

# ARBEIT

## Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

Herausgegeben von  
Hansjürgen Daheim • Christian von Ferber • Ursula Müller • Gerd Peter • Willi Pöhler

**Heft 3/1996**

---

### Inhalt

*Germi Temme, Ulrich Tränkle*  
Arbeitsemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt  
in der Arbeitszufriedenheitsforschung

*Karl Georg Zinn*  
Zwanzig Jahre Wirtschaftskrise – Signal eines Epochenwandels?  
Über Arbeitslosigkeit, Bewältigungsrhetorik und den Glauben an einfache Rezepte

*Ralf Kopp, Michael Winther*  
Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle

*Karin Büchter*  
Betriebliche Frauenförderung durch Weiterbildung. Vom öffentlichen Versprechen  
zur Re-Individualisierung

*Martin Kröll*  
Ein integratives Konzept zur beruflichen Kompetenzentwicklung.  
Ausgangspunkte für eine praxisbezogene Unternehmensberatung  
Praxisberichte, Tagungsberichte, Rezensionen

Martin Kröll

### Ein integratives Konzept zur beruflichen Kompetenzentwicklung

Ausgangspunkte für eine praxisbezogene Unternehmensberatung

#### Abstract

Die Bewältigung des technologischen und strukturellen Wandels ist zu einer existentiellen Frage für Unternehmen geworden. Innovative kleine und mittlere Unternehmen sind herausgefordert, die Diffusion von technischen und organisatorischen Veränderungen zu beschleunigen. Den Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte fällt dabei gleichzeitig eine limitierende und eine initiiierende Rolle zu. Der einseitige Technologie-Push stößt jedoch auf veraltete Organisationsstrukturen und fehlende Kompetenzen. Um suboptimale Lösungen zu vermeiden ist es deswegen erforderlich, Personal-, Organisations- und Technikentwicklung aufeinander abzustimmen und zu integrieren.

Als Folge werden Führungskräfte vermehrt gefordert sein, strategisches Weiterbildungsmanagement zu betreiben. Vermeintlich geniale bis ins letzte ausgetüftelte Pläne helfen dabei wenig. Vielmehr stellt das Weiterbildungsmanagement eine Nicht-Routinetätigkeit dar, deren Ausgangspunkte die Hemmnisse sind, die ein effektives und effizientes Weiterbildungsmanagement be- und verhindern sowie die unterschiedlichen Rollenverständnisse der Führungskräfte von Klein- und Mittelunternehmen und die damit verbundenen Organisationsmuster. Dabei gilt es, auf die Eigeninitiative zur Kompetenzentwicklung zurückzugreifen und diese zu nutzen sowie die entsprechenden erforderlichen organisatorischen Bedingungen zu schaffen.

#### 1 Führungsrolle der Personalentwicklung im technischen Wandel

##### 1.1 Schlüsselrolle von Kompetenzen für die Unternehmensentwicklung

Vor dem Hintergrund der technischen Entwicklung (Dosi 1982) sowie des organisatorischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels gewinnt die rasche

Diffusion neuer technischer und organisatorischer Veränderungen (Hilbert/Sperling 1993, 28 f.) für die Wettbewerbsfähigkeit nicht zuletzt von kleinen und mittleren Unternehmen zunehmend an Bedeutung (v. Hippel, 1988; Drucker 1986, 65 ff.).

Diese Situation ist gekennzeichnet durch steigende Produktvielfalt und vermehrte Sonderwünsche der Kunden als Folge der Vielfalt kleinerer Losgrößen, kürzerer Lieferzeiten, neuer und gesteigener Qualitätsansprüche, immer kürzer werden Amortisationszeiten der angeschafften Technik bei begrenzter Kapitaldecke der Unternehmen, Diskontinuität der technischen Entwicklung und zunehmender Personalkosten - insbesondere Personalnebenkosten.

Der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal, die fehlende Akzeptanz bei den Betroffenen sowie die unzureichenden arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten sind - das zeigen empirische Befunde - mit die entscheidendsten Widerstände, die Innovationen be- oder verhindern (Staudt 1990, 76; Staudt 1986, 605 ff.). Aus der Sicht des Innovationsmanagements können die notwendigen Kompetenzen dabei nicht auf sog. Schlüsselqualifikationen reduziert werden. Von größerer Relevanz sind fachliche up-to date, nebenfachliche und organisatorische Kompetenzen. Innovationshemmend wirken nicht nur Kompetenzdefizite im Forschungs- und Entwicklungsfeldern, sondern insbesondere im Bereich der Produktions- und Dienstleistungserstellung sowie im Vertriebs- und Servicebereich (Gelshorn/Michallik/Staehle 1991). Zudem gewinnt vor dem Hintergrund steigender Informationsflut und der sinkenden Halbwertszeit des Wissens die Aktualisierung und die Bereinigung von Know-How-Beständen an Relevanz.

Durch die fehlenden Kompetenzen und Kompetenzpotentiale entsteht ein time-lag: Wie in Abb. 1 dargestellt erfolgt bei unzureichenden oder fehlenden Qualifikationspotentialen die Nutzung der Technik erst zum Zeitpunkt  $t_2$ . Bereits zum Zeitpunkt  $t_1$  fallen jedoch Kosten im Zusammenhang mit dem Technikeinsatz an, wie beispielsweise Abschreibungskosten, Instandhaltungs- und Wartungskosten sowie Lagerkosten.

Folgende Aktivitäten erfordern Zeit: künftige technische Entwicklungspfade aufzudecken, die technischen Anforderungen in curriculare Einheiten umzuwandeln, die Qualifikationsdefizite zu bestimmen, zutreffende Teilnehmer und Qualifizierungsmaßnahmen auswählen, die neuen Qualifikationen zu erwerben sowie die Kompetenzen umzusetzen und zu nutzen.

Sollen Kosten reduziert und Wettbewerbsvorteile genutzt werden, gilt es das angesprochene time-lag zu überwinden. Eine Strategie ist der frühzeitige Aufbau neuer und die Nutzung vorhandener Qualifikationspotentiale (siehe hierzu Abb. 2). Sind die Kompetenzpotentiale bereits vorhanden, so kann der Einstieg in die neue Technikgeneration unmittelbar und ohne größere zeitliche Verzögerung erfolgen (Hilbert/Sperling 1993, 34).

Abb. 1: Krisenursachen bei der Einführung neuer Techniken

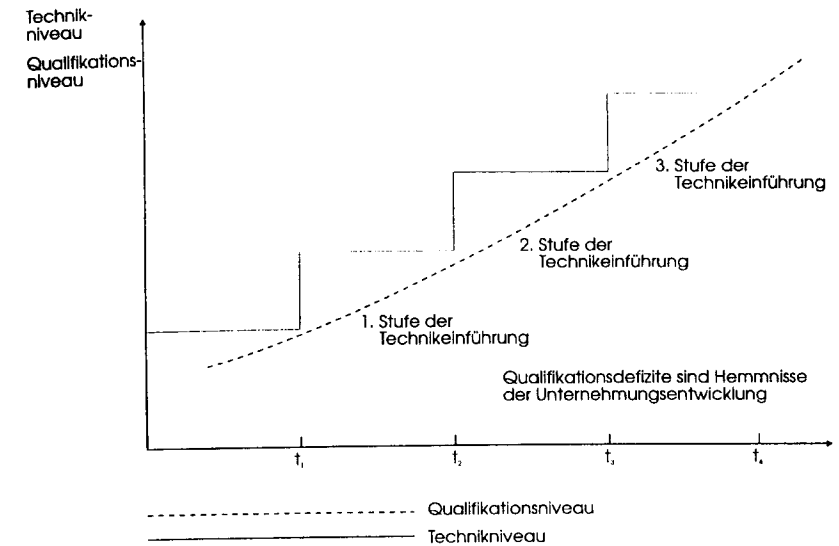
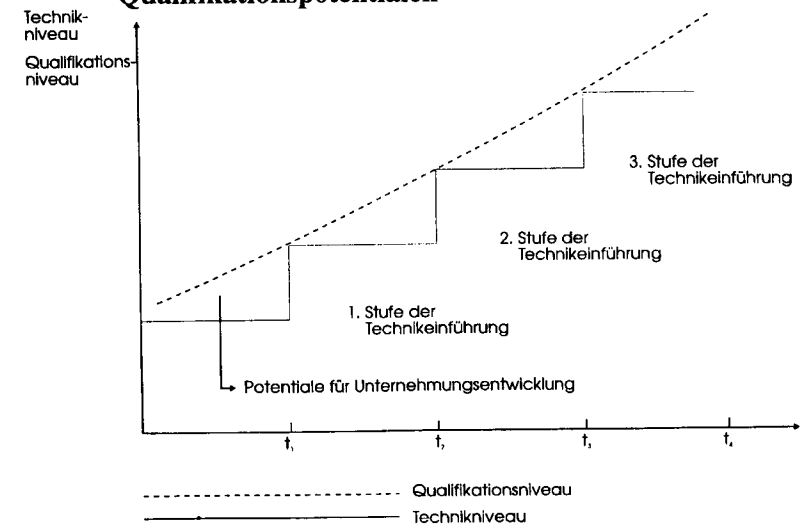


Abb. 2: Frühzeitiger Aufbau und Nutzung von Qualifikationspotentialen



Das Personal und dessen Kompetenzen wirken sich auf die Unternehmensentwicklung nicht nur limitierend aus. Vielmehr stellen sie gleichzeitig das Potential für die künftige Entwicklung dar. Demzufolge haben sie auch initiiierende Auswirkungen.

## 1.2 Notwendigkeit der Integration von Personal-, Organisations- und Technikentwicklung

Die neuen Technologien - wie beispielsweise die Mikroelektronik sowie die Informations- und Kommunikationstechniken - schaffen im Gegensatz zur konventionellen Technik organisatorische Handlungsspielräume, weil sie die Verknüpfung zwischen Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-System funktional, zeitlich und räumlich entkoppeln (Staudt 1988, 178). Die These des Technikdeterminismus erweist sich in diesem Zusammenhang als unzutreffend (Lutz 1987, 40; Hilbert/Sperling 1993, 31).

Da die neuen Technologien die Entkopplungspotentiale zwischen Informations- und Materialfluß und dem Personal erhöhen, verlieren die Sachzwänge an Bedeutung. Darüber hinaus können die verbleibenden Sachzwänge teilweise durch Fachkompetenzen überwunden werden.

Die Nutzung der technischen und ökonomischen Potentiale hängt vom Personal bzw. von dessen Kompetenzen und von den jeweiligen organisatorischen Regeln ab. Als Konsequenz des gestiegenen Entkopplungspotentials und der gleichzeitigen Reduzierung der Sachzwänge tritt für die Fach- und Führungskräfte das Gestaltungsproblem in den Vordergrund. Im vorliegenden Fall betrifft dies das Weiterbildungsmanagement.

Dabei ist die Personal- und Organisationsentwicklung auf die technische Entwicklung abzustimmen. Gelingt diese Integration nicht, dann werden das Personal bzw. dessen unzureichende Kompetenzen sowie die unangepaßten Organisationsstrukturen zu einem Innovationshemmnis. Innovationen werden sich erst dann durchsetzen, wenn sie sowohl von Kompetenzen getragen werden als auch technisch machbar, sozial erwünscht und ökonomisch zweckmäßig sind. Integrative Innovationskonzepte, die technische Adaptions- und Diffusionsprobleme in enger Verbindung mit den jeweiligen organisatorischen und qualifikatorischen Fragen bewältigen, sind notwendig (Dosi 1988, Nelson 1994a, Nelson 1994b).

Für die Unternehmung stellt sich die Frage, inwieweit es ihr gelingt, ihr Personal und ihre Organisation in einer Weise weiterzuentwickeln, daß diese nicht-imitierbare Faktoren werden, die langfristige Wettbewerbsvorteile begründen können (siehe hierzu auch die Überlegungen zum resource-based view: Amit/Schoemaker 1993; Conner 1991; Grant 1991).

Viele Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind inzwischen - aufgrund schmerzlicher Erfahrungen - dahingehend sensibilisiert, daß das Kompetenzpotential ihrer Fach- und Führungskräfte zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird (Teece/Pisano/Shuen 1992). Insbesondere die am Markt erfolgreich operierenden Unternehmen versuchen deshalb, durch betriebliche Weiterbildung<sup>1</sup>

- das im Betrieb vorzufindende Qualifikationsprofil an veränderte Anforderungen anzupassen und
- die vorhandenen Qualifikationspotentiale aufzudecken und sie im Sinne einer potentialorientierten Unternehmensentwicklung (Staudt/Kröll/v. Hören 1993) zu nutzen.

Viele Inhaber von KMU haben jedoch - um es plakativ auszudrücken - zur Durchführung von Weiterbildung ein ähnliches Verhältnis wie zur Zahlung von Steuern: Wenn dieser Aufwand nicht zu vermeiden ist, so soll er doch auf ein Mindestmaß reduziert werden. Selbst wenn kleine und mittlere Unternehmen betriebliche Weiterbildung betreiben, bleibt demzufolge offen, inwieweit die Qualifizierungsanstrengungen der Betriebe ausreichen, um dem strukturellen Wandel gerecht zu werden, die Anpassungsprobleme zu bewältigen sowie die erforderlichen Innovationspotentiale zu schaffen. Zudem ist unklar, wie das Weiterbildungsmanagement effektiver und effizienter betrieben werden kann.

Die Aufgabe der Führungskräfte bzw. der Unternehmensleitung, entsprechende Kompetenzpotentiale bereichs- und berufsfeldübergreifend (Dosi/Teece 1993) aufzubauen, zu nutzen und weiterzuentwickeln, betrifft somit die gesamte Unternehmensentwicklung. Das Weiterbildungsmanagement der Führungskräfte kann dabei nicht auf die Frage reduziert werden, welche Schulung die richtige sei.

## 2 Hemmnisse des Weiterbildungsmanagements

Das betriebliche Weiterbildungsmanagement wird anhand von fünf Phasen beschrieben ("Weiterbildungsbedarf offenlegen", "Qualifizierungsmaßnahme vorbereiten und durchführen", "Lerntransfer ermöglichen" und "Erfolg der Weiterbildung überprüfen"). Die Führungskräfte von kleinen und mittleren Unternehmen gestalten den Prozeß des Weiterbildungsmanagements nicht unbedingt bewußt und systematisch. In vielen Fällen werden Entscheidungen in den einzelnen Phasen ad-hoc getroffen. Darüber hinaus gehen sie auf die einzelnen Phasen nicht gleich

<sup>1</sup> Unter betrieblicher Weiterbildung werden all diejenigen Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die im Unternehmen auftretenden Weiterbildungsbedarfe zu decken und/oder wünschenswerte Qualifikationspotentiale auszubauen. Demzufolge umfassen Weiterbildungsmaßnahmen sämtliche Aktivitäten des Qualifikationserwerbs und der Know-How-Beschaffung, sei es durch Studium von Fachzeitschriften, durch Messebesuche, durch Informations- oder Erfahrungsaustausch oder durch die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen.

intensiv ein. Beispielsweise ist für viele Personalverantwortliche die Kontrollphase damit abgeschlossen, daß sie die Betroffenen fragen: „Und hat Ihnen die Teilnahme an der Schulung etwas gebracht?“

Durch die Unterscheidung in einzelne Phasen wird auf die betriebliche Praxis bezug genommen, um anknüpfend am praktizierten Weiterbildungsmanagement dieses im Sinne des Konzepts der Technologie der komparativen Verbesserung (siehe hierzu Kröll 1989b) schrittweise weiterzuentwickeln. Durch diese Vorgehensweise wird die Praxisrelevanz der nachfolgenden Anregungen und Instrumente gewährleistet.

So ist beispielsweise relativ offensichtlich, daß es zweckmäßiger ist die Kontrolle frühzeitiger und prozeßorientiert anzusetzen und nicht erst am Ende des Weiterbildungsmanagements.

Das Ergebnis von Fallstudien in KMU war, daß es zweckmäßig ist das Weiterbildungsmanagement als Nicht-Routinetätigkeit anzusehen. Diese Sichtweise bietet sowohl eine problemorientierte und praxisnahe Erfassung der klein- und mittelbetrieblichen Weiterbildungssituation als auch eine differenzierte Zuordnung sach- und personenbezogener Hemmnisse. Darüber hinaus ermöglicht sie die Auswirkungen dieser Hindernisse in bezug auf Maßnahmen zum innerbetrieblichen bereichsübergreifenden Wissens- und Know-how-Aufbau sowie deren Nutzung aufzudecken (Staudt/Kröll/Müller 1991).

Da die Hemmnisse entscheidender Ausgangspunkt für das Weiterbildungsmanagement als Nicht-Routinetätigkeit sind, wird hier auf diese im einzelnen hingewiesen:

## 2.1 Phase 1: Weiterbildungsbedarf offenlegen ...

Insbesondere wenn KMU über eine gute Auftragslage verfügen, wird Weiterbildung oftmals noch mit der Vorstellung verbunden, daß es sich um freiwillige und/oder um vorwiegend kostenverursachende Aktivitäten handelt.

Nur selten erfolgt eine mittel- bis langfristig angelegte Verknüpfung von Unternehmensentwicklung und Qualifizierungsanstrengungen (Staudt/Kröll/v. Hören 1993), die auf einen präventiven Weiterbildungsbedarf schließen läßt. Das führt dann dazu, daß betriebliche Weiterbildungsaktivitäten entweder zufällig oder aber unter erheblichem Problem- und Zeitdruck initiiert werden. Fehlen die notwendigen Kompetenzen, dann führt der überstürzte und zu frühe Einsatz neuer Techniken zu Störungen der arbeitsorganisatorischen Abläufe, zu zusätzlichen Kosten, zu Reduzierung der Qualität und demzufolge zu Unzufriedenheit des Kunden.

Damit wird nicht behauptet, die Weiterbildungsintensität sei bei Kleinst- und Kleinbetrieben am niedrigsten. Die Untersuchungen von Weiß (1990, 118 f.) und

von Kailer (1991, 82 ff.) ergaben vielmehr, daß von einer U-förmigen Verteilung auszugehen ist: In mittleren Unternehmen wird je Mitarbeiter weniger in Weiterbildung investiert als in Klein- und Großunternehmungen<sup>2</sup>. Gemessen an den Stundenvolumen je Mitarbeiter und an der Weiterbildungsdauer schneiden Klein- und Kleinbetriebe wesentlich besser ab als Großunternehmungen (Weiß 1990, 120).

Trotzdem zielt die betriebliche Weiterbildung (insbesondere bei KMU) eher auf die kurzfristige reaktive Behebung von aktuellen Kompetenzdefiziten ab, es fehlt an einer strategischen Ausrichtung des Weiterbildungsmanagements.

Daß die Mitarbeiter bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs nicht in ausreichendem Maße mit einbezogen werden, stellt ein weiteres Hemmnis dar.

## 2.2 Phase 2: Qualifizierungsmaßnahme vorbereiten ...

In der Vorbereitungsphase werden die Teilnehmer ausgewählt und Entscheidungen im Hinblick auf Weiterbildungsformen<sup>3</sup> und Lernorte<sup>4</sup> getroffen. Die dabei notwendigen Informations- und Abstimmungsprozesse (Kröll 1994, 1995) werden jedoch im Vergleich zum aktuellen Tagesgeschäft als nachrangig angesehen.

Das kann nicht ohne Auswirkungen auf die nachfolgenden Phasen des Weiterbildungsmanagements bleiben. Vielmehr hat dies zur Konsequenz, daß die „falschen“ Mitarbeiter an der betrieblichen Weiterbildung teilnehmen. Zudem wird das Spektrum der möglichen Weiterbildungsformen - wie beispielsweise Weiterbildungskooperationen - in Klein- und Mittelbetrieben kaum genutzt.

Da es außerdem an der notwendigen Transparenz über den externen Weiterbildungsmarkt fehlt, greift die Betriebsleitung fast ausschließlich auf das Qualifizierungsangebot ihrer vertrauten externer Träger (z. B. Kammern, Hersteller) zurück. Diese Tatsache stellt für die Unternehmen einen gravierenden Nachteil dar,

- weil hinsichtlich der inhaltlichen und zielgruppenspezifischen Ausrichtung des Angebots keine bedarfsorientierte Auswahl erfolgt und

2 Zu diesem Ergebnis gelangen Weiß und Kailer in voneinander unabhängigen Untersuchungen (Weiß 1990, 118; Kailer 1991, 82).

3 Aus der Sicht der Personalverantwortlichen, die die Aufgabe des Weiterbildungsmanagements wahrnehmen, ist es zweckmäßig zwischen selbstorganisierter Weiterbildung, betrieblich organisierter und durchgeführter Weiterbildung, Weiterbildungskooperation und externer Weiterbildung zu unterscheiden.

4 In Abhängigkeit von der Einbeziehung der Weiterbildung in den Arbeitsprozeß ist zwischen Lernen am Arbeitsplatz (learning-on-the-job), Lernen in der Nähe des Arbeitsplatzes (learning-near-the-job) und Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes (learning-off-the-job) zu differenzieren. Dabei erweist es sich als zweckmäßig auch im Hinblick auf die betriebliche Weiterbildung auf das erfolgreiche Prinzip der dualen Qualifizierung zurückzugreifen.

- weil die angebotenen Maßnahmen den betrieblichen Gegebenheiten und Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen nicht oder nur bedingt gerecht werden.

Zudem gehen die Führungskräfte von Klein- und Kleinstbetrieben in der Regel davon aus, daß es zum Aufbau von Kompetenzpotentialen ausreicht, wenn sie selbst an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Im Hinblick auf die betriebliche Weiterbildung von Mitarbeitern nehmen sie eher eine defensive Stellung ein. Sie sehen insbesondere die Gefahr des Verlustes von qualifizierten Mitarbeitern an Konkurrenzbetrieben, deren Qualifizierung sie finanziert oder mitfinanziert haben. Darüber hinaus befürchten sie zusätzliche Lohnerwartungen und -forderungen ihrer Mitarbeiter, und sie sehen auf den betrieblichen Ablauf Störungen zukommen, die durch den Ausfall der Mitarbeiter entstehen.

Gleichzeitig bemängeln die Unternehmensleiter oder Führungskräfte, daß es bei den Mitarbeitern an der Motivation zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen fehle. In der Literatur wird die mangelnde Motivation auf Lernungewohntheit, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten in KMU sowie die Rahmenbedingungen, unter denen die Weiterbildung stattfindet (wie beispielsweise Abend- bzw. Wochenendseminare), zurückgeführt.

### 2.3 Phase 3: Qualifizierungsmaßnahmen durchführen ...

Im Zusammenhang mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen stellt sich insbesondere bei kleinen Betrieben immer wieder das gleiche Problem: Trotz begrenzter Mitarbeiterzahl ist der Betriebsablauf parallel zur Aneignung der Kompetenzen möglichst störungsfrei aufrecht zu erhalten.

Da es das vordringliche Ziel der Betriebsleitung ist, Aufträge von ihren Kunden zu erhalten und diese zu deren Zufriedenheit auszuführen (und nicht die konsequente Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen), kann es schnell zu Spannungen kommen. Treten betriebliche Engpässe auf, so wird die Sicherung des Betriebsablaufs vor die Gewährleistung der Qualifizierung gestellt. Arbeitsplatznahe Weiterbildungsformen sind besonders störanfällig: Der ursprünglich geplante Qualifizierungsprozeß wird modifiziert oder vorzeitig beendet (Reduzierung der Lernziele, Unterbrechen oder Abbrechen der Teilnahme, Verkürzung der Qualifizierungsdauer etc.), so daß die Aneignung von Kompetenzen in Frage gestellt wird (Kröll 1989b).

### 2.4 Phase 4: Lerntransfer ermöglichen ...

Es liegt sowohl im Interesse der Betriebsleitung wie auch der Teilnehmer, Kompetenzen nicht nur zu erwerben, sondern auch betrieblich bzw. beruflich zu nutzen. In Klein- und Mittelbetrieben ist jedoch eine interessante Diskrepanz festzustellen: Die Führungskräfte fordern, daß sich Weiterbildung lohnen und sich positiv auf das betriebliche Geschehen auswirken soll. Sie erkennen jedoch häufig nicht, daß sie selbst einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, indem sie beispielsweise organisatorische Gestaltungsspielräume schaffen (Kröll 1989a), die notwendige Voraussetzung sind, um einen erfolgreichen Kompetenztransfer zu ermöglichen. Führungskräfte wie Mitarbeiter gehen nicht selten von der Vorstellung aus, daß allein die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ausreicht, um die beabsichtigten Kompetenzzustände oder den Kompetenzeinsatz zu gewährleisten.

Zudem findet zwischen den Weiterbildern, dem jeweiligen Personalverantwortlichen und dem Weiterbildungsanbieter keine ausreichende Abstimmung im Hinblick auf die teilnehmer- und betriebsspezifische Verwertbarkeit von angeeigneten Kompetenzen statt. Der Know-how-Transfer wird mehr oder weniger dem Zufall überlassen. Darüber hinaus ist meist die Zeitspanne zwischen Erwerb und Anwendung der Kompetenzen zu lang, mit der Folge, daß der Weiterbildner die angeeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten wieder verlernt.

Mißerfolge bei der Umsetzung der Kompetenzen, fehlende Akzeptanz von Vorgesetzten und Kollegen und Terminzwänge wirken außerdem demotivierend. So scheint es zweckmäßiger, die eingefahrene Routineverhalten beizubehalten und auf die Anwendung der neu erworbenen Kompetenzen zu verzichten.

### 2.5 Phase 5: Erfolg von Weiterbildung überprüfen ...

Die Erfolgskontrolle der Weiterbildung kann Hinweise zur Verbesserung des künftigen Weiterbildungsmanagements geben. Wie bei allen immateriellen Investitionen - und als solche ist die betriebliche Weiterbildung zu betrachten - zeigt sich auch hier das Problem der Identifizierung, Zurechnung und Abgrenzung der Kosten für die Weiterbildung einerseits und des Erfolgs bzw. Nutzens andererseits.

Da es keine eindeutigen Erfolgskriterien für die Bewertung der Weiterbildung gibt, kommen verschiedene Bewerter (der Weiterbilder selbst, der Schulungsleiter oder der Personalverantwortliche des Weiterbildners) zu unterschiedlichen Urteilen. So bedeutet der erfolgreiche Lehrgangsabschluß nicht gleichzeitig einen Erfolg für das Unternehmen.

Nur 38% der von Kailer befragten Unternehmen erfassen die Kosten für die Weiterbildung und evaluieren die Weiterbildung (Kailer 1991, 129; andere Unter-

suchungen gelangen zu vergleichbaren Ergebnissen: Weiß 1990, 90 f.). Zudem erweisen sich die zur Zeit in der Literatur vorgeschlagenen Instrumente zur Erfassung der Weiterbildungskosten als defizitär und als ungeeignet, die Weiterbildung zu steuern. Inwieweit sagen beispielsweise die Aufwendungen für Seminarräume, Reisen, Hotelbuchungen und Bewirtung, die in die Kostenrechnung für die Weiterbildung aufgenommen wurden, etwas zur strategische Bedeutung der Weiterbildung für die Unternehmensentwicklung aus? Außerdem werden die indirekten Kosten, die die Weiterbildung verursacht, vernachlässigt.

Überzeugende Verfahren, mit deren Hilfe der Nutzen der Weiterbildung für die Unternehmensentwicklung aufgedeckt werden kann, sind in der Literatur nicht zu finden. Methoden der Evaluation von betrieblicher Weiterbildung greifen primär auf pädagogische Kriterien zurück. Diese sind jedoch kaum geeignet, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Weiterbildung zu bestimmen. Es besteht somit ein Defizit an leicht handhabbaren Instrumenten, mit denen überprüft werden könnte, ob und inwieweit bestimmte Weiterbildungsaktivitäten einen Beitrag zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung liefern.

Abschließend bleibt festzuhalten: Die organisatorischen Strukturen kleiner und mittlerer Unternehmen sowie der Schlüsselfunktion, die die Unternehmensleitung und die Führungskräfte einnehmen, haben - so die empirischen Befunde - entscheidenden Einfluß auf alle Phasen des Weiterbildungsmanagement: Zum einen grenzen sie die Gestaltungsspielräume der organisatorischen Einbettung von Weiterbildung und deren Ergebnisse ein. Andererseits ver- oder behindern sie die, sowohl aus der Sicht der Unternehmensentwicklung als auch aus der Sicht der Mitarbeiter vorteilhafte Nutzung der vorhandenen Kompetenzpotentiale (Staudt/Kröll/Müller 1991).

### 3 Organisationsstrukturen von kleinen und mittleren Unternehmen

Da die Hemmnisse, die sowohl das Weiterbildungsmanagement der Führungskräfte als auch den betrieblichen Weiterbildungsprozeß selbst behindern, als auch die Potentiale, die diesen Prozesse fördern, von den jeweiligen organisatorischen Strukturen und dem Rollenverständnis der Führungskräfte abhängen, ist es notwendig, die organisatorischen Muster von KMU und das Rollenverhalten der Führungskräfte genauer zu betrachten. Vom jeweiligen Rollenverständnis der Unternehmensleiter bzw. Führungskräfte in KMU hängt es ab, welche Aufgaben im Hinblick auf das Weiterbildungsmanagement auf diese zukommen, bzw. wie sie diese Aufgaben am effektivsten und effizientesten wahrnehmen können. Mit anderen Worten: Ausgehend von der Kann-Frage geht es darum herauszuarbeiten, inwieweit

die konkrete Aufgabenstellung des Weiterbildungsmanagements je nach Rollenverständnis unterschiedlich ausfällt.

Es gibt keine Organisationsstruktur, die sich für sämtliche KMU als optimale erweist (Kotthoff/Reindl 1990). Organisatorische Regeln bestimmen die räumliche, zeitliche und funktionale Kopplung zwischen Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen. Organisationsstrukturen insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben mit Hilfe von a priori Kriterien im vornherein als mangelhaft zu bezeichnen, erweist sich als problematisch (Hilbert/Sperling 1993, 18). Dies gilt selbst dann, wenn die Kriterien aus wissenschaftlich anerkannten theoretischen Ansätzen abgeleitet werden.

Die zweckmäßige Ausgestaltung der Organisationsstruktur hängt vielmehr vom Kompetenzpotential des Personals, vom angebotenen Produkt- und Leistungsspektrum, vom Stand der technischen Entwicklung, von den Kundenwünschen und von der Konkurrenzsituation ab. Ob sich eine Organisationsstruktur als zweckmäßig erweist, um mit ihrer Hilfe die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten, zeigt sich in der Praxis. Dies bedeutet nicht, daß die Organisationsstrukturen von KMU nicht verbesserungsbedürftig sind, um die Durchlaufzeiten der Aufträge oder die anfallenden Kosten zu senken und die Flexibilität im Hinblick auf Kundenwünsche oder die Qualität der Produkte zu erhöhen.

Generell zeichnen sich die KMU durch folgende organisatorische Merkmale aus (Kotthoff/Reindl 1990; Hilbert/Sperling 1993; Kröll 1989a, 112 ff.; Meier 1991):

- geringer Formalisierungsgrad (z. B. Stellenbeschreibung oder Organigramme werden nicht verwendet),
- Fehlen von Stabstellen oder Abteilungen, die sich ausschließlich mit Fragen der Forschung und Entwicklung, der (strategischen) Unternehmensplanung oder der Marktforschung beschäftigen,
- geringe Gliederungstiefe (Betriebsinhaber-Meister-Geselle-Lehrling),
- eher Einzel- oder Serienfertigung statt Massenfertigung (niedrige Anzahl von Routinetätigkeiten, eher komplexe und unterschiedliche Aufgaben) und
- relativ zentralistische Entscheidungsstrukturen (z. B. Unternehmensleitung nimmt dominierende Stellung ein).

Informelle organisatorische Regeln nehmen einen größeren Stellenwert ein als formelle schriftlich fixierte Regeln. Die "unscharfen" organisatorischen Regeln, wie beispielsweise fehlende Stellenbeschreibungen oder Stellenbesetzungspläne, bieten die Möglichkeit, flexibel auf die jeweiligen Kundenwünsche zu reagieren.

Da sie nicht über Abteilungen oder Stäbe verfügen, sind insbesondere innovative KMU auf externe Informationsquellen angewiesen, wenn sie sich über den jeweiligen Stand der Technik oder die Markt- und Absatzpotentiale in Kenntnis setzen wollen.

Die angesprochenen Merkmale der Organisationsstruktur von KMU, insbesondere die geringe Gliederungstiefe, legen es nahe, daß ablauforganisatorische Fragestellungen von größerer Bedeutung sind als aufbauorganisatorische Aspekte.

Die meisten organisatorischen Regeln und Kommunikationsstrukturen sind historisch gewachsen. Ihre Ausgestaltung hängt von der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens ab; mit anderen Worten davon, ob sich die Organisation in der Gründerphase, der Wachstumsphase oder der Umbauphase befindet (Türk 1989, 24 und 60 f.).

### 3.1 Rollenverständnisse der Führungskräfte

Ausgehend vom jeweiligen Rollenverständnis, welches sich die Führungskräfte zu eigen nehmen, und dessen Auswirkungen auf das Weiterbildungsmanagement erweist es sich als zweckmäßig, - so das Ergebnis einer Fülle von empirischen Fallstudien, die im Rahmen eines Projekts durchgeführt wurden, an dem der Autor mitgewirkt hat<sup>5</sup> - zwischen folgenden drei Organisationsmustern zu differenzieren: der

- des "Praktikers",
- des "Lenkers" und
- des "Strategen".

Die Organisationsmuster geben das Rollenverständnis der Unternehmensleiter bzw. Führungskräfte von kleinen und mittleren Betrieben sowie die Einbindung der Führungskräfte in den Informations- und Materialfluß wieder. Jedes dieser Rollenverständnisse kann vor dem Hintergrund der jeweiligen Marktsituation und der Kompetenz der Unternehmensleitung bzw. Führungskräfte der Branche (Hilbert/Sperling 1993, 19), dem Marktsegment in dem das Unternehmen tätig ist, seine Berechtigung haben. Keines dieser Rollenverständnisse erweist sich a priori besser als das andere.

Die verschiedenen Rollenverständnisse werden anhand folgender Kriterien beschrieben:

- Welche Aufgaben werden von der Unternehmensleitung bzw. den Führungskräften von KMU ausgehend von der Differenzierung in strategischer, dispositiver und operativer Ebene und der Unterscheidung in die ablauforganisatorischen Phasen der Auftragsakquisition, Arbeitsvorbereitung, Arbeitsdurchführung, Arbeitskontrolle sowie Auftragsnachbereitung wahrgenommen?

<sup>5</sup> Die Forschungsergebnisse wurden im Kontext von über 30 Einzelfallstudien in Form von halbstandartisierten Interviews und mehrstündigen Betriebshospitationen erarbeitet. Darüber hinaus wurden die Resultate auf Arbeitskreisen mit Führungskräften von KMU, Weiterbildungsexperten sowie (Unternehmens-, Technologie- und Innovations-)Beratern in Form von Gruppendiskussionsverfahren evaluiert und verabschiedet. (Ausgehend von der Differenzierung von Bunge zwischen empirischen und konzeptionellen Tests hatte das zugrundeliegende Forschungsdesign den Charakter der letztere Festform (Bunge 1973, 31 ff.).) Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde die interdependente Beziehung zwischen betrieblicher Weiterbildung und Organisationsstrukturen untersucht. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen dabei innovative kleine und mittlere Unternehmen.

- Wie sind diese Personen je nach Rollenverständnis in den Informationsfluß eingebunden?
- Wie sieht die Aufgabenverteilung im Hinblick auf Delegationsform und Weisungsbefugnis zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern aus?
- Welche Folgen hat das jeweilige Rollenverständnis im Hinblick auf die Wahrnehmung der Aufgabe in den unterschiedlichen Phasen des Weiterbildungsmanagements?

### 3.2 Organisationsmuster des "Praktikers"

#### 3.2.1 Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß

Im Sinne des technokratischen Verständnisses von strategischer Unternehmensplanung (beispielhaft Mag 1995, 46 ff.) richtet der „Praktiker“ seine Auftragsakquisition nicht strategisch aus. Er reagiert auf die Wünsche, die seine Kunden an ihn herantragen. Wenn sich eine günstige Gelegenheit bietet, folgt er seinen (langfristigen) Zielvorstellungen und steigt beispielsweise in ein neues Aufgabenfeld ein.

Der "Praktiker" nimmt selbst am operativen Geschehen der Leistungserstellung teil. Beispielsweise der Inhaber einer Softwarefirma, der selbst programmiert und die Softwareprogramme entwickelt oder der Besitzer eines Malerbetriebs, der selbst mit anstreicht und tapeziert. Die Autorität des "Praktikers" stützt sich auf seine fachliche Kompetenz.

Sämtliche für den betrieblichen Ablauf relevanten Informationen laufen über die Unternehmensleitung. Die Informationswege sind kurz. Der organisatorische Ablauf der Leistungserstellung wird von der Auftragsannahme bis zur Qualitätskontrolle vom Unternehmensleiter bestimmt. Er hat die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Die notwendigen Koordinationen erfolgen durch persönliche Weisungen und nicht durch Pläne (Kieser/Kubicek 1983, 112 ff.). Dabei basiert die Koordination eher auf Reaktionen auf unerwartete Ereignisse als auf vorausschauende Abstimmung.

#### 3.2.2 Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements

Der „Praktiker“ verfügt über das Fachwissen und das Know-how, um operative Aufgaben auszuführen. Er möchte auch künftig die Auftragsabwicklung fachlich "im Griff" behalten. Nicht zuletzt aus diesem Grund qualifiziert er sich selbst, vor allem im fachlichen Bereich z. B. durch Messebesuche oder Lesen von Fachliteratur weiter. Dabei richtet sich sein Interesse auf fachliche up-to-date Kompetenzen.

Weil er eng mit seinen Mitarbeitern zusammenarbeitet, kennt er deren Kompetenzen und Kompetenzdefizite. Aufgrund dieser Gegebenheit könnte es ihm leichter fallen, den Weiterbildungsbedarf und die vorhandenen Qualifikationspotentiale in seinem Unternehmen zu bestimmen.

Der "Praktiker" vertritt die Auffassung: er bilde sich auch für seine Mitarbeiter weiter. Gleichzeitig legt er keinen so großen Wert darauf, daß sich seine Mitarbeiter externe Schulungen besuchen. Er vermittelt seine erworbenen Fachkenntnisse - wenn auch eher unsystematisch - im Sinne des „Schneeballeffekts“ an seine Mitarbeiter. Dabei setzt er auf das Prinzip "learning-by-doing".

Der "Praktiker" hat jedoch stets mit dem organisatorischen Problem der Arbeitsüberlastung zu kämpfen. Dies hat zur Folge, daß er für die Weitergabe seines Know-hows wenig Zeit zur Verfügung hat. Hinzu kommt, daß das Interesse bei den Mitarbeiter neues Wissen aufzunehmen nach einer gewissen Zeit nachläßt.

Weil er selbst den Vorgang der Know-How-Weitergabe durchführt und steuert, ergibt sich für den "Praktiker" nicht die Notwendigkeit einer gesonderten Kontrolle der Weiterbildung.

### 3.3 Organisationsmuster des "Lenkers"

#### 3.3.1 Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß

Im Fall des Organisationsmusters des „Lenkers“ ist sowohl die strategische als auch der dispositive Aspekt der Akquisition von Aufträgen vorwiegend Chefsache. Zudem wirkt er bei der Arbeitsvorbereitung mit.

Ein weiterer Schwerpunkt der Tätigkeit des KMU-Leiters ist die interne Koordination der Auftragsabwicklung. Die Koordination durch persönliche Anweisungen wird mehr und mehr durch die Koordination durch Verfahrensrichtlinien ersetzt. Der "Lenker" organisiert den Vorgang der Leistungserstellung auf der dispositiven Ebene, nimmt jedoch keine Aufgaben in bezug auf operative Ebene der Auftragsdurchführung wahr. Diese operativen Aufgaben werden unter den Mitarbeitern verteilt. Im Gegensatz zum "Praktiker" konzentriert sich der "Lenker" demzufolge eher auf koordinierende und kaufmännische Aspekte der Auftragsabwicklung.

Treten Engpässe auf, so greift der "Lenker" in das operative Geschehen der Auftragsabwicklung ein. Dies setzt voraus, daß er selbst noch über ein gewisses Fachwissen verfügt.

Um die Durchführung einzelner Arbeitsschritte der heterogenen Arbeitsaufträge zu kontrollieren, neigt der „Lenker“ dazu, auf organisatorische Instrumente, wie beispielsweise Zeit- und Materialerfassungssystemen, zurückzugreifen.

### 3.3.2 Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements

Die Weiterbildung des "Lenkers" bezieht sich nicht primär auf berufsfachliche up-to-date Kompetenzen. Das Interesse des "Lenkers" richtet sich eher auf den Erwerb von organisatorischen Kompetenzen. In diesem Zusammenhang besucht er beispielsweise Fachmessen, um sich nach computergestützten Zeit- und Materialerfassungssystemen zu erkundigen. Mit ihrer Hilfe möchte er die Arbeitsschritte besser kontrollieren und den Material- und Arbeitsaufwand zutreffender den jeweiligen einzelnen Aufträgen zuordnen. Dabei erhebt er den Anspruch, daß diese Systeme auf seinen Betrieb zugeschnitten sind. Gleichzeitig sollte durch deren Einsatz die Fähigkeit des Betriebes flexibel auf die Kundenwünsche reagieren zu können, gewährleistet sein.

Im Hinblick auf ihre fachliche Weiterbildung kann der Unternehmensleiter selbst die Mitarbeiter nicht oder nur bedingt weiter qualifizieren, da er selbst nicht bzw. nicht mehr über die fachliche up-to-date Kompetenz verfügt. Anders als beim "Praktiker" entfällt somit die Möglichkeit, daß die Führungskraft fachliche up-to-date Kompetenzen an seine Mitarbeiter weiter gibt.

Damit die Mitarbeiter fachliche, aus der Perspektive des Betriebes relevante, up-to-date Kompetenzen erwerben, wird z. B. verstärkt auf Herstellerschulungen vor Ort zurückgegriffen, wie sie beispielsweise im Zusammenhang mit dem Kauf neuer technischer Anlagen angeboten werden. Die Mitarbeiter müssen sich weitgehend selbst um ihre eigene Kompetenzentwicklung, die darüber hinaus geht, wenn auch mit Unterstützung des Unternehmens kümmern.

### 3.4 Organisationsmuster des "Strategen"

#### 3.4.1 Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß

Der "Stratege" hat eher eine langfristige Zielsetzung hinsichtlich Produkt- bzw. Dienstleistungspalette. Besondere Bedeutung legt der "Stratege" auf Informationen über die Entwicklung der Kundenwünsche und über die Wettbewerbssituation. Entsprechende Informationen sammelt er selbst oder erhält er durch seine Mitarbeiter, die im unmittelbaren Kundenkontakt stehen und neue Marktentwicklungen wahrnehmen (siehe hierzu auch die Ausführungen von Kotthoff/Reindl zum "Muster I: Die strategisch-konzeptionelle Unternehmenspolitik" (Kotthoff/Reindl 1990, 55 ff.)).

Die alltägliche Auftragsakquisition wird an ausgewählte Mitarbeiter z. B. Meister oder Bauleiter abgegeben. Anders als beim "Praktiker" und "Lenker" wird



somit die entsprechende Entscheidungsbefugnis delegiert. Nur bedeutsame und umfangreiche Aufträge akquiriert der "Stratege" selbst.

Der "Stratege" greift auch in Engpaßsituationen nicht in das unmittelbare operative Geschehen der Auftragsabwicklung ein. Dies nicht zuletzt deswegen, weil er nicht bzw. nicht mehr über die notwendige fachliche Kompetenz verfügt. Die Aufgabe der Koordination nimmt er - anderes als der "Lenker" - nicht wahr, sondern delegiert sie an andere, und/oder er setzt vermehrt auf der Koordinationsinstrument der Selbstabstimmung.

Der "Stratege" hat sicherzustellen, daß er ausreichend über das betriebliche Geschehen informiert ist, ohne durch Informationsflut in seinem Führungsverhalten behindert zu werden. Die Anwendung von neuen Techniken verstärkt diese Problematik.

In manchen Fällen übersteigt die Auftragsbewältigung die Kapazität des Unternehmens, und/oder im Unternehmen fehlt es an den notwendigen qualifizierten Mitarbeitern. Um trotzdem einen Teil des Auftrags abzuwickeln, initiiert und koordiniert der "Stratege" die Kooperation mit anderen Betrieben.

Die Auftragskontrolle auf der ausführenden Ebene wird entweder an andere Mitarbeiter (mittlere Führungsebene, wie beispielsweise die Meister) oder an eine Gruppe von Mitarbeitern delegiert, und/oder die Fremdkontrolle wird vermehrt durch Selbstkontrolle (z. B. durch Checklisten mit Kontrollfragen) ersetzt.

### 3.4.2 Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements

Da der „Stratege“ nicht unmittelbar mit der operativen Ebene der Auftragsabwicklung vertraut ist, fällt es ihm auch schwer, fachliche Kompetenzdefizite bzw. -potentiale bei den Mitarbeitern zu bestimmen und frühzeitig zu erkennen. Im Hinblick auf die Phase der Offenlegung des Weiterbildungsbedarfs wird er demzufolge mit einem Informationsdefizit konfrontiert. Zudem sieht sich der "Stratege" überfordert, den Nutzen jeder Weiterbildungsaktivität, die seine Mitarbeiter durchführen bzw. durchführen wollen, einzuschätzen.

Ein positives Beispiel, wie ein "Stratege" mit diesem Problem der Überforderung umgegangen ist: In einem mittleren Unternehmen der Elektrobranche wollten sich vor zehn Jahren einige Elektriker am Personal-Computer weiterbilden. Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen beiden Fachgebieten war damals nicht zu sehen. Die Unternehmensleitung ging jedoch davon aus, daß die Mitarbeiter die Zweckmäßigkeit der Weiterbildungsmaßnahme ausreichend geprüft hätten, wenn diese bereit wären, sich auch nach Feierabend weiterzubilden. Der Betrieb bot den

Mitarbeitern günstige Rahmenbedingungen (z. B. Übernahme der Kursgebühren). In der aktuellen Situation erweist sich die „Doppelqualifikation“ der Mitarbeiter als entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Für den "Strategen" ist es somit zweckmäßiger, wenn er solche dezentralen (Selbst-) Regelungsmechanismen einrichtet und die organisatorischen Voraussetzungen schafft, um die Motivation zur Weiterbildung zu fördern und den eigeninitiierten Ausbau von beruflichen Kompetenzen zum Vorteil beider Seiten zu nutzen.

## 4 Weiterbildungsmanagement als Nicht-Routinetätigkeit von Führungskräften

Doch wie können Unternehmensleitung, Führungskräfte bzw. Personalverantwortliche von Klein- und Mittelbetrieben nun Weiterbildungsmanagement betreiben? Dabei hilft es ihnen wenig, wenn sie einen genialen bis ins letzte ausgetüftelten Plan entwickeln, in dem alle möglichen Einflußgrößen in vornherein antizipiert werden, und in dem festgelegt wird, wer bis wann über welche Qualifikationen verfügen soll. Auch sind wohlgemeinte überzogene normative Forderungen, wie sie in Lehrbüchern zur Personalwirtschaft zu finden sind, nicht hilfreich.

Im Zusammenhang mit dem iterativen potentialorientierten Weiterbildungsmanagement bilden die Widerstände, die den Ausbau und die Nutzung von beruflichen Kompetenzen be- oder verhindern, einen entscheidenden Ausgangspunkt. Die Wahrnehmung und Überwindung dieser Widerstände ist ein wesentlicher Schritt in Richtung eines praxisnahen Weiterbildungsmanagements. Dem Personalverantwortlichen bzw. den Führungskräften fällt zunächst die Aufgabe zu, zu prüfen ob und in welcher Intensität die oben beschriebenen Hemmnisse des Weiterbildungsmanagements in der jeweiligen konkreten betrieblichen Situation vorliegen. Dabei gleicht das Weiterbildungsbildungsmanagement - bildlich gesprochen - einem Hindernislauf. Da die Hemmnisse von Situation zu Situation unterschiedlich sind, ist die Aufgabe des Weiterbildungsmanagements als Nicht-Routinetätigkeit anzusehen.

Darüber hinaus gilt es eine Suboptimierung der Weiterbildung zu vermeiden. Deswegen ist die Rolle der Führungskräfte bzw. der Unternehmensleiter von KMU als Weiterbildungsmanager zu verzahnen mit anderen funktionsorientierten Rollen (z.B. die des Planers, Organisators, Krisenbewältigers oder Technikenners (Staudt/Barthel 1991)). Die Aufgaben der Führungskräfte im Hinblick auf das Weiterbildungsmanagement fallen je nach Organisationsmuster (d.h. "Praktiker", "Lenker" oder "Stratege") und bezogen auf die einzelnen Phasen unterschiedlich aus.

#### 4.1 Potentiale aufdecken und Entwicklungspfade erkennen ...

Die integrierte Personal-, Organisations- sowie Technikentwicklung, die als wechselseitiger iterativer Prozeß zwischen Kompetenzpotential und Marktgegebenheiten sowie deren Entwicklung (Staudt/Kröll/v.Hören 1995) anzusehen ist, hat in der Phase der Offenlegung des Weiterbildungsbedarfs folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Klarheit darüber zu schaffen, welche Kompetenzpotentiale im Betrieb vorliegen und welches Kompetenzprofil sich für das gesamte Unternehmen daraus ergibt;
- künftige Entwicklungspfade (Dosi 1982) im Hinblick auf die Bereiche Personal, Organisation, Technik und Markt zu erkennen und zu analysieren;
- überprüfen, ob sich aus den vorauszu sehenden Entwicklungen neue Anforderungen an die Kompetenzen ergeben - und wenn ja - welche Konsequenzen sich daraus für den Qualifikationsbedarf ergeben;
- Gespräche mit Mitarbeitern führen, um zu erkennen, inwieweit diese eigeninitiierte Weiterbildung betreiben, und ob die dabei erworbenen Kompetenzen geeignet sind, um frühzeitig auf künftige Entwicklungen reagieren zu können. Meist verfügt der „Praktiker“ nicht über eine langfristige Auftragslage. Diese Gegebenheit erschwert die Bestimmung des künftigen Qualifizierungsbedarfs. Gleichzeitig ist zu bedenken, daß Qualifizierung Zeit braucht. Deshalb erweist es sich generell, aber insbesondere für den „Praktiker“ als vorteilhaft, wenn er auf die eigeninitiierte Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen seiner Mitarbeiter zurückgreifen kann. Die Nutzung der eigeninitiierten Weiterbildung für den betrieblichen Ablauf stellt jedoch eine neue organisatorische Herausforderung dar.

#### 4.2 Gezielte Auswahl der Teilnehmer und Ansteuerung der zutreffenden Qualifizierungsstrategie ...

In der Vorbereitungsphase der Qualifizierung fallen folgende Aufgaben an:

- In Abhängigkeit vom jeweiligen Qualifikationsdefizit ist auf die Weiterbildungsform zurückzugreifen, die den größten Nutzen verspricht. Dabei sind neben den traditionellen externen Schulungen auch alternative Weiterbildungsformen zu berücksichtigen. Für den „Strategen“ ist es einfacher, für seine Mitarbeiter auch Weiterbildungskooperationen zu initiieren und durchzuführen. Dem „Praktiker“ wird dies schwerer fallen.
- Informationen über Qualifizierungsmöglichkeiten (soweit vorhanden), sei es Messebesuche, Fachzeitschriften, Herstellerschulungen oder auch externe Schulungen an die Mitarbeiter weitergeben.

- Mit dem motivierten Weiterbildner abklären, inwieweit sie vom Unternehmen unterstützt werden, z. B. durch die Übernahme der Kursgebühren oder der Kosten für notwendige Reisen sowie durch die Möglichkeit sich in der Arbeitszeit weiter zu qualifizieren.
- Bei der Auswahl der Teilnehmer darauf achten, daß der „Schneeballeffekt“ genutzt werden kann. Mit anderen Worten: Es ist beispielsweise zu prüfen, ob die Mitarbeiter die Fähigkeit haben, ihre Kompetenzen an andere weiterzugeben, und ob sie dazu bereit sind.
- Die Inhalte der Qualifizierung im Vorfeld mit dem Weiterbildungsanbieter klären und dabei auf den Bezug zu den betrieblichen Gegebenheiten achten. Dies gilt insbesondere bei der externen Weiterbildung. Dem „Praktiker“ fällt es leichter als dem „Strategen“ zu den fachlichen Inhalten der Weiterbildung Stellung zu nehmen.
- Um Störungen des betrieblichen Ablaufs zu vermeiden, ist die interne Vertretungsregelung zu klären. Bei Kleinbetrieben ist der Zeitpunkt der Qualifizierung mit der jeweiligen Auftragslage abzustimmen, da in der Regel kein anderer Mitarbeiter für den Weiterbildner einspringen kann. Es bietet sich an, daß die Mitarbeiter sich gerade dann weiter qualifizieren, wenn beispielsweise saisonbedingt weniger Aufträge vorliegen.
- Die Qualität der unterschiedlichen Weiterbildungsangebote ist zu vergleichen. Da der „Praktiker“ über die fachliche Kompetenz verfügt, ist er eher in der Lage die Weiterbildungsprogramme inhaltlich zu beurteilen.

#### 4.3 Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen ...

Die Unternehmensleitung bzw. die Führungskräfte von KMU sind überfordert, wenn sie als Missionar auftreten und die Mitarbeiter unbedingt dazu motivieren sollen, sich zusätzliche Kompetenzen anzueignen. Mit anderen Worten: Im Rahmen des Weiterbildungsmanagements kann es bildlich gesprochen nicht darum gehen „Hunde zur Jagd zu tragen“.

Welche Aufgaben in der Phase der Qualifizierung wahrzunehmen sind, hängt einerseits vom betreffenden Organisationsmuster bzw. Rollenverständnis und andererseits von der jeweiligen Weiterbildungsform ab. In diesem Zusammenhang ist aus der Perspektive der Führungskräfte von KMU zweckmäßig, zwischen (a) selbstorganisierter Weiterbildung, (b) betrieblich organisierter und durchgeführter Weiterbildung, (c) Weiterbildungskooperation und (d) externer Weiterbildung zu unterscheiden.

Bei der selbstorganisierten Weiterbildung liegen die Aktivitäten im wesentlichen bei dem Weiterbildner selbst. Aus Sicht der Unternehmen erweist sich als vorteilhaft, wenn sie auf eigeninitiierte Weiterbildung der Mitarbeiter zurückgrei-

fen können, die aus Unternehmensperspektive von Relevanz ist. Da einige Aufgaben des Weiterbildungsmanagements wegfallen, wie z. B. die Auswahl von Kursen oder die Motivation von Mitarbeitern zur Weiterbildung, erspart die eigeninitiierte Weiterbildung dem Unternehmen Zeit und Arbeit.

Im Zusammenhang mit der betrieblich organisierten und durchgeführten Weiterbildung fallen die Aufgaben wie folgt aus: Der "Praktiker" gibt beispielsweise sein Wissen an seine Mitarbeiter im Sinne des "Schneeballprinzips" weiter. Wegen seiner Arbeitsüberlastung, hat der Praktiker jedoch wenig Zeit sein Wissen zu vermitteln. Zudem verfügt der "Praktiker" nicht immer über die notwendigen methodisch-didaktischen Fähigkeiten. Dem "Strategen" fällt in diesem Fall die Aufgabe zu, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, damit ausreichend Zeit für die Qualifizierung zur Verfügung steht. So kann es notwendig sein, Aufträge vorzuziehen oder zurückzustellen und/oder Vertretungsregelungen festzulegen. Zudem sind für den Weiterbildner die erforderlichen Materialien, Werkzeuge, Software usw. bereitzustellen.

Für den "Strategen" wird es einfacher sein, Weiterbildungskooperationen zu organisieren, da er bereits über Erfahrungen mit der Kooperationen mit anderen Unternehmen verfügt. Dies ist für den "Praktiker" nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenzsituation schwieriger.

Im Hinblick auf die externe Weiterbildung entzieht sich die Durchführung der Qualifizierung dem unmittelbaren Einfluß der Führungskräfte von KMU. Dies gilt sowohl für den "Praktiker" und "Lenker" als auch für den "Strategen". Der Schwerpunkt der Aufgaben des Weiterbildungsmanagements liegt in diesem Fall in der Vorbereitungs- und Nachbereitungsphase.

#### 4.4 Neue Kompetenzpotentiale nutzen ...

Damit das Weiterbildungsmanagement effektiv und effizient ist, sind in der Phase der Ermöglichung des Kompetenztransfers folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Der zeitliche Abstand zwischen Erwerb und Anwendung der Kompetenzen sollte möglichst gering sein, damit die angeeigneten Kompetenzen nicht vergessen werden. Da der "Praktiker" eher auf die Aufträge reagiert, die auf ihn zukommen, wird es für ihn schwierig sein, die Zeit zwischen Aneignung und Umsetzung der Kompetenzen zu verkürzen. Der "Strategie" könnte durch die Neuausrichtung der zu bearbeitenden Aufträge Einfluß auf den Lerntransfer nehmen.
- Bereits während der Qualifizierung selbst sollten erste Schritte in Richtung des Transfers der neu erworbenen Qualifikationen eingeleitet werden.
- Es sollte gewährleistet sein, daß die qualifizierten Mitarbeiter in den arbeitsorganisatorischen Ablauf integriert werden. Auf diese Weise können auch andere

Mitarbeiter von den neu erworbenen Qualifikationen profitieren, indem sie sich während der Arbeit mit den Kompetenzen vertraut machen.

- Neu erworbenen Kompetenzen können nur dann angewendet werden, wenn entsprechende Aufträge vorliegen. Da KMU auftragsorientiert arbeiten, ist es aus diesem Grund zweckmäßig beispielsweise potentielle Kunden über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen zu informieren. Dies wird dem "Strategen" am besten gelingen.
- Die Anwendung neuer Kompetenzen funktioniert in der Regel nicht auf Anhieb. Es ist deswegen notwendig, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Fehler zu machen. Zudem ist den Mitarbeitern genügend Zeit einzuräumen, damit sie ihre neuen Kompetenzen anwenden können.
- Als Konsequenz aus der Umsetzung der neuen Kompetenzen sind arbeitsorganisatorische Gestaltungsentscheidungen zu treffen, wie z. B. Umgestaltung der Aufgabenverteilung, Neukoordinierung der Aufgaben und Veränderung der Verantwortungsbereiche. Da "Lenker" und "Strategen" über organisatorische Kompetenzen verfügen, sind sie eher in der Lage diese organisatorischen Gestaltungsoptionen zu nutzen.

#### 4.5 Demotivation der Weiterbildner verhindern sowie Erfolg der Weiterbildung einschätzen ...

Aufgrund der Probleme der Isolierbarkeit und der eindeutigen Zuordnung der Einflußfaktoren auf die Kompetenzentwicklung ist es nicht möglich, zu exakten Kosten-Nutzen-Kalkülen in Verbindung mit dem Weiterbildungsmanagement zu gelangen. Wenn jedoch die Chance genutzt werden soll, aus den Erfahrungen zu lernen, kann trotz dieser Schwierigkeiten auf die Weiterbildungskontrolle nicht verzichtet werden.

Die Kontrolle der Weiterbildung ist kein Selbstzweck. Perfektionismus führt in diesem Zusammenhang zu suboptimalen Lösungen. Wenn dies verhindert werden soll, kann die Weiterbildungskontrolle nur im Kontext der personellen, technischen, organisatorischen und der Unternehmensentwicklung erfolgen. Zudem ist zu beachten, daß der Aufwand für die Kontrolle selbst nicht deren Nutzen übersteigt.

Vor dem Hintergrund des potentialorientierten Ansatzes kann Weiterbildungskontrolle nicht auf einen Soll-Ist-Vergleich im Sinne eines Abgleichs von Qualifikationsanforderungen und den mit Hilfe der Weiterbildung erworbenen neuen Kompetenzen reduziert werden. Gemäß dem potentialorientierten Ansatz gilt es, gegenwärtige und künftige Kompetenzpotentiale zu nutzen und auf die eigeninitiierte Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter zurückzugreifen. Auf diese Weise kann das in Abschnitt 1.1 skizzierte Problem des time-lags entschärft werden. Ein

naiver Soll-Ist-Vergleich ist schon deswegen unzweckmäßig, weil die Kompetenzpotentiale schwierig zu identifizieren und deren Entwicklung - wenn überhaupt - kaum vorauszusehen sind. Statt dessen sind die Aktivitäten des Weiterbildungsmanagements dahingehend zu überprüfen, welche Erwartungen und welche intendierten und nicht-intendierten Effekte sie bei den betroffenen Mitarbeitern auslösen. Enttäuschte Erwartungen führen zur Demotivation.

Zudem ist zu klären, inwieweit durch die Qualifizierung betriebliche Probleme, wie zu hohe Durchlaufzeit, mangelnde Produktqualität, zu hohe Fehlerquoten oder zu langsame Einführung von neuen Technologien, entschärft oder überwunden werden können. Gleichzeitig ist im Rahmen der Weiterbildungskontrolle zu regeln, ob die Mitarbeiter für ihre Weiterbildungsanstrengungen zusätzliche finanzielle Entschädigungen erhalten. Dies stellt neue Herausforderungen an die Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems.

Der Prozeß der Weiterbildung, beispielsweise von der Feststellung der Kompetenzdefizite über die Aneignung der Kompetenzen bis zu deren Anwendung, braucht Zeit. Im Zusammenhang mit der Weiterbildungskontrolle ist deswegen zu ergründen, wie dieser Prozeß zeitlich verkürzt werden kann und in welcher Weise zeitaufwendige externe Weiterbildungsaktivitäten durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen ersetzt werden können. Zudem bezieht sich die Weiterbildungskontrolle auf folgende Fragen:

- War die Auswahl der Mitarbeiter zutreffend?
  - Wurden die richtigen Qualifizierungsstrategien in adäquater Form angesteuert?
- Nach Auffassung des "Praktikers", der sein Wissen an seine Mitarbeiter weitergibt, entfällt die Notwendigkeit einer Kontrolle, da er selbst die Ereignisse in der Hand hat. Für den "Strategen" ist es nicht möglich eine unmittelbare Ergebniskontrolle der Weiterbildung durchzuführen. Für ihn ergibt sich beispielsweise die Alternative, daß er von dem Weiterbildner und/oder gegebenenfalls vom unmittelbaren Vorgesetzten eine subjektive Erfolgsbeurteilung erhält.

## 5 Ausblick

Die ausschließliche Forcierung des technologischen Pushes führt dazu, daß die innerbetriebliche Diffusion an den veralteten organisatorischen und personellen Strukturen scheitert. Es besteht die Notwendigkeit, durch strategisches Weiterbildungsmanagement die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen, weiterzuentwickeln und anzuwenden. Dabei gilt es verstärkt, die Eigeninitiative der Weiterbildner zur Kompetenzentwicklung zu nutzen.

Von seiten der Führungskräfte von KMU sind die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, um den bereichsübergreifenden, kooperativen und selbstgesteuerten Kompetenzaufbau zu fördern (Staudt/Kröll/v. Hören

1995). Soll das Lernen im Prozeß der Arbeit stärker genutzt werden, dann fällt den Führungskräften die organisatorische Gestaltungsaufgabe zu, institutionelle Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Mechanismen zur Selbstregulation vor Ort zu ermöglichen.

Aus der Perspektive des Innovationsmanagements und der damit verbundenen integrierten Personal- und Organisationsentwicklung werden traditionelle, verschulte Formen der Weiterbildung nur noch von nachrangiger Bedeutung sein. Um der Änderungsdynamik gerecht zu werden und den Aufbau von Innovationspotentialen zu ermöglichen, ist es erforderlich, praxisnahe personalwirtschaftliche Instrumente, Methoden und Strategien zu entwickeln. Gleichzeitig sind Indikatoren herauszuarbeiten, mit deren Hilfe die Effektivität und Effizienz der Kompetenzentwicklung aus einzelwirtschaftlicher Sicht und aus der Perspektive der individuellen Karriereentwicklung bestimmt werden können.

## Literatur

- Amit, Raphael, Paul J. H. Schoemaker (1993): Strategic assets and organizational rent; in: Strategic Management Journal, Vol. 14, 33-46
- Bunge, Mario (1973): Method, Model and Matter. Dordrecht-Boston
- Conner, Kathleen R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?; in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, 121-154
- Dosi, Giovanni (1982): Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change; in: Research Policy, 11, 1982, 147-162
- Dosi, Giovanni (1988): The nature of the innovative process; in: Giovanni Dosi u.a. (Hg.): Technical Change and Economic Theory. London/New York, 221-238
- Dosi, Giovanni, David J. Teece (1993): Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm; in: CCC Working Paper No. 93-11, Berkeley
- Drucker, Peter E. (1986): Innovations-Management für Wirtschaft und Politik. Düsseldorf/Wien
- Grant, Rorbert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; in: California Management Review, 33, 1991, Spring, 114-135
- Gelshorn, Thomas, Stefan Michallik, Wolfgang H. Staehle (1991): Die Innovationsorientierung mittelständischer Unternehmen. Stuttgart
- Hilbert, Josef, Hans Joachim Sperling (1993): Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. München/Mering
- Hippel, Erich von (1988): The sources of innovation. Oxford
- Kailer, Norbert (1991): Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich. Wien

- Kayser, Gunther (1990): Organisation; in: Hans Christian Pfohl (Hg.): Betriebswirtschaft der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin, 74-75
- Kieser, Alfred, Herbert Kubicek (1983): Organisation. Berlin/New York
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen
- Kröll, Martin (1989a): Handwerk und Handwerkspädagogik in ihrer wirtschafts- und bildungspolitischen Bedeutung; in: Martin Twardy (Hg.): Wissenschaft - Praxis - Kommunikation. Köln, 99-173
- Kröll, Martin (1989b): Lehr-Lernplanung. Grenzen und Möglichkeiten. Köln
- Kröll, Martin (1994): Lehr-Lernplanung als iterativer Prozeß und die Konsequenzen für die Weiterbildung der Lehrenden, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik Heft 2, 159-171
- Kröll, Martin (1995): Lehr-Lernplanung als iterativer und selektiver Abstimmungsprozeß; in: Zeitschrift "Bildung und Erziehung", 48 Jg., 4, 341-361
- Kröll, Martin (1996): Wettbewerbssichernde Kompetenzentwicklung durch berufliche Begabungsförderung?; in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management 48. Jg., Heft 3, 144-148
- Lutz, Burkart (1987): Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen - soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und neuen Problemen; in: Burkart Lutz (Hg.): Technik und sozialer Wandel. Frankfurt a. M./New York 1987, 34-52
- Mag, Wolfgang (1995): Unternehmensplanung. München 1995
- Meier, Harald (1991): Personalentwicklung - Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe. Wiesbaden
- Mugler, Josef (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien/New York
- Nelson, Richard R. (1994a): The Coevolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions; in: CCC Working Paper No. 94 - 6, Berkeley
- Nelson, Richard R. (1994b): Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, Institutions; in: CCC Working Paper No. 94 - 8, Berkeley
- Sattles, Ingrid u.a. (Hg.) (1995): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Zürich/Stuttgart
- Staudt, Erich (1986): Innovationsdynamik und Innovationswiderstände; in: Erich Staudt (Hg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt a. M., 601-610
- Staudt, Erich (1988): Bedürfniserfüllung - Anspruch und Wirklichkeit. Wege und Irrwege zur Technikbewertung aus einzelwirtschaftlicher Sicht; in: R. G. von Westphalen (Hg.): Technikfolgenabschätzung - als politische Aufgabe. München/Wien, 176-210
- Staudt, Erich (1990): Innovation als Versuchs- und Irrtumsprozeß; in: H. E. Kramatzki, H., F. Klinger, H. G. Nutzinger (Hg.): Wissenschaft und Technik und Arbeit. Kassel, 76 ff.
- Staudt, Erich, Renate Barthel (1991): Der Manager als Technikkennner. Anforderungen an das Rollenverhalten von Managern im Innovationsprozeß; in: Erich Staudt (Hg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. No. 83, Bochum
- Staudt, Erich u.a. (1991): Checklisten zur Durchführung von Weiterbildung im Handwerk; in: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. No. 92. Bochum
- Staudt, Erich, Martin Kröll, Martin von Hören (1993): Unternehmens- und Personalentwicklung für die neue Fabrik: Qualifikationspotential als strategische Ressource; in: Erich Staudt (Hg.): Personalentwicklung für die neue Fabrik. Opladen, 199-225

- Staudt, Erich, Martin Kröll, Martin von Hören (1995): Potential-oriented strategic planning: business development and human resource development as an iterative process; in: Int. J. Continuing Engineering Education. Vol. 5, 42-65
- Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen (1992): Dynamic capabilities and strategic management. (Unpublished paper) Center for Research in Management. University of California at Berkeley
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart
- Weiß, Reinhold (1990): Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Köln

Anschrift des Verfassers:

Dr. Martin Kröll  
Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft  
Universitätsstraße 150  
44780 Bochum