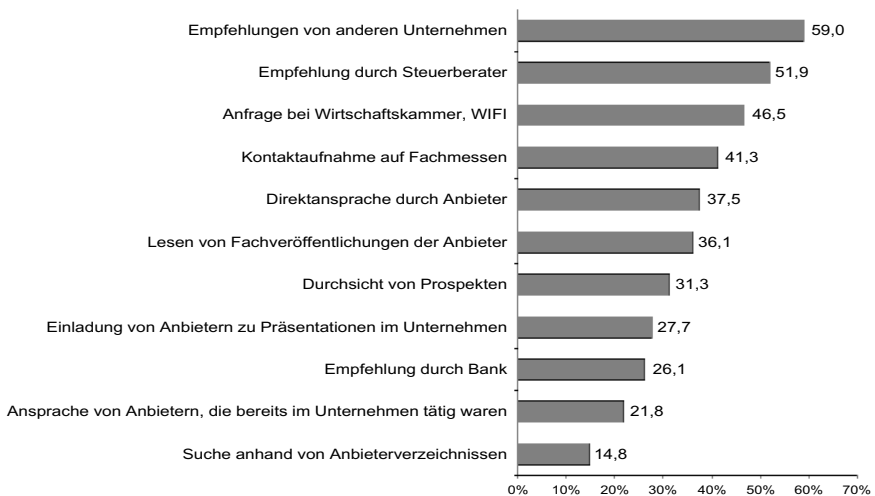
78 Kailer 1999; Kailer/Merker 1999.

79 Kraus u.a. 1992.

Kooperationsprobleme sind meist bereits in Fehlern bei der Suche nach und Auswahl von externen Know-how-Trägern begründet: KMU verlassen sich dabei auf Empfehlungen aus ihrem informellen Netzwerk bzw. auf bestimmte Vermittlungsinstanzen (z.B. Freundes- oder Bekanntenkreis, BranchenkollegInnen), ohne ausreichend zu reflektieren, inwieweit sich die Ausgangssituation und Rahmenbedingungen in verschiedenen Unternehmen unterscheiden.

Bildungsanbieter und Unternehmensberatungen streben im Zuge ihrer Kundenakquisition einen möglichst frühzeitigen persönlichen Kontakt mit der KMU-Leitungsebene an. Dies ist für KMU mit eingeschränkter Erfahrung mit externen Know-how-Anbietern – angesichts oft ausgefeilter Akquisitionsstrategien<sup>80</sup> und unklarer eigener Zielvorstellungen – unter Umständen problematisch, da nicht gesichert ist, daß die empfohlenen Angebote und Problemlösungen auch auf einem tatsächlichen betrieblichen Bedarf basieren (Abbildung 9).

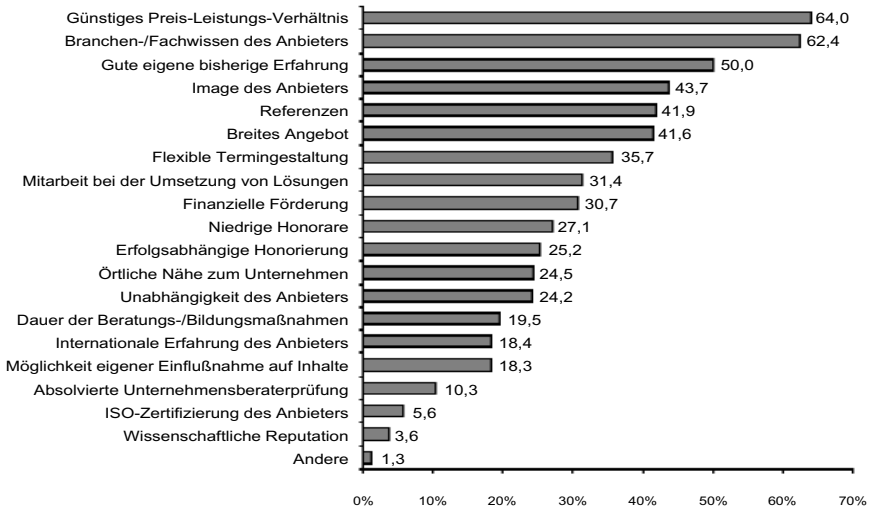
**Abbildung 9: Vorgehensweise von KMU bei der Auswahl externer Know-how-Anbieter**



Quelle: Kailer/Scheff 1998a

80 Zimmermann 1997.

**Abbildung 10: Auswahlkriterien von KMU**



Quelle: Kailer/Scheff 1998a

Als wichtigste Auswahlkriterien aus KMU-Sicht gelten ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Branchenwissen sowie Fachwissen und eine gute bisherige Kooperationserfahrung mit den Anbietern. Mit steigender Kooperationserfahrung wird zudem mehr Wert auf ein bedarfs- und umsetzungsorientiertes Angebot gelegt. Für KMU stellt somit bedarfsorientierte Gestaltung des Angebotes zu angemessenen Preisen ein wichtiges Auswahlkriterium dar. Externe Anbieter nennen dagegen Kriterien wie Referenzen und Empfehlungen, örtliche Nähe zum Unternehmen, finanzielle Förderungen und niedrige Honorare signifikant häufiger als KMU: Dies kann als Hinweis auf eine bestehende Hemmschwelle von Know-how-Anbietern hinsichtlich einer möglichen Kooperation mit KMU aufgefaßt werden. Dies wird auch dadurch belegt, daß nur ein kleiner Teil der Anbieter angibt, seine Dienstleistungen auch KMU-spezifisch zu gestalten und hinsichtlich der Zielgruppe zu differenzieren<sup>81</sup> (Abbildung 10).

Die verfolgten Akquisitionstrategien der externen Know-how-Träger decken sich nur zum Teil mit den Suchstrategien der KMU. KMU bedienen sich vorzugsweise der Einschaltung von »vertrauten« Vermittlungsinstanzen bzw. VermittlerInnen oder greifen auf ihr persönliches Netzwerk zurück. Anbieterseitig wird dieser Suchstrategie der KMU nur in Ansätzen entsprochen. Die externen Know-how-Träger schätzen die Bedeutung der zugrunde liegenden Auswahlkriterien der KMU nur zum Teil richtig ein.

Als entscheidend stellt sich in der Anbahnungsphase eine genaue Zielklärung dar. In diesem Zusammenhang muß es neben der Klärung der Erwartungen auch zu einer Rollenklärung kommen. Offensichtlich bestehen sehr oft unterschiedliche Sichtweisen über die von den Be-

81 Kailer/Scheff 1998a.

teiligten einzunehmenden Rollen – ein Problem, das die späteren Trainings- und Beratungsabläufe sehr stören kann.<sup>82</sup>

Gerade in diesem Zusammenhang wirkt sich besonders nachteilig aus, daß von Nachfragerseite zuwenig Zeit in eine erste Problemanalyse und Zielformulierung investiert wird. Angestrebte Kooperationsziele werden häufig nicht oder nur sehr vage formuliert. Kriterien zur Evaluierung am Projektende werden kaum, Zwischenerfolgskontrollen praktisch nie vereinbart. Gerade die dadurch unklar bleibende Kosten-Nutzen-Relation wird jedoch von Nachfragern häufig als Kooperationshemmnis angeführt.

Insbesondere bei überbetrieblich abgehaltenen Weiterbildungsveranstaltungen zeigt sich immer wieder die bekannte Umsetzungsproblematik, die in hohen Transferverlusten resultiert. Aber auch bei Beratungsleistungen zeigt sich, daß externe BeraterInnen in vielen Fällen von den KMU in die Umsetzungsphase bewußt nicht einbezogen werden.<sup>83</sup>

Hier spielen psychologische Motive, die Problematik des unterschätzten Zeitbedarfes, aber auch Kostenüberlegungen eine wichtige Rolle. Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich auch bei einer Evaluierung von KMU-Beratungen in Deutschland.<sup>84</sup> Vage Zielvorstellungen, Umsetzungsprobleme und fehlende Evaluierung führen dazu, daß bei KMU eine Unklarheit hinsichtlich erzielter Erfolge besteht. Dies dürfte letztlich auch zu der eher skeptischen Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei der Kooperation mit Externen führen.

Insgesamt kann auf Seiten der KMU ein deutliches *Kompetenzdefizit hinsichtlich der Kooperation mit Externen im Bereich Unternehmens- und Kompetenzentwicklung* festgestellt werden. Dieses Defizit zeigt sich z.B. hinsichtlich der:

- Festlegung von Auswahlkriterien;
- verwendeten Such- und Auswahlstrategien;
- gemeinsamen Zielklärung und Zielfestlegung;
- Organisation der konkreten Zusammenarbeit (insbesondere hinsichtlich der bereitzustellenden personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen);
- Frage einer Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz;
- Festlegung von Bewertungskriterien und der Durchführung einer Evaluierung von durchgeführten PE/OE-Projekten.<sup>85</sup>

---

82 Kailer/Heyse/Falter 1998.

83 Kailer/Scheff 1998a; Kailer/Fasel 1997.

84 Kailer/Heyse/Falter 1998.

85 Kailer/Heyse/Falter 1998.



# 3 Kooperationsfelder und Kooperationsformen und ihre Entwicklungen

## 3.1 Veränderte Such- und Auswahlstrategien

Bezogen auf PE und Weiterbildung sind in den letzten Jahren Veränderungen innerhalb der KMU, auf Anbieterseite sowie bezüglich der Kooperationen zwischen Unternehmen und Anbietern dieser Dienstleistungen feststellbar:

- Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung kommt es auch bei KMU zu einem deutlich geänderten Nachfrageverhalten;
- anbieterseitig wird die Dienstleistungspalette deutlich ausgeweitet;
- die Frage der Qualitätssicherung wird sowohl von Anbietern als auch von Nachfragern zunehmend diskutiert;
- sowohl Anbieter als auch Nachfrager setzen große Hoffnungen in Neue Medien;
- die Aus- und Weiterbildung von TrainerInnen und BildungsmanagerInnen gewinnt bei Anbietern und auch KMU zunehmend an Bedeutung.

Daraus resultiert eine zunehmende Bedeutung neuer Kooperationsmöglichkeiten zwischen KMU, so z.B. in der Form eines Intercompany Learning,<sup>86</sup> und zwischen Anbietern und Nachfragern, hier z.B. Weiterbildungsverbundlösungen, integrierte Trainings- und Beratungsprogramme im Lernortverbund<sup>87</sup> oder Begleitung von Unternehmensverbunden.<sup>88</sup>

In den letzten Jahren ist deshalb ein *deutlich verändertes Nachfrageverhalten der KMU* festzustellen. Aufgrund des *zunehmenden Kostenbewußtseins* von KMU auch im PE-Bereich<sup>89</sup> hat sich das Nachfrageverhalten der Unternehmen deutlich verändert. Jedoch sind nicht alle bei Großunternehmen beobachtbare Bewältigungsstrategien für KMU in gleicher Weise sinnvoll übernehmbar:

- *Preisverhandlungen* sowie die Forderung nach Stammkunden- oder Großabnehmerrabatten bei externen Weiterbildungsanbietern sind für KMU aufgrund ihrer geringen Marktmacht nur in Einzelfällen möglich (sofern sie nicht als Nachfragerverbund auftreten). Sie weichen deshalb eher auf (vermeintlich) preisgünstigere (billigere) Angebote aus.
- Großunternehmen gehen von »Streuentendungen« ab und selektieren gezielt einige Anbieter, mit denen verstärkt zusammengearbeitet wird, wobei zum Teil auch Standby-Verträge mit einem abrufbaren Kontingent an Trainings- und Beratungstagen abgeschlossen werden. Ziel ist es, »*Quasi-Interne*« zu entwickeln, die zunehmend auch über Interna des Nachfragers Bescheid wissen. Für KMU ist aufgrund ihrer geringen Marktmacht sowie des

---

<sup>86</sup> Siehe Karner 1998.

<sup>87</sup> Stahl/Stölzl 1994.

<sup>88</sup> Kailer/Scheff 1998b.

<sup>89</sup> Kailer/Scheff 1994.

fehlenden Überblickes über Anbieter ein solcher Selektionsprozeß nur beschränkt möglich. Allerdings besteht hier die Tendenz, verstärkt Angebote von Kundenschulungszentren der wichtigsten Lieferanten bzw. Produzenten in Anspruch zu nehmen.

- Praktiziert wird in KMU ebenso wie in Großunternehmen das *Aufschieben* von geplanten (kostenintensiven) Weiterbildungsmaßnahmen bzw. tendenziell eine Verschiebung in die Freizeit.
- Der Trend zur *Verkürzung* betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen zeigt sich in KMU eher in der Form, daß externe Maßnahmen ausgewählt werden, die weniger Arbeitszeit beanspruchen (z.B. Freitag-Samstag-Kompaktseminare oder Selbstlernmaterialien).
- Die Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen werden zunehmend kritisch dahingehend überprüft, ob sie wirklich *betriebsrelevant* sind. Dies schließt nicht aus, daß aufgrund einer fehlenden langfristigen Perspektive oder blinder Flecken der Beurteilenden falsche Entscheidungen getroffen werden können. Da KMU kaum über längerfristige Planungen oder Leitbilder verfügen, besteht die Gefahr, daß längerfristig angelegte Entwicklungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen tendenziell nicht als betriebsrelevant eingestuft werden, sodaß die Nachfrage von KMU sich schlußendlich stärker auf aktuell benötigte, fachliche Qualifizierungsmaßnahmen konzentriert.

### 3.2 Erweiterung der Dienstleistungspalette der Anbieter

Angebotsanalysen zeigen, daß in den letzten Jahren Weiterbildungsträger ebenso wie Beratungsunternehmen neben externen Seminarangeboten und In-House-Trainings eine *Reihe innovativer Kooperationsformen mit Unternehmen* entwickelt haben,<sup>90</sup> wofür eine Reihe von Auslösern verantwortlich ist.

*Angebotsseitig* zu nennen sind in erster Linie Innovationen durch neue, spezialisierte Anbieter, Erkenntnisse aus Modellversuchen sowie Anstöße aus internationalen Kontakten und Netzwerken:

- Trotz der oben erwähnten andauernden Nachfrageflaute gibt es nach wie vor *einen Anbieterboom*. Insbesondere neu in den Markt eintretende TrainerInnen- und BeraterInnengruppen versuchen, mit thematischen oder methodisch-didaktischen Innovationen sich einen Namen zu machen, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern und sich damit in Marktnischen zu etablieren. Inwieweit es sich dabei um tatsächliche Innovationen oder lediglich »Neuetikettierung« handelt, soll an dieser Stelle nicht vertieft behandelt werden.
- Dies wird verstärkt durch das *Outsourcing* von betrieblichen Bildungsabteilungen<sup>91</sup> sowie durch die Installation von Kundenschulungszentren. Diese drängen mit einem breitgefächerten, innerbetrieblich in Großbetrieben bereits praxiserprobten Angebot (von Fachse-

<sup>90</sup> Seipel 1994; Kailer 1995b; Reuther u.a. 1996.

<sup>91</sup> Staudt u.a. 1995.

minaren bis zu Coaching und Prozeßbegleitung bei OE-Maßnahmen) verstärkt auf den Markt. Als Beispiele seien für Deutschland Volkswagen Coaching, IBM Deutschland, Luft-hansa Consulting und für Österreich PEF-Consulting (Verbund) genannt.

- Es wird eine Reihe von *Pilotprojekten* mit Förderungen durch Bund, Länder und EU (z.B. im Rahmen der EU-Programme Leonardo, Adapt oder Interreg) durchgeführt.<sup>92</sup> In diesen werden Materialien und Konzepte entwickelt und in einer Pilotphase praktisch erprobt. Zwar ist davon auszugehen, daß ein Teil dieser Projekte aufgrund zu geringer Praxisrelevanz den Markttest nach Auslaufen der Förderungen nicht besteht. Jedoch dürfen daraus entstehende indirekte Anstöße, z.B. zur Adaption bzw. Neuentwicklungen unter Beachtung der gemachten Fehlerfahrungen, nicht unterschätzt werden. Diese Innovationsimpulse werden dadurch verstärkt, daß gerade seitens der *EU-Bildungsprogramme* internationale Zusammenarbeit bei solchen Entwicklungsprojekten sowie der Aufbau einschlägiger Netzwerke und Kontaktplattformen (z.B. internationale Kongresse) gefördert wird.
- Zunehmend setzt sich – nicht zuletzt aufgrund der Anstöße aus der intensiv geführten Diskussion um Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung und der Klagen über mangelnde Service- und Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich – auch bei PE-Anbietern die Erkenntnis durch, daß nur durch *systematische Integration des externen Faktors (des Kunden) in den Leistungserstellungsprozeß* eine Verbesserung der Angebotsqualität gewährleistet<sup>93</sup> bzw. die latente Gefahr, lediglich als »Sündenbock« für unternehmensinterne Fehler und Unterlassungen eingesetzt zu werden, verringert werden kann.

Auch *seitens der nachfragenden KMU* ist eine Reihe von Auslösern festzustellen:

- Dazu zählen die häufig geäußerten Klagen über ein fehlendes, für die Betriebsgröße *inadäquates Angebot*<sup>94</sup> seitens der externen Anbieter sowie die zunehmende Überzeugung, daß die Teilnahme an überbetrieblichen Standardveranstaltungen zu *hohe Transferverluste* mit sich bringt.<sup>95</sup> Dies manifestiert sich in einer sinkenden Nachfrage nach überbetrieblichen Standardangeboten und erhöht damit den Druck auf Anbieter, innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Gerade bei Anbietern, welche sich vorwiegend auf die Abhaltung von Standardseminaren mit wenig fachspezifischen Inhalten spezialisiert haben, sind zum Teil existenzbedrohende Nachfrageeinbrüche festzustellen oder auch Konkurse von Anbietern zu verzeichnen.<sup>96</sup> Mangels einschlägiger Anbieterverzeichnisse vollzieht sich gerade die Einstellung der Geschäftsaktivitäten von Kleinanbietern weitgehend unbemerkt, wodurch die dem Bildungsmarkt innewohnende Dynamik weitgehend unterschätzt wird.
- Auch das bereits oben diskutierte *veränderte Nachfrageverhalten* der Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung – d.h. der Trend hin zu längerfristig angelegten Ko-

92 Bornett u.a. 1996, S.87ff.

93 Meffert/Bruhn 1995, Seite 61ff; Corsten 1990, Seite 176ff.

94 Stahl/Stölzl 1994.

95 Kailer/Scheff 1998a.

96 Kailer 1995b.

operationen mit ausgewählten Instituten, TrainerInnen und BeraterInnen – führt dazu, daß anbieterseitig neue Kooperationsformen entwickelt und propagiert werden (müssen). Da diese »quasi-internen« Fachleute vorwiegend firmenintern eingesetzt werden und hier nicht nur Trainings sondern auch Coachings durchführen und Entwicklungsprojekte begleiten, steigen die Anforderungen an die eingesetzten TrainerInnen und BeraterInnen erheblich.<sup>97</sup>

Diese Anstöße führten dazu, daß in den letzten Jahren *das Dienstleistungsspektrum der Anbieter von Training und Beratung systematisch ausgeweitet* wurde (Motto: »Vom Verkäufer von Weiterbildungsprodukten zum Anbieter problem- und kundenorientierter, maßgeschneiderter Problemlösungen«). Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über mögliche Kooperationsfelder.

Ein Schwerpunkt der Innovationen liegt dabei im Bereich der *Beratungsaktivitäten*.<sup>98</sup>

Allerdings ist zu beachten, daß die Entsendung von MitarbeiterInnen – gerade von KMU – zu außerbetrieblichen Veranstaltungen und Kontakttreffen (Messen, Erfahrungsaustauschkreise) quantitativ gesehen nach wie vor eine der wichtigsten Kooperationsformen darstellt. Dadurch sind auch die dargestellten *methodisch-didaktischen Innovationen* bei organisierten Bildungsveranstaltungen (Kursen, Lehrgängen, Seminaren) zur Erhöhung des Lerntransfers weiterhin von hoher Bedeutung. Festzuhalten ist, daß gerade transferfördernde Strategien der Programmgestaltung auch bei externen Weiterbildungsanbietern noch nicht allgemein verbreitet sind, da auch bei diesen nur eine geringe Anzahl qualifizierter TrainerInnen und BildungsorganisatorInnen vorhanden sind, die entsprechende OE-orientierte Bildungsmaßnahmen auch als ProzeßbegleiterIn, ModeratorIn und Coach begleiten können.<sup>99</sup>

In Zukunft wird auch die Unterstützung von KMU beim Aufbau betrieblicher PE, insbesondere durch Beratung beim Aufbau der erforderlichen Strukturen sowie bei der Ausbildung und Supervision der PE-Verantwortlichen, an Bedeutung gewinnen. Als Beispiel können hier integrierte Curricula zur Ausbildung nebenamtlicher Bildungsverantwortlicher bzw. PersonalentwicklerInnen in KMU genannt werden, wie z.B. das »Train-Key-Programm« des WIFI Wien.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt wird darüber hinaus in der Unterstützung der Vernetzung von KMU<sup>100</sup> und von Unternehmenskooperationen<sup>101</sup> liegen (Übersicht).

97 Zimmer 1993; Kailer/Mayrhofer 1995; Kailer u.a. 1999.

98 Kailer 1994.

99 Walger 1995.

100 Curran u.a. 1993; Donckels 1993.

101 Kailer/Scheff 1998b.

## **Übersicht: Leistungspalette von Anbietern: Kooperationsfelder und Beispiele**

### **I. Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (auf regionaler Ebene oder grenzüberschreitend)**

Z.B.: Branchen- oder regionsbezogene Qualifikations(bedarfs)analysen, Bildungsbedarfserhebungen und Kampagnen zur Förderung der Weiterbildungsmotivation, Programmentwicklung und Programmdurchführung im Anbieterverbund, Etablierung eines regionalen Gütesiegelverbundes, Einrichtung einer regionalen, fach- oder branchenbezogenen Kontaktplattform, Erstellung eines Aus- und Weiterbildungscurriculums als Beitrag zur Professionalisierung, gemeinsame regionale Koordinations-, Beratungs- oder Trainingszentren

### **II. Analysen zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes**

Z.B.: schriftliche/mündliche Bildungsbedarfserhebungen als Grundlage für die Gestaltung des eigenen Programmangebotes: Unternehmens-, TeilnehmerInnen- und ExpertInnenbefragungen, Kundenforen, Etablierung eines Programm-Beirates, eigene Erhebungen bzw. Auswertung von Qualifikations(bedarfs)analysen (Literaturrecherchen), Evaluierungsstudien, Vergleiche/Benchmarking mit anderen Anbietern

### **III. Innovationen bei überbetrieblichen Veranstaltungen**

#### ***Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes von TeilnehmerInnen an überbetrieblichen Veranstaltungen***

Z.B.: Vortreffen, (telefonische) TeilnehmerInneninterviews, schriftliche Erhebungen, Unterrichtsbeobachtungen

#### ***Lerntransferfördernde Gestaltung überbetrieblicher Seminare***

Z.B.: Vor- und Nachbereitung, Stützkurse, Förder-Assessment-Center, Transfertreffen und Transferevaluierung, Hotline, berufsbegleitende Lehrgänge in Sandwich-Form

#### ***Veranstaltungsevaluierung***

Z.B.: Fragebogeneinsatz, TeilnehmerInnenbefragungen

### **IV. Informationssammlung, Informationsaufbereitung, Informationsweitergabe, Recherchearbeiten**

Z.B.: Aufbau einer Fachbibliothek, Literaturberatung, Literaturrecherchen und Literaturlauswertung (zu bestimmten Themenstellungen auf Anfrage, laufende Erstellung von Abstracts, Erstellung von Branchen-Newsletters), Datenbankrecherchen und Berichterstellung

### **V. Entwicklung und Vertrieb von Lernmaterialien und Lernprogrammen**

Z.B.: Verkauf/Verleih, Adaptierung/Neuentwicklung von Lernmaterialien, (computergestützten) Lernprogrammen (CBT, Multimediaprogramme) und Selbstlernpaketen, Angebot be-

gleitender Präsenzveranstaltungen, tutorielle Begleitung firmeninterner Selbstlernprogramme und Selbstlerngruppen, Beratung beim Aufbau von Support-Strukturen für selbstgesteuertes Lernen im Unternehmen

## **VI. Beratungsleistungen: Weiterbildungs-, Organisationsentwicklungs- und Unternehmensberatung**

### ***Weiterbildungsberatung***

Z.B.: Informationen über das Programmangebot, individuelle Beratung (Einzelpersonen, Unternehmen), Tests und Beratungsgespräche

### ***Unternehmensberatung, Organisationsentwicklungs-, Prozeß-Beratung***

Z.B.: Organisationsdiagnosen, Begleitung/Moderation von Veränderungsprozessen in Unternehmen

### ***Coaching***

Z.B.: Einzel- und Gruppencoaching, Projektsupervision, Intervision, Moderation von Arbeitsklausuren, Besprechungen, Ausbildung haupt- und nebenamtlicher Coaches

## **VII. Unterstützung innerbetrieblicher Personalentwicklung/Weiterbildung**

### ***Weiterbildungsbedarfserhebung in Unternehmen***

Z.B.: schriftliche Erhebungen, Interviewserie, moderierte Klausurtagung zur Bedarfserhebung, Programmkonzept bzw. Programmentwicklung auf Basis der Bedarfserhebung

### ***Firmeninterne Durchführung von Veranstaltungen***

Z.B.: Standardveranstaltungen (mit/ohne Begleitmaßnahmen), »maßgeschneiderte« bzw. adaptierte Programme

### ***Begleitung selbstgesteuerten Lernens***

Z.B.: Begleitung von Lerngruppen am Arbeitsplatz/On-the-Job-Trainingsmaßnahmen, Abhaltung von Präsenzphasen bzw. TutorInneneinsatz bei der Arbeit mit Fernlehrgängen und Selbstlernpaketen, Bedarfsklärung und Supervision bei selbstgesteuerten Lernprojekten, Literaturberatung

## **VIII: Makler- und Börsenfunktion**

Z.B.: BeraterInnen- und TrainerInnenvermittlung (Börsenfunktion), Datenbank- und Internet-Recherchen, Suche und Kontaktvermittlung von Interessenten, Materialsuche anhand Anforderungsprofil, Organisation von Informations- und Kontaktveranstaltungen, begleitende Lernberatung und Moderation von Besprechungen

## **IX. Förderung von Kooperation und Erfahrungsaustausch, Netzworkebildung**

Z.B.: themen- und branchenspezifische Kontaktplattformen, Erfahrungsaustausch-Gruppen von ehemaligen TeilnehmerInnen, (internationale) Symposien, Fachkongresse, Gründung/Unterstützung von (regionalen) thematischen Arbeitsgemeinschaften, elektronische Vernetzung, Videoconferencing

**X. Benchmarking**

Z.B.: Durchführung von Benchmarking-Projekten mit Unternehmen, Organisation von Firmenbesuchen, Cases of Good Practice

**XI. Weiterbildungsprojekte und PE-Projekte im Unternehmensverbund**

Z.B.: Mitwirkung bei Bedarfsklärung, Partnersuche (Maklerfunktion), Konzepterstellung, Durchführung, Evaluation, Übernahme der organisatorischen Koordinationsaufgaben, fachliche Beratung der Kooperationspartner

**XII. Kompetenzentwicklung von Personalentwicklern, TrainerInnen, (OE)-BeraterInnen, PE-Verantwortlichen**

Z.B.: Auswahl von WB-Personal, Auswahl- bzw. Förder-Assessment-Centers, Einzelkurse und integrierte Entwicklungsprogramme, Supervision, Intervision, Kontaktplattform, Organisation gegenseitiger Firmenbesuche

**XIII. Förderung von Unternehmensverbunden, Kooperationsbegleitung**

Z.B.: Gründung/Unterstützung von Unternehmensnetzwerken und Clustern, gemeinsamen Unternehmen, Pflege von Kooperationsplattformen, Unterstützung bei der Partnersuche, Moderation von Arbeitssitzungen und Arbeitsprojekten der Kooperationspartner, Beratung in Kompetenzentwicklungsfragen und Entwicklung begleitender Trainings- und Beratungsangebote

Diese Entwicklung verläuft nun keineswegs geradlinig und bei allen Anbietern in gleicher Weise. So konstatiert die Erhebung von Reuther u.a. (1996) eine noch eher zögerliche Ausweitung der Dienstleistungspalette bei deutschen Anbietern. Eine Analyse von Fallstudien und Modellprojekten zeigt gerade bei Anbietern, die Programminnovationen einführen und neue Kooperationsfelder entwickelten, eine Reihe von *Problemen bei der Entwicklung und insbesondere der Einführung* dieser neuen Dienstleistungen auf:<sup>102</sup>

- Um Angebote für kleine Marktnischen zu entwickeln bzw. um Transferprobleme aufgrund zu hoher Heterogenität der TeilnehmerInnen zu verringern, ist eine stärkere *Spezialisierung* des Angebotes (nach Zielgruppe, Thema, Branche usw.) erforderlich. Dadurch erhöht sich das (imageschädigende) *Absagerisiko*. Durch dieses erhöhte Absagerisiko fallen tendenziell beträchtliche Kosten an. Gerade bei inhaltlich oder methodisch-didaktisch neuen Angeboten kann einige Zeit vergehen, bis – gerade bei KMU, die wenig über das Angebot informiert sind, – eine Nachfrage nach diesen Leistungen entsteht. Diese »Durststrecke« kann gerade in einer Zeit des Nachfragerückganges für kleinere Anbieter existenzbedrohend sein und verstärkt die Tendenz zu innovationsvermeidender Programmplanung (d.h. auch nicht-innovative, unter Umständen dem angestrebten Institutsprofil zuwiderlaufende Angebote werden weiterhin angeboten, da es sich um unverzichtbare »Cash Cows« handelt).

<sup>102</sup> Siehe z.B. die Fallbeispiele in BFZ 1993 oder Stahl/Stölzl 1994.

- Je »maßgeschneiderter«, je kunden- und problemorientierter ein angebotenes Produkt sich darstellt, desto höher ist der *Zeitaufwand* seitens der TrainerInnen, der TeilnehmerInnen und der Vorgesetzten. Damit steigen auch die Entwicklungs- und Durchführungskosten. Gerade wenig weiterbildungserfahrene KMU sind aufgrund fehlender Weiterbildungs- und Beratungserfahrung oft nicht in der Lage, unterschiedliche Angebote einzuholen sowie die verschiedenen angebotenen Programmdesigns hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Transferwirksamkeit richtig einzuschätzen. Ein Angebotsvergleich beschränkt sich oft nur auf den Preis und den Programmtitel, beliebt ist auch die Reduktion der Unsicherheit bei der Auswahl durch Rückgriff auf »bewährte Standardseminare«. Die Bereitschaft, Zusatzleistungen, wie z.B. vorgeschaltete Bildungsbedarfserhebungen im Unternehmen, extra zu honorieren, ist bei KMU eher gering. Mit steigender Weiterbildungserfahrung und Zunahme der Kompetenz im Trainings- und Beratungsbereich bevorzugen KMU jedoch eher integrierte Beratungs- und Trainingsprogramme.<sup>103</sup>
- Markante Veränderungen sind bei den *Kompetenzanforderungen an den MitarbeiterInnenstab* der Anbieter aufgrund des veränderten Aufgabenspektrums (z.B. Moderation von Bedarfserhebungsklausuren, Entwicklung maßgeschneiderter Programme, Beratungsgespräche mit Führungskräften und MitarbeiterInnen, Transferberatung in der Umsetzungsphase, Erstellung von Evaluierungsdesigns, Entwicklung von Selbstlernmaterialien, Lernberatung, Begleitung selbstgesteuerter Lerngruppen) festzustellen. Die Auswahl, Aus- und Weiterbildung sowie begleitende Supervision von haupt- und nebenamtlichen TrainerInnen, BeraterInnen und BildungsorganisatorInnen erfordert seitens der Anbieter zunehmende und erhebliche Zeit- und Kosteninvestitionen. Die feststellbare Tendenz zur Akademisierung<sup>104</sup> kann dabei als Hinweis auf eine Tendenz zur Professionalisierung gedeutet werden, jedoch weist von Hören (1995) darauf hin, daß in der PE-Beratung eingesetzte BeraterInnen zwar über eine hohe formale Qualifikation verfügen, daß diese jedoch zuwenig auf die Zielgruppe der KMU zugeschnitten ist. Mit steigender fachlicher Kompetenz des Betreuungspersonales verändert sich auch dessen Erwartungshaltung hinsichtlich der Aufgabenstellungen und des Gestaltungsspielraumes bei Firmenprojekten. Dadurch steigt mittelfristig die *Fluktuationsneigung* im TrainerInnen- und BeraterInnenstab, sofern nicht begleitend Veränderungen z.B. in den Tätigkeitsfeldern, organisatorischen Abläufen, im Anreiz- und Führungssystem sowie hinsichtlich der Laufbahngestaltung durchgeführt werden (dieses nicht-intendierte Ergebnis wird in den wenigen publizierten Fallbeispielen dazu meist überhaupt nicht oder nur am Rande angeführt).

Als *Zwischenfazit* kann festgestellt werden, daß seitens der Anbieter zunehmend versucht wird, die Kunden in die Erstellung der Dienstleistungen im Bildungs- und Beratungsbereich zu integrieren: Allerdings wird dabei von den jeweiligen Fach- und MachtpromotorInnen in den An-

---

103 Kraus u.a. 1992.

104 Kailer 1991b; Kailer/Mayrhofer 1995.



bieteterorganisationen oft zuwenig beachtet, daß eine Umgestaltung der eigenen Leistungspalette in Richtung von »maßgeschneiderten« Programmen, die Ausweitung des Angebotes in Richtung von Beratungsleistungen bzw. generell die Betonung der Marketingorientierung (meist unter dem Motto: »Vom/von der VerkäuferIn zum/zur BeraterIn«) nicht einfach durch Einstellung zusätzlicher FachspezialistInnen bewerkstelligt werden kann. Erforderlich ist vielmehr *eine strategische Umorientierung des Weiterbildungsträgers* selbst, d.h. die Einleitung von langfristig angelegten Organisationsentwicklungsprozessen. Ansatzpunkte dafür sind im Zuge von kritischen Organisationsanalysen sichtbar werdende negative Auswirkungen einer dominierenden Produktionsorientierung, einer übertriebenen Verkaufsorientierung, eines unkonturierten Anbieterprofils oder von festgestellten Qualitätsmängeln des Angebotes. Zur Analyse können Instrumentarien, die im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessung und des Qualitätsmanagements im Dienstleistungsbereich entwickelt wurden, eingesetzt werden. Beispiele dafür sind die Kontaktpunkt-Erlebnismessung durch Beobachtung, Beschwerdeanalyse, Critical Incident Technique oder Costumer-Focus-Programme, aber auch Benchmarking-Projekte oder TQM-Projekte.<sup>105</sup>

### 3.3 Hoffnungsträger: Neue Medien

Sowohl betriebliche Personalentwicklung als auch externe Bildungsträger sehen in den letzten Jahren zunehmend neue Technologien (und deren Einsatz) im Rahmen ihrer Weiterbildungsarbeit als »Hoffnungsträger« an.

Damit werden vor allem Hoffnungen auf drastische Kostenreduzierung (durch Abbau von Präsenzveranstaltungen) und auf das Erreichen neuer Zielgruppen (durch Wegfall räumlich-zeitlicher Beschränkungen sowie durch den Motivationseffekt neuer Technologien) verbunden.

Der Begriff der »*Neue Medien/Technologien*« umfaßt dabei eine *sehr breite Palette* an möglichen Dienstleistungsangeboten und Produkten, wie z.B.:<sup>106</sup>

- (computergestützte) Präsentationshilfen für die Lehrenden;
- Zugriff auf externe Informationsquellen durch Online-Abfragen von innerbetrieblichen oder externen Datenbanken usw.;
- Computer Based Training (CBT) mit multimedialer Aufbereitung (Online-Lernen oder mittels heruntergeladener Programme);
- Groupware im Seminarraum zur inhaltlichen Unterstützung des Lernens (gemeinsame Datenbanken, Expertensysteme) bzw. zur Unterstützung des Gruppenprozesses (gemeinsame Dokumentenbearbeitung, Abstimmungs- und Befragungsverfahren, Electronic Brainstorming usw.);

---

<sup>105</sup> Stauss 1995, Seite 379ff; Simon/Homburg 1995, Seite 207ff; Haller 1995, Seite 89ff.

<sup>106</sup> Vgl. Petrovic u.a. 1998; Keil-Slawik u.a. 1995.

- Groupware außerhalb des Seminarraumes, wie z.B. Teleteaching, Telelearning, Teleconsulting unter Nutzung von Intranet und Internet, Bereitstellung multimedialer Informationen für InternetbenutzerInnen, aber auch synchron-dezentrale Systeme, wie z.B. Videoconferencing, über die Lehrende und Lernende, die sich an unterschiedlichen Orten befinden, interagieren.

Tendenziell ist für die nächsten Jahre ein *Angebotsboom* im Bereich der Neuen Medien und Trainingstechnologien (z.B. CBT, Multimediapakete) zu erwarten. Roland Berger & Partner prognostizierten z.B. für den Multimedia-Bereich in Deutschland bis zum Jahre 2000 einen Umsatz von über 17 Milliarden DM.<sup>107</sup>

So werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Bereichen Multimedia, Distance und Open Learning (z.B. Fernuniversitäten, Satellitenfernsehen), Telematikdienste, Vernetzungen von Forschungszentren, Datenbanken usw.) gezielt von der EU gefördert. Der hohe Aufmerksamkeitswert des Internet, das steigende Angebot an Edutainment-Software für den privaten und beruflichen Einsatz und die Flut kostengünstiger bzw. kostenloser Shareware-Lernprogramme, die Nutzung von Multimedia-geeigneten PCs auch im privaten Bereich, positive Besprechungen einschlägiger Lernsoftware in Fach- und Tageszeitschriften sowie deren in Zukunft verstärkter Einsatz im Schul- und Hochschulwesen<sup>108</sup> wirken mittel- und langfristig als positive Verstärker.

Derzeit werden CBT- und Multimedia-Programme vorwiegend von kleinen Anbietergruppen (oft als Auftragsarbeit für ein bestimmtes Unternehmen oder einen Bildungsträger) bzw. in einigen Großunternehmen durch die interne Weiterbildungsabteilung selbst entwickelt und vorwiegend in Großunternehmen bzw. von Bildungsträgern eingesetzt.

Bei KMU sind noch *weitreichende Einsatz- und Informationsdefizite* festzustellen.<sup>109</sup> Aufgrund von Informationsdefiziten oder übertriebener Versprechungen der Anbieter bestehen zum Teil unrealistische Erwartungen. So wird z.B. auf einen vollständigen Ersatz von – kostenintensiven – Präsenzveranstaltungen durch Selbstlernmaterialien gehofft, oder man ist sich über die hohen Kosten für Entwicklung und Aktualisierung dieser Programme oder AbbrecherInnenquoten bei fehlenden Support-Strukturen im Unternehmen nicht im klaren. Weitere hemmende Faktoren für am CBT-Einsatz interessierte KMU bestehen in der fehlenden Hardware-Ausstattung im Unternehmen sowie in der Unsicherheit hinsichtlich der didaktischen Qualität der am Markt angebotenen Programme. Ein weiteres wesentliches (Einsatz-)Hemmnis besteht in der fehlenden einschlägigen Qualifikation des Weiterbildungspersonals hinsichtlich der Entwicklung und des Einsatzes von Selbstlernmaterialien.<sup>110</sup>

Zentraler Erfolgsfaktor in diesem Bereich wird deshalb in Zukunft für größere Unternehmen mit betrieblichem Bildungspersonal der *Aufbau von Supportstrukturen* im Unternehmen (Me-

107 Die Welt 13./14.1.1996.

108 Petrovic u.a. 1998.

109 Salomon u.a. 1995, Seite 67ff; Jenny-Gravert u.a. 1997.

110 Zimmer 1993.

diatheken, Bereitstellung von Lernräumen, zeitlich-organisatorische Regelungen zur Nutzung der Medien) einschließlich begleitender Beratung (Einrichtung von Lernbörsen zur Erleichterung kooperativer Selbstqualifikation<sup>111</sup> sowie Lernberatung für selbstgesteuerte Lerngruppen<sup>112</sup>) sein. Für KMU dürfte aufgrund des Kosten- und Zeitaufwandes ein Einsatz eher auf Branchenebene bzw. im Rahmen eines Bildungsverbundes (d.h. ein Bildungsträger entwickelt ein Programm für eine größere Anzahl von KMU) sowie durch die Nutzung entsprechender Angebote von Kundenschulungszentren von Großunternehmen in Frage kommen. Für Bildungsträger bietet sich an, KMU-spezifische Kurse mit kurzen Präsenzphasen und begleitenden Selbstlernunterlagen zu entwickeln. Als Beispiel kann das seit April 1999 angebotene WIFI-Telelearning angeführt werden: Diese Kurse bestehen zu zwei Dritteln aus individuellen Lernphasen via Internet am PC und zu einem Drittel aus fixen Terminen im WIFI. Auf die Kurse wird per Internet zugegriffen, bei Bedarf steht E-Mail-Kontakt zu Tele-Coaches zur Verfügung (Infos: [www.telewifi.at](http://www.telewifi.at)).

Allerdings ist zu konstatieren, daß die derzeit eingesetzten neuen Technologien vorwiegend der Verbesserung des Transfers expliziten Wissens in Bildungsveranstaltungen dienen. Auffallend gering verbreitet sind dagegen Technologien, die durch Unterstützung kooperativen Lernens den Aufbau impliziten Wissens unterstützen (z.B. Groupware außerhalb des Seminarraumes, so v.a. Teleteaching, Telelearning, Teleconsulting, Videoconferencing) und damit entscheidend zur Kompetenzentwicklung beitragen könnten.<sup>113</sup> Damit wird das eigentliche Potential neuer Lerntechnologien bei weitem nicht genutzt.

Generell ist festzustellen, daß derzeit der Einsatz neuer Technologien in der inner- und überbetrieblichen Bildungsarbeit sowie an den Universitäten europaweit noch eher gering ist.<sup>114</sup> Je nach Technologie ist die Verbreitung sehr unterschiedlich: Am relativ häufigsten werden computergestützte Präsentationshilfen für Lehrende genutzt, gefolgt von CBT und Online-Zugriff auf externe Informationsquellen.<sup>115</sup> Allerdings liegt der Zeit- und Kostenanteil von CBT – auch bei bildungsaktiven *Großunternehmen* – europaweit noch unter 5% des gesamten Bildungsvolumens.<sup>116</sup>

Nach Kailer u.a. (1999) nutzen 16% der Unternehmen CBT, 9% Videokonferenzen, 7% Diskussionsformen im Internet/Intranet. Laut der Trainingszeitschrift Meeting (Nr. 6–7/1999) besitzt derzeit etwa ein Drittel der österreichischen KMU einen Internet-Zugang.<sup>117</sup>

*Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß die Bedeutung neuer Lerntechnologien für die Weiterbildung in der Zukunft deutlich zunehmen wird.* Nicht zuletzt werden seitens der EU Modellprojekte im Rahmen des Open-Distance-Learning besonders gefördert.<sup>118</sup>

---

111 Heidack 1993.

112 Kliche 1994; Petermandl 1994.

113 Petrovic u.a. 1998.

114 Brandsma u.a. 1995; Brewster/Hegewisch 1994.

115 Petrovic u.a. 1998.

116 Kailer 1998.

117 Zum Vergleich: 13% aller Berufstätigen in Österreich verfügen an ihrem Arbeitsplatz über einen Internet-Anschluß, ebenso 9% der heimischen Haushalte. So rechnet das WIFI z.B. mit einer Zielgruppe für das Telelearning von 1.450.000 Personen in Österreich (Quelle: Training Nr. 3/1999, Seite 9).

118 Positive Impulse können auch durch eine weitere EU-Initiative erwartet werden: Die Einführung des Europäischen Computerführerscheines mit abschließendem ECDL-Test (Infos: [www.ecdl.at](http://www.ecdl.at)).

*Ihr eigentliches Potential wird jedoch noch kaum erkannt bzw. genutzt.*

Gerade die Tendenzen der Globalisierung, Dezentralisierung und organisationsübergreifenden Vernetzung erfordern jedoch, daß *zeitlich und örtlich verteiltes Lernen systematisch gefördert* wird.

Mit neuen Technologien ist es einerseits möglich, eine unternehmensweite und unternehmensübergreifende Wissensbasis (Memos, Briefe, Gutachten, Berichte, Instrumente, Datenbanken, diverse andere Dokumente) zu entwickeln. Durch den benutzerfreundlichen Aufbau dieser »organisatorischen Wissensbasis« wird der *Zugriff auf explizites Fachwissen erleichtert*.

Das für Kompetenzentwicklung jedoch wesentlich wichtigere Ziel besteht in der *Erhöhung der Interaktivität zwischen den LernpartnerInnen*. Der Einsatz von Groupware (z.B. Electronic Brainstorming, elektronische Diskussionsforen) ermöglicht eine (prozeßorientierte) Unterstützung der Lernprozesse. Hierin ist für die Zukunft das größte Potential hinsichtlich des Einsatzes neuer Lerntechnologien zu sehen.

### 3.4 Qualitätssicherung bei PE und Beratung

Der Gedanke der Qualitätssicherung und gezielten Qualitätsentwicklung gewinnt angesichts der von vielen Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen im Bereich des Total Quality Management, der Einführung unternehmensweiter Qualitätssicherungskonzepte sowie durch die – durchaus kontrovers geführte – Diskussion um Vor- und Nachteile der ISO-Zertifizierung zunehmend an Bedeutung.<sup>119</sup> Auch auf EU-Ebene werden dazu eine Reihe von Modellversuchen und empirischen Erhebungen unterstützt, um den Stand der Qualitätssicherung im Bildungsbereich herauszuarbeiten und geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen zu entwickeln.<sup>120</sup>

Im Bereich des Weiterbildungs- und Beratungsmarktes werden Maßnahmen zur Erhöhung der *Angebotstransparenz und zur Verbesserung der Angebotsqualität* auf mehreren Ebenen gesetzt:<sup>121</sup>

- *Datenbanken (mit der Möglichkeit von Online-Abfragen)* sollen einen verbesserten Marktüberblick über Beratungs- und Trainingsleistungen schaffen. In den letzten Jahren wurden in den meisten europäischen Staaten bundesweite bzw. örtlich oder thematisch eingeschränkte Datenbanken von der öffentlichen Hand bzw. auch von privater Seite eingerichtet. Als Probleme stellten sich dabei der bisher eher geringe Bekanntheitsgrad, die geringe Inanspruchnahme gerade durch KMU, die Kostenseite (insbesondere Folgekosten durch die laufende Aktualisierung) und inhaltliche Beschränkungen (keine Berücksichtigung von Evaluierungsdaten) heraus. Als entscheidend für die Inanspruchnahme zeigt sich die Koppelung mit begleitender persönlicher Weiterbildungsberatung.

119 Für KMU trifft dies nur beschränkt zu. So sind z.B. in Deutschland von über 810.000 Handwerksbetrieben erst 2.000 nach ISO 9000ff zertifiziert, vorwiegend handelt es sich dabei um Kfz-Gewerbebetriebe und Zulieferbetriebe von zertifizierten Großunternehmen (Neumann 1996).

120 Stahl/Severing 1996; Kailer/Scheff 1998c; Becker 1997.

121 Gabele/Hirsch 1986; Hirsch 1986; Meyerhöfer 1987; Meifort/Sauter 1991; Stockmann 1993; Bardeleben u.a. 1995.

- Zur Unterstützung der Auswahl und Kooperation mit geeigneten externen TrainerInnen und PE- und UnternehmensberaterInnen wurde in letzter Zeit auch eine Reihe von *Praxisleitfäden* und Handbüchern erstellt.<sup>122</sup>
- Für Maßnahmen im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit in Deutschland wurden mit den sogenannten Fortbildungs- und Umschulungs-Standards detaillierte *Auswahl- und Prüfkriterien* entwickelt. Auf gesetzlicher Basis erfolgt die Qualitätssicherung von Fernlehrgängen durch das deutsche Fernunterrichts-Schutzgesetz.
- Von Anbieterseite wird stärker auf freiwillige Selbstkontrolle gesetzt: Anbietervereinigungen erarbeiteten *Verbands-Gütesiegel* und andere *Richtlinien*,<sup>123</sup> deren Einhaltung eine Aufnahmevoraussetzung darstellt und (zum Teil) auch laufend überprüft wird. Auch auf Anbieterseite wird der Einfluß der Normenserie ISO 9000ff zunehmend spürbar. Dies betrifft einerseits das wachsende externe Angebot hinsichtlich Weiterbildung und Beratung beim Aufbau von QS-Systemen und zur Vorbereitung auf die ISO-Zertifizierung. Andererseits wird – trotz andauernder Diskussionen über die Sinnhaftigkeit – die *ISO-Zertifizierung* auch für Weiterbildungsträger als möglicher Wettbewerbsvorteil angesehen. So sind z.B. in Österreich die größten Weiterbildungsanbieter im Bereich berufsbezogener Weiterbildung, Managementfortbildung und Rehabilitation bereits zertifiziert. In Deutschland ist dagegen – bei steigender Tendenz – erst ein geringer Prozentsatz der Anbieter zertifiziert. Zunehmend setzt sich die Meinung durch, daß die ISO-Zertifizierung ihren Höhepunkt überschritten hat, andere Modelle der Qualitätssicherung im Bildungsbereich, wie z.B. die Möglichkeit des Self-Assessment durch das EFQM-Modell,<sup>124</sup> gewinnen im Bildungsbereich zunehmend an Bedeutung.<sup>125</sup> Kritisch anzumerken ist dabei allerdings, daß *die Qualitätsdiskussion vor allem anbieterseitig* geführt wird. Für KMU stellen, wie die Erhebung von Kailer/Scheff (1998a) belegt, ISO-Zertifizierung oder Verbands-Gütesiegel sehr unwichtige Auswahlkriterien dar – wobei auch die Anbieterseite diese Einschätzung teilt.

Vorwiegend bei Weiterbildungsvorhaben werden den Anbietern die Praxisnähe des Angebotes und die Durchführung von Bildungsbedarfserhebungen als Qualitätskriterien zugeschrieben, bei Unternehmensberatungen werden die Berufserfahrung der BeraterInnen sowie die Begleitung der Umsetzung in den KMU als wesentlich angesehen. Eine Befragung von KMU-LeiterInnen ergab z.B. folgende Qualitätsanforderungen:

- Gestaltung des Kooperationsprozesses (Vorbereitung der MitarbeiterInnen, eine gemeinsame Bedarfserhebung sowie Evaluierung der Maßnahmen, Maßschneidung auf die betriebliche Problemsituation);
- Finanzierung der Kooperation (Hilfestellung bei Finanzierungs- bzw. Förderungsfragen und kostenlose Erstberatung);

122 Z.B. Kailer 1987; Kailer u.a. 1990; Titscher 1997; Kailer 1998.

123 Als Übersicht vgl. Kailer/Fasel 1997a.

124 EFQM = Europäische Föderation für Qualitätsmanagement.

125 Becker 1997.

- Innovationsgrad der Leistung (Einsatz neuer Lernformen, Aktualität der angebotenen Themen);
- Flexibilität des Anbieters (flexible Zeitanpassung sowie rasches Reagieren auf den Qualifizierungsbedarf der Unternehmen).<sup>126</sup>

Diese nachfragerseitig bestimmten Qualitätsfaktoren zeigen gleichzeitig die mögliche Entwicklungsrichtung einer Qualitätsdiskussion auf. Als ein aktueller Ansatz kann das Modell des Costumer Certified Trainers (CCT) des Verbandes der Wirtschaftstrainer genannt werden.

### 3.5 Kompetenzentwicklung bei PE-Verantwortlichen, BeraterInnen und BildungsmanagerInnen

Der überwiegende Teil der Unternehmen verfügt nicht über hauptamtlich tätiges Personal für PE und Weiterbildung. Der Zuwachs an einschlägigem Fachpersonal in den letzten Jahren war vorwiegend auf die Einführung entsprechender Positionen in Mittelbetrieben zurückzuführen, wobei aber die insgesamt sehr knappe personelle Ausstattung weiterhin den Einsatz gezielter Strategien zur Kapazitätserweiterung notwendig macht.<sup>127</sup> Die (informelle) Verankerung der PE-Verantwortlichen im Unternehmen hängt besonders von der Kenntnis der betrieblichen Abläufe, vom Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den betrieblichen Schlüsselpersonen und von einer persönlichen Reputation aufgrund von in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführten Projekten ab. PE-Verantwortliche können in vielen Fällen auf eine Fachkarriere im Unternehmen zurückblicken.<sup>128</sup> Das daraus resultierende Wissens- und Erfahrungsdefizit im PE-Bereich wird angesichts der oben skizzierten Veränderungen in diesem Bereich besonders schlagend. Der Kompetenzentwicklung dieser Personengruppe kommt deshalb in Zukunft eine zentrale Bedeutung zu.<sup>129</sup> Die diesbezügliche Angebotspalette ist in den letzten Jahren zunehmend ausgebaut worden und reicht von kurzen Einführungsseminaren für (nebenamtliche) Bildungsverantwortliche über TrainerInnenkurse mit Abschlußprüfung bis hin zu mehrjährigen (berufsbegleitenden) TrainerInnen- und BeraterInnenlehrgängen mit begleitenden Projektarbeiten. Regelmäßig stattfindende Erfahrungsaustausch-Gruppen oder Supervision werden laut Kailer (1995a, Seite 362) eher nur beschränkt eingesetzt (Tabelle 8).<sup>130</sup>

126 Scheff u.a. 1997.

127 Kailer 1991a.

128 Kailer 1991b.

129 Kailer/Mayrhofer 1995; Kailer u.a. 1999.

130 Empirische Belege zeigen allerdings eine eher geringe Weiterbildungsaktivität diese Zielgruppe auf: In Österreich liegt z.B. der Medianwert bei fünf Tagen Weiterbildung pro Jahr für PersonalentwicklerInnen/TrainerInnen, ergänzt durch neun Tage Selbststudium (Kailer 1995a). Oberösterreichische PersonalleiterInnen wenden für ihre personalwirtschaftliche Weiterbildung etwa vier bis sechs Tage pro Jahr auf, Selbststudium wird nur von einem Teil betrieben (Putz/Nöbauer 1995). Für Nebenamtliche ist die Weiterbildungszeit deutlich geringer.

**Tabelle 8: Weiterbildung hauptamtlichen PE/WB-Personals**

	<b>Firmenintern</b>	<b>Firmenextern</b>
Seminare	29%	79%
On-the-Job	26%	0%
Literaturstudium	11%	3%
Erfahrungsaustausch-Gruppen	11%	26%
TrainerInnenlehrgang	8%	8%
Supervision	4%	8%
ModeratorInnenausbildung	2%	3%

N=124

Quelle: Kailer 1995a, Seite 362

Auch die Betriebsbefragung von Kailer u.a. (1999) belegt, daß die Weiterbildung der PersonalentwicklerInnen in den meisten Fällen durch interne und externe Seminare, durch On-the-Job-Maßnahmen sowie durch Weiterbildung in eigener Initiative erfolgt. Dabei kann in den letzten Jahren eine starke Zunahme der On-the-Job-Maßnahmen festgestellt werden. Insbesondere für mittlere Unternehmen ist (wäre) externes Coaching eine optimale Entwicklungsmaßnahme für PersonalentwicklerInnen.

Speziell für die Problemlage von KMU wurden nur wenige Angebote entwickelt. Als Beispiel kann das Train-Key-Programm des WIFI Wien genannt werden, bei dem versucht wird, PE-Verantwortliche aus KMU in einer Kombination von Seminaren, Projektcoaching und Selbststudium mittels CD-ROM längerfristig weiterzuentwickeln.

Von Anbieterseite wird u.a. versucht, regionale Kontaktnetze aufzubauen (z.B. als Erfahrungsaustausch-Gruppen mit regelmäßigem Seminar- und Vortragsangebot, spezielle Newsletters, Hotline-Beratung, Installierung einer Kontaktplattform, gemeinsame Firmenbesuche, Studienreisen usw.). Als Beispiele können die Regionalgruppen des Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrums (ÖPWZ) oder einzelner WIFIs sowie die Erfahrungsaustausch-Treffen ehemaliger TeilnehmerInnen von PE-Curricula (z.B. von Trigon Entwicklungsberatung, Gesellschaft für Personalentwicklung) genannt werden. Damit wird die Strategie verfolgt, zukünftige Stammkunden aufzubauen und das eigene Institut als kompetenten Ansprechpartner in Weiterbildungsfragen am Markt darzustellen.

Dies belegt gleichzeitig, daß von Anbieterseite die Notwendigkeit einer komplementären Kompetenzentwicklung bei den Nachfragern, d.h. die Entwicklung der Fähigkeit zur Kooperation mit Externen,<sup>131</sup> erkannt wurde.

---

131 Kailer/Fasel 1997a; Titscher 1997; Kailer/Merker 1999.

### 3.6 Anbieterseitige und nachfragerseitige Zusammenschlüsse

Die zunehmende Zahl anbieterseitiger Kooperationen verfolgt als Ziele die Erreichung von Synergieeffekten durch Erweiterung der Angebotspalette, verbesserte Zugriffsmöglichkeiten auf FachspezialistInnen, Kapazitätsauslastung, Entwicklung (grenzübergreifender) Programme oder die Durchführung gemeinsamer Werbekampagnen.<sup>132</sup> Solche Kooperationen werden (unter Umständen unter Beteiligung der öffentlichen Hand sowie der regionalen Unternehmen) auch in Form von Bildungs- und Beratungsgesellschaften institutionalisiert. Eine andere Form der Einbeziehung von Unternehmen erfolgt bei *Lernortverbunden* (Grundschulung bei einem externen Bildungsträger, Praxisteil in einem Kundenschulungszentrum unter Nutzung neuester Geräte sowie Anwendung mit begleitender Beratung/Hotline im jeweiligen Unternehmen).<sup>133</sup> Eine für KMU zunehmend wichtige Kooperationsform stellt die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen (eventuell unter Beratung durch externe TrainerInnen oder BeraterInnen) dar.<sup>134</sup> Dabei wurde in letzter Zeit eine Vielfalt von Varianten entwickelt, wie z.B. die Einrichtung einer gemeinsamen PE-Stelle, die Auswahl »quasi-interner« PE-FachspezialistInnen (*»Steuerberater-Modell«*), die Zusammenarbeit von mehreren KMU mit einem (regionalen) Großunternehmen (*»Ankermodell«*) oder die Bildung eines informellen (regionalen) Netzwerkes, auf das KMU jeweils bei PE-Fragestellungen zurückgreifen können. Gerade diese Entwicklungen können durch Dienstleistungen der Anbieter zum Aufbau betrieblicher PE-Strukturen und zur Kompetenzentwicklung zukünftiger betrieblicher PE-Verantwortlicher wirkungsvoll unterstützt werden.

Da bisherige Praxiserfahrungen Hemmschwellen bei der Inanspruchnahme reiner auf PE-Fragen ausgerichteter Kooperationsangebote (z.B. Weiterbildungsverband) aufzeigten,<sup>135</sup> wird zunehmend von Anbieterseite auch versucht, generell Kooperationsvorhaben von KMU zu initiieren bzw. zu unterstützen und erst in späteren Phasen der Kooperation auf entstehende Kompetenzentwicklungsbedarfe einzugehen.<sup>136</sup>

### 3.7 Ansatzpunkte von Bildungs- und Beratungsanbietern zur Verstärkung der Kooperation mit KMU

Im folgenden wird eine Reihe von Maßnahmen aufgrund von Erfahrungen aus Modellprojekten,<sup>137</sup> die von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern mit dem Ziel einer Kompetenzerwei-

---

132 Kailer/Scheff 1998a.

133 Stahl/Stölzl 1994; BFZ 1993.

134 Thiedemann 1996.

135 Von Hören 1995.

136 Kailer/Scheff 1998b.

137 Z.B. die Fallstudien in BFZ 1993; Geißler 1993; Kailer/Regner 1993; Stahl/Stölzl 1994; Schönfeld/Stöbe 1994; Kailer 1994.



terung bzw. einer verstärkten Integration des externen Faktors zur Erhöhung der Angebotsqualität durchgeführt wurden, sowie aufgrund von Erfahrungen aus Unternehmensbefragungen und ExpertInnengesprächen vorgestellt, die als die derzeit wichtigsten anbieterseitigen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kooperation mit KMU eingeschätzt werden können.

### 3.7.1 Kooperation mit externen FachspezialistInnen

Die *Einbeziehung externer FachspezialistInnen* erfolgt meist mit dem Ziel einer (zeitlich beschränkten) Kapazitätsausweitung bei erhöhter Nachfrage, bzw. es soll für ein spezielles Projekt benötigte Fachexpertise zugekauft werden. Zunehmend wird in einigen Fällen auch das Ziel verfolgt, durch gemeinsame Arbeit in Trainings- und Beratungsprojekten die fachliche Kompetenz des eigenen MitarbeiterInnenstabes zu erhöhen.<sup>138</sup>

Vorwiegend einer quantitativen Kapazitätsausweitung dient die Delegation von organisatorischen Arbeiten an *SeminarbetreuerInnen* und *SeminarassistentInnen* vor, während und nach Veranstaltungen.<sup>139</sup> Bei entsprechender Ausbildung können diese auch eine Reihe zusätzlicher Aufgaben (z.B. Marktforschung vor Ort, Beratung über das Weiterbildungsangebot des Trägers) übernehmen. Die AssistentInnentätigkeit wird auch als Einstiegsposition bzw. zur Rekrutierung potentieller hauptamtlicher MitarbeiterInnen genutzt. Positionen dieser Art werden oft mit PraktikantInnen oder Studierenden besetzt, was allerdings zu einer relativ hohen Fluktuation führt. Externe Fachleute werden als *LehrgangleiterInnen* und *LehrgangskordinatorInnen* herangezogen, wenn die hauptamtlichen BildungsorganisatorInnen ein bestimmtes Spezialgebiet oder ein betreuungsintensives Angebot (z.B. einen längerdauernden Lehrgang) nicht mehr selbst koordinieren können oder wollen. Den Externen wird zum Teil auch weitgehende Verantwortung übertragen, so z.B. für Inhalte oder für die Suche nach neuen ReferentInnen und neuen Themen im Fachgebiet. Damit verbleibt nur mehr die rein organisatorische Veranstaltungsplanung, Veranstaltungswerbung und Veranstaltungsabwicklung beim Veranstalter und die inhaltliche, methodisch-didaktische und planerische Kompetenz wird nach außen abgegeben. Diese Vorgehensweise ist nicht unproblematisch und legt damit oft den Keim für einen neuen Anbieter (Konkurrenten). Eine Variante bilden *Programmebeiräte*, die aus WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen (vorwiegend PE-Verantwortliche von Unternehmen mit hohem Weiterbildungsbudget) zusammengesetzt sind und den Veranstalter mehr oder weniger intensiv beraten. Die PR-Wirkung und der Versuch einer verstärkten Kundenbindung stehen hier oft im Vordergrund. Anbieter mit einem großen Stab an externen Fachvortragenden bieten diesen auch Beratung durch (unter Umständen ebenfalls externe) *Seminar- und LehrmitteldesignerInnen* an, die zusammen mit den InhaltsexpertInnen deren Veranstaltungskonzepte und (Lern-)Unterlagen didaktisch überarbeiten. Diese Dienstleistung wird aber meist nur von TrainerInnen mit einer größeren An-

---

138 Kailer/Fasel 1997b.

139 Kailer 1985.

zahl von Veranstaltungen angenommen. Bei längeren Lehrgängen mit einander abwechselnden FachreferentInnen bzw. bei integrierten Trainings- und Beratungsprogrammen mit wechselnden Lernorten werden *kursbegleitende ModeratorInnen* als »LernmanagerInnen (LernprozeßbetreuerInnen)« eingesetzt, die das Bindeglied zwischen den einzelnen Programmteilen und Vortragenden bilden und auch meist die Vor- und Nachbetreuung der TeilnehmerInnen übernehmen. Eine Reihe von Anbietern überträgt gezielt *weitere Teilaufgaben an Externe* (z.B. *BildungsberaterInnen*). Diese führen z.B. im Auftrage des Anbieters Qualifikationsbedarfsdiagnosen in Unternehmen durch, auf deren Grundlage ein »maßgeschneidertes« Programmangebot erarbeitet wird. Dies findet insbesondere dann statt, wenn der Weiterbildungsträger mit In-House-Angeboten erst beginnt und Kompetenzdefizite für diese Angebotsform bestehen bzw. wenn entsprechende SpezialistInnen noch nicht voll ausgelastet werden könnten. Auch hier besteht das Problem, daß wichtige Detailinformationen für die Programmentwicklung und Programmdurchführung verloren gehen oder daß der/die FachspezialistIn vom potentiellen Kunden als (unter Umständen billigerer) Anbieter »abgeworben« wird. Externe SpezialistInnen werden auch zur Erstellung eines Evaluierungskonzeptes bzw. zur punktuellen oder laufenden Evaluierung von Programmteilen herangezogen. *Lern- und WeiterbildungsberaterInnen*<sup>140</sup> entwickeln Tests und Selbstdiagnoseunterlagen oder führen individuelle Beratungsgespräche durch. Probleme treten dann auf, wenn der/die externe FachberaterIn das (oft sehr umfangreiche) Programm des Anbieters nicht genau genug kennt, um eine für die spezifische Problemlage des Beratenen geeignete Bildungsempfehlung aussprechen zu können, oder wenn er mehr oder weniger verpflichtet ist, lediglich auf das Angebot seines eigenen Institutes zurückzugreifen.

### 3.7.2 Organisatorisch-administrative Veränderungen und Aufgabenroutinisierung

Gerade bei Anbietern mit einer großen Anzahl abzuwickelnder Seminare steht die Einführung von Ablaufroutinen im Vordergrund. Programmplanung, Raumbellegung, Anmeldung und Abrechnung usw. werden EDV-gestützt durchgeführt, Evaluationsberichte und TeilnehmerInnenstatistiken werden erstellt, Interessentenprofile für Marketingmaßnahmen werden gespeichert usw. Hier spielen insbesondere die ISO-Zertifizierung im Weiterbildungsbereich bzw. in letzter Zeit verstärkt auch das Self-Assesment gemäß EFQM eine wichtige Rolle. Die sinnvolle und notwendige Nutzung dieses Rationalisierungspotentials im administrativ-planerischen Bereich verleitet allerdings auch dazu, verstärkt auf »standardisierbare Produkte« zu setzen (z.B. Standardseminare, die in unveränderter Form über einen möglichst langen Zeitraum hinweg durchgeführt werden). Darüber hinaus gibt es auch Versuche, Beratungsleistungen zu standardisieren (z.B. durch Übersendung von Disketten mit dem Programmangebot anstelle persönlicher Beratung).

---

140 Petermandl 1994; Kliche 1994.

### 3.7.3 Überprüfung des bestehenden Programmangebotes

Eine wichtige und doch oft vernachlässigte Voraussetzung für eine Umstellung bzw. Erweiterung des Leistungsangebotes stellt die konsequente kritische Evaluierung des bestehenden Angebotes dar. Kommerziell orientierte Anbieter ziehen als Analyse Kriterien vorwiegend die erzielten Deckungsbeiträge (unter Beachtung des erforderlichen Arbeitsaufwandes) heran. Andere geeignete Prüfkriterien sind die Übereinstimmung des Angebotes mit dem (angestrebten) Institutsprofil oder das Erfüllen bestimmter Qualitätskriterien. Auch aus Evaluierungsstudien, TeilnehmerInnenbefragungen, Konkurrenzanalysen oder internen Wissens- und Kompetenzinventuren können Hinweise auf Programmumgestaltungen abgeleitet werden. Interessenskonflikte treten angesichts der angespannten Nachfragesituation dann auf, wenn z.B. inhaltlich-methodisch, von der Zielgruppe oder vom Stil der TrainerInnen her nicht mehr ins Institutsprofil passende Programmteile zu den »Cash Cows« zählen oder wenn vom eigenen MitarbeiterInnenstab besonders geschätzte (z.B. selbstentwickelte) Lehrgänge auslaufen sollen.

### 3.7.4 Nutzung Neuer Medien und Lernformen

Im Vordergrund stehen derzeit die Entwicklung von Fernstudienunterlagen und Fernstudienlehrgängen, von Selbstlernmaterialien, computergestützten Lernprogrammen, von Audio- und Videokassetten und Multimediapaketen. Die Entwicklungsarbeiten erfolgen vorwiegend durch kleine Anbietergruppen im Auftrag von Großunternehmen, bei denen sie auch vorwiegend eingesetzt werden. Der auch bei KMU oft recht hohe Aufmerksamkeitswert hängt mit der (unzutreffenden) Meinung zusammen, damit kosten- und zeitintensive Präsenzveranstaltungen ersetzen zu können. Als (zukünftig) wichtiges Kooperationsfeld bietet sich für Weiterbildungsanbieter die Koppelung von Präsenzveranstaltungen und Beratungsleistungen mit dem Vertrieb von Selbstlernpaketen an. Als Beispiele seien das Train-Key-Programm des WIFI Wien oder das WIFI-Telelearning genannt. CBT kann auch zur individuellen Vorbereitung bei unterschiedlichen Eingangskennnissen eingesetzt oder in bestehende Lehrgänge eingebaut werden (z.B. das »Comptrain«-Angebot des WIFI Wien). Einen zentralen Engpaß stellt in diesem Zusammenhang die einschlägige fachliche Qualifizierung nicht nur der CBT-EntwicklerInnen dar, sondern auch jene des TrainerInnenstabes, der diese neuen Elemente in seine Trainingsmaßnahmen integrieren soll.<sup>141</sup>

---

141 Zimmer 1993.

### 3.7.5 Kompetenzentwicklung bei TrainerInnen und Bildungsverantwortlichen von KMU

Die Kompetenzentwicklung des Personals des Weiterbildungsanbieters – als zentrale Voraussetzung für die Einführung von Innovationen – wird in unterschiedlichsten Formen angestrebt, wie z.B. durch *Seminarreihen für BildungsorganisatorInnen und TrainerInnen*, durch Team-Teaching-Konzepte zur Ausbildung neuer TrainerInnen oder durch die Schaffung von TrainerInnenlaufbahnen (und begleitenden Anreizsystemen), in denen erworbene Kompetenzen und Praxiserfahrungen berücksichtigt werden. Ein Teil der Anbieter setzt dabei auf die »Sogwirkung« eines Qualifizierungsangebotes auf freiwilliger Basis bzw. versucht durch erhöhte Honorarsätze zu motivieren, andere schreiben die Teilnahme verbindlich vor.

Einen weiteren Ansatzpunkt stellt für Bildungs- und Beratungsanbieter *die Aus- und Weiterbildung von betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen und PersonalentwicklerInnen* dar. Die Angebotspalette ist in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet worden und reicht von kurzen Einführungsseminaren für (nebenamtliche) Bildungsverantwortliche über TrainerInnenkurse mit Abschlußprüfung bis zu mehrjährigen (berufsbegleitenden) TrainerInnen- und BeraterInnenlehrgängen mit begleitenden Projektarbeiten. Als Anbieter sind z.B. BFI und WIFI, aber auch private TrainerInnen- und BeraterInnengruppen (z.B. Trigon Entwicklungsberatung, Gesellschaft für Personalentwicklung) zu nennen. Regelmäßig stattfindende Erfahrungsaustausch-Gruppen, Coaching oder Supervision werden derzeit eher nur beschränkt eingesetzt,<sup>142</sup> zudem gibt es kaum Angebote, die speziell auf die Situation von KMU abzielen. Flankierend werden von Anbietern Maßnahmen angeboten, um ein Kontaktnetz von Weiterbildungsverantwortlichen, PersonalentwicklerInnen und WissenschaftlerInnen aufzubauen, wie z.B. (regionale) Erfahrungsaustausch-Gruppen mit regelmäßigem Seminar- und Vortragsangebot, spezielle Newsletters, Hotline-Beratung, Installierung einer Kontaktplattform, gemeinsame Firmenbesuche, Studienreisen usw. Damit wird die Strategie verfolgt, zukünftige Stammkunden aufzubauen und das eigene Institut als kompetenten Ansprechpartner in Weiterbildungsfragen am Markt darzustellen.

### 3.7.6 Kooperationen von Anbietern und KMU im Bereich Personalentwicklung

Die zunehmende Zahl der *anbieterseitigen Kooperationen* verfolgt als Ziele eine Verbesserung der Kapazitätsauslastung, die Erreichung von Synergieeffekten durch Erweiterung der Angebotspalette und der Zugriffsmöglichkeiten auf FachspezialistInnen, die Durchführung gemeinsamer (regionaler) Werbekampagnen oder die Entwicklung eines gemeinsamen (z.B. EU-geförderten) grenzübergreifenden Programmes. Solche Kooperationen (auch unter Beteiligung

---

142 Kailer 1995, Seite 362.

der öffentlichen Hand) können z.B. in Form einer Bildungs- und Beratungsgesellschaft institutionalisiert werden. Eine Einbeziehung von Unternehmen erfolgt z.B. bei Lernortverbunden (Grundschulung bei einem externen Bildungsträger, Praxisteil in einem Kundenschulungszentrum oder Unternehmen). In vielen Fällen existiert ein loses Netzwerk von FachspezialistInnen, auf die einzelne Unternehmen oder Träger je nach Bedarf zurückgreifen können. Eine weitere Kooperationsform stellt die Kooperation mehrerer KMU (meist unter Beratung durch ein Weiterbildungsinstitut) dar. Zum Aufbau von Kooperationen von Bildungsinstituten und Unternehmen unter Nutzung des Internet (z.B. das Piet-Projekt von Bull) liegen erst wenige Praxiserfahrungen vor. Telematische Vernetzungen von KMU sehen z.B. Telelearning, gemeinsame Projektbearbeitung und Produktentwicklung sowie Erfahrungsaustausch vor.

### **3.7.7 Unterstützung beim Aufbau betrieblicher Weiterbildungsstrukturen in KMU**

Dienstleistungen der Anbieter in diesem Zusammenhang umfassen z.B. Literaturrecherchen und Beratung beim Aufbau einer Fachbibliothek sowie die Beratung beim Aufbau betrieblicher Bildungsabteilungen (bis zur Ausbildung der nebenamtlichen Bildungsverantwortlichen oder der Vereinbarung einer Support-Funktion). Eher nur in Spezialfällen geben KMU die Entwicklung maßgeschneiderter Selbstlernpakete, Checklisten bzw. anderer betriebsbezogen adaptierter Lernmaterialien in Auftrag. Entsprechende Angebote, durch welche die eigenständige Durchführung innerbetrieblicher Weiterbildungsarbeit ermöglicht werden soll, zielen vornehmlich auf Mittel- und Großbetriebe und sehr weiterbildungsaktive kleinere Unternehmen mit Bedarf an hochspezialisierter Weiterbildung ab. Darüber hinaus wird mit einer Reihe von Angeboten (Kurzseminare, Checklisten, Handbücher) versucht, lediglich die Kooperationskompetenz zu erhöhen (z.B. hinsichtlich der Durchführung von Grobdiagnosen, der Auswahl externer TrainerInnen und BeraterInnen, der Gestaltung der Zusammenarbeit mit Externen und der gemeinsamen Evaluation).

Eine weiteres Dienstleistungsangebot liegt darin, für interessierte Unternehmen geeignete Kooperationspartner für ihre Weiterbildungsarbeit zu suchen. Diese Börsen- und Maklerfunktion ermöglicht durch die Zusammenarbeit mehrerer KMU eine quasi-interne Weiterbildung. Ergänzend kann durch das Weiterbildungsinstitut die TrainerInnenauswahl, die Organisation der Veranstaltung oder die inhaltliche Programmentwicklung übernommen oder beratend unterstützt werden. Dazu liegen allerdings noch wenige Praxiserfahrungen vor.

Generell zeigt sich aber, daß durch diese »Hilfe zur Selbsthilfe« meist kein (von manchen Anbietern befürchtetes) »Abkoppeln« vom externen Weiterbildungsinstitut erfolgt. Die KMU greifen vielmehr nach wie vor auf externe Expertise zurück. Das damit verbundene Ansteigen des Anspruchsniveaus seitens der KMU kann als Herausforderung für weitere Programminnovationen genutzt werden.

## 4 Resumee: Ansatzpunkte zur Förderung der Personalentwicklung in KMU

Ansatzpunkte zur Förderung der Personalentwicklungsarbeit in KMU liegen vor allem:

- Bei den Unternehmen selbst (Unternehmensleitungsebene und – falls vorhanden – PE-Fachkräfte und die betroffenen MitarbeiterInnen);
- bei den Bildungsträgern, die für das AMS Weiterbildungsmaßnahmen durchführen (Leitungsebene, BildungsorganisatorInnen sowie der TrainerInnen- und BeraterInnenstab) sowie
- beim AMS selbst.

### 4.1 Unternehmen

Wesentliche Hemmnisse hinsichtlich betrieblicher Personalentwicklung und Weiterbildung und der Einbeziehung externer Fachleute werden insbesondere in *der sehr unterschiedlichen Einstellung der KMU-Leitungsebene* zur Einbeziehung externer FachexpertInnen gesehen.<sup>143</sup> So resultiert aus der mangelnden Angebotstransparenz eine starke Unsicherheit hinsichtlich der Einschätzung der Qualität externer Anbieter. Insbesondere bei stärker an Beratung und Organisationsentwicklung ausgerichteten Maßnahmen sind auch psychologische Barrieren auf Leitungsebene (z.B. befürchteter Prestige- und Machtverlust, Inanspruchnahme von Beratung als Eingeständnis von Schwäche) zu beachten. Ein Problem besteht auch in möglichen »blinden Flecken« der Auftraggeber hinsichtlich der Einschätzung der eigentlichen Problemursachen.<sup>144</sup> Dies kann dazu führen, daß nicht die für die bestehenden Problemlagen bzw. den betrieblichen Bedarf bestgeeigneten BeraterInnen bzw. TrainerInnen gewählt werden, sondern (andere) Personen, die durch ihre Arbeitsweise dem tieferliegenden (unter Umständen unbewußten) Problem nicht zu nahe kommen. Das Problem wird dadurch verstärkt, wenn die BeraterInnen nicht über entsprechende Kompetenzen verfügen, solche Probleme in der Analyse- und Kontraktphase zu erkennen und anzusprechen<sup>145</sup> und entsprechende Zielvereinbarungen abzuschließen. Gerade im Falle von PE/OE-Beratungen für KMU konnten hierbei weitreichende Defizite festgestellt werden.<sup>146</sup>

Probleme ergeben sich jedoch nicht nur aus Kompetenzdefiziten auf Anbieterseite, sondern auch durch *Defizite in der Beteiligungskompetenz der KMU-Leitungsebene* hinsichtlich klarer Problemdiagnose und Zielstellung, Auswahl von Externen und hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit, Umsetzung und Evaluierung.<sup>147</sup> Gerade fehlende Ziele hinsichtlich der ange-

---

143 Mugler 1991; ENSR 1997.

144 So kann z.B. hinter den wahrgenommenen oder geschilderten Problemen eine kontraproduktive familiäre Beziehung stehen (vgl. Mugler 1991, Seite 382) oder das Problem liegt in mangelnden Führungsfähigkeiten auf InhaberInnenebene.

145 Block 1997.

146 Kailer/Heyse/Falter 1998.

147 Titscher 1997; Kailer/Merker 1999.

streben Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen bzw. ein fehlendes Bewußtsein für die Notwendigkeit einer internen Zielklärung als »Vorarbeit« beschränken die Wirksamkeit externer Angebote von vornherein erheblich. Dem gezielten Aufbau entsprechender Beteiligungskompetenz auf Klientenseite muß deshalb auch seitens der Anbieter erhöhtes Augenmerk geschenkt werden.

Vorschläge bezüglich des *Abbaus von Informationsdefiziten* zielen in Richtung einer Informationsvermittlung in Zeitschriften von Verbänden und Interessenvertretungen sowie gezielter Anschreiben und Verbreitung im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Meisterprüfungskurse) bzw. in Richtung von Erfahrungsaustausch-Treffen für die Leitungsebenen verschiedener KMU. Neben Informationen bezüglich externer Angebote (z.B. durch Kombination von Datenbanken und Beratungsstellen) werden für KMU insbesondere Informationen über finanzielle Förderungsmöglichkeiten von Personalentwicklung und Unternehmensberatung von Bedeutung sein.<sup>148</sup>

Es ist zu berücksichtigen, daß z.B. die weitreichenden Möglichkeiten der Informationsbereitstellung via Internet-Zugriff auf eine derzeit noch kleine Zielgruppe von InteressentInnen beschränkt sind und deshalb konventionelle Informationswege nicht außer acht gelassen werden dürfen (laut der Trainingszeitschrift Meeting 6–7/1999 besitzt derzeit etwa nur ein Drittel der österreichischen KMU einen Internet-Zugang).

Zur Motivation bzw. Einstellungsveränderung auf Leitungsebene sind jedoch über die Behebung von Informationsdefiziten hinaus weitere Aktivitäten von Anbietern und AMS notwendig. So können z.B. positive Erfahrungen durch:

- Testimonials<sup>149</sup> (z.B. bei Diskussionsveranstaltungen oder in Erfahrungsaustausch-Gruppen);
- Weiterverbreitung von Cases of Good Practice (Berichterstattung über gelungene Beratungs- und Weiterbildungsprojekte in KMU, z.B. in Form eines Newsletters) oder
- laufenden Einbau der Beratungs- und Kompetenzentwicklungsthematik in andere Themenstellungen (z.B. im Rahmen von Fachberatungen oder von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen) eingebracht werden.

Auch die Durchführung von Modell-Projekten (»Leuchtturm-Projekten«) mit Begleitforschung und entsprechender Verbreitung der Ergebnisse zielt in diese Richtung, so z.B. mit einzelnen KMU oder Bildungsträgern oder in Kooperation mehrerer Anbieter bzw. Unternehmen, dies beispielsweise auf regionaler Ebene (Aufbau bzw. Begleitung von Clustern und Netzwerken).

## 4.2 Bildungsanbieter und Beratungsanbieter

Ausgehend von oft geäußerten Vorwürfen, daß das externe Angebot hinsichtlich Inhalten, Vermittlungsformen, Termin- und Ortswahl zuwenig auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten

---

148 Kailer/Scheff 1998a.

149 Testimonials = Signale/Zeichen der Anerkennung.

sei, bietet sich eine entsprechende Umgestaltung der Leistungspalette der Anbieter an. Branchenbedarfserhebungen, z.B. im Auftrage des AMS, können unterstützend als Grundlage für die Programmentwicklung eingesetzt werden.

Die *Entwicklung neuer Angebote* in Beratung und Training kann entlang der Lebensphasen des Unternehmens von der Gründung bis zur Auflösung/Übergabe erfolgen.<sup>150</sup> Insbesondere konsultations- und weiterbildungserfahrene KMU stellen dabei eine wichtige Zielgruppe für Angebote dar, welche Trainingsmaßnahmen und Unternehmensberatung, unter Umständen ergänzt durch begleitendes Coaching der KMU-Leitungsebene, integrieren. Dabei kommt auch der komplementären Entwicklung der Beteiligungskompetenz der Nachfrager hinsichtlich der Kooperation mit Externen zentrale Bedeutung zu.

Da in der Praxis von KMU rein auf PE-Fragen abzielende Kooperationsangebote (z.B. Installation eines regionalen Weiterbildungsverbundes) noch eher zögernd nachgefragt werden, liegt ein sinnvoller Ansatzpunkt darin, generell *Kooperationsvorhaben mit KMU* zu initiieren und zu begleiten, wobei dann in weiterer Folge aus dem aktuellen Kooperationsgeschehen heraus Bedarfe im Bereich Kompetenzentwicklung analysiert und entsprechende Angebote entwickelt werden können.<sup>151</sup>

Aufgrund der gerade in KMU bestehenden Weiterbildungshemmnisse zeitlicher Art (Stellvertretungsproblem) kann von einem generellen Interesse am Lernen mit Neuen Medien ausgegangen werden. Insbesondere aufgrund des Wunsches nach einem »Blick über den Zaun« dürfte die Vernetzungsmöglichkeit mit anderen Unternehmen auf Interesse stoßen.

Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Kombination von individueller Beratung/Coaching der einzelnen Unternehmen vor Ort (z.B. Qualifizierungsbedarfsanalysen und Bildungsberatung) mit einer Bearbeitung von Lernprogrammen durch die MitarbeiterInnen und einer abgestimmten Gestaltung der Kurseinheiten. Dabei können bei entsprechender MitarbeiterInnenzahl firmeninterne Kurse angeboten werden, ansonsten überbetriebliche Kurse.

Hinsichtlich des Einsatzes neuer Lerntechnologien sollte an eine allmähliche Einführung (»Gewöhnungseffekt«) gedacht werden, z.B. Lernpakete als Alternativangebot zu Kursen, als Zusatzangebot vor Kursen zur Homogenisierung der Zielgruppe oder zur Auffrischung und Nachbereitung – d.h. also allmähliche »Aufweichung« traditioneller Formen seminaristischer Angebote.

Zukünftig wird auch die Nutzung neuer Lerntechnologien zur *telematischen Vernetzung* deutlich an Bedeutung gewinnen, und zwar z.B. von:

- KMU in einer bestimmten Region;
- KMU mit Bildungsanbietern (Weiterbildungsverbund i.e.S.);
- Vernetzung von Unternehmen, die zusammen einen Cluster bilden, oder von Großunternehmen und deren Zulieferern.

---

150 Mugler 1991, Seite 380ff.

151 Kailer/Scheff 1998b.



Aufgrund des Fehlens einschlägiger SpezialistInnen in den KMU ist gerade die begleitende Beratung durch Externe bei der Einführung neuer Lerntechnologien von besonderer Bedeutung.

Insbesondere bei schnellwachsenden Unternehmen besteht das Hauptproblem darin, daß aufgrund der »chronischen Verspätung von Weiterbildung« diesen Unternehmen praktisch keine aktuellen Bildungsangebote zur Verfügung stehen. Gerade Unternehmen, die besonders auf schnell verfügbare Informationen und aktuell(st)e Weiterbildungsinhalte angewiesen sind, können durch die Etablierung von Vernetzungsangeboten, wie z.B. einem Zugriff auf internationale Datenbanken, Erfahrungsaustausch via Internet, Teleteaching oder Videoconferencing mit vergleichbaren Unternehmen im Ausland, besonders angesprochen werden.

Generell zeigt sich, daß erst die Erfahrung mit neuen Lerntechnologien im allgemeinen die Zustimmung erhöht. Die Vorteile neuer Lerntechnologien werden erst durch den (richtigen) Gebrauch klar deutlich. Daraus kann abgeleitet werden, daß Bildungsmarketing zur Erhöhung des Einsatzes neuer Lerntechnologien zielgruppenspezifisch vorzugehen hat.

Unter den *Nicht-NutzerInnen* sind im wesentlichen drei Problemfelder auszumachen:

- Euphorie und überzogene Erwartungen (z.B. Kostenminimierung, vollständiger Ersatz von Trainingsmaßnahmen und Trainingsabteilungen, uneingeschränkte Akzeptanz durch die MitarbeiterInnen);
- es werden Nachteile (wie z.B. soziale Isolation der Lernenden) befürchtet;
- es fehlen Informationen über das Angebot sowie über Kriterien, anhand derer die Qualität von Programmen beurteilt werden könnte.

Diese Problemfelder können abgebaut werden dadurch:

- Daß über die Verbreitung von Cases of Good Practice aus KMU, in denen die Planungs- und Implementierungsschritte sowie Ergebnisse und Probleme verdeutlicht werden, überzogene Erwartungen relativiert werden;
- daß über das Angebot von »Schnuppermöglichkeiten«, über Testimonials oder ExpertInnenengespräche befürchtete Nachteile widerlegt werden;
- daß Qualitätskriterien erarbeitet und propagiert werden (z.B. »Gütesiegel«);
- daß neutrale Beratungs- und Anlaufstellen für Informationen eingerichtet werden;
- daß Angebotsübersichten (z.B. Programmkataloge) geschaffen werden.

Die NutzerInnen dagegen haben sich bereits intensiv mit den neuen Lerntechnologien auseinandergesetzt. Sie sehen sich stärker mit den aus dem aktuellen Betrieb resultierenden Problemen konfrontiert (z.B. Probleme technischer Natur, Kompatibilitätsprobleme, Aktualisierungsprobleme, didaktische Schwächen einzelner Produkte, auftretende Akzeptanzprobleme und rechtliche Probleme). Ihre auftretenden Fragen und Probleme sind also bereits sehr viel konkreter.

Ansatzmöglichkeiten bieten hier z.B.:

- Das Angebot einer möglichst fachspezifischen Beratung bzw. einer Hotline für Problem- und Spezialfälle von Anwendern (für Bildungsanbieter heißt das, daß sie zumindest über eine »Weitervermittlungskompetenz« bei speziellen Fachfragen verfügen müssen);
- spezielle Informationen über Neuerungen und Entwicklungstendenzen, z.B. mit Verbreitung über Messen;
- Publikation von Testberichten über neue Entwicklungen und Produkte;
- Förderung des Transfers des bei den TeilnehmerInnen und BeraterInnen vorhandenen Erfahrungswissens über Erfahrungsaustausch-Gruppen, Fachkongresse und spezielle Workshops.

Flankierend notwendig ist die Arbeit an einem *neuen Rollenverständnis* für TrainerInnen, TutorInnen, BeraterInnen und BildungsmanagerInnen; dies erfordert eine Erhebung der Kompetenzdefizite bzw. Möglichkeiten zur Selbsteinschätzung und Erstellung von Anforderungsprofilen (z.B. TeletutorIn, LehrmitteldesignerIn, zielgruppenspezifische/r TrainerIn, LernberaterIn). Erforderlich sind auch der Aufbau einer Erfahrungsaustausch-Plattform für TrainerInnen, ein effizientes Angebot an Train-the-Trainer-Maßnahmen sowie die Etablierung einer »Börsenfunktion« für gegenseitige Hospitationen und Supervisionen.

Die genannten Maßnahmen können z.B. von Bildungsträgern oder Vereinigungen von Bildungsträgern selbst gesetzt werden, könnten aber auch zum Teil vom AMS als einer neutralen Informations-, Beratungs- und Maklerstelle übernommen werden.

### 4.3 Arbeitsmarktservice

Auch wenn zwischen AMS-Beratung und zuständigen Fachleuten in KMU (z.B. PersonalleiterInnen) bereits gute Arbeitskontakte vorhanden sind, bestehen unter Umständen alte Vorurteile auf oberster betrieblicher Ebene weiter. Dies weist auf die Notwendigkeit gezielter Information der KMU-Leitungsebene in vielfältigen Formen der Ansprache hin, z.B. auch durch *Verbreitung von Cases of Good Practice*. Eine Imageverbesserung kann insbesondere auch durch die Verbreitung einzelner Kompetenzentwicklungsprogramme geschehen, die in der Öffentlichkeit einen hohen Aufmerksamkeitswert besitzen (z.B. Gründercoaching-Projekte, telematische Vernetzung von KMU).

Eine wichtige Stoßrichtung besteht darin, durch konsequenten Aufbau von Kontakten auf Fachleuteebene mit Unternehmen und Bildungsträgern eventuell bestehende Vorurteile abbauen zu helfen. Durch den Aufbau von Langfristbeziehungen mit Kundenunternehmen kann durch die einzelnen AMS-BeraterInnen auf regionaler Ebene ein tragfähiges Netzwerk von Firmenkontakten entwickelt werden.

Hinsichtlich der zukünftigen Dienstleistungspalette des AMS sind zwei Problembereiche zu beachten: Welche Leistungspalette überhaupt von KMU als Kunden gewünscht wird, kann z.B. durch entsprechende Erhebungen geklärt werden. Zusätzlich ist aber auch intern die

(zukünftige) strategische Ausrichtung, d.h. die seitens der AMS-Leitung gewünschte Angebotspalette, klar zu kommunizieren. Dabei ist auch die Abstimmung der Werbelinie mit dem tatsächlichen Angebot des AMS von besonderer Bedeutung.

Österreichweit gesehen ist die *AMS-Dienstleistungspalette* sehr umfassend. So werden z.B. Leistungen angeboten in den Bereichen BewerberInnensuche, BewerberInnenvorauswahl und BewerberInnenvermittlung, Jobbörsen, Eignungstests, Assessment-Centers, Coaching (z.B. im Rahmen von Berufsorientierungslehrgängen sowie im Zuge von Programmen für UnternehmensgründerInnen), Job-Rotation-Projekte, arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen, Implacement- und Outplacementberatung (z.B. bei Arbeitsstiftungen), zielgruppenspezifische Weiterbildung, integrierte Trainings- und Beratungsprogramme (z.B. Gründungsprogramme für JungunternehmerInnen) und Qualifizierungsverbände. Diese Leistungen werden auf regionaler Ebene von einzelnen Dienststellen und AMS-BeraterInnen oder durch externe TrainerInnen und BeraterInnen erbracht.

Damit kommt der Frage der Gestaltung des *internen Wissensmanagements* des AMS besonders hohe Bedeutung zu: Wie können diese Maßnahmen, Instrumente und Projekte sowie die damit gemachten Erfahrungen intern anderen BeraterInnen zugänglich gemacht werden?

In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, inwieweit diese interne Wissensbasis auch z.B. interessierten KMU direkt zugänglich gemacht werden kann, um diesen eine Orientierungsmöglichkeit hinsichtlich innovativer Angebote zu bieten.

In einem weiteren Schritt könnte die Öffnung dieser internen Wissensbasis für die mit dem AMS kooperierenden Anbieterinstitutionen dazu beitragen, Bildungsinnovationen bei einzelnen Trägern anzuregen, die Kooperation verschiedener Anbietereinrichtungen bei Programmentwicklungen zu fördern sowie die Gefahr von Doppelentwicklungen zu verringern.

Ein Engpaßfaktor bei der Erweiterung der Dienstleistungspalette liegt auch in Kompetenzdefiziten der AMS-BeraterInnen selbst. Für nachfragende KMU sind z.B. Beratungsleistungen in den Bereichen Personalsuche, Annoncengestaltung, Eignungstests, Diagnosegespräche bezüglich betrieblicher PE-Bedarfe, Beratung hinsichtlich externer Trainingsangebote und arbeitsplatznaher Qualifizierung, über mögliche Beihilfen, die Entwicklung von Lernprogrammen bzw. Lernmaterialien sowie Coaching und Förderung von Unternehmenskooperationen von Interesse. Nicht alle diese Leistungen müssen umfassend von den AMS-BeraterInnen selbst erbracht werden können. Entsprechend können auch die Leistungsangebote der AMS-BeraterInnen gegliedert werden:

- Bereiche, in denen AMS-BeraterInnen selbst zur Durchführung kompetent sind (und in denen sie auf Erfahrungen im AMS-Bereich zurückgreifen können);
- Angebote von AMS-Maßnahmen, die durch externe TrainerInnen/BeraterInnen durchgeführt werden (bzw. gemeinsame Entwicklung dieser Maßnahmen mit KMU und externen TrainerInnen/BeraterInnen);
- Vermittlungsleistungen und Beratung hinsichtlich anderer TrainerInnen bzw. BeraterInnen;
- Beratung hinsichtlich möglicher finanzieller Unterstützungen und Förderungen.

Ein weiterer Maßnahmenswerpunkt liegt in der Unterstützung des Erfahrungs- und Informationsaustausches sowie der Förderung von Entwicklungskooperationen und dem Anstoß von Bildungsinnovationen:

- Schaffung einer Plattform/Börse für Weiterbildungsinnovationen als Anlaufstelle für interessierte KMU und Personen, aber auch für Bildungsträger. Insbesondere soll bei der Auftragsvergabe auch darauf geachtet werden, daß nicht alles »mehrfach erfunden und produziert« wird. Dabei können bei der Auftragsvergabe gezielt Kernkompetenzen der einzelnen Träger (hinsichtlich Zielgruppen, technologischer Ausstattung, Kompetenzen der TrainerInnen und BeraterInnen) für Neuentwicklungen genutzt werden.
- Die Verstärkung der Vernetzung von AMS – Bildungsträgern – Unternehmen – Arbeitssuchenden würde mehrere Vorteile bieten: besserer und schnellerer Informationsaustausch, Beispielwirkung für die verschiedenen Anbieter und Unternehmen (die eigene telematische Vernetzung hilft, Vorurteile abzubauen und verbessert die Rahmenbedingungen für den Einsatz der neuen Lerntechnologien). Bei Arbeitssuchenden und KMU kann durch die Übung der Nutzung neuer Technologien (z.B. durch eigenständige Kursrecherchen, Datenbankanfragen, Kontaktaufnahme mit Unternehmen) die Hemmschwelle deutlich gesenkt und »Netzkompetenz« erworben werden. Ein weiterer Vorteil im Aufbau einer solchen »Elektronischen Bildungsplattform« liegt in der deutlichen Vereinfachung von Angebotsabfragen, Informationsweiterweisen, Hotline-Verbindungen usw. Darüber hinaus wird durch die Vernetzung die Zusammenarbeit bei Produktentwicklung und Produktadaption wesentlich erleichtert. Als besonderer Vorteil ist die Möglichkeit der organisationsübergreifenden Ausbildung zu sehen: z.B. in Form einer Lernortkombination mit Grundkursen bei Bildungsanbietern, Spezialisierung oder Updating bei Kundenschulungszentren von EDV-Herstellern usw. sowie in Form praktischer Einschulungen in Unternehmen, wobei ein begleitender Hotline-Kontakt o.ä. geboten werden kann.
- Schaffung von Kompatibilität, gemeinsame Ausarbeitung von Software-Standards und Grundkriterien didaktisch-methodischer Art hinsichtlich der Gestaltung von Lernmaterialien und Lernprogrammen.
- Unterstützung von Kooperationen zwischen verschiedenen Bildungsanbietern bzw. zwischen Bildungsanbietern und Unternehmen (Aufbau/Design weiterer Lernorte): z.B. Förderung gemeinsamer Entwicklungen (gemeinsame Auftragsvergabe), Bereitstellung einer »Internet-Bibliothek« über laufende Projekte, Lernprodukte, Evaluierungsergebnisse, Bereitstellung von Chat-Rooms.
- Hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung neuer Lerntechnologien kann z.B. eine ExpertInnenstelle »Telelearning« eingerichtet werden, die interessierten Unternehmen auf Anfrage beratend zur Verfügung steht (dabei ist allerdings die Arbeitsteilung zwischen AMS und Schuleinrichtungen vorab klar festzulegen, um auftauchende Irritationen zu vermeiden).
- Von Unternehmen werden meist Standard-Produkte eingesetzt, Adaption oder »Maßschneidung« sind insbesondere für KMU zu kostenintensiv. Angesichts des auf internationaler

Ebene umfassenden Angebotes an Lernsoftware bietet sich die Einrichtung einer unabhängigen »Maklerstelle« an, die entsprechende Angebote recherchiert, prüft und empfiehlt, und zwar aufgrund einer Analyse des betriebsspezifischen Bedarfes. Die Bildungsträger, die die jeweils empfohlene Lerntechnologie bzw. das Lernprodukt vertreiben, können dies dann im Unternehmen bei Bedarf ebenfalls adaptieren.

Ein weiterer Aktivitätsschwerpunkt liegt in der grundlegenden Vermittlung von *Selbstlern-, Selbstorganisations-, Medien- und Netzkompetenz* an die TeilnehmerInnen von Entwicklungsmaßnahmen des AMS:

Angebot von Grundinformationen über Lernen mit neuen Technologien in verschiedensten Formen (Vorträge, Demonstrationen, Schnuppermöglichkeiten, Einbau von neuen Technologien in bestehende Kurse usw.); Angebot von Lernberatung hinsichtlich der vorhandenen Eignung zur Arbeit mit neuen Lerntechnologien sowie Angebot einer Basisqualifizierung zur Arbeit mit Neuen Medien (vor Aufnahme der Weiterbildung); Alternativangebote (konventionelle Kursangebote, Lernen mit Neuen Medien und Lernprogrammen, Kombinationsangebote); Begleitforschung, um Vorteile – auch aus TeilnehmerInnensicht – herausarbeiten zu können.

Beratung (potentieller) TeilnehmerInnen: individuelle Lernstiltests und Lernstilberatung, Beratung hinsichtlich geeigneter Lernpakete, Schnuppermöglichkeit, Vermittlung von Medienkompetenz (insbesondere Netzkompetenz). Von zentraler Wichtigkeit ist dabei die Arbeit an den personalen Voraussetzungen der einzelnen TeilnehmerInnen, d.h. inwieweit jemand motiviert und auch selbst- und medienkompetent genug ist, um mit neuen Lerntechnologien erfolgreich arbeiten zu können; weiters die Klärung, in welchem Ausmaß andere stützende Maßnahmen notwendig sind (z.B. Lernberatung, Betreuung während des Lernprozesses) bzw. welche Formen von Kombinationen mit anderen Lernformen angemessen sind (hier kann die Palette vom reinen Distance-Learning-Kurs bzw. selbstgesteuerten Telelernen bis hin zu rein konventionellen Seminaren mit sozialpädagogischer Begleitung reichen).

Insbesondere geht es um die Ermöglichung einer selbständigen Planung von Kursinhalten bzw. auch von Lernwegen und Lernzeiten durch die TeilnehmerInnen selbst. Gerade die Entwicklung dieser Selbstlern-, Medien- und Netzkompetenz kann als zentrale Schlüsselqualifikation für ein weiteres zukünftiges und selbstgesteuertes Lernen angesehen werden.

## 4.4 Ergebnisse des Workshops

Im Verlaufe eines vom Auftragnehmer initiierten Workshops mit ExpertInnen und BeraterInnen des AMS auf Bundes- und Landesebene wurden Visionen zu einem AMS 2006 geäußert. Sie waren unter anderem auch Wegmarkierung oder Anstoß für die oben genannten Vorschläge.

Zu den Eckdaten dieser Zukunftsvision zählen die Qualität der Beratung, die Vernetzung und Kooperation nach außen sowie die Akzeptanz der Institution und der MitarbeiterInnen. Die

TeilnehmerInnen vermuten, daß mittelfristig die Arbeitslosigkeit ohne Beschäftigungsanstieg steigen könnte. Die beschleunigte Rationalisierung würde die Demographie »quasi überholen« – trotz sinkenden Arbeitskräfteangebots jüngerer Personen. Unter dem Gesichtspunkt eines stagnierenden oder gar sinkenden Personalstandes des AMS könne diesem Prozeß nur durch die Vernetzung nach außen zu den KMU hin und eine möglichst professionelle Nutzung der EDV entgegengetreten werden. In den Betrieben müsse nach »*Qualifizierungsverbündeten*« gesucht werden. Das Beratungs- und Qualifizierungsangebot müsse der Produktwahrheit entsprechen und die gesamte »betriebliche Lebensspanne« (Erwerbsbiographie) der MitarbeiterInnen umfassen.

Über Neue Medien könnte selbstgesteuertes Lernen erfolgen, und zwar sowohl für die MitarbeiterInnen des AMS als auch für die Klientel. Um regionale Problemlagen besser lösen zu können, bedarf es auch hier regionaler Netzwerke und Verbunde.

Über die Schulungen vor Ort könnten Coaching-Aktivitäten entwickelt werden, insbesondere zur Erreichung der Gründerkompetenz für neue Unternehmen.

Betriebsintern solle die Kompetenzentwicklung arbeitsintegriert erfolgen sowie Sensibilität und Bedachtnahme auf die funktionalen wie hierarchischen Zuständigkeiten gelenkt werden. Arbeitsplatzintegriertes Lernen kann vor allem an lernförderlichen Arbeitsplätzen entwickelt werden. Die PersonalentwicklerInnen werden zunehmend die Funktion von BeraterInnen, SupervisorInnen und Coaches übernehmen müssen. Die Fachleute aus dem Unternehmen sollten auch TrainerInnenfunktion im Unternehmen selbst wahrnehmen.

AMS-intern muß man sich nach Aussagen der SitzungsteilnehmerInnen zunächst noch einigen Herausforderungen stellen: So ist täglich das rechte Maß zwischen der Beratungs- und Vermittlungsfunktion zu finden, da die Klientel auf schnellstem Wege in den Arbeitsmarkt zu vermitteln ist. Die »Personalentwicklung« in den Betrieben ist im Regelfall schon abgeschlossen, wenn die Fallbearbeitung im AMS beginnt. Die Schere zwischen dem Service für Unternehmen (SfU) und dem Service für ArbeitnehmerInnen (SfA) ist nicht nur in jenen AMS-Geschäftsstellen problembeladen, in denen diese beiden Servicebereiche auch büromäßig getrennt sind. Überhaupt scheint die Arbeit an Kompetenzregelungen innerhalb der Teilorganisationen eine wichtige Herausforderung zu sein. Zumindest bestehen für die WorkshopsteilnehmerInnen regionale Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Problemlage. Die Einschätzung geht dahin, daß durch entsprechende AMS-interne PE-Maßnahmen ungenutzte Potentiale der MitarbeiterInnen aber gehoben werden könnten.

Im Bereich der Vermittlung und Beratung bedarf es eines weiteren Supports an Berufsinformationen. Der/die BeraterIn sollte andererseits wiederum eine DirigentInnenfunktion ausüben und Leistungen zukaufen können, um damit die Dienstleistungspalette unter der AMS-Marke distribuieren zu können.

Für den Informationsbereich ist eine Ausweitung erforderlich. So müßte für den SfU-Bereich ein Info-Service aufgebaut werden.

## 5 Zusammenfassung<sup>152</sup>

Die Kompetenzen der Leitungsebenen und der Fachkräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen einerseits einen Engpaßfaktor für die Entwicklung der Unternehmen dar, andererseits ermöglichen überschüssige Kompetenzen die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder. Ein zentraler Ausgangspunkt für dieses von der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich in Auftrag gegebene Projekt, das vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft in Wien durchgeführt wurde, war daher die Annahme, daß Personalentwicklung i. w. S. (PE) einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung und Weiterentwicklung von KMU leistet. Angesichts der zentralen Rolle externer Fachexpertise – gerade für KMU – wurden zuerst Defizitbereiche der PE sowohl in den KMU als auch auf Anbieterseite untersucht. Danach wurden Entwicklungen in den Kooperationsfeldern und Kooperationsformen zwischen KMU und externen Anbietern von Bildungs- und Beratungsleistungen beleuchtet. Abschließend wurden einige anbieter- und nachfragerseitige Ansatzpunkte zur Förderung von PE in KMU herausgearbeitet.

### 5.1 Problemfelder der PE in und mit KMU

Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der PE sowie die eingesetzten Instrumente liegen bisher vorwiegend aus Großunternehmen vor. Die vergleichsweise eher wenigen auf KMU fokussierten Untersuchungen zeigen eine Reihe ähnlicher Ergebnisse auf. Kritisch anzumerken ist, daß sich die Mehrzahl der bisher durchgeführten Untersuchungen lediglich auf seminaristisch organisierte Weiterbildungsaktivitäten beschränkte und damit nur einen kleinen Teil der für PE relevanten Aktivitäten erfaßt hat.

- In den meisten Fällen ist in KMU die Zuständigkeit für Fragen der PE überhaupt nicht genau festgelegt, was bereits auf die Dominanz des Tagesgeschehens und somit auch auf den geringen Stellenwert dieses Problemkreises im Bewußtsein der Leitungsebene von KMU hinweist.
- Gerade KMU sind aufgrund des Fehlens einschlägigen PE-Fachpersonals im Unternehmen darauf angewiesen, mit externen FachexpertInnen (TrainerInnen, UnternehmensberaterInnen, BildungsberaterInnen) zusammenzuarbeiten bzw. Kooperationen mit anderen Unternehmen/Organisationen (Bildungsinstitute, Kundenschulungszentren von Lieferanten/Herstellern, Gründerzentren) einzugehen, um ihre PE auf eine systematische Basis zu stellen. Als Ausnahmen sind hier einerseits jene hochinnovativen KMU anzuführen, die in Marktnischen tätig sind und selbst über hochspezialisiertes (Erfahrungs-)Wissen verfügen, das über das externe Beratungs- und Weiterbildungsangebot weit hinausreicht, andererseits die schnellwachsenden Unternehmen.

---

<sup>152</sup> Bei der Zusammenfassung handelt es sich um die Wiedergabe von AMS info 28.

- Die Entsendehäufigkeit zu extern abgehaltenen Weiterbildungskursen steigt mit der Unternehmensgröße. Ein »Bruch« im Sinne einer deutlich geringeren Entsendehäufigkeit ist lediglich für Kleinbetriebe (unter fünf MitarbeiterInnen) feststellbar und weist auf die Bedeutung der Stellvertretungsproblematik hin.
- Für PE sind in KMU die jeweiligen Vorgesetzten bzw. die Unternehmensleitung direkt verantwortlich. Diese sind durch die Dominanz des Tagesgeschäftes meist überlastet und widmen sich deshalb Fragen der PE nur sehr sporadisch. Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen fallen weitgehend »ad hoc«. Es fehlen eine systematische und konzeptionelle Fundierung und Planung sowie betriebsgrößenadäquate, einfache Instrumentarien.
- Insbesondere in KMU wird PE weitgehend mit Weiterbildung gleichgesetzt, andere PE-Instrumente sind nur rudimentär vorhanden. So bezeichnen z.B. fast 90% der österreichischen Unternehmen Weiterbildung als ihre zentrale Aktivität in der PE-Arbeit – und zwar sowohl was die Bedeutung als auch den Zeitaufwand dafür betrifft.
- On-the-Job-Training hat auch in KMU einen hohen Stellenwert. Darunter werden aber in den meisten Fällen nicht geplante Lernprozesse am Arbeitsplatz verstanden, sondern ein eher informelles, anlaßbezogenes und selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz.
- Darüber hinaus gewinnen selbstgesteuerte Wissensaneignung, Kooperationen mit anderen Unternehmen sowie der Einsatz neuer Lerntechnologien an Bedeutung.
- Als »Auslöser« für PE-Maßnahmen werden von KMU vorwiegend größere organisatorisch-strukturelle Veränderungen, Produktinnovationen oder die Einführung von EDV und neuen Technologien genannt. Verstärkt werden in den letzten Jahren von KMU auch Leitbilder erarbeitet, Unternehmensstrategien entwickelt oder Projekte im Bereich Unternehmenskultur durchgeführt, die Anstoß für Überlegungen in Richtung systematischer PE geben.
- KMU konzentrieren sich bei ihrer PE vorwiegend auf die individuelle Ebene, und zwar fokussiert auf die Entsendung einzelner MitarbeiterInnen zu externen Fachschulungen. Auf MitarbeiterInnenebene stehen fach- und produktorientiertes Wissen, EDV-AnwenderInnenwissen sowie zum Teil Verkaufstrainings im Vordergrund. Auf Leitungsebene stehen Managementtechniken/MitarbeiterInnenführung, kaufmännisches Wissen sowie insbesondere kaufmännische Anwendungen der EDV an vorderster Stelle. Allerdings werden auch in KMU die verschiedenen MitarbeiterInnengruppen unterschiedlich von PE erfaßt.
- Während frühere Erhebungen immer wieder ein Bild von generell geringerer Teilnahme von KMU an Weiterbildungsmaßnahmen zeigten, zeigen Untersuchungen der letzten Jahre auf, daß gerade innerhalb der sehr heterogenen Gruppe der KMU das Ausmaß der PE-Maßnahmen sehr differiert. Neben weiterbildungsabstinenten KMU finden sich KMU mit sehr ausgeprägten PE-Aktivitäten. Ein zentraler Einflußfaktor liegt in der Einstellung der Unternehmensleitung der KMU hinsichtlich der Notwendigkeit von PE.
- Unterstützende Maßnahmen, wie Handbücher, Weiterbildungsdatenbanken und Beratungsstellen, werden von KMU eher selten in Anspruch genommen.
- Der Anbieterpluralismus stellt eines der markantesten Kennzeichen des deutschsprachigen Weiterbildungsmarktes dar, was gerade für KMU zu einem Transparenzproblem führt. Da-



zu tragen die zunehmende Anbieterzahl, das häufige Ausscheiden von Kleinanbietern (»Verschwinden vom Markt«) sowie fehlende Qualitätssignale bei. Allerdings ist festzustellen, daß die fehlende Markttransparenz – mangels Interesse oder aufgrund der Unkenntnis über die tatsächliche Anbieterzahl – von vielen KMU subjektiv nicht als schwerwiegend empfunden wird.

- Kooperationsprobleme treten in allen Phasen auf: von der Anbahnung (Suche, Auswahl, Kontaktaufnahme) über Zielvereinbarung und Umsetzung bis hin zur Evaluierung. Dabei fällt insbesondere das Defizit an »komplementärer Beratungskompetenz« seitens der Leitungsebene und der ProjektleiterInnen in KMU ins Gewicht.

## 5.2 Kooperationsfelder und Kooperationsformen und ihre Entwicklungen

In den letzten Jahren haben Weiterbildungsträger ebenso wie Beratungsunternehmen neben externen Seminarangeboten und In-House-Trainings eine Reihe innovativer Kooperationsformen mit Unternehmen entwickelt. Schwerpunkte der Innovationen liegen dabei im Bereich der Beratungsaktivitäten. Als »Hoffnungsträger« wird auch der Einsatz neuer Lerntechnologien und -medien gesehen. Ihr eigentliches Potential wird jedoch insbesondere in KMU derzeit noch kaum erkannt und genutzt.

Begleitend wird eine Reihe von Maßnahmen zur Erhöhung der Angebotstransparenz und zur Verbesserung der Angebotsqualität eingeführt. Dazu zählen Datenbanken (mit der Möglichkeit von Online-Abfragen), Praxisleitfäden und Handbücher. Von Anbieterseite wird vor allem auf freiwillige Selbstkontrolle (z.B. Verbands-Gütesiegel, ISO-Zertifizierung, Self-Assessment nach EFQM<sup>153</sup>) gesetzt. Allerdings ist anzumerken, daß die Qualitätsdiskussion vor allem anbieterseitig geführt wird.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Förderung von Kooperationen. Anbieterseitige Kooperationen verfolgen als Ziele die Erreichung von Synergieeffekten durch Erweiterung der Angebotspalette, verbesserte Zugriffsmöglichkeiten auf FachspezialistInnen, Kapazitätsauslastung, Entwicklung (grenzübergreifender) Programme oder die Durchführung gemeinsamer Werbekampagnen. Eine andere Form der Einbeziehung von Unternehmen erfolgt bei Lernortverbänden. Eine für KMU zunehmend wichtige Kooperationsform stellt die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen dar. Dabei wurde in letzter Zeit eine Vielfalt von Varianten entwickelt, wie z.B. die Einrichtung einer gemeinsamen PE-Stelle, die Auswahl »quasi-interner« PE-FachspezialistInnen (»Steuerberater-Modell«), die Zusammenarbeit von mehreren KMU mit einem (regionalen) Großunternehmen (»Ankermodell«) oder die Bildung eines informellen (regionalen) Netzwerkes, auf das KMU jeweils bei PE-Fragestellungen zurückgreifen können.

---

153 EFQM = Europäische Föderation für Qualitätsmanagement.

## 5.3 Ansatzpunkte zur Förderung der PE in KMU

### 5.3.1 Unternehmen

Wesentliche Hemmnisse hinsichtlich betrieblicher PE und Weiterbildung und der damit verbundenen Einbeziehung externer Fachleute werden insbesondere in den sehr unterschiedlichen Einstellungen der KMU-Leitungsebenen bezüglich dieser Einbeziehung (externer FachexpertInnen) gesehen.

Gerade fehlende Ziele hinsichtlich der angestrebten Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen bzw. ein fehlendes Bewußtsein für die Notwendigkeit einer internen Zielklärung als »Vorarbeit« beschränken die Wirksamkeit externer Angebote von vornherein erheblich. Dem gezielten Aufbau entsprechender »Beteiligungskompetenz« auf seiten der KMU muß deshalb auch seitens der Anbieter erhöhtes Augenmerk geschenkt werden.

Vorschläge bezüglich des Abbaus von Informationsdefiziten zielen in Richtung einer Information in Zeitschriften von Verbänden und Interessenvertretungen, gezielter Anschreiben, informeller Verbreitung im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Erfahrungsaustausch-Treffen. Neben einer Information über externe Angebote (z.B. durch Kombination von Datenbanken und Beratungsstellen) wird für KMU insbesondere eine Information über finanzielle Förderungsmöglichkeiten von PE und Unternehmensberatung von Bedeutung sein. Da die Informationsbereitstellung via Internet auf eine derzeit noch kleine Zielgruppe beschränkt ist, dürfen konventionelle Informationswege nicht außer acht gelassen werden.

Zur Motivation bzw. Einstellungsveränderung auf Leitungsebene sind jedoch über die Behebung von Informationsdefiziten hinaus weitere Aktivitäten von Anbietern und AMS notwendig. So können z.B. positive Erfahrungen durch Einsatz sogenannter »Testimonials« (Signale/Zeichen der Anerkennung), durch Verbreitung von Best-Practice-Beispielen oder durch Durchführung und Evaluierung von Modellprojekten vermittelt werden.

### 5.3.2 Bildungs- und Beratungsanbieter

Die Entwicklung neuer Angebote in Beratung und Training kann entlang der Lebensphasen des Unternehmens von der Gründung bis zur Übergabe erfolgen. Insbesondere konsultations- und weiterbildungserfahrene KMU stellen eine wichtige Zielgruppe für Angebote dar, welche Trainingsmaßnahmen und Unternehmensberatung, unter Umständen ergänzt durch begleitendes Coaching der KMU-Leitungsebene, integrieren. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Kombination von individueller Beratung/Coaching der einzelnen Unternehmen vor Ort und Bearbeitung von Lernprogrammen durch die MitarbeiterInnen in Kurseinheiten.

Hinsichtlich des Einsatzes neuer Lerntechnologien sollte an eine allmähliche Einführung gedacht werden, z.B. Lernpakete als Alternativangebot zu Kursen, als Zusatzangebot vor Kur-

sen zur Homogenisierung der Zielgruppe oder zur Auffrischung und Nachbereitung – d.h. also allmähliche »Aufweichung« traditioneller Formen seminaristischen Angebotes. Zukünftig werden auch die Nutzung neuer Lerntechnologien zur telematischen Vernetzung, z.B. von KMU in einer bestimmten Region, von KMU mit Bildungsanbietern (Weiterbildungsverbund i.e.S.), sowie die Vernetzung von Unternehmen deutlich an Bedeutung gewinnen. Aufgrund des Fehlens einschlägiger SpezialistInnen in den KMU ist gerade die begleitende Beratung durch Externe bei der Einführung neuer Lerntechnologien von besonderer Bedeutung.

Insbesondere bei schnellwachsenden Unternehmen besteht das Hauptproblem darin, daß aufgrund der »chronischen Verspätung von Weiterbildung« diesen Unternehmen praktisch keine aktuellen Bildungsangebote zur Verfügung stehen. Gerade Unternehmen, die besonders auf schnell verfügbare Informationen und aktuell(st)e Weiterbildungsinhalte angewiesen sind, können durch die Etablierung von Vernetzungsangeboten, wie z.B. einem Zugriff auf internationale Datenbanken, Erfahrungsaustausch via Internet, Teleteaching oder Videoconferencing mit vergleichbaren Unternehmen im Ausland, besonders angesprochen werden.

### **5.3.3 Arbeitsmarktservice und PE in KMU**

Österreichweit gesehen ist die AMS-Dienstleistungspalette sehr umfassend. So werden z.B. Leistungen in folgenden Bereichen angeboten:

BewerberInnensuche, BewerberInnenvorauswahl und BewerberInnenvermittlung, Jobbörsen, Eignungstests, Assessment-Centers, Coaching, Job-Rotation-Projekte, arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen, Implacement- und Outplacementberatung, zielgruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, integrierte Trainings- und Beratungsprogramme, Qualifizierungsverbünde.

Diese Leistungen werden auf regionaler Ebene von einzelnen Dienststellen oder durch externe TrainerInnen und BeraterInnen erbracht. Damit kommt der Frage der Gestaltung des internen Wissensmanagements des AMS besonders hohe Bedeutung zu:

Wie können diese Maßnahmen, Instrumente und Projekte sowie die damit gemachten Erfahrungen intern anderen BeraterInnen zugänglich gemacht werden?

In einem zweiten Schritt ist zu überlegen, inwieweit diese interne Wissensbasis auch z.B. interessierten Bildungsträgern und KMU zugänglich gemacht werden kann. Dadurch können auch Bildungsinnovationen bei einzelnen Anbietern angeregt und Doppelentwicklungen vermieden werden. Eine Imageverbesserung kann durch die Verbreitung einzelner Kompetenzentwicklungsprogramme geschehen, die in der Öffentlichkeit einen hohen Aufmerksamkeitswert besitzen (z.B. Gründercoaching-Projekte, telematische Vernetzung von KMU). Durch den Aufbau von Langfristbeziehungen mit Kundenunternehmen kann durch die einzelnen AMS-BeraterInnen auf regionaler Ebene ein tragfähiges Netzwerk von Firmkontakten entwickelt werden.

Ein weiterer Maßnahmenswerpunkt liegt in der Förderung des Erfahrungs- und Informationsaustausches sowie von Entwicklungskooperationen und dem Anstoß von Bildungsinnovationen. Daraus ergeben sich eine Reihe von Vorteilen, wie z.B.:

- Schaffung einer Plattform/Börse für Weiterbildungsinnovationen als Anlaufstelle für interessierte KMU, Bildungsträger und fachlich angesprochene Personen.
- Verstärkung der Vernetzung von AMS – Bildungsträgern – Unternehmen – Arbeitsuchenden führt zu besserem und schnellerem Informationsaustausch, hat Beispielwirkung für die verschiedenen Anbieter und ermöglicht deutliche Vereinfachung von Angebotsabfragen und Informations(dienst)leistungen usw.
- Schaffung von Kompatibilität, gemeinsame Ausarbeitung von Standards bezüglich Software sowie Grundkriterien didaktisch-methodischer Art hinsichtlich der Gestaltung von Lernmaterialien und Lernprogrammen zur Erleichterung gemeinsamer Entwicklungen.
- Hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung neuer Lerntechnologien können z.B. eine Expert-Innenstelle »Telelearning« oder Einrichtungen mit Maklerfunktion für die Beratung hinsichtlich des Einsatzes von Lernsoftware eingerichtet werden.

## 6 Literatur

- Aiginger K./Tichy G.: Die Größe der Kleinen, Wien o.J.
- Ackermann K.-F./Blumenstock H.: Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: dies. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1993, Seite 3–70.
- Althaus U./Fritsch M.: Personalentwicklung in Deutschland, in: Geißler Kh./Landsberg, G./Reinartz M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training, 9. Erg.Lfg., Köln, Juli 1992, Kapitel 3.2.3.0.
- Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends, Münster u.a. 1996.
- Bardeleben R./Böll G./Uppenkamp E./Walden G.: Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 6/1989, Seite 3–8.
- Becker A.: Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Bonn 1997.
- Becker M.: Bildungscontrolling – Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftstheoretischer und bildungspraktischer Sicht, in Landsberg von, G./Weiß R., Bildungs-Controlling, Stuttgart 1995 (2. Auflage), Seite 57–80.
- Becker M.: Personalentwicklung, Bad Homburg 1993.
- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (BFZ) (Hrsg.): Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe, Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, Band 4, Nürnberg 1993.
- Biehal F./Kailer N./Schrems B. (Hrsg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien 1998.
- Block P.: Erfolgreiches Consulting, Frankfurt/Main 1997.
- BMWA – Bundesministerium für Wirtschaftliche Angelegenheiten: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft 1998/99, Wien 1999.
- Bornett W. u.a.: Gewerbe- und Handwerksstrukturbericht 1996 – Institut für Gewerbe und Handwerksforschung, Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.), Wien 1996.
- Brewster C./Hegewisch A. (eds.): Policy and Practice in European Human Resource Management, London 1994.
- Bruhn M./Stauss B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995 (2. Auflage).
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.: Kennzahlen zum Mittelstand, Köln 1995.
- Bussiek J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München 1994.
- Corsten H.: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. Oldenbourg Verlag, München und Wien 1990.

- Curran J./Jarvis R., Blackburn R., Black S.: Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and Some Findings, in: *International Small Business Journal*, Volume 11 (2), January–March 1993, Seite 13–25.
- Donckels R.: Profil und Determinanten der Netzbildung bei Klein- und Mittelbetrieben in Belgien, in: *Internationales Gewerbearchiv* 1993/1, Seite 37–46.
- Drucker, P.: Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder, in: *Harvard Manager Review* 4/1989, Seite 9–12.
- Egger R./Zilian H.G.: Arbeitsplatznahe Qualifizierung im regionalen Kontext, Graz, März 1997 (Manuskript).
- Elfgén R./Klaile B.: Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart 1987.
- European Network for SME Research/Small Business Research and Consultancy: The European Observatory for SMEs, Fifth Annual Report, Zoetermeer, October 1997.
- Fessel GfK GmbH: Lebenslanges Lernen, Life-Style 1996, Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten, Tabellenband, Wien 1996 (unveröffentlicht).
- Gabele E./Hirsch I.: Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft* 1986/4, Seite 486–500.
- Gaugler E./Wiltz S.: Personalwesen im europäischen Vergleich, The Price Waterhouse Cranfield Project »International Strategic Human Resource Management« – Ergebnisbericht 1992, Universität Mannheim 1992.
- Gebert D./Steinkamp T., Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1990.
- Geißler H. (Hrsg.): *Bildungsmarketing*, Frankfurt/Main 1993.
- Gibb A.: *Training for Enterprise*, Discussion Paper, Torino 1996.
- Glasl F./Lievegoed B.: *Dynamische Unternehmensentwicklung*, Bern und Stuttgart 1993.
- Heidack C. (Hrsg.): *Lernen der Zukunft – Kooperative Selbstqualifikation*, München 1993 (2. Auflage).
- Heyse V./Erpenbeck J.: *Der Sprung über die Kompetenzbarriere*, Bielefeld 1997.
- Heyse V./Schepanski N.: *Nachfolge im Familienunternehmen*, Bernhardswald und Essen 1998 (unveröffentlichte Studie).
- Haller S.: *Beurteilung von Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden 1995.
- Hendry C./Jones A./Arthur M./Pettigrew A.: *Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises*, Employment Department Research Paper Series 88, Sheffield 1991.
- Hirsch I.: *Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen*, Dissertation Universität Bamberg, München 1986.
- Hofmeister R.: Unternehmensberatung im Klein- und Mittelbetrieb – Vom Rat zum Outsourcing, in: Stiegler H. u.a. (Hrsg.), *Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe*, Linz 1995, Seite 281–292.

- Hören von, M.: Beratung kleiner und mittelgroßer Unternehmen in PE-Fragen, Institut für Angewandte Innovationsforschung (Hrsg.), Bochum 1995.
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: [http://www.BMWi.de/infomaterial/dfa\\_inhalt.html](http://www.BMWi.de/infomaterial/dfa_inhalt.html), Tabellen 1, 4, 13 und Abbildung 5a, Bonn 1996.
- Jenny-Gravert U./Kailer N./Thum M.: Der Einsatz von Computer Based Training – Eine vergleichende Analyse, unveröffentlichter Endbericht, Industriellenvereinigung (Hrsg.), Wien 1997.
- Kailer N.: Ausrichtungen von Weiterbildung und Beratung im Klein- und Mittelbetrieb, in: Erziehung und Unterricht 10/1986, Seite 772–778.
- Kailer N.: Handbuch für die Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1987.
- Kailer N.: Betriebliche Weiterbildung in Österreich – Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen, Habilitationsschrift Universität Graz 1991, ibw-Schriftenreihe 86, Wien 1991a.
- Kailer N.: Personalentwickler und Weiterbildner: Berufszugänge, Weiterbildung und Laufbahnplanung, in: ibw-Mitteilungen 9/91, Seite 6–10, Wien 1991b.
- Kailer N. (Hrsg.): Europaqualifizierung von kleinen und mittleren Unternehmen, ibw-Schriftenreihe 97, Wien 1994.
- Kailer N.: Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich – Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen, in: ders. (Hrsg.), Personalentwicklung in Österreich, Wien 1995a, Seite 335–373.
- Kailer N.: Der Markt für Weiterbildung und Personalentwicklung, Veränderungen und Entwicklungen in Krisenzeiten, in: Kramarsch M. (Hrsg.), Training 95/96 – Handbuch zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wien 1995b, Seite 11–26.
- Kailer N.: Kooperation von Weiterbildungsanbietern in Klein- und Mittelbetrieben, in: Geißler H. u.a. (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung und Training, 32. Erg.Lftg., April 1996, Kapitel 4.4.3.0.
- Kailer N. (Hrsg.): Innovative Weiterbildung durch Computer Based Training – Ergebnisse einer europaweiten Studie, Wien 1998a.
- Kailer N.: Entscheidungshilfen für die Auswahl und Beauftragung von Beratern, in: Eschenbach R. (Hrsg.), Führungsinstrumente für die Nonprofit-Organisation, Stuttgart 1998b, Seite 363–370.
- Kailer N.: Vom Seminarwesen zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung: Problemfelder, empirische Ergebnisse, Ansatzpunkte, in: QUEM-Bulletin 2/1999, Berlin 1999, Seite 7–11.
- Kailer N.: Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen: Empirische Ergebnisse aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, in: Internationales Gewerearchiv 4/1999.
- Kailer N./Ballnik P./Biehal-Heimburger E./Hauser H.-G.: Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, ibw-Forschungsbericht 39, Wien 1985.
- Kailer N./Biehal F.: Organisationsentwicklung – Sichtweisen und Erfahrungen österreichischer Führungskräfte, Wien 1991.

- Kailer N./Heyse V./Falter C.: Arbeit und Lerngestaltung als strategische Einheit – Anpassung von KMU an den industriellen Wandel – Evaluierungsstudie, unveröffentlichter Endbericht, Bochum, Mai 1998.
- Kailer N./Eder K./Flake C./Mayrhofer J./Indrak B.: Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich, PEF Consulting (Hrsg.), Wien 1999.
- Kailer N./Fasel G.: Kompetenzentwicklung für Unternehmensberater für kleine und mittlere Unternehmen, Arbeitsbericht 11 des Lehrstuhls Personal und Qualifikation, Universität Bochum 1997a.
- Kailer N./Fasel G.: Bildungsmaßnahmen, Kooperation und Projektevaluierung als Ansatzpunkte zur Entwicklung von Beratungskompetenz – Ergebnisse einer explorativen Beraterbefragung in Nordrhein-Westfalen, Arbeitsbericht 12 des Lehrstuhls Personal und Qualifikation, Universität Bochum 1997b.
- Kailer N./Heimerl P./Kalcher-Formayer W.: Unternehmer – Unternehmen. Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1990.
- Kailer N./Kröll M.: Explorative Befragung von KMU zum strategischen Personalmanagement, Universität Bochum 1997 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Kailer N./Mayrhofer J.: Anforderungen an Fachpersonal in Personalentwicklung und Weiterbildung – Ergebnisse der Analyse von Stellenausschreibungen in Österreich und der Bundesrepublik Deutschland, Arbeitsbericht 3 des Lehrstuhls Personal und Qualifikation, Universität Bochum 1995.
- Kailer N./Merker R.: Kompetenzdefizite in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen, Forschungszentrum für Personalentwicklung, unveröffentlichter Endbericht, Bochum 1999.
- Kailer N./Regner H. (Hrsg.): Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung, Wien 1993.
- 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, Seite 112–131.
- 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, Wien 1998a, Seite 167–194.
- Kailer N./Scheff J.: Prozeßsynergie als Determinante eines strategischen Kooperationsmanagements, in: Belak J./Mugler J./Thommen J.-P. (Hrsg.), Synergie und Entwicklungsmanagement, Zürich 1998b.
- Kailer N./Scheff J.: Quality Assurance in Vocational Training and Education in Austria, Leonardo-Project »Standards and Procedures in Quality Assurance for Vocational Training in Europe«, Ministerio do Trabalho e da Solidariedade, Conference Paper, Lissabon, 20. April 1998c.
- Karner G.: Intercompany Learning – Wie KMU voneinander und miteinander lernen können – Wie sie sich gemeinsam weiterentwickeln können, in: Kailer N./Mugler J. (Hrsg.): Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1998, Seite 353–382.



- Kliche W.: Beratung bei Selbstlernformen im Betrieb, in: Kailer N. (Hrsg.), Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung, Wien 1994, Seite 183–196.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat über ein mehrjähriges Gemeinschaftsprogramm zur Anregung der Entwicklung einer europäischen Industrie für Multimedia-Inhalte, KOM(95) 149 endg. vom 30.6.1995, Brüssel 1995.
- Kropfberger D.: Das Managementsystem als kritischer Erfolgsfaktor in der Unternehmensentwicklung: Ein kontingenztheoretischer Ansatz, in: Belak J. u.a. (Hrsg.), Unternehmensentwicklung und Management, Zürich 1997, Seite 243–258.
- Kraus H./Kailer N./Wagner R.: Betriebliche Weiterbildung in der Steiermark, Graz 1992.
- Laske S.: Personalentwicklung als Führungsmittel, in: Kieser A. u.a. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Seite 1656–1668.
- Meffert H./Bruhn M.: Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.
- Meifort B./Sauter E. (Hrsg.): Qualität in der beruflichen Weiterbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1991.
- Meier H.: Personalentwicklung – Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden 1991.
- Meyerhöfer W.: Effizienz der Förderung von Unternehmensberatungen, IFO-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen 32, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), München 1987.
- Mugler J.: Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, in: Hofmann M. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Wien 1991, Seite 371–401.
- Mugler J.: Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, in: Hoffmann M. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Wien und Heidelberg 1991, Seite 371–401.
- Mugler J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien und New York 1995 (2. Auflage).
- Mugler J./Lampe R.: Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben, in: BFuP 6 (1987), Seite 477–493.
- Mugler J. u.a.: Technologietransfer in kleine und mittlere Unternehmen, Wirtschaftsuniversität Wien 1996.
- Neuberger O.: Personalentwicklung, Stuttgart 1991.
- Neumann R.: Qualitätsmanagement im Handwerk, in: Dokumentation der 5. Bochumer Qualitätstage vom 14./15. November 1996, Deutsche Gesellschaft für Qualität u.a. (Hrsg.), Bochum 1996, Seite 14–10.
- Nonaka I./Takeuchi H.: Die Organisation des Wissens, Frankfurt/Main 1997.
- OECD (Hrsg.): Networks of Enterprises and Local Development, Paris 1996.
- Pedler M./Burgoyne J./Boydell T.: Das lernende Unternehmen, Frankfurt/Main 1994.
- Petermandl M.: Lernerberatung als integrierte Funktion von CBT-Programmen, in: Kailer N. (Hrsg.), Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung, Wien 1994, Seite 163–182.

- Petrovic O./Kailer N./Scheff J./Vogel D.: Qualifizieren in der Informationsgesellschaft – Einsatz neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung: Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven, München 1998.
- Pichler J. H.: KMU als dynamischer Erfolgsfaktor im Entwicklungsprozeß, in: Belak J. u.a. (Hrsg.), Unternehmensentwicklung und Management, Zürich 1997, Seite 15–28.
- Pichler J.H./Pleitner H.-J./Schmidt K.-H. (Hrsg.): Management in KMU, Bern u.a. 1996.
- Picot A./Reichwald R./Wigand R.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996 (2. Auflage).
- Pleitner H. J.: Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung, in: Belak J. u.a. (Hrsg.), Unternehmensentwicklung und Management, Zürich 1997, S. 181–196.
- Putz P./Brigitta N.: Personalleiter in Oberösterreich. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Personalverantwortlichen, in: Wächter H./Metz T. (Hrsg.), Professionalisierte Personalarbeit?, Sonderband 1995 der Zeitschrift für Personalforschung, München und Mering 1995, Seite 55–84.
- Pfohl H.-C./Kellerwessel P.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Bonn 1990 (2. Auflage).
- Pleitner H.-J./Rössl D.: Wirtschaftsförderung unterhalb der Wirtschaftspolitik – Der Beitrag zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Brandenburg A. (Hrsg.), Standpunkte zwischen Theorie und Praxis, Bern u.a. 1995, Seite 671–689.
- Prange R./Probst G./Rüling C.-C.: Lernen zu kooperieren – Kooperieren, um zu lernen, in: zfo 1/1996, Seite 10–16.
- Reuther U./Weiss R./Winkels S.: Kundenorientierung in der Weiterbildung – Neue Formen der Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsanbietern, Köln 1996.
- Salomon J. u.a.: Möglichkeiten und Grenzen von Multimedia in der betrieblichen Weiterbildung: Situation, Tendenzen und Handlungsbedarf in kleinen und mittelständischen Unternehmen der neuen Bundesländer, Verband Sächsischer Bildungsinstitutionen e.V. (Hrsg.), Leipzig 1995.
- Sattes I./Brodbeck H./Lang H./Domeisen H. (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich und Stuttgart 1995.
- Sauter E.: Ansätze zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung – Maßstäbe und Maßnahmen, in: WSI-Mitteilungen 6/1992, Seite 380–187.
- Sauter E.: Berufliche Weiterbildung in Deutschland: Strukturen und Entwicklungen, Reihe Aufsätze und Reden aus dem BIBB, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1994.
- Scheff J. u.a.: Wissensmanagement als Dienstleistung, unveröffentlichter Endbericht, Graz, Dezember 1997.
- Schneeberger A./Kastenhuber B.: Weiterbildung der Erwerbsbevölkerung in Österreich, ibw-Schriftenreihe Nr. 107, Wien 1998.
- Schneider U.: Die Evolution kennt kein Subjekt: »PE« scheint aber auf das Subjekt zu setzen – Zu den Widersprüchen in der PE-Theorie und Praxis, in: Laske S./Gorbach S. (Hrsg.), Spannungsfeld Personalentwicklung, Wien 1993, Seite 41–60.

- Belzer V./Schönfeld M.: Neue Wege des Know-How-Transfers für kleine und mittlere Unternehmen, in: Kailer N./Mugler J. (Hrsg.), Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1998, Seite 195–228.
- Schurer B.: Identifikation und Nutzungsmöglichkeiten betrieblicher Lernpotentiale als Beitrag zur Förderung von Erfolgspotentialen im Handwerk, in: Stiegler H. u.a. (Hrsg.), Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe, Linz 1995, Seite 649–670.
- Schütz R./Böhnisch W./Lehner J./Nöbauer B./Putz P./Wiesner-Landerl E.: Personalarbeit im Unternehmen, Linz 1995.
- Seipel M.: Weiterbildungsszene Deutschland – Studie über den Weiterbildungsmarkt in Deutschland, Bonn 1994.
- Severing E./Stahl T.: Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung, Europäische Kommission (Hrsg.), Luxemburg 1996.
- Simon H./Homburg C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 1995.
- Stahl T./Stölzl M.: Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1994.
- Staudt E./Kailer N./Kriegesmann B./Meier A./Stephan H./Ziegler A.: Kompetenz und Innovation, Bochum 1997.
- Staudt E./Hinterwäller H.: Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 11/12, Seite 1000–1042.
- Staudt E./Siebecke D./Stute C.: Outsourcing der Weiterbildung – Kompetenzentwicklung und Innovation, in: QUEM-Report, Heft 34, Berlin 1995, Seite 3–61.
- Stauss B.: »Augenblicke der Wahrheit« in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn M., Stauss B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995 (2. Auflage), Seite 379–399.
- Statistisches Bundesamt/Bundesinstitut für Berufsbildung: Haupterhebung Betriebliche Weiterbildung in Deutschland, Berlin und Wiesbaden 1994.
- Stockmann R.: Qualitätsaspekte beruflicher Weiterbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1993.
- Storey D./Watson R./Wynarczyk P.: Fast Growth Small Business, Department of Employment (Hrsg.), London o.J.
- Storey D.: Understanding the Small Business Sector, London 1994.
- Thiedemann F.: Die Gestaltung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, Institut für angewandte Innovationsforschung (Hrsg.), Bochum 1996.
- Thom N.: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- Titscher S.: Professionelle Beratung, Wien 1997.
- Thommen J.-P.: Management-Kompetenz und Unternehmensentwicklung, in: Belak J. u.a. (Hrsg.), Unternehmensentwicklung und Management, Zürich 1997, Seite 229–242.

- Wagner H./Wehling M./Weingärtner M.: Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Schreyögg G./Sydow J. (Hrsg.), Managementforschung 5, Empirische Studien, Berlin und New York 1995, Seite 361–396.
- Walger G.: Formen der Unternehmensberatung, Köln 1995.
- Wanzenböck H.: Überlebensquoten und Wachstumsverläufe von Unternehmensgründungen, Materialien des Instituts für BWL der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien 1996.
- Weiß R.: Betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994.
- Zimmer G.: Neue Medien und ihre Auswirkungen auf den Weiterbildungsmarkt, in: Kailer N./Regner H. (Hrsg.), Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung, Wien 1993, Seite 57–83.
- Zimmermann K.: Kasse ohne Klasse, Landsberg am Lech 1997.