

Weiterbildung in KMU

Zur Diskrepanz zwischen der Bedeutung von Weiterbildung und ihrer Handhabung in der Praxis

Stefano M. Achermann, Dipl. Ing. ETH/BWI,
CIM-Zentrum Muttenz, Fachhochschule beider Basel

Durch Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen sehen sich Führungskräfte und Mitarbeitende der KMU ebenso wie jene grosser Unternehmen mit neuen Herausforderungen und Aufgaben konfrontiert. Parallel dazu und als Folge davon zerfallen einmal erworbene Qualifikationen zunehmend schneller, weshalb Weiterbildung ständig wichtiger wird. Eine Analyse der Weiterbildungssituation der KMU offenbart aber eine Lücke zwischen der realen Bedeutung von Weiterbildung und deren Stellenwert in der betrieblichen Praxis. Anhand einer Befragung von 21 Exponenten aus Wirtschaft, Politik, Bildungsinstitutionen und Verbänden sowie unter Einbezug der einschlägigen Literatur wurden die wichtigsten weiterbildungshemmenden Ursachen in KMU identifiziert und Handlungsempfehlungen zu deren Überwindung formuliert.

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in Wirtschaft und Gesellschaft vieler Länder eine bedeutende Rolle: In der Schweiz machen sie 99% aller Unternehmen aus, beschäftigen 75% aller Arbeitnehmenden und 73% der Lehrlinge. Traditionelle Stärken der KMU wie beispielsweise Flexibilität und Innova-

tionskraft haben vielen von ihnen in der Vergangenheit Erfolge beschert. Dadurch haben sie einen wesentlichen Beitrag zum unbestrittenen hohen Wohlstand der Schweiz geleistet. Die Quelle des unternehmerischen Erfolges waren seit je her gut ausgebildete und fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn die Rolle der Technologie und der Unternehmensorganisation ist stets die eines Hilfsmittels. Erst das Erkennen ihrer Möglichkeiten, ihre effiziente

„Erfolgreiche Unternehmen weisen überdurchschnittliche Weiterbildungsaktivitäten auf“

Entwicklung und die geschickte Nutzung ermöglicht wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen. Dazu brauchen Unternehmen kreative und qualifizierte Mitarbeitende. Unternehmerischer Erfolg wird letztlich immer auf der Ebene der Kompetenz erzielt. Diese Erkenntnis wird in verschiedenen nationalen und internationalen empirischen Untersuchungen¹ bestätigt: Wirtschaftlich erfolgreiche KMU betrachten die permanente Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden nicht nur als Schlüsselement für den Erfolg, sondern sie weisen tatsächlich

auch mehr Weiterbildungsaktivitäten auf, als die wirtschaftlich weniger erfolgreichen Unternehmen.

Durch Veränderungen der Rahmenbedingungen sehen sich KMU – ebenso wie grosse Unternehmen – mit einer Vielzahl von neuartigen Problemstellungen konfrontiert, die neue Herausforderungen und Aufgaben an ihre Führungskräfte und Mitarbeitende stellen. Vor allem der beschleunigte technologische Wandel und die Globalisierung des Wettbewerbs üben einen permanenten Anpassungs- und Qualifizierungsdruck auf die Unternehmen und ihre Mitarbeitende aus. Beispielsweise geraten die mittelständischen Zulieferer insbesondere deshalb unter Anpassungsdruck, weil die grossen transnationalen Unternehmen in immer stärkerer Masse von den Möglichkeiten der globalen Beschaffung Gebrauch machen. Die Globalisierung führt aber auch dazu, dass Positionen von KMU auf dem heimischen Markt durch das Auftreten ausländischer Wettbewerber erstmals ernsthaft in Frage gestellt werden, die bisher als «unantastbar» galten. Viele KMU, selbst die sehr kleinen Unternehmen, sind tatsächlich in starkem Masse in den internationalen Wettbewerb, wenn auch indirekt, eingebunden. Ihre Zukunft hängt deshalb entscheidend davon ab, wie gut sie die Chancen der skizzierten Entwicklungen nutzen

werden. Dabei ist es nicht so sehr die Tatsache des Wandels als solchem, sondern die Dynamik sowie die zunehmende Zahl der Einflussfaktoren und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten, welche die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben erhöht. Diese Entwicklung trifft KMU in besonderem Masse, ist doch ihr personeller und finanzieller Handlungsspielraum im Vergleich zu den Grossunternehmen oft in weitaus höherem Masse eingeschränkt.

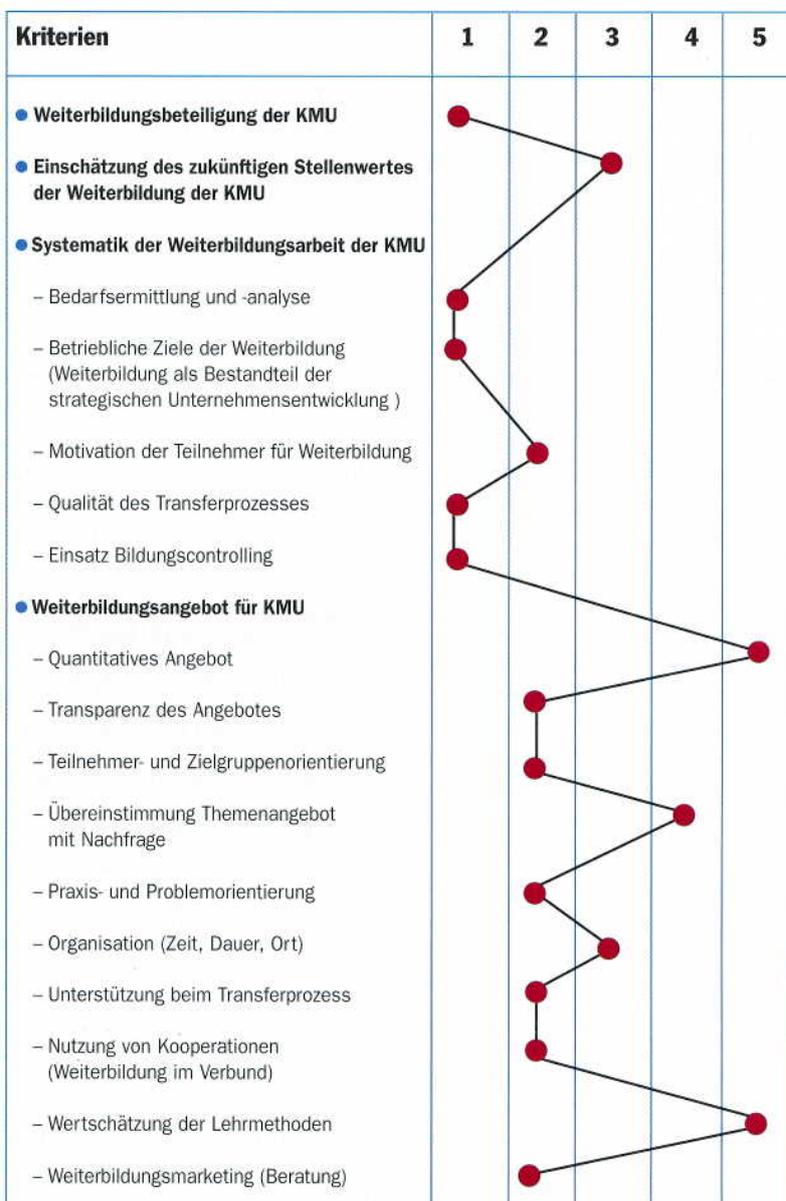
Wie begegnen die schweizerischen KMU diesen neuartigen Problemstellungen mit zunehmend schwieriger werdenden Aufgaben? Die Ergebnisse aus unserer Analyse der Weiterbildungssituation der KMU geben einigen Anlass zur Sorge: Spezifische Schwächen zeigen sich in der relativ geringen Weiterbildungsbeteiligung, in der fehlenden Systematik der Weiterbildungsarbeit, aber auch in Mängeln des Weiterbildungsangebotes für KMU (vgl. Abb. 1).

Weiterbildungshemmnisse in KMU

Auf der Suche nach den Ursachen für die hier festgestellte Diskrepanz zwischen der realen Bedeutung von Weiterbildung und der betrieblichen Praxis in KMU liessen sich aus unserer Befragung folgende in KMU häufig vorkommende Weiterbildungshemmnisse identifizieren:

- *Mangelnde Professionalisierung:* KMU sind wegen ihren beschränkten personellen Ressourcen und der relativ geringen Arbeitsteilung und damit Spezialisierung nicht immer in der Lage die Professionalisierung so weit zu treiben wie dies in Grossunternehmen möglich ist. Dies führt, oft verstärkt durch den Druck des Tagesgeschäftes, dazu, dass die

Abb. 1: Stärken und Schwächen der Weiterbildungssituation der KMU



1: Schwache Ausprägung des Kriteriums 2: Starke Ausprägung des Kriteriums

Weiterbildungsarbeit nicht mit der nötigen Systematik und Konsequenz angegangen wird. Auch vom Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente wird kaum Gebrauch gemacht. Weiterbildungsmassnahmen werden häufig quasi «ehrenamtlich» betreut. Durch die ungenügende Wahrnehmung der Verantwortlichkeit für die Weiterbildung orientiert

sich die Bedarfsermittlung meist an bereits bestehenden Problemen.

Ein zweiter Grund für die kurzfristige Ausrichtung von Weiterbildung in KMU liegt im häufig feststellbaren

- *Mangel an strategischer Ausrichtung und Planung:* Durch die stark gegenwartsbezogene Ar-

beitsweise werden mitunter Entscheidungen umgesetzt, ohne mögliche Auswirkungen auf weitere Unternehmensbereiche zu bedenken. Erst wenn bereits ein konkreter Problemdruck entsteht oder schon vorliegt, werden notwendige Massnahmen eingeleitet. Dadurch werden Qualifikationserfordernisse oft zu spät erkannt und unter erhöhtem Problem- und Zeitdruck nach dem «Giesskannenprinzip» realisiert. Ferner erschwert das Fehlen von Weiterbildungszielen eine wirksame Erfolgskontrolle im Sinne der Überprüfung des Transfers der Lernergebnisse in die betriebliche Praxis.

● *Fehlendes Problembewusstsein/ Weiterbildungsverständnis:* Zusammenhänge zwischen (sich verändernden) Rahmenbedingungen, in die betriebliches Handeln eingebettet ist, und den sich daraus ergebenden Qualifikationsanforderungen werden nicht oder zu wenig erkannt. Weiterbildung ist in kleinen und teilweise auch in mittleren Betrieben nicht auf langfristige mit der Unternehmensplanung integrierte Zielsetzungen ausgerichtet und wird in erster Linie zum Abbau von aktuellen Qualifikationsdefiziten betrieben. Das Verständnis von Weiterbildung zum Aufbau von strategischen Erfolgspositionen ist in vielen KMU noch zu wenig verankert. Auch ist das Verständnis von Weiterbildung als Prozess zu wenig ausgeprägt. Die fehlende Systematik verbunden mit einem geringen Einsatz geeigneter Instrumentarien führt insbesondere zu Defiziten bei der unternehmensspezifischen Bedarfsermittlung und beim Transfer der Lernergebnisse in die betriebliche Praxis sowie bei der Erfolgskontrolle. Die Folge ist ein relativ geringer Nutzeffekt der Weiterbildungsmaßnahmen. Mit Weiterbildung

sind auch hohe finanzielle Aufwendungen verbunden, deren operativer Nutzen schwer messbar ist. Kommen die erwähnten Defizite in der strategischen Ausrichtung hinzu, so tendieren KMU dazu, technische Investitionen, die im Vergleich zu Investitionen in das Humankapital oft besser quantifizierbar sind, zu favorisieren. Aus unternehmerischer Sicht können sogar Widerstände gegen Weiterbildungsmaßnahmen erwachsen, besonders wenn damit Qualifikationen verbunden sind, die auch ausserhalb der eigenen Unternehmung kapitalisiert werden können (Trittbrettfahrerproblem). Befürchtet werden proble-

„Auch auf individueller Basis wird die Notwendigkeit zu Lebenslangem Lernen unterschätzt.“

matische Lohn- und Gehaltsforderungen der Weitergebildeten oder das Abwandern der Mitarbeitenden zur Konkurrenz mangels innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten.

Aber auch auf der individuellen Ebene ist das Bewusstsein und die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen zu wenig verankert. Fortgeschrittenes Alter, familiäre Belastungen, andere Freizeitinteressen, der Glaube an Berufschancen auch ohne Weiterbildung sowie mangelnde Lernbereitschaft sind die wichtigsten Gründe für Nichtteilnahme an Weiterbildung aus individueller Sicht.

● *Freistellungsprobleme:* Vor allem bei kleineren Unternehmen spielen Freistellungsprobleme eine besondere Rolle. Hier stellt sich

schnell die Frage nach der Funktionsfähigkeit der gesamten Unternehmung, so dass der Ausfall von einzelnen Mitarbeitenden nicht problemlos verkraftet werden kann. Das Freistellungsproblem mit entsprechend zurückhaltender Weiterbildungsbereitschaft verschärft sich noch, wenn das Unternehmen gut ausgelastet ist und jeder Mitarbeitende gebraucht wird. In dieser Situation dürfte ausserdem einem Unternehmen mit guter Ertragslage der Anreiz fehlen, sich durch Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden auf künftige Veränderungen im unternehmerischen Umfeld vorzubereiten.

Verstärkt wird das Freistellungsproblem weiterhin durch die schwache Ausprägung des Delegationsverhaltens und die starke Tendenz zur Entscheidungscentralisation, die zu einer eingeschränkten Arbeitsteilung und damit zu oft unnötig hoher Arbeitsbelastung und Aufgabenhäufung beim Unternehmer führen.

● *Angebotsprobleme:* Die Unternehmen sind bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten und -anbietern – auch in ihrer Region – sowie über Beratungsmöglichkeiten in Fragen der Weiterbildung kaum orientiert. Weiterbildungsberatung wird von den Anbietern zu wenig angeboten. Die geringe Überschaubarkeit des Weiterbildungsangebotes ist vor allem für kleinere Unternehmen ein Problem, da sie in höherem Masse auf externe Weiterbildungsangebote angewiesen sind. Wegen der zeitlichen Belastung beschränkt sich die Informationsbeschaffung auf das Nötigste. Darunter leidet die Qualität der Beurteilung und Auswahl der geeigneten Weiterbildungsanbieter.

Externe Angebote erfordern wegen der heterogenen Teilnehmerstruktur stets ein gewisses

Mass an Abstraktion und müssen auf die jeweiligen Anwendungen übertragen werden. Die Angebote erreichen mitunter die Zielgruppen nicht und berücksichtigen nicht immer die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse der KMU.

Empfehlungen an die Klein- und Mittelunternehmen

Obwohl der Erfolg betrieblicher Weiterbildung nicht nur von den KMU alleine abhängt, sondern ebenso von der Politik, der Wissenschaft und den Weiterbildungsanbietern mitbestimmt wird, sollen hier lediglich einige Empfehlungen an die Klein- und Mittelunternehmen gerichtet werden, die dazu beitragen können das Humanpotential – vor allem auch von weniger qualifizierten Mitarbeitenden – besser zu nutzen.

- Die Unternehmer in KMU sollten ein Verständnis von Weiterbildung als Wettbewerbsfaktor entwickeln. Verständnis beginnt mit der Einsicht in die Erfordernisse und einem Umdenken hinsichtlich der üblichen Vorstellungen von Weiterbildung. Das ist der Schlüssel zum Wandel in der Unternehmenskultur den Unternehmen, die besser werden wollen, durchlaufen müssen.

- Engagement für Weiterbildung muss zunächst von der Unternehmensleitung ausgehen; wenn die Führungskräfte sich den Grundprinzipien der systematischen Weiterbildungsarbeit verpflichten, werden auch alle anderen Mitarbeitenden in der Firma Initiative entfalten. Die Führungskräfte können ihre Entschlossenheit, Weiterbildung zu fördern, in beispielhaftem Verhalten und positiver Grundeinstellung demonstrieren.

Die Führungskräfte sollen ständig ihre Qualifikationen über-

prüfen und mit den Mitarbeitenden Gespräche führen, um latente und manifeste Bedarfslagen zu ermitteln.

- Das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch Weiterbildung bedarf der Ergänzung der operativen und problembezogenen Betrachtung durch strategische Überlegungen.

- Es ist nicht nur nach den Kosten von Weiterbildung zu fragen, sondern vermehrt auch nach den Kosten, die entstehen würden, falls keine Weiterbildung stattfindet. Weiterbildungsmaßnahmen sollten mehr als bisher auf ihren Nutzen hin bewertet werden. Die ökonomischen Wirkungen von

„Idealerweise sollte der betriebliche Weiterbildungsprozess institutionalisiert werden.“

Weiterbildung sollten nicht nur operativ, sondern vermehrt auch strategisch begründet werden. KMU sind daher aufgefordert, ein Messsystem zu installieren (Weiterbildungscontrolling).

- Betriebliche Weiterbildungsarbeit ist als Prozess zu verstehen. Der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen hängt entscheidend von der Systematik und Qualität in der Planung und Durchführung der einzelnen Weiterbildungsphasen ab. Von herausragender Bedeutung für die Wirksamkeit der Weiterbildung ist die Transferphase. KMU sollten sich daher die notwendige Zeit für die Vor- und Nachbearbeitung der Weiterbildungsmaßnahmen nehmen und Weiterbildungshemmnisse systematisch beseitigen. Weitergebildete sollen ihren persönlichen oder unternehmens-

spezifischen Nutzen einer Weiterbildungsveranstaltung ermitteln und den übrigen Mitarbeitenden in geeigneter Form kommunizieren.

- Der Prozess der Weiterbildungsarbeit sollte möglichst institutionalisiert werden. Damit bekommt Weiterbildung eine klare Verantwortung. Es sind geeignete Methoden und Instrumente anzuwenden, die den Prozess der Weiterbildung systematisch unterstützen.

- Weiterbildung bedarf einer Kommunikation, die dafür sorgt, dass alle Mitarbeitenden des Unternehmens verstehen, worum es bei der Weiterbildung geht, und diese durch eigene Mitwirkung unterstützen. Insbesondere sollte auf vielfältige Weise immer wieder die wechselseitigen Zusammenhänge die zwischen Änderungen der unternehmerischen Rahmenbedingungen, Weiterbildung, Zufriedenheit der Mitarbeiter, betrieblicher Leistung und Unternehmenserfolg bestehen, deutlich gemacht werden. Nur durch ein wirkungsvolles Kommunikationssystem können alle Mitarbeitenden erreicht und über ihre persönliche Rolle in der Unternehmung informiert werden.

- Angesichts der beschränkten zeitlichen Ressourcen sollten KMU vermehrt Informations- und Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen.

Literatur

Die hier präsentierten Ergebnisse wurden im Rahmen einer von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderten Studie erarbeitet. Der Abschlussbericht mit den vollständigen Untersuchungsergebnissen kann beim Verfasser angefordert werden.

[1] Stefano Achermann et al. KTI-Projekt KMU-Weiterbildungsförderung, Abschlussbericht, Dez. 1997 und dort zitierte Literatur.