



Kompetenzentwicklung in Jungunternehmen und Klein- und Mittelbetrieben

Norbert Kailer
Johannes Kepler Universität Linz

3. Internationales Eco-C Symposium
„Challenge for Change“

Bratislava, 9. Oktober

Erfolgsfaktor Kompetenz

- ❖ Kompetenz-Ressourcen sind für KMU-Leiter zentrale Erfolgsfaktoren für den geschäftlichen Erfolg (EU-Studie European Network for SME Research 2001)
- ❖ JungunternehmerInnen sehen Fachwissen, Branchenerfahrung und Know-how, Netzwerkkontakte und kontinuierliche Weiterbildung als sehr wichtig für ihren geschäftlichen Erfolg an (Kailer/Stockinger 2007)
- ❖ Kompetenz-Portfolio von Gründer(-Teams) ist
 - Wichtiger Bestandteil des Business Plans
 - wichtigstes Entscheidungskriterium für VC's

Wie verbreitet sind KE-Aktivitäten in KMU?

- ❖ Unterschiedliche Erhebungsmethodiken führen zu unterschiedlichen Ergebnissen
- ❖ European Continuing Training Survey (ECTS3):
KMU führen seltener Seminare/Kurse durch als Großbetriebe
- ❖ Fokus auf organisierten Maßnahmen führt zur Unterschätzung der KE-Aktivitäten gerade in KMU
- ❖ Ausmaß der KE-Aktivität ist innerhalb der Gruppe der KMU stark streuend

Was hemmt Kompetenz-Entwicklung in KMU?

- ❖ Hoher Zeitdruck
- ❖ Stellvertretungsprobleme aufgrund dünner Personaldecke gravierend
- ❖ „Dominanz des Tagesgeschäftes“ verhindert strategische Überlegungen, damit unklare Zielvorstellungen
- ❖ Probleme bei Einschätzung der Angebotsqualität und des „Kosten-Nutzen-Verhältnisses“
- ❖ Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten: Furcht vor Abwanderung oder Gehaltsansprüchen
- ❖ Knappe finanzielle Ressourcen (insb. in Start-Up-Phase)
- ❖ KMU haben keine PE-Spezialisten

IUG-Unternehmerbefragung 2007

Ziel

Erhebung der KE in Jungunternehmen und KMU:
Gestaltung, Hindernisse, Bedarfe

Methodik

- ❖ 171 Intensiv-Interviews mit InhaberInnen von Jungunternehmen und KMU von 1 – 50 Personen

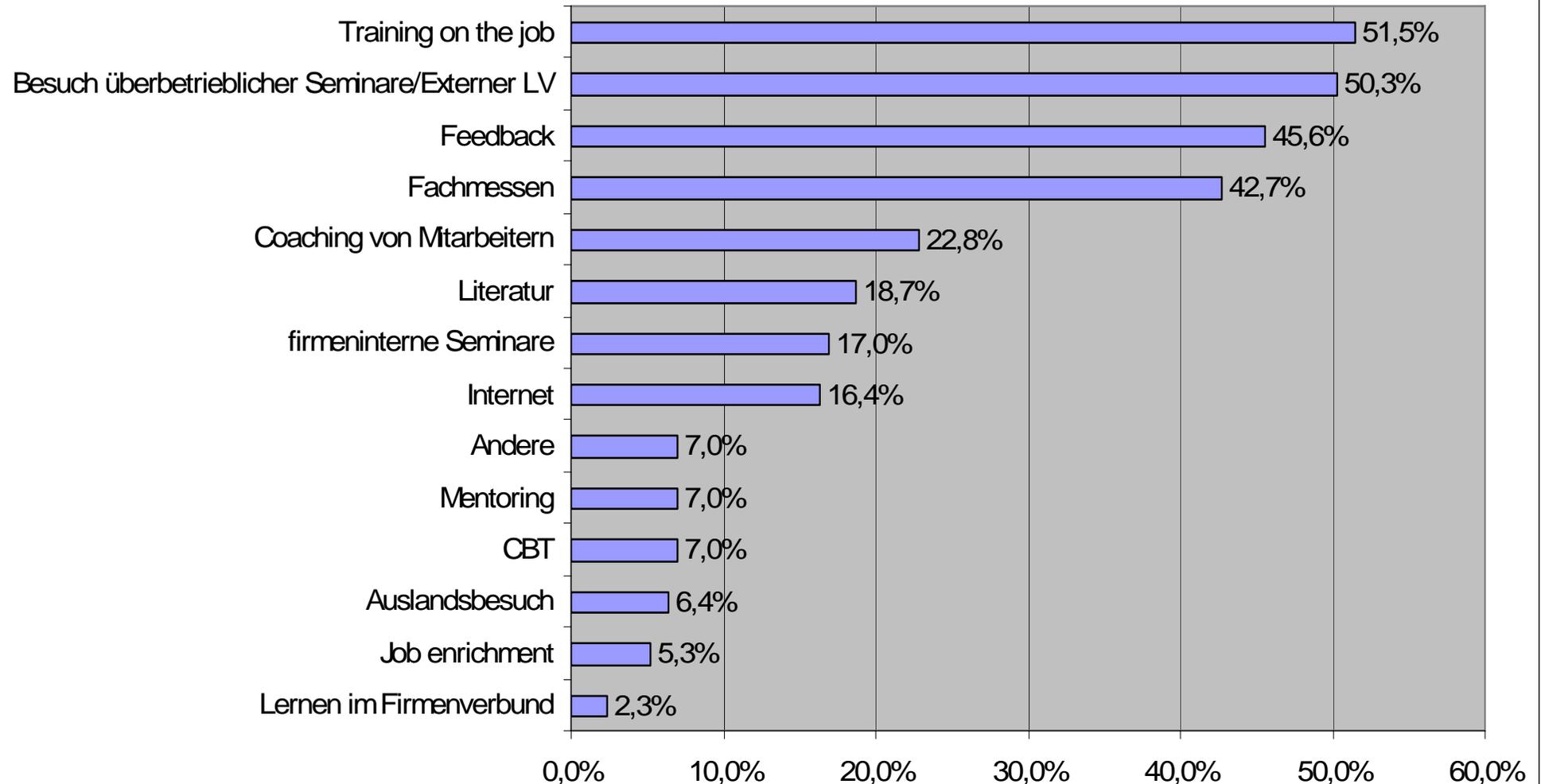
Gründe für KE in KMU

- ❖ Vor allem: **Erhöhte Kundenorientierung**
- ❖ Fach- und Führungskräfitemangel
- ❖ Strukturelle Veränderungen
- ❖ Wertewandel
- ❖ Beitrag zur Mitarbeiterbindung

Intensität der KE-Aktivitäten

- ❖ 50 % „bei Bedarf/ad hoc“
50 % „regelmässig/laufend“
- ❖ Klares Bekenntnis zu KE: für 90 % (sehr) wichtig zur Erreichung der Unternehmensziele

Wichtigste Lernformen in Kleinbetrieben (N=171, max. 3 Nennungen)



Wie wird in KMU gelernt? (I)

❖ Wichtigste Lernquellen:

- Am häufigsten: Varianten des On-the-Job-Training
- Einholen von Kundenfeedback
- Kunden- und Lieferantenkontakte
- Fachmessen
- Coaching (vorwiegend durch Führungskräfte)

Wie wird in KMU gelernt? (II)

❖ *KMU mit „unregelmässiger, kostengünstiger KE“:*

- Training on the job
- Kundenfeedback
- Fachmessen



❖ *KMU mit „kontinuierlicher KE“:*

- Zusätzlich externe Seminar- und Kursbesuche bei Weiterbildungsinstituten und Hochschulen
- Zusätzlich externe und innerbetriebliche Herstellerschulungen
- Zusätzlich: Maßgeschneiderte innerbetriebliche Veranstaltungen
- Verstärkt Coaching (intern/extern)

Wichtige Weiterbildungsinhalte

- ❖ Fachwissen zu Produkten und Dienstleistungen
- ❖ Verkaufstraining, Umgang mit Kunden
- ❖ Computer, EDV-Bedienung
- ❖ Präsentations- und Vortragstechnik
- ❖ Persönlichkeitsbildung, Selbstmanagement
- ❖ Team-Entwicklung

Hauptzielgruppen für Kompetenz-Entwicklung in KMU

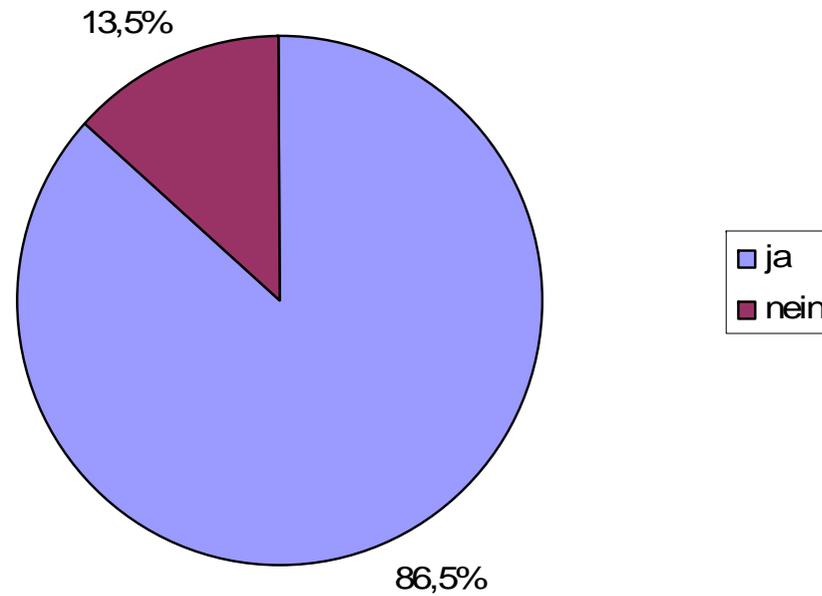
- ❖ Leitungsebene
 - ❖ Verkaufspersonal/Außendienst
 - ❖ Technisches Personal
 - ❖ Sekretariat
-
- ❖ fast 50 % „trainieren alle MitarbeiterInnen häufig“

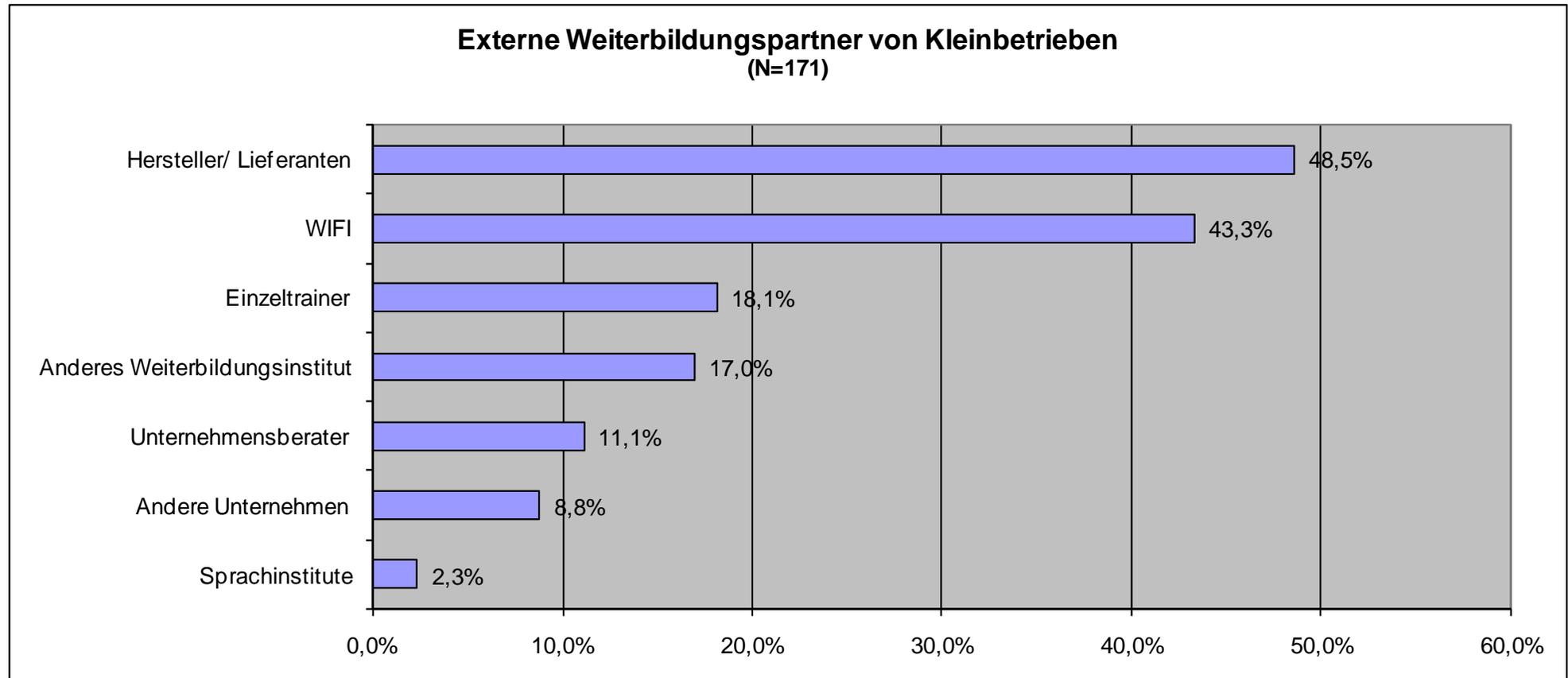
Förderung der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz

- ❖ Hoher (vermuteter) Umsetzungsgrad

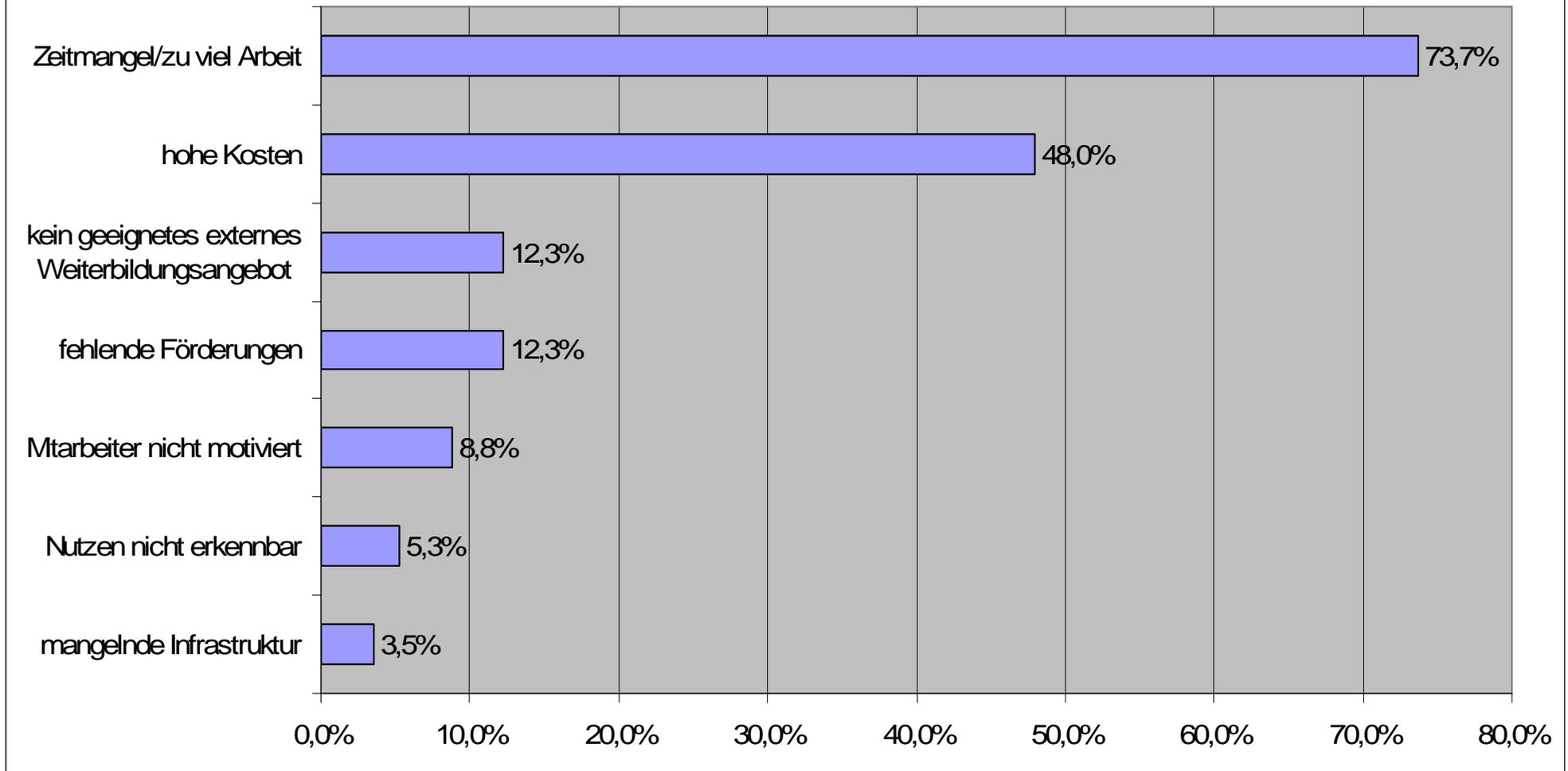
- ❖ Systematische Lerntransfer-Förderung durch
 - Vor- und Rückkehrgespräche mit Vorgesetzten
 - Coaching durch Vorgesetzte
 - Seminarberichte bzw. Präsentationen vor KollegInnen

Einsatz externer Weiterbildungs-Partner in Kleinbetrieben (N=171)





Hindernisse für betriebliche Personalentwicklung in Kleinbetrieben (N=171)



Unterstützungsbedarfe

- ❖ Vor allem: Finanzielle Unterstützung betrieblicher Aktivitäten
- ❖ Lernunterlagen
- ❖ Informationsabende/Erfahrungsaustausch
- ❖ Unterstützung bei Auswahl, Bedarfserhebung, Qualitätsbeurteilung
- ❖ Cases of good practice

„KE in Jungunternehmen und KMU“

Praxisprojekt Wirtschaftskammer OÖ/IUG

„Lessons learned“

- ❖ Kombination Theorie und Praxis kommt bei Workshops für Kleinstunternehmer gut an
- ❖ KMU wollen Trainer mit Praxiserfahrung in KMU und Branche
- ❖ Unterlagen zum Download sind nützlich, die Kombination mit Workshops ist jedoch sehr sinnvoll
- ❖ Workshopatmosphäre führt zu regem Austausch
- ❖ Ort, Zeit und Preis spielen bei KMU eine besondere Rolle
- ❖ Oft enge Beziehung zu einem „Haustrainer/berater“

Gestaltungsvorschläge I

- ❖ Die meisten KMU und Jungunternehmen betreiben (unsystematisch, ad hoc) Kompetenzentwicklung – vorwiegend on-the-job
- => Lernprozesse bewusst machen und effizienter und effektiver gestalten
- => „simple tools“: Instrumente und Checklisten (z.B. Mitarbeitergespräch, Rückkehrgespräch, Einführung von Mitarbeitern, Mitarbeiterhandbuch)

Gestaltungsvorschläge II

- ❖ Intensivierung von KE-Aktivitäten vor allem in innovationsorientierten, Entwicklungsdynamischen KMU:
 - zunehmend maßgeschneiderte innerbetriebliche Maßnahmen
 - zunehmend überbetriebliche Entsendungen
- ❖ damit „sichtbare“ Weiterbildungs-Aufwendungen
 - => Informationen über Förderungen geben
- ❖ Kosten-Nutzen-Relation wird wichtiger („was bringt?“)
 - => Blick schärfen durch Contracting (Ziele und Nutzen formulieren)
 - => Vorgesetzte als Transferförderer, damit erhöhte Sichtbarkeit der Umsetzung

Systematische KE durch Erstellung eines KE-Konzeptes für KMU (I)

- ❖ Wer ist wofür zuständig (Leitung, Führungskräfte, Mitarbeiter)?
- ❖ Wann und wie wird der Bedarf erhoben?
- ❖ Beteiligung verpflichtend oder freiwillig?
Auswahlverfahren – Teilnahmemöglichkeit?
- ❖ Wie werden interne/externe Trainer ausgewählt?
- ❖ Welche Methoden werden eingesetzt (Seminare, Kurse, Coaching, Fördergespräche, Einführungsprogramme, Patensystem, Selbstlernunterlagen, Firmenbesuche, Fachmessen, Auslandsaufenthalte, Erfahrungsaustausch etc.)?

Systematische KE durch Erstellung eines KE-Konzeptes für KMU (II)

- ❖ Budgethöhe? Erfolgt interne Weiterverrechnung der Kosten?
- ❖ Organisatorische Regelungen (Überstunden, Stellvertretung, Reiseabrechnung)
- ❖ Wer trägt die Kosten? Rückerstattungsverpflichtung bei Austritt?
- ❖ Wie wird die Umsetzung am Arbeitsplatz unterstützt?
- ❖ Wie wird die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft?

Das bedeutet für die Anbieterseite

- ❖ Herausarbeitung des Nutzens ihres Angebotes für potenzielle Kunden (Bedarfserhebung, gemeinsame Zielklärung und –formulierung)
- ❖ Unterstützung von KMU bei Konzeptualisierung ihrer betrieblichen Weiterbildung
- ❖ Kooperationen zwischen KMU fördern
- ❖ Keine Angst vor „Überflüssigwerden“
- ❖ Investitionen in Trainer- und Beraterkompetenz und Verbesserung der „Beteiligungskompetenz“ der KMU-LeiterInnen (zur besseren Auswahl, Kooperation bei der Durchführung, Evaluation)



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Studien, Instrumente und Case Studies zum
Projekt „Kompetenzentwicklung in
Jungunternehmen und KMU“:

www.iug.jku.at

Projektziele

- ❖ Bereitstellung von speziell für Kleinbetriebe maßgeschneiderten Weiterbildungsinformationen und –instrumenten
- ❖ Veröffentlichung von Best Practice Beispielen für einen gemeinsamen Erfahrungs- und Wissensaustausch
- ❖ Erhebung der Personalentwicklungsaktivitäten und Weiterbildungsbedarfe oberösterreichischer Kleinbetriebe und Jungunternehmen
- ❖ Durchführung von Veranstaltungen für interessierte UnternehmerInnen, TrainerInnen und BeraterInnen, um das bereitgestellte Instrumentarium effizient nutzen zu können

Zielgruppen

- ❖ Inhaber/innen von o.ö. Kleinst- und Kleinbetrieben (bis ca. 50 Mitarbeiter)
- ❖ Jungunternehmer/innen in ihrer Aufbauphase
- ❖ Trainer/innen und Berater/innen mit Interesse an Personalentwicklungsfragen
- ❖ Mitarbeiter/innen als Zielpersonen der Personalentwicklungsmaßnahmen

	Titel
1.	Bildungscontrolling in KMU
2.	Einführung neuer Mitarbeiter/innen in KMU
3.	Erhebung von Weiterbildungsbedarf in KMU
4.	Erstellung eines betrieblichen PE-Konzeptes für KMU
5.	Förderung des Lerntransfers in KMU
6.	„Ideenturbo“ – Mehr PS für Ihren Unternehmensmotor
7.	Im Unternehmen gut älter werden – Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zur Pension
8.	Internationalisierungskompetenz
9.	Jour-Fixe
10.	Kompetenzentwicklungsplanung für Unternehmensnachfolger
11.	Mentoring bzw. Cross-Mentoring für Nachwuchskräfte in KMU
12.	Mitarbeiterförderungsgespräch
13.	Mitarbeiterhandbuch für Gastronomie und Hotellerie
14.	Mitarbeiterbeteiligung durch ergebnisorientierte Entlohnung (EOE)
15.	Potentialanalyse
16.	Selbst- und Zeitmanagement Check für Unternehmer/innen
17.	Strukturiertes Projektlernen