

Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven

Dr. Ottmar Döring und Sven Turnwald

Abstract

Personalentwicklung stellt eine besondere Herausforderung für KMU dar. Es gibt eine große Zahl bisher inaktiver Unternehmen, kaum systematische Qualifizierungsplanung und wenig systematisch eingesetzte Messinstrumente zur Erfolgskontrolle. Dennoch können die Defizite durchaus auch in Vorteile umgewandelt werden. Durch den Einsatz kooperativer Methoden und die Öffnung der KMU für einen stärkeren Einsatz moderner, arbeitsplatznaher und selbstorganisierter Lernformen kann eine Weiterbildung der Mitarbeiter mit vergleichsweise geringem Aufwand erreicht werden. Kernproblem ist die Sensibilisierung der KMU für dieses Thema. Dabei können verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden, um bedarfsgerechte und branchenspezifische Angebote zur Renovierung und Optimierung traditioneller Lernkulturen in den KMU zu erstellen.

1 Wieso bedarf es einer betrieblichen Personalentwicklung für KMU?

Durch den Anfang 2006 einsetzenden wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland müssen viele Fragen des Wissens- und Kompetenzmanagements in den Unternehmen neu gestellt werden. Bei der Lektüre von Zeitungs- und Fachberichten zum Thema betriebliche Personalentwicklung fällt auf, dass neue Herausforderungen vor allem auf die kleinen und mittleren Betriebe zukommen werden. Mit dem Zurückfallen des deutschen Bildungssystems auf Rang 22 im weltweiten Vergleich müssen die Betriebe verstärkte Weiterbildungsaktivitäten unternehmen, um den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften auszugleichen. So ist aus dem OECD-Bildungsbericht 2007 (vgl. OECD 2007) zu entnehmen, dass das deutsche Bildungssystem in den nächsten Jahren nicht ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte generieren wird, um alle freiwerdenden Positionen in den Unternehmen zu besetzen. Nur durch eine gezielte, effiziente und passgenaue Weiterentwicklung der betrieblichen Personalentwicklung wird es den kleinen und mittleren Unternehmen möglich sein im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter zu punkten. Ein weiterer Aspekt ist der Wandel von der produktions- zur dienstleistungsbezogenen Wertschöpfungskette. Kompetenzen werden neben Fachqualifikationen ebenso notwendig sein wie die Fähigkeit, mit einer qualifizierten Belegschaft kurzfristig auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Faktisch interessant ist zudem, dass die Innovationswahrscheinlichkeit von weiterbildenden Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten durchschnittlich 20% höher ist als die in nicht weiterbildenden Betrieben.¹ Diese Entwicklungen und Rahmenbedingungen unterstreichen die Bedeutung einer funktionierenden Personalentwicklung in KMU.

Im Folgenden wird versucht, gängige Vorurteile über die Personalentwicklung in den KMU zu revidieren, aktuelle Entwicklungen und Statistiken zu berücksichtigen und somit den Bogen zwischen den Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung zu spannen.

2 Situation der Personalentwicklung in deutschen KMU

2.1 Zur Einordnung der Personalentwicklung in die betrieblichen Strukturen der KMU

Ziel der betrieblichen Personalentwicklung in der heutigen auf Wissen und Effizienz ausgelegten Arbeitswelt kann nur sein, kontinuierliche Innovationen im gesamten Betriebssystem zu ermöglichen. Wie sind nun die Rahmenbedingungen für die betriebliche Umsetzung von Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den zukünftigen Unternehmenserfolg in den Unternehmen? Gerade KMU, welchen oft Ressourcen zur Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen fehlen, fällt es schwer, strategische Personalentwicklung zu betreiben. Weiterbildung findet beim

Einsatz neuer Produktionsmittel statt, oder wenn die Bildungslücken von Mitarbeitern direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen. Zukunftsfähige Planungen sind durch die hohe Belastung des Alltagsgeschäftes kaum möglich, oder es wird dafür keine unbedingte wirtschaftliche Notwendigkeit gesehen. Ein weiteres Problem stellt die Randstellung der Weiterbildung in den wirtschaftlichen Kalkülen der Betriebe dar. Besonders KMU kann es schwer fallen, direkten Nutzen aus einer vorausschauenden Personalentwicklung zu ziehen, da die betriebswirtschaftliche Theorie kaum Instrumente zur Messung des Weiterbildungsbedarfs und zur Evaluation des Weiterbildungs Erfolges bereitstellt.

2.2 Aktuelle Zahlen zur betrieblichen Weiterbildung in KMU

Betrachtet man die Weiterbildungsaktivitäten nach Betriebsgrößenklassen, so ist festzustellen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Prozentsatz von Betrieben mit Qualifizierungsmaßnahmen steigt.² Die Annahme, dass KMU pro Beschäftigten weniger Aktivitäten in der Personalentwicklung betreiben, kann aber durch die Betrachtung der Teilnahmequoten an Weiterbildung widerlegt werden. So sind in Bremen die Chancen von Beschäftigten, an einer Weiterbildung teilzunehmen, weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße. In weiterbildenden Kleinunternehmen ist der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer an der Zahl der Beschäftigten mit 42% deutlich größer als in den weiterbildenden mittleren (29%) und großen (30%) Betrieben.³

Das große Engagement der KMU in der Weiterbildung zeigt sich ebenfalls am durchschnittlichen Schulungs-/Trainingsaufwand pro fest angestelltem Mitarbeiter. Hier bieten Unternehmen bis 500 Mitarbeiter zu über 75% zwei oder mehr Trainingstage an, also deutlich mehr als Großunternehmen (>55%) und Betriebe über 5000 Mitarbeiter (>67%).⁴ Die Weiterbildungsintensität der KMU ist also größer als die von Großunternehmen.

2.3 Organisation und Themenschwerpunkte der Personalentwicklung in KMU

Im folgenden Abschnitt wird die Frage nach der Organisation und den Themenschwerpunkten von Weiterbildung in KMU behandelt. Als Grundlage dient hier eine Untersuchung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung.⁵ Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem KMU dem Einsatz von externen Unterweisungen und Evaluationsprogrammen skeptisch gegenüber stehen. So wird verstärkt auf bewährte Methoden wie Kurse oder interne Unterweisungen zurückgegriffen. Der im Vergleich zu größeren Unternehmen überproportionale Einsatz von fest angestellten Trainern belegt ebenfalls die Tendenz zu internen Weiterbildungsmaßnahmen.⁶

Im Fokus der betrieblichen Weiterbildung standen im Jahr 2005 vor allem folgende Themen: Kaufmännische Weiterbildung, Führungs- oder Managementtraining, Selbstmanagement und EDV-Anwendungen im kaufmännischen Bereich.⁷ Speziell auf KMU bezogen, müssen Verkauf/Marketing, IT/Neue Medien und Mitarbeiterführung hinzugezählt werden.⁸

2.4 Fazit:

Zusammenfassend können folgende Aussagen getroffen werden: Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern beschäftigen über 70% der Arbeitnehmer in Deutschland. Vereint mit der Tatsache, dass diese Betriebe einen größeren Prozentsatz ihrer Mitarbeiter qualifizieren und pro weitergebildetem Mitarbeiter mehr Teilnahmestunden an Weiterbildungsmaßnahmen anbieten als größere Unternehmen, tragen KMU einen Großteil zur Personalentwicklung in Deutschland bei.

3 Anforderungen an die Personalentwicklung in KMU

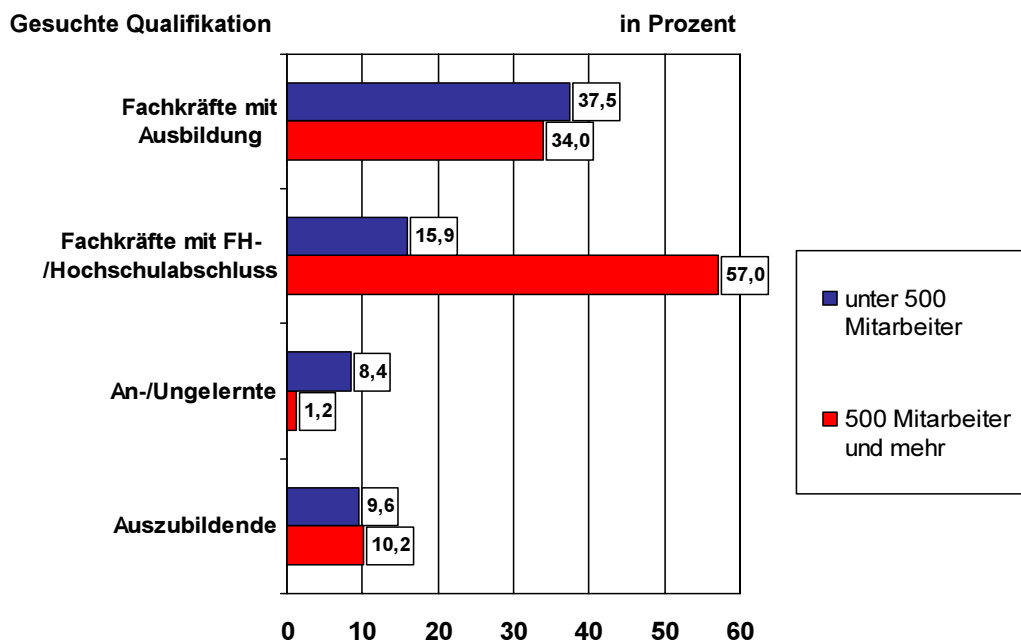
3.1 Einfluss externer Faktoren auf die betriebliche Personalentwicklung

Der Einfluss der Globalisierung führt unweigerlich zu einem kontinuierlich steigenden Wettbewerbsdruck für die Betriebe. Durch immer kürzer werdende Produktions- und Produktzyklen, die Verteuerung der Ressourcen, den Innovationsdruck und den damit verbundenen Wettbewerb um hoch qualifizierte Fachkräfte werden die Unternehmen gezwungen, ihre Arbeitsabläufe zu optimieren oder gänzlich anders zu gestalten. Offensichtlich wird dies bei der Veränderung in

den Beschäftigungsverhältnissen. Ein gleichwertiger Faktor ist die demografische Entwicklung in Deutschland. Gab es im Jahr 2005 um die 50 Millionen Personen im Erwerbsalter, so wird es laut einer Prognose des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2020 gemittelt 48,5 Millionen und im Jahr 2050 gerade noch 37,3 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter geben.⁹

Direkte Folgen für die betriebliche Beschäftigungspolitik sind schon heute spürbar und werden sich in den nächsten 20 Jahren drastisch verschärfen. So werden Betriebe in Zukunft zwangsläufig mit älteren Belegschaften agieren und das Fehlen von Nachwuchskräften kompensieren müssen. Ein weiteres Problem ist der zunehmende Fachkräftemangel. In einigen Branchen wie IT und Telekommunikation, der Chemieindustrie und der Elektrotechnik sank das Verhältnis der Arbeitslosen zu den offenen Stellen binnen zwei Jahren drastisch. Entgegen der allgemeinen Annahme, dass KMU aufgrund ihrer mangelnden Attraktivität für Fach- und Führungskräfte verstärkte Rekrutierungsprobleme haben, bestätigen zwei Untersuchungen das Gegenteil. Laut einer DIHK-Umfrage aus dem Herbst 2005 haben KMU weniger Probleme offene Stellen zu besetzen als Großbetriebe.¹⁰ Vergleicht man die Mitarbeitersuche nach Tätigkeitsniveaus, so fällt auf, dass KMU in der Industrie lediglich bei der Suche nach an- und ungelernten Arbeitskräften (+7,2% im Vergleich zu Großbetrieben) und Fachkräften (+3,5% im Vergleich zu Großbetrieben) mehr Rekrutierungsprobleme haben. Im Führungskräftebereich haben diese KMU mit knapp 16% dagegen deutlich weniger Probleme Personal zu finden als Großunternehmen mit 57%.¹¹

Abbildung 1: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen nach Anzahl der Mitarbeiter



n= 976 Fälle (1.175 Antworten)

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent der Fälle

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 2006

3.2 Prognostizierter Bildungsbedarf der Unternehmen und die derzeitige Situation

Der momentane Weiterbildungsbedarf wird bei den Themen Projekt- und Prozessmanagement, Personalauswahl und Personalentwicklung sowie Mitarbeiterführung nicht ausreichend von den Weiterbildungsanbietern berücksichtigt, während diese die Themen Persönlichkeitsentwicklung, Coaching und Zeitmanagement sowie Selbstorganisation überbewerten. Die Gewichtung der Themen durch die Unternehmen folgt unmittelbar aus dem wirtschaftlichen Aufschwung, da es

für sie vordringlich erscheint, passende Mitarbeiter auszuwählen und möglichst reibungslos einzuarbeiten. Gefordert ist aus Sicht der Unternehmen somit eine große Praxisnähe und Bedarfsorientierung der Weiterbildung, die von den Angeboten der Weiterbildungsanbieter nicht genügend gewährleistet wird. Bei der Einschätzung des zukünftigen Bildungsbedarfes liegen die Angaben der Anbieter und Nutzer teilweise weit auseinander. Weiterbildungsanbieter sehen die Themen Coaching, Mitarbeiterführung und Persönlichkeitsentwicklung für stark zukunftsfähig an, während Unternehmen in Zukunft verstärkt Unternehmensführung, Personalauswahl/-entwicklung und IT/Neue Medien in den Fokus nehmen wollen. Auffallend ist die zunehmende Bedeutung des „Train the Trainer-Modells“. Betriebe, vor allem KMU, wollen demzufolge verstärkt auf interne Weiterbildungsveranstaltungen setzen und diese systematisch umsetzen. Unter Berücksichtigung der externen Einwirkungen auf die betriebliche Personalentwicklung wird die zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter, an passgenauen Weiterbildungsthemen orientiert, stark an Bedeutung gewinnen.¹²

3.3 Strukturelle Anforderungen an Weiterbildungsaktivitäten für KMU

Ausgehend von der Tatsache, dass viele Unternehmen, und zwar gerade KMU, kaum betriebliche Weiterbildungsregelungen haben, kann noch nicht von einer systematischen Personalentwicklung in KMU gesprochen werden. Ansätze, wie die Einführung von Qualifizierungstarifverträgen, erhöhen zwar nicht die Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe¹³, aber sie eröffnen dem einzelnen Mitarbeiter mehr Chancen auf eine Beteiligung an den Qualifizierungsmaßnahmen und tragen zu einer Systematisierung der betrieblichen Weiterbildungsregelungen bei. KMU, welche verstärkt von externer Qualifizierungsberatung abhängig sind, setzen verstärkt auf private Unternehmensberater, da diese flexibel auf betriebliche Bedürfnisse eingehen können. Bei spezifischen Weiterbildungsthemen kommt Kammern oder regionalen Unternehmensnetzwerken eine beträchtliche Bedeutung zu. Was die räumliche Dimension von Beratung angeht, so hat sich der persönliche Kontakt im Unternehmen etabliert. Veränderungen sollen pragmatisch an den bereits bestehenden Lernarrangements ansetzen und auf konkrete Bedarfe ausgerichtet sein.

3.4 Fazit

Die gängigen Weiterbildungsangebote und die derzeitige Praxis in der betrieblichen Personalentwicklung können die differenzierten Anforderungen der KMU nur unzureichend erfüllen. Da sich die Situation der Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten stark verändern wird, ist eine gezielte Personalentwicklung der Schlüssel für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Weiterbildungsanbieter müssen gezielt auf die Probleme und Bedürfnisse der KMU eingehen, um einen gewissen Grad an Sensibilisierung in den Unternehmen zu bewirken und somit eine innovative und effiziente Personalentwicklung überhaupt zu ermöglichen.

4 Grenzen der betrieblichen Weiterbildung

4.1 Einschätzung der Unternehmen zur künftigen Entwicklung und zu den Grenzen der realisierbaren betrieblichen Weiterbildung

Anhand zweier Umfragen¹⁴ zu Einschätzungen künftiger Weiterbildungstendenzen und zu An- und Herausforderungen für betriebliche Weiterbildung wird im Folgenden der Widerspruch zwischen Anspruch und Realisierbarkeit einer möglichen Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildungssysteme verdeutlicht:

Abbildung 2: Einschätzungen der künftigen Weiterbildungstendenzen

Angaben der Unternehmen in Prozent

Erwartete Quantitative Entwicklung	Zunehmend	Konstant	Abnehmend
Weiterbildungskosten	57,9	31,4	7,8
Weiterbildungsbedarf	55,6	38,1	4,8
Zeitlicher Aufwand für Weiterbildung	47,6	43,0	7,3
Zahl der Weiterbildungsteilnehmer	35,2	54,7	7,7
Zahl der Mitarbeiter mit Weiterbildungsaufgaben	26,8	59,6	10,0
Erwartete strukturelle Entwicklung	Trifft zu	Unentschieden	Trifft nicht zu
Weiterbildung wird auf den konkreten Bedarf bei den Mitarbeitern hin konzipiert.	74,7	13,4	5,4
Externe Partner werden sorgfältiger nach qualitativen Kriterien ausgewählt.	56,9	24,6	10,8
Die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen wird intensiviert.	52,8	32,6	7,4
Wünsche und Vorschläge der Mitarbeiter werden stärker berücksichtigt.	50,9	34,8	7,4
Weiterbildung erfolgt zunehmend in der Freizeit.	40,7	27,3	26,0
Wirtschaftlichkeit wird verbessert.	40,2	42,4	10,2
Es werden verstärkt auch an- und ungelernte Mitarbeiter weitergebildet.	24,6	27,0	41,1
Es werden verstärkt auch ältere Mitarbeiter (über 50 Jahre) weitergebildet.	24,0	36,7	33,0

1) Rest zu 100: keine Angabe

Quelle: Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2005

Abbildung 3: Künftige Anforderungen und Herausforderungen

Einschätzungen der Unternehmen zur künftigen Weiterbildung in Deutschland in Prozent (1)

Anforderungen und Herausforderungen	Zunehmend	Konstant	Abnehmend
Zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit müssen sich Mitarbeiter verstärkt auf eigene Initiative weiterbilden.	68,3	19,4	8,3
Der Fachkräftemangel erfordert eine verstärkte berufliche Weiterbildung.	61,2	24,8	9,4
Hochschulen und Betriebe sollten in der Weiterbildung stärker zusammenarbeiten.	58,8	31,5	4,9
Es ist schwierig, Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren.	53,3	17,5	25,4
Es ist mitunter schwierig, Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.	36,6	22,8	36,6
Freistellungsansprüche leisten einen wichtigen Beitrag zur Weiterbildung.	21,1	47,3	26,4
Tarifvertragliche Vereinbarungen zur Weiterbildung tragen zur gezielten Personalentwicklung bei.	13,0	33,1	49,0

1) Rest zu 100: keine Angabe

Quelle: Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2005

Anhand der quantitativ erwarteten Entwicklung kann prognostiziert werden, dass Weiterbildungskosten steigen und der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen sowohl hinsichtlich des zeitlichen Aufwands als auch bei der Zahl der Teilnehmer erhöht werden muss. An der strukturellen Entwicklung ist ablesbar, dass Maßnahmen passgenau auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmt sein sollten. Hierbei wird eine stärkere Qualitätskontrolle bei der Bedarfsermittlung und Erfolgskontrolle gewünscht. Unklar scheint den Unternehmen zu sein, dass die stets veränderten Anforderungen eine verstärkte Konzentration der Weiterbildungsmaßnahmen auf die bisher vernachlässigte Zielgruppen der an- und ungelernten Mitarbeiter sowie auf ältere Arbeitnehmer verlangt. Wunschvorstellungen, wie eine verstärkte Verlagerung der Weiterbildung in die Freizeit und eine verstärkte Eigeninitiative der Mitarbeiter zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit werden durch die geringe Mitarbeitermotivation in Deutschland konterkariert. Hinzu kommt, dass die Präsenz von Mitarbeitern am Arbeitsplatz in KMU oftmals unverzichtbar ist und die Beschäftigten durch hohe Arbeitsbelastung häufig an ihre Leistungsgrenzen stoßen. Festzuhalten bleibt, dass starke Widersprüche zwischen den Erwartungen der Unternehmen zum Ausbau der Weiterbildung und den in der Praxis vorzufindenden Restriktionen der Weiterbildung bestehen. Insbesondere gilt dies für die Organisation der Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit.

4.2 Probleme der Bedarfsermittlung und Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung

Für den Qualifizierungsbedarf gelten zumeist ökonomische Indikatoren im Bereich der Arbeitsorganisation wie zum Beispiel Fehler, Ausschuss oder Mangel an Flexibilität als Entscheidungsgrundlage. Personalwirtschaftliche Indikatoren wie Mitarbeiterbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima werden von dem KMU ebenso selten als Anzeichen für einen Weiterbildungsbedarf erkannt wie externe Verbesserungsvorschläge.

Die Organisation von Arbeitsabläufen in Unternehmen und darauf aufbauende Qualifizierungsstrategien sind eng an die jeweiligen Produktionstypen und unterschiedliche branchenspezifische Abläufe gekoppelt. Es gibt für KMU demzufolge keine Instrumente zur Bedarfsbestimmung, die überall effizient und allgemein anwendbar wären. Das in KMU für Weiterbildung eingesetzte Personal setzt eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente ein. So haben sich Ist/Soll-Analysen, Mitarbeitergespräche, Defizit-Analysen und die Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen in der Vergangenheit oft bewährt. Es bleibt jedoch offen, ob sie die neuen An- und Herausforderungen an ein modernes Personalmanagement erfüllen können.¹⁵

Da in der betrieblichen Weiterbildungspolitik Unsicherheit über die mittel- oder gar langfristigen Zielstellungen von Qualifizierung vorherrscht, sind die Qualitätskontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen und die Messung des wirtschaftlichen Nutzens mit beträchtlichen Schwierigkeiten verknüpft. Mittels Controllinginstrumenten kann der Ertrag von Qualifizierungsmaßnahmen, die auf eine Verbesserung ökonomischer Kennzahlen abzielen, monetär messbar gemacht werden. Allerdings setzt dies eine recht genaue Planung der Qualifizierung und Bestimmung der Weiterbildungsziele voraus. „Weiche“ Themen der Qualifizierung entziehen sich aber gänzlich den Instrumenten zur Erfassung monetärer Größen. Die Bewertung des Weiterbildungserfolges erfolgt aufgrund dieser Schwierigkeiten vorwiegend praxisnah und pragmatisch durch die Einschätzung von Vorgesetzten (63%), Arbeitsplatzbeobachtungen, informelle und formelle Einzelgespräche und Fragebögen (alle zwischen 37 und 40%). Erst an sechster und siebter Stelle erfolgen standardisierte Methoden, wie Korrektur- und Vorbeugeberichte nach ISO-Normen (31%) und Kennziffernvergleiche (24%). Diese Ergebnisse zeigen, dass ausgereifte ökonomische Kalküle und zielgenaue Planungen nicht das Weiterbildungsverhalten der KMU prägen. Stattdessen bestimmen wenig systematische Bewertungen des Weiterbildungserfolges ebenso das Bild wie Ad-hoc-Reaktionen der Unternehmensführung auf zutage tretenden Qualifizierungsbedarf.¹⁶

4.3 Fazit

Es mangelt an anerkannten und systematisierten Instrumenten zur Bedarfsermittlung und zur Evaluation der Ergebnisse von Weiterbildungsaktivitäten. Kernproblem ist, dass keine geschlossene Kausalkette zwischen Bildungs- und Unternehmenserfolg herstellbar ist. Somit gerät die

betriebliche Weiterbildung immer mehr unter Legitimationsdruck und es fehlen zugleich Controllinginstrumente, um ihren Nutzen transparent zu machen. Weiterhin besteht eine große Diskrepanz zwischen den Zielvorstellungen und der realisierbaren Entwicklung der betrieblichen Personalentwicklung. Die Rahmenbedingungen und Anforderungen für KMU sind so komplex, dass eine eigenständige, zukunftsfähige Personalentwicklung schwer zu realisieren ist. Es bleibt dem Hausverstand und dem Professionalisierungsgrad des Unternehmens, der durch Zertifizierungsmaßnahmen und ISO-Normen gefördert werden kann, vorbehalten, Weiterbildungsaktivitäten kontinuierlich und zielgerichtet zu betreiben.

5 Möglichkeiten betrieblicher Weiterbildung für KMU

5.1 Externes Weiterbildungsmanagement – Qualifizierungsberatung für KMU

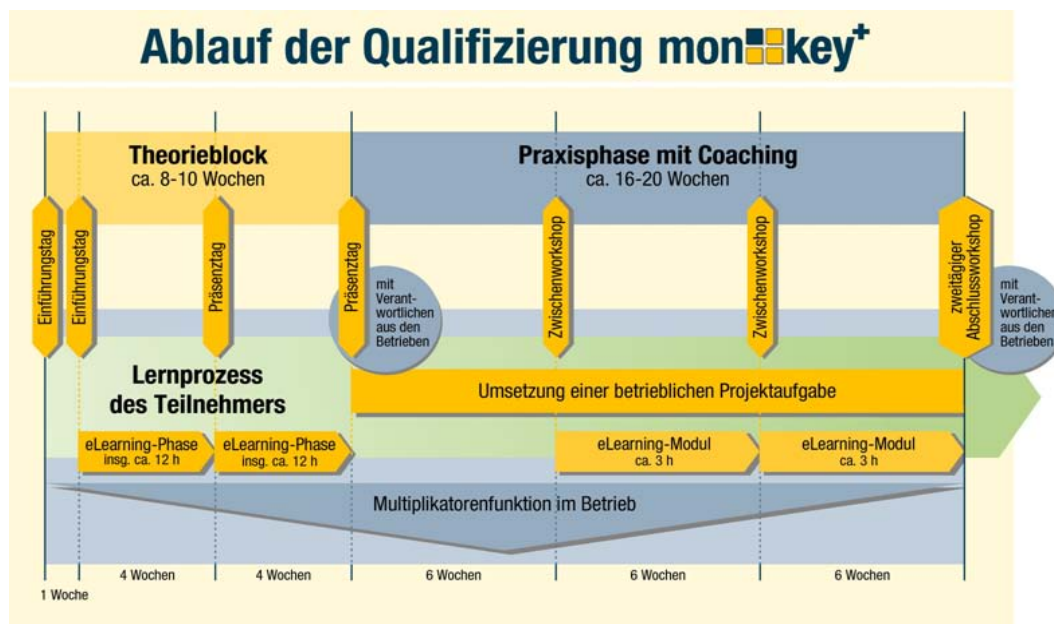
Qualifizierungsberatung ist heute noch kein eigenständiges Arbeitsfeld, sondern wird vor allem im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen nachgefragt. Beratungsangebote werden zudem vielfach kritisiert, weil sie Anforderungen der Unternehmen nur unzureichend erfüllen, mit dem Verkauf von Bildungsangeboten verbunden werden und sich nicht aus Qualifizierungsanlässen generieren. Um wirksame Beratungsdienstleistungen für Betriebe zu erbringen, müssen sich Qualifizierungsberater verstärkt an betrieblichen Interessen zur Renovierung ihrer traditionellen Lernkultur orientieren. Ebenfalls müssen sie sich auf eine in vielen Betrieben vorherrschende rudimentäre Praxis zur Ermittlung des Bildungsbedarfs und ökonomisch geprägte Entscheidungsparameter betrieblicher Funktionsträger einstellen. Qualifizierungsberatung erfolgt überwiegend durch private Unternehmensberater, gefolgt von Fachverbänden, Kammern und regionalen Unternehmensnetzwerken. Überraschenderweise spielen Bildungsdienstleister in diesem Feld keine Rolle. Betrachtet man den thematischen Zugang zu den Unternehmen, so kann festgestellt werden, dass Organisations- und Strategieberatung meist bei privaten Unternehmensberatungen angesiedelt ist. Zu spezifischen Themen kommt Kammern oder regionalen Unternehmensnetzwerken eine beträchtliche Bedeutung zu. Ursachen für eine Dominanz der privaten Berater können in der besseren Ressourcen- und Kapazitätsausstattung liegen, welche es privaten Unternehmungen erlaubt, flexibler auf betriebliche Bedürfnisse einzugehen. Externe Beratungsdienstleistungen sind demzufolge für KMU unverzichtbar. Fraglich bleibt dennoch, ob Verbände und Kammern sowie Hochschulen und Universitäten nicht eine verstärkte Rolle einnehmen sollten, da sie keine direkten wirtschaftlichen Interessen verfolgen, sondern Unternehmensnetzwerke oder branchenspezifische Weiterbildungsangebote ebenso gut organisieren könnten. Dazu sind allerdings mehr finanzielle Mittel und eine klare Auftragsdefinition unabdingbar. Beispielhaft kann in diesem Zusammenhang die Entwicklung von zielgerichteten Masterstudiengängen in Kooperation mit Unternehmen genannt werden. Die Errichtung von gemeinnützigen Zentren, zum Beispiel angesiedelt an Wirtschaftsministerien oder im Auftrag von Arbeitgeberverbänden, könnte als Anlauf- und Informationsstelle für eine Vielzahl von KMU relevant sein. Die Entwicklung der nächsten Jahre wird zeigen, ob diese vorhandenen Potentiale genutzt werden und folglich die Rahmenbedingungen für KMU verbessert werden können.¹⁷

5.2 Förderung betrieblicher Lernprozesse

Es gibt eine Vielzahl neuartiger Lernformen und Lernkonzepte, die aufgrund der sich stets verändernden Anforderungen an Produktionsprozesse in den letzten Jahren entwickelt wurden. Im Folgenden wird eine Auswahl unterschiedlicher Lernkonzepte, welche speziell für KMU interessant sein könnten, vorgestellt. Eine an der technischen Universität Dresden entwickelte Methode ist der aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI). Als partizipatives Verfahren, welches die drei Aspekte Wissenserfassung, Wissensaustausch und Wissensintegration realisiert, ist der AI vielfältig einsetzbar und durch seine Einsatzmöglichkeit in der Projektarbeit hervorragend geeignet, um möglichst kostenneutral Mitarbeiter zu qualifizieren.¹⁸ Eine weitere Form sind die begleiteten Lerngruppen, die weitgehend selbstgesteuert arbeiten. Die Teilnehmer können sich untereinander über Widerstände und Erfolgsfaktoren austauschen, voneinander lernen und sich bei praktischen Schwierigkeiten unterstützen. Bildungsberater und Trainer stehen den Lernen-

den dabei zur Seite und können lernpsychologische und pädagogische Hilfestellung leisten. Eine Unterstützung technischer Art ist der Einsatz von „E-Learning“ und „Blended-Learning“ Konzepten. Am f-bb¹⁹ wurden im Projekt „Lernende Regionen“ spezielle Unterstützungskonzepte für KMU mit den Themenschwerpunkten Arbeitstechniken, BWL und Projektmanagement entwickelt, welche im Zeitrahmen von drei Monaten auch lernentwöhnte Beschäftigte qualifizieren können. Weitere Methoden zur Verbreiterung der Weiterbildungsaktivitäten in KMU können durch modulare und arbeitsplatznahe Weiterbildung bereitgestellt werden. Im Rahmen des Projektes „monkey+“ entwickelt das f-bb ein halbjähriges Qualifizierungsmodell, welches alle verschiedenen Lernformen verknüpft und Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern in IT-orientierten Arbeitsprozessen verbessern soll.

Abbildung 4: Ablauf der Qualifizierungsmaßnahme monkey+



Weiterhin können spezielle Lernmodelle zu spezifischen Mitarbeitergruppen wie Frauen, älteren Beschäftigten oder Führungskräften genannt werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Modernisierung der Lernkulturen mehr auf eine Nutzung der innovativen Lernformen hinauslaufen muss. Problematisch hierbei ist, dass KMU sich derzeit kaum mit diesen Themen beschäftigen. Eine Aussage einer Qualifizierungsberaterin der IHK Gera trifft den Kern der Sache am besten: „Man muss den Unternehmen sagen, dass es mehr gibt als Frontalunterricht.“

5.3 Fazit

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl innovativer und kostengünstiger Verfahren entwickelt, die auch speziell in KMU getestet und erfolgreich angewendet wurden. Neuartige Lernkonzepte und die in ersten Ansätzen vorhandene Diversifikation der externen Qualifizierungsberatung ermöglichen den KMU aus einer Vielzahl von Instrumenten zur Mitarbeiterqualifizierung die für ihr Unternehmen passgenaue und erfolgversprechendste Option auszusuchen. Es können für alle Qualifikationsniveaus Bildungsprogramme angeboten werden und branchenspezifische Weiterbildungsangebote finden verstärkt in Qualifizierungsnetzwerken statt. Im Bereich der externen Qualifizierungsberatung mangelt es staatlichen Institutionen an finanziellen Mitteln, um mit privaten, für KMU oft zu teuren, Dienstleistern mithalten zu können. Auswege aus dieser defizitären Situation könnten durch die Errichtung zentraler Informationszentren geschaffen werden. Sie würden wichtige Funktionen erfüllen, um KMU für diese Themen zu sensibilisieren und in einem weiteren Schritt einen Überblick über die Vielzahl an verschiedenen Werkzeugen und Modellen schaffen.

6 Perspektiven der betrieblichen Personalentwicklung in KMU

Personalentwicklung stellt eine besondere Herausforderung für KMU dar. Es gibt eine große Zahl bisher inaktiver Unternehmen, kaum systematische Qualifizierungsplanung und wenig systematisch eingesetzte Messinstrumente um den Nutzen der Bildungsmaßnahmen festzustellen. Die Verknüpfung der Weiterbildung mit strategischen Unternehmenszielen erfolgt oftmals reaktiv auf sich verändernde Produktionsprozesse. Dennoch können die angeführten Defizite durchaus auch in Vorteile umgewandelt werden. So kann durch den Einsatz kooperativer Methoden und die Öffnung der KMU für einen stärkeren Einsatz moderner, arbeitsplatznaher und selbstorganisierter Lernformen eine Weiterbildung der Mitarbeiter mit vergleichsweise geringem Aufwand erreicht werden. Die Maßnahmen beruhen auf der Expertise der eigenen Mitarbeiter und können vorwiegend während des Arbeitsprozesses vollzogen werden. Kernproblem ist die Sensibilisierung der KMU für dieses Thema. So werden Fördergelder der Bundesagentur für Arbeit zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer kaum genutzt²⁰, was auf innerbetriebliche Informations- oder Organisationsprobleme hinsichtlich der Personalentwicklung in vielen KMU hinweist. An diesem Punkt könnten staatliche Maßnahmenprogramme anknüpfen, um die KMU zuerst zu sensibilisieren und dann den Fachverbänden, Kammern oder externen Beratungsdienstleistern die Personal- und Organisationsentwicklung zu überlassen. Eine zukunftsfähige Qualifizierungsberatung ist unerlässlich um als Mittler zwischen den KMU und den Bildungsanbietern zu funktionieren. Dabei können verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden, um bedarfsgerechte und branchenspezifische Angebote zur Renovierung und Optimierung traditioneller Lernkulturen in den KMU zu erstellen. Insbesondere können verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden, um bedarfsgerechte und branchenspezifische Angebote zur Renovierung und Optimierung traditioneller Lernkulturen in den KMU zu erstellen. Insbesondere ist die Bereitstellung und Weiterentwicklung geeigneter Qualifizierungsmodelle seitens der Anbieter notwendig. Hierzu könnte der Staat Haushaltsüberschüsse der Bundesagentur für Arbeit verwenden, was die Abhängigkeit der KMU von den teilweise fraglichen Verkaufsinteressen externer, privater Bildungsdienstleister vermindern würde. Weiterhin könnte der Wirtschaftsstandort Deutschland durch eine Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten in KMU gestärkt und einer Vielzahl künftiger wirtschaftlicher, sozialer und arbeitsmarktpolitischer Probleme durch innovative Maßnahmen vorgebeugt werden.

7 Literaturverzeichnis

- Backes-Gellner, Uschi: Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bonn, 2005. - URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a23_fachtagung_kosten-nutzen-finanzierung_workshop-1_backes-gellner-ppt.pdf [Zugriff: 13.06.2007]
- Baden, Christian; Schmid, Alfons: IAB-Betriebspanel Hessen 2001 - Abschlussbericht. Frankfurt am Main, 2002- URL: http://doku.iab.de/betriebspanel/2003/panelabschluss_hessen.pdf [Zugriff: 18.07.2007]
- Bellmann, Lutz u.a.: Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung : Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005.Nürnberg, 2006. - URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2006/fb1106.pdf> [Zugriff: 31.05.2007]
- Bergmann, B./Pohlandt, A. (Hrsg.): Entwicklung von Kompetenz in Unternehmen (aus dem Programm Lernkultur Kompetenzentwicklung des Bundesministerium für Bildung und Forschung). Dresden, 2006
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens : Der Weg in die Zukunft. Berlin, 2004. - URL: http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf [Zugriff: 01.08.2007]
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2006. Bonn, Berlin, 2006. - URL: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2006.pdf [Zugriff: 11.06.2007]
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Jahreswirtschaftsbericht 2007 der Bundesregierung : Den Aufschwung für Reformen nutzen. Berlin, 2007. - URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/jahreswirtschaftsbericht-2007-pressehandout,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> [Zugriff: 20.09.2007]

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Ruhe vor dem Sturm. Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft : Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2005. Berlin, 2005. - URL: http://www.dihk.de/inhalt/download/studie_arbeitskraeftemangel.pdf [Zugriff: 13.06.2007]
- Döring, O./Rätzel, D.: Verbesserungen der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung? Eine Analyse auf Grundlage aktueller empirischer Befunde, in Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (ZBW), H. 2, (2007)
- Faulstich, Peter: Lernzeitanprüche öffnen Wissenszugänge. Hamburg, 2003. – URL: <http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/personal/Faulstich/Lernzeit.pdf> [Zugriff: 09.07.2007]
- Graf, Jürgen: Weiterbildungsszene Deutschland 2007: Studie über den deutschen Weiterbildungsmarkt. 1. Aufl. Bonn : Manager Seminare, 2007
- Käpplinger, Bernd: Welche Betriebe sind in Deutschland weiterbildungsaktiv? In: ZBW 103. (2007) 3, S. 382-396
- Kuwan, Helmut u.a.: Berichtssystem Weiterbildung IX - Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin, 2006. - URL: http://www.bmbf.bund.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_neun.pdf [Zugriff:03.08.2007]
- Landsberg, Helma/ Wehling, Walter: IAB-Betriebspanel Bremen 2005 - Betriebliche Weiterbildung. Bremen, 2006. - URL: http://www2.bremen.de/wuh/kap1/dokumente/IAB_Panel_2005_Betriebliche_Weiterbildung.pdf [Zugriff: 13.06.2007]
- OECD (Hrsg.): Bildung auf einen Blick 2007, Bielefeld 2007
- Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit : Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl. München/Wien : Oldenbourg, 1997
- Schmidt, Daniel: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005. In: Wirtschaft und Statistik (2007), Heftnummer 07, S. 699-711. - URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/WistaJuli07,property=file.pdf> [Zugriff: 14.5.2007]
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Zweite Europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung (CVTS2) : Ergebnisse der schriftlichen Erhebung. Wiesbaden, 2002. - URL: http://www.die-bonn.de/projekte/laufend/statistik_downloads/CVTSBroschuere.pdf [Zugriff: 01.06.2007]
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerungsprojektion bis 2050 in : Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11.te koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf> [Zugriff: 29.10.2007]
- Werner, Dirk: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung - Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. Vorabdruck aus: IW-Trends Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Heft 1/2006. – URL: http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf [Zugriff: 31.05.2007]

Endnoten

- 1 Baden, C./ Schmid, A. 2002 ; S. 78-82
- 2 Schmidt, D. 2005, S. 699-711
- 3 Landsberg, H./ Wehling, W. 2006, S.6
- 4 Vgl.: Graf, J. 2007, S. 116f.
- 5 Vgl.: Döring, O./ Rätzel, D 2007, in ZBW H.2, S.196-212
- 6 Graf, J. 2007, S. 129
- 7 Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2006, S. 284
- 8 Graf, Jürgen 2007, S. 148

- 9 Statistisches Bundesamt 2006, Bevölkerungsprojektion bis 2050, S. 19-21
- 10 Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): DIHK-Unternehmensbefragung 2005, S. 7
- 11 Vgl.: BDI-Mittelstandspanel 2006, S.70-74
- 12 Vgl.: Graf, J. 2007 S. 140-175
- 13 Käßlinger 2007, in ZBW H.2, S.394
- 14 Werner, D.. 2006, IW-Weiterbildungserhebung 2005, S. 14-18; Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2005
- 15 Vgl.: Döring, O. / Rätzl, D. 2007, in ZBW H.2, S.196-212
- 16 Vgl.: Döring, O. / Rätzl, D 2007, in ZBW H.2, S.196-212
- 17 Vgl.: Döring, O. / Rätzl, D. 2007, in ZBW H.2, S.196-212
- 18 Vgl.: Bergmann, B./ Pohlandt, A. 2006, S. 265-272
- 19 Informationen zu den dabei entwickelten Methoden finden sich auf der Homepage des f.bb: www.f-bb.de
- 20 dpa 2007, Firmen rufen Geld für Weiterbildung nicht ab, in Fürther Nachrichten vom 23.10.2007