



WETTBEWERBSSICHERNDE
KOMPETENZENTWICKLUNG DURCH
STRATEGISCHES WEITERBILDUNGS-
MANAGEMENT IN KLEINEN UND
MITTLEREN UNTERNEHMEN

Von Martin Kröll, Bochum *

I. Führungsrolle der Personalentwicklung im technischen Wandel

Vor dem Hintergrund der technischen Entwicklung¹ sowie des organisatorischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels gewinnt die rasche Diffusion neuer technischer und organisatorischer Veränderungen für die Wettbewerbsfähigkeit nicht zuletzt von kleinen und mittleren Unternehmen zunehmend an Bedeutung.²

Die Wettbewerbssituation ist gekennzeichnet durch steigende Produktvielfalt und vermehrte Sonderwünsche der Kunden. Als Folgen ergeben sich kleinere Losgrößen, kürzere Lieferzeiten, neue und gestiegene Qualitätsansprüche, immer kürzer werdende Amortisationszeiten der angeschafften Technik bei begrenzter Kapitaldecke der Unternehmen und zunehmende Personalkosten, insbesondere Personalnebenkosten.³

* Studium der Wirtschaftswissenschaft zum Diplom Handelslehrer an der Universität in Köln (Promotion 1989), von 1984–1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk und am Lehrstuhl „Berufs- und Wirtschaftspädagogik“ an der Universität zu Köln, ab 1990 wissenschaftlicher Assistent am Institut für angewandte Innovationsforschung, dann Geschäftsführer am Lehrstuhl „Arbeitsökonomie“ von Prof. Dr. E. Staudt und Geschäftsführer des Forschungszentrums für Personalentwicklung, zur Zeit Assistent des Vorstandes des Instituts für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum sowie Akademischer Rat am Lehrstuhl für „Personal und Qualifikation“ der Ruhr-Universität Bochum.

¹ Dosi, G. (1982): Technological paradigms? And technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. In: Research Policy, 11, 1982, p. 147–162.

² Siehe hierzu auch die Faktoren, die nach Drucker Anlaß für Innovationen sein können (vgl. Drucker, P. E. (1986/3): Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, 3. Aufl., Düsseldorf/Wien 1986, S. 65 ff.).

³ Vgl. u. a. Delventhal, B. (1990): Neue Technologien und Qualifikation im Handwerk. In: H. Lamszus (Hrsg.): Weiterbildung im Handwerk als Zukunftsaufgabe. Berlin 1990, S. 12 ff.

Der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal, die fehlende Akzeptanz bei den Betroffenen sowie die unzureichenden arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten sind mit die entscheidendsten Widerstände — so empirische Befunde —, die Produkt-, Dienstleistungs- und Verfahrensinnovationen be- oder verhindern.⁴ Innovationshemmend wirken nicht nur Kompetenzdefizite in Forschungs- und Entwicklungsfeldern, sondern insbesondere im Bereich der Produktions- und Dienstleistungserstellung sowie im Vertriebs- und Servicebereich.⁵ Integrative Innovationskonzepte, die technische Adaptions- und Diffusionsprobleme in enger Verbindung mit den jeweiligen organisatorischen und qualifikatorischen Fragen bewältigen, sind notwendig.⁶

Die Aufgabe der Führungskräfte bzw. der Unternehmensleitung, entsprechende Kompetenzpotentiale bereichs- und berufsfeldübergreifend aufzubauen, zu nutzen und weiterzuentwickeln, betrifft somit die gesamte Unternehmensentwicklung. Zudem gewinnen vor dem Hintergrund steigender Informationsflut und der sinkenden Halbwertszeit des Wissens die Aktualisierung und die Bereinigung von Know-how-Beständen an Relevanz. Das Weiterbildungsmanagement der Führungskräfte kann dabei nicht auf die Frage reduziert werden, welche Schulung die richtige sei.

Viele KMU sind inzwischen dahingehend sensibilisiert, daß das Qualifikationspotential ihrer Fach- und Führungskräfte zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird.⁷ Insbesondere die am Markt erfolgreich operierenden Unternehmen versuchen deshalb, durch betriebliche Kompetenzentwicklung das im Betrieb vorzufindende Qualifika-

⁴ Vgl. *Staudt, E.* (1990): Innovation als Versuchs- und Irrtumsprozeß. In: H.-E. Kramatzki / H. G. Nutzinger (Hrsg.): Wissenschaft und Technik und Arbeit. Kassel 1990, S. 76, und *Staudt, E.* (1986): Innovationsdynamik und Innovationswiderstände. In: E. Staudt (Hrsg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt a.M. 1986, S. 605 ff.

⁵ Vgl. *Gelshorn, Th. / Michallik, St. / Staehle, W. H.* (1991): Die Innovationsorientierung mittelständischer Unternehmen. Stuttgart 1991, und *Dosi, Giovanni* (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: *Research Policy*, 15, 1986, 285–305.

⁶ Vgl. *Dosi, Giovanni* (1988): The nature of the innovative process. In: Giovanni Dosi / Christopher Freeman / Richard Nelson / Gerald Silverberg / Luc Soete (Ed.): *Technical Change and Economic Theory*. London/New York, 221–238, *Nelson, R. R.* (1994a): The Coevolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. In: CCC Working Paper No. 94–6, Berkeley, und *Nelson, R. R.* (1994b): Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, Institutions. In: CCC Working Paper No. 94–8, Berkeley.

⁷ Vgl. *Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A.* (1992): Dynamic capabilities and strategic management. (Unpublished paper) Center for Research in Management. University of California at Berkeley.

tionsprofil an sich verändernde Anforderungen anzupassen⁸, die vorhandenen Qualifikationspotentiale aufzudecken und sie im Sinne einer potentialorientierten Unternehmensentwicklung zu nutzen.

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.⁹

Viele Inhaber von KMU haben jedoch 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.

II. Hemmnisse des Weiterbildungsmanagements

Das betriebliche Weiterbildungsmanagement wird anhand von fünf Phasen beschrieben. 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 adhoc getroffen.¹⁰ Beispielsweise ist für viele Personalverantwortliche die Kontrollphase damit abgeschlossen, daß sie die Betroffenen fragen: „Und hat Ihnen die Teilnahme an der Schulung etwas gebracht?“

⁸ Vgl. *Staudt, E. / Kröll, M. / v. Hören, M.* (1993a): Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 53, Heft 1, 1993, S. 57–75.

⁹ Siehe hierzu auch die Überlegungen zur resource-based view: *Amit, R. / Schoemaker, P. J. H.* (1993): Strategic assets and organizational rent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, 33–46; vgl. *Dosi, G. / Teece, D. J.* (1993): Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm. In: CCC Working Paper No. 93–11, Berkeley; *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, und *Grant, Robert M.* (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33, 1991, Spring, 114–135.

¹⁰ Vgl. *Kröll, M. / Jockers, U.* (1992a): Schwachstellenanalyse: Häufig fehlt dem Mittelstand ein klares Weiterbildungskonzept. In: *Zeitschrift „Wirtschaft und Weiterbildung“*, 5. Jg., Heft 4, 1992, S. 20–22.

Durch die Unterteilung in die einzelnen Phasen wird auf die betriebliche Praxis Bezug genommen, um anknüpfend am praktizierten Weiterbildungsmanagement dieses im Sinne des Konzepts der Technologie der komparativen Verbesserung¹¹ schrittweise weiterzuentwickeln. Durch diese Vorgehensweise wird die Praxisrelevanz der nachfolgenden Anregungen und Instrumente gewährleistet.

Die Strukturierung des Weiterbildungsmanagements in die einzelnen Phasen stellt keine idealtypische Sollvorstellung dar, der die Praxis, wenn sie erfolgreich sein will, dogmatisch genügen muß. So ist beispielsweise relativ offensichtlich, daß es zweckmäßiger ist, die Kontrolle frühzeitiger sowie prozeßorientiert anzusetzen und nicht erst am Ende des Weiterbildungsmanagements.

Das Ergebnis von Fallstudien in KMU war, daß das Weiterbildungsmanagement als Nicht-Routinetätigkeit anzusehen ist. Diese Betrachtungsweise bietet sowohl eine problemorientierte und praxisnahe Erfassung der klein- und mittelbetrieblichen Weiterbildungssituation wie auch eine differenzierte Zuordnung sach- und personenbezogener Hemmnisse. Ferner ermöglicht sie, die Auswirkungen dieser Hindernisse auf Maßnahmen zum innerbetrieblichen bereichsübergreifenden Wissens- und Know-how-Aufbau sowie deren Nutzung aufzudecken.¹²

Phase 1: Weiterbildungsbedarf offenlegen

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

Nur selten erfolgt eine mittel- bis langfristig angelegte Verknüpfung von Unternehmensentwicklung und Qualifizierungsanstrengungen¹³, 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 arbeits-

¹¹ Zur Konzeption der Technologie der komparativen Verbesserung siehe: Kröll, M. (1989a): Lehr-Lernplanung. Grenzen und Möglichkeiten. Köln 1989.

¹² Vgl. Staudt, E. / Kröll, M. / Müller, U. (1991): Betriebliche Weiterbildungsstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen. Abläufe, Hemmnisse, Auswirkungen. In: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No. 93. Bochum.

¹³ Vgl. Staudt, E. / Kröll, M. / V. Hören, M. (1993b): Unternehmens- und Personalentwicklung für die neue Fabrik: Qualifikationspotential als strategische Ressource. In: E. Staudt (Hrsg.): Personalentwicklung für die neue Fabrik. Opladen, S. 199–225.

organisatorischen Abläufe, zu zusätzlichen Kosten, zur Reduzierung der Qualität und demzufolge zur Unzufriedenheit des Kunden.

Damit wird nicht behauptet, die Weiterbildungsintensität sei bei Kleinst- und Kleinbetrieben am niedrigsten. Die Untersuchungen von Weiß¹⁴ und von Kailer¹⁵ ergaben vielmehr, daß von einer U-förmigen Verteilung auszugehen ist: In mittleren Unternehmen wird je Mitarbeiter weniger in Weiterbildung investiert als in Klein- und Großunternehmen.¹⁶ Gemessen an den Stundenvolumen je Mitarbeiter und an der Weiterbildungsdauer schneiden Klein- und Kleinstbetriebe wesentlich besser ab als Großunternehmen.¹⁷

Trotzdem zielt die betriebliche Weiterbildung (insbesondere bei KMU) eher auf die kurzfristige reaktive Behebung von aktuellen Kompetenzdefiziten ab, und 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.

Phase 2: Qualifizierungsmaßnahmen vorbereiten

In der Vorbereitungsphase werden die Teilnehmer ausgewählt und Entscheidungen im Hinblick auf Weiterbildungsformen und Lernorte getroffen. Die dabei notwendigen Informations- und Abstimmungsprozesse¹⁸ 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 beispielsweise zur Konsequenz, daß die „falschen“ Mitarbeiter an der betrieblichen Weiterbildung teilnehmen. Zudem wird das Spektrum der möglichen

¹⁴ Vgl. Weiß, R. (1990): Die 26-Mrd.-Investition — Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Köln, S. 118 f.

¹⁵ Vgl. Kailer, N. (1991): Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich. Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen. Wien 1991, S. 82 ff.

¹⁶ Zu diesem Ergebnis gelangen Weiß und Kailer in voneinander unabhängigen Untersuchungen, vgl. Weiß, R. (1990), S. 118; Kailer, N. (1991), S. 82.

¹⁷ Vgl. Weiß, R. (1990), S. 120.

¹⁸ Vgl. Kröll, M. (1995): Lehr-Lernplanung als iterativer und selektiver Abstimmungsprozeß. In: Zeitschrift „Bildung und Erziehung“, 48. Jg., 1995, Heft 4, S. 341–361, und vgl. Kröll, M. (1994): Lehr-Lernplanung als iterativer Prozeß und die Konsequenzen für die Weiterbildung der Lehrenden. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 2, 1994, S. 159–171.

chen Weiterbildungsformen — wie beispielsweise Weiterbildungs-kooperationen — 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 ihr vertrauter externer Träger (z. B. Kammern, Hersteller) zurück. Diese Tatsache stellt für die Unternehmen einen gravierenden Nachteil dar, (1) weil keine bedarfsorientierte Auswahl erfolgt und (2) weil die angebotenen Maßnahmen den betrieblichen Gegebenheiten kleiner und mittlerer Unternehmen nicht oder nur bedingt gerecht werden.

Zudem gehen die Führungskräfte von Klein- und Mittelbetrieben 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 Lernungewohnheit, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten in KMU sowie die Rahmenbedingungen, unter denen die Weiterbildung stattfindet (z. B. Abend- bzw. Wochenendseminare), zurückgeführt.¹⁹

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 möglichst störungsfrei aufrechtzuerhalten.

Da es das vordringliche Ziel der Betriebsleitung ist, Aufträge von ihren Kunden zu bekommen und diese zu deren Zufriedenheit auszuführen, kann es schnell zu Spannungen kommen.²⁰ Treten betriebliche

¹⁹ Drieling, Ch. / Gnahn, D. / Sensing, B. (1989): Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung und Vorschläge für Maßnahmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 6, 1989, S. 9–13.

²⁰ Vgl. Kröll, M. (1996): Wettbewerbssichernde Kompetenzentwicklung durch berufliche Begabungsförderung? In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, 48. Jg., 1996, Heft 3, S. 144–148.

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, so daß die Aneignung von Kompetenzen in Frage gestellt wird.²¹

Phase 4: Lerntransfer ermöglichen

Es liegt im Interesse der Betriebsleitung wie auch der Teilnehmer, Kompetenzen nicht nur zu erwerben, sondern auch beruflich zu nutzen. In KMU 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 oft nicht, daß sie selbst einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, indem sie beispielsweise organisatorische Gestaltungsspielräume schaffen²², 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 Kompetenanpassungen 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 anzueignenden Kompetenzen statt. Der Know-how-Transfer wird mehr oder weniger dem Zufall überlassen. Darüber hinaus ist meist die Zeitspanne zwischen Erwerb und Anwendung der Qualifikation zu lang.

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

Phase 5: Erfolg von Weiterbildung überprüfen

Die Erfolgskontrolle der Weiterbildung kann Hinweise zur Verbesserung des künftigen Weiterbildungsmanagements geben. Wie bei allen immateriellen Investitionen zeigt sich auch hier das Problem der Identifizierung

²¹ Vgl. Kröll, M. (1989a).

²² Vgl. Kröll, M. (1989b): Handwerk und Handwerkspädagogik in ihrer wirtschafts- und bildungspolitischen Bedeutung. In: M. Twardy (Hrsg.): Wissenschaft — Praxis — Kommunikation. Köln 1989, S. 99–173.

tifizierung, Zurechnung und Abgrenzung der Kosten für die Weiterbildung wie des Erfolgs bzw. Nutzens.

Da es keine eindeutigen Erfolgskriterien für die Bewertung der Weiterbildung gibt, kommen verschiedene Bewerter 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 unterziehen sie einer Evaluation.²³ Zudem erweisen sich die zur Zeit in der Literatur vorgeschlagenen Instrumente zur Erfassung der Weiterbildungskosten als ungeeignet, die Weiterbildung zu steuern. Inwieweit sagen beispielsweise die Aufwendungen für Seminarräume, Reisen usw. etwas zur strategischen Bedeutung der Weiterbildung für die Unternehmensentwicklung aus? Außerdem werden die indirekten Kosten der Weiterbildung vernachlässigt.

Überzeugende Verfahren, die den Nutzen der Weiterbildung für die Unternehmensentwicklung aufdecken, 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 zur Überprüfung von Weiterbildungsaktivitäten.

III. Organisationsstrukturen von kleinen und mittleren Unternehmen

Da die Hemmnisse, die sowohl das Weiterbildungsmanagement der Führungskräfte als auch den betrieblichen Weiterbildungsprozeß selbst behindern, sowie die Potentiale, die diese Prozesse fördern, von den jeweiligen organisatorischen Strukturen und dem Rollenverständnis der Führungskräfte abhängen²⁴, 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 wahrnehmen können.

²³ Vgl. *Kailer*, N. (1991), S. 129; andere Untersuchungen gelangen zu vergleichbaren Ergebnissen: Vgl. *Weiß*, R. (1990), S. 90 f.

²⁴ Vgl. *Kröll*, M. / *Jockers*, U. (1992b): Betriebliche Organisationsstrukturen. Problemfeld für die Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: „Grundlagen der Weiterbildung“, 4. Jg., Heft 3, 1992, S. 195–198.

Die zweckmäßige Ausgestaltung der Organisationsstruktur hängt vom Qualifikationspotential des Personals, vom angebotenen Produkt- und Leistungsspektrum, vom Stand der technischen Entwicklung, von den Kundenwünschen und von der Konkurrenzsituation ab.²⁵ 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 KMU²⁶ nicht verbesserungsbedürftig sind, um die Durchlaufzeiten der Aufträge oder die anfallenden Kosten zu senken und die Flexibilität zu erhöhen.²⁷

In KMU nehmen informelle organisatorische Regeln einen größeren Stellenwert ein als formelle schriftlich fixierte Regeln.²⁸ Die „unscharfen“ organisatorischen Regeln, wie z. B. 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.

Die angesprochenen Merkmale der Organisationsstruktur von KMU sowie 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.²⁹

²⁵ Vgl. *Chicha*, J. / *Julien*, P.-A. / *Marchesnay*, M. (1990): Strategieformulierung und -anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: IGA, 38. Jg., 1990, S. 188–201; *Haake*, K. (1987): Entwicklungsstand der strategischen Planung in europäischen Klein- und Mittelunternehmen. In: IGA, 35. Jg. 1987, Heft 4, S. 229–239; *Küpper*, H.-U. / *Bronner*, T. (1995): Strategische Ausrichtung mittelständischer Unternehmungen. In: IGA, 43. Jg., Heft 2, 1995, S. 73–87.

²⁶ Vgl. hierzu auch *Kayser*, G. (1990/2): Organisation. In: H. Ch. Pfohl (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Mittel- und Kleinbetriebe. 2. Aufl., Berlin 1990, S. 74–75, und *Mugler*, J. (1995/2): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. 2. Aufl., Wien/New York 1995.

²⁷ Vgl. *Sattles*, J. / *Brodbeck*, H. / *Lang*, H.-Ch. / *Domeisen*, H. (Hrsg.) (1995): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Zürich/Stuttgart, und *Pleitner*, H. J. (1995): Unternehmensführung im Mittelstand. In: H. Corsten / M. Reiß (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 927–939.

²⁸ Vgl. *Kröll*, M. (1989b), S. 112 ff.; *Meier*, H. (1991): Personalentwicklung — Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe. Wiesbaden; *Herpich*, M. / *Krüger*, D. / *Nagel*, A. / *Schicht*, H. (1990), S. 24 ff.

²⁹ Vgl. *Türk*, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart, S. 24 und S. 60 f., und *Mugler*, J. (1995/2), S. 329 ff.

1. Rollenverständnis der Führungskräfte

Ausgehend vom jeweiligen Rollenverständnis der Führungskräfte und dessen Auswirkungen auf das Weiterbildungsmanagement, erweist sich als zweckmäßig — so das Ergebnis zahlreicher empirischer Fallstudien im Rahmen eines Projekts, an dem der Autor mitgewirkt hat, — zwischen folgenden drei Organisationsmustern zu differenzieren: das des „Praktikers“, des „Lenkers“ und des „Strategen“. Keines dieser Rollenverständnisse erweist sich a priori besser als das andere.

Die Aktivitäten zur Auftragsbewältigung können der strategischen, dispositiven und operativen Ebene zugeordnet werden. „Praktiker“, „Lenker“ oder „Strategen“ nehmen die betrieblichen Aufgaben in verschiedener Weise wahr. Auch die Aufgabenverteilung zwischen ihnen und den Mitarbeitern ist je nach Rollenverständnis unterschiedlich.

Die drei Organisationsmuster „Praktiker“, „Lenker“ und „Strategie“ hängen nicht allein von der Unternehmensgröße ab. So gab es in Unternehmen mit ca. 30 Mitarbeitern „Lenker“ und in anderen Unternehmen „Strategen“. Letztere wickelten ihre Aufträge jedoch mit Subunternehmen ab. Neben der Unternehmensgröße spielen folgende Faktoren eine Rolle:³⁰ die Qualifikation der Führungskräfte, die Auftragsstruktur des Unternehmens, die Qualitätsanforderungen; die Kostenstruktur; die Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die Wettbewerbskonzentration innerhalb einer Branche wie auch das Gefälle zwischen „worst-practice“- und „best-practice“-Unternehmen.

2. Organisationsmuster des „Praktikers“

Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß: Beim Organisationsmuster des „Praktikers“ nimmt der Unternehmensleiter selbst am operativen Geschehen der Leistungserstellung teil. Beispielsweise der Inhaber einer Softwarefirma, der selbst programmiert und die Softwareprogramme entwickelt, oder der Besitzer eines Malerbetriebes, der selbst mit anstreicht und tapeziert. Die Autorität des „Praktikers“ stützt sich auf seine fachliche Kompetenz.

Im Sinne des technokratischen Verständnisses von strategischer Unternehmensplanung³¹ richtet der „Praktiker“ seine Auftragsakquisition

³⁰ Vgl. Dosi, G. / Orsenigo, L. (1988): Coordination and transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments. In: G. Dosi / Ch. Freeman / R. Nelson / G. Silverberg / L. Soete (Ed.): Technical Change and Economic Theory. London/New York, 221–238.

³¹ Vgl. z. B. Mag, W. (1995): Unternehmensplanung. München, S. 46 ff.

nicht strategisch aus. Er reagiert auf Kundenwünsche. Wenn sich eine günstige Gelegenheit bietet, folgt er seinen (langfristigen) Zielvorstellungen und steigt beispielsweise in ein neues Aufgabengebiet ein.

Sämtliche für den betrieblichen Ablauf relevanten Informationen laufen über die Unternehmensleitung, die auch den organisatorischen Ablauf der Leistungserstellung bestimmt.

Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements: Der „Praktiker“ verfügt über das Fachwissen und das Know-how, um operative Aufgaben auszuführen. Er kennt die Kompetenzen und Kompetenzdefizite seiner Mitarbeiter. Die Auftragsabwicklung möchte er auch künftig fachlich „im Griff“ behalten. Deshalb qualifiziert er sich selbst weiter, z. B. durch Messebesuche oder Lesen von Fachliteratur. Dabei richtet sich sein Interesse auf fachliche uptodate-Qualifikationen.

Der „Praktiker“ vertritt gern die Auffassung, er bilde sich auch für seine Mitarbeiter weiter. Die selbst erworbenen Fachkenntnisse vermittelt er (wenn auch eher unsystematisch) nach dem „Schneeballeffekt“ 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-how wenig Zeit zur Verfügung hat. Weil er selbst den Vorgang der Know-how-Weitergabe durchführt und steuert, ergibt sich für den „Praktiker“ nicht die Notwendigkeit einer besonderen Kontrolle der Weiterbildung.

3. Organisationsmuster des „Lenkers“

Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß: Im Fall des Organisationsmusters des „Lenkers“ ist sowohl der 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. Er organisiert den Vorgang der Leistungserstellung auf der dispositiven Ebene, nimmt jedoch keine operativen Aufgaben der Auftragsdurchführung wahr. Die operativen Aufgaben werden unter den Mitarbeitern verteilt.

Der „Lenker“ konzentriert sich eher auf koordinierende und kaufmännische Aspekte der Auftragsabwicklung. Um die Durchführung einzelner Arbeitsschritte der heterogenen Arbeitsaufträge zu kontrollieren, neigt der „Lenker“ dazu, auf organisatorische Instrumente, wie z. B. Zeit- und Materialerfassungssysteme, zurückzugreifen.

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

Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements: Die Weiterbildung des „Lenkers“ bezieht sich nicht primär auf berufsfachliche up-to-date-Qualifikationen. Das Interesse des „Lenkers“ richtet sich eher auf den Erwerb von organisatorischen Kompetenzen (z. B. Fachwissen zur Information über computergestützte Zeit- und Materialerfassungssysteme). Mit Hilfe entsprechender organisatorischer Instrumente möchte er die Arbeitsschritte besser kontrollieren und den Material- und Arbeitsaufwand zutreffender den jeweiligen einzelnen Aufträgen zuordnen, vorausgesetzt daß diese Systeme auf seinen Betrieb zugeschnitten sind und die erforderliche Flexibilität gewährleisten.

Der Unternehmensleiter selbst kann die Mitarbeiter nicht oder nur bedingt weiter qualifizieren, da er selbst nicht bzw. nicht mehr über die fachliche up-to-date-Kompetenz verfügt.

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

4. Organisationsmuster des „Strategen“

Wahrnehmung von Aufgaben und Einbindung in den Informationsfluß: Der „Strategie“ hat eher eine langfristige Zielsetzung, z. B. hinsichtlich Produkt- bzw. Leistungspalette. Die alltägliche Auftragsakquisition wird an ausgewählte Mitarbeiter abgegeben. Nur wichtige und große Aufträge akquiriert der „Strategie“ selbst.

In manchen Fällen übersteigt die Auftrags erledigung 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 „Strategie“ die Kooperation mit anderen Betrieben.

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

Selbst in Engpaßsituationen greift der „Strategie“ nicht in das Geschehen der Auftragsabwicklung ein. Nicht zuletzt deswegen, weil er

nicht bzw. nicht mehr über die notwendige fachliche Kompetenz verfügt. Der „Strategie“ hat das organisatorische Problem, 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.

Bezug zur Aufgabe des Weiterbildungsmanagements: Da der „Strategie“ 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. Zudem sieht sich der „Strategie“ überfordert, den Nutzen jeder Weiterbildungsaktivität, die seine Mitarbeiter durchführen bzw. durchführen wollen, einzuschätzen.

Für den „Strategen“ ist es deswegen zweckmäßiger, wenn er dezentrale (Selbst-)Regelungsmechanismen einrichtet und die organisatorischen Voraussetzungen schafft, um die Motivation zur Weiterbildung zu fördern sowie die eigeninitiierte Kompetenzentwicklung zum Vorteil beider Seiten zu nutzen.

IV. Weiterbildungsmanagement als Nicht-Routinetätigkeit von Führungskräften

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

Im Zusammenhang mit dem iterativen potentialorientierten Weiterbildungsmanagement bilden die Widerstände, die die Kompetenzentwicklung be- oder verhindern, einen entscheidenden Ausgangspunkt. Dem Personalverantwortlichen bzw. den Führungskräften von KMU 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 Weiterbildungsmanagement — 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, wie z. B. der des Planers, Organizers, Krisenbewältigers oder Technikenners.³² Die Aufgaben der Führungskräfte im Hinblick auf das Weiterbildungsmanagement fallen je nach Organisationsmuster und bezogen auf die einzelnen Phasen unterschiedlich aus.

1. Potentiale aufdecken und Entwicklungspfade erkennen

Die integrierte Personal- und Organisationsentwicklung, die als wechselseitiger iterativer Prozeß zwischen Qualifikationspotential und Marktgegebenheiten sowie deren Entwicklung³³ anzusehen ist, hat in der Phase der Offenlegung des Weiterbildungsbedarfs folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Klarheit darüber zu schaffen, welche Know-how-Bestände im Betrieb vorliegen und welches Kompetenzprofil sich für das gesamte Unternehmen daraus ergibt.
- Künftige Entwicklungspfade³⁴ im Hinblick auf die Bereiche Personal, Organisation, Technik und Markt zu erkennen und zu analysieren.
- Überprüfen, ob sich aus den vorauszusehenden Entwicklungen neue Anforderungen an die Qualifikationen abzeichnen 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. Dies erschwert die Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs.

³² Vgl. Staudt, E. / Barthel, R. (1991): Der Manager als Technikkenner. Anforderungen an das Rollenverhalten von Managern im Innovationsprozeß. In: E. Staudt (Hrsg.): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No. 83. Bochum.

³³ Vgl. Staudt, E. / Kröll, M. / v. Hören, M. (1993c): Personalentwicklung und Qualifizierung als strategische Ressource betrieblicher Innovationen. In: G. Dybowski / P. Haase / F. Rauner (Hrsg.): Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung. Bremen, S. 34–67.

³⁴ Vgl. 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.

2. Gezielte Auswahl der Teilnehmer und Ansteuerung der zutreffenden Qualifizierungsstrategie

In der Vorbereitungsphase der Qualifizierung fallen folgende Aufgaben an:

- In Abhängigkeit vom jeweiligen Kompetenzdefizit ist auf die Weiterbildungsform zurückzugreifen, die den größten Nutzen verspricht. Dabei sind neben den traditionellen externen Schulungen auch alternative Weiterbildungsformen (z. B. kooperative Selbstqualifizierung oder Weiterbildungskooperationen) zu berücksichtigen.
- Informationen über Qualifizierungsmöglichkeiten (soweit vorhanden), z. B. Messebesuche, Fachzeitschriften, Herstellerschulungen oder auch externe Schulungen, an die Mitarbeiter weitergeben.
- Mit dem motivierten Weiterbildner abklären, inwieweit diese vom Unternehmen unterstützt werden.
- Bei der Auswahl der Teilnehmer darauf achten, daß der „Schneeball-effekt“ innerhalb des Unternehmens genutzt werden kann.
- Die Inhalte der Qualifizierung im Vorfeld mit dem Weiterbildungsanbieter klären und dabei auf den Bezug zu den betrieblichen Gegebenheiten achten (insbesondere bei der externen Weiterbildung).
- Um Störungen des betrieblichen Ablaufs zu vermeiden, ist die interne Vertretungsregelung zu klären. Bei Kleinstbetrieben 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 Weiterbildungsangebote ist zu vergleichen.

Die Unternehmensleitung bzw. die Führungskräfte von KMU sind jedoch überfordert, wenn sie als Missionare auftreten und die Mitarbeiter dazu motivieren sollen, sich zusätzliche Kompetenzen anzueignen.

3. Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen

Welche Aufgaben in der Phase der Qualifizierung wahrzunehmen sind, hängt vom betreffenden Organisationsmuster bzw. Rollenverständnis und von der jeweiligen Weiterbildungsform ab. In diesem Zusammenhang ist es aus der Perspektive der Führungskräfte von KMU zweckmäßig, zwischen (a) selbstorganisierter Weiterbildung, (b) be-

trieblich organisierter und durchgeführter Weiterbildung, (c) Weiterbildungskooperation und (d) externer Weiterbildung zu unterscheiden.

Bei der selbstorganisierten Weiterbildung liegen die Aktivitäten im wesentlichen beim Weiterbildner selbst. Aus Sicht der Unternehmen erweist sich als vorteilhaft, wenn sie auf eigeninitiierte Weiterbildung der Mitarbeiter zurückgreifen können, die aus Unternehmensperspektive von Relevanz ist.

Im Zusammenhang mit der betrieblich organisierten und durchgeführten Weiterbildung fallen die Aufgaben unterschiedlich aus: So gibt z. B. der „Praktiker“ 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 genug 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 leichter sein, Weiterbildungskooperationen zu organisieren, da er bereits über Erfahrungen mit den Kooperationen mit anderen Unternehmen verfügt. Dies ist für den „Praktiker“ nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenzsituation schwieriger.

Bei der externen Weiterbildung entzieht sich die Durchführung der Qualifizierung dem unmittelbaren Einfluß der Führungskräfte der KMU. Der Schwerpunkt der Aufgaben des Weiterbildungsmanagements liegt in diesem Fall in der Vor- und Nachbereitungsphase.

4. Neue Qualifikationspotentiale 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 Qualifikationen 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 Qualifikationen zu verkürzen. Der „Strategie“ könnte durch die Neuausrichtung der zu bearbeitenden Aufträge Einfluß auf den Lerntransfer nehmen.

- Bereits während der Qualifizierung sollten erste Schritte in Richtung Transfer neu erworbener Qualifikationen eingeleitet werden.
- Es sollte gewährleistet sein, daß die qualifizierten Mitarbeiter in den arbeitsorganisatorischen Ablauf integriert werden.³⁵ 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 erworbene Qualifikationen können nur dann angewendet werden, wenn entsprechende Aufträge vorliegen. Da KMU auftragsorientiert arbeiten, ist es aus diesem Grund zweckmäßig, z. B. 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 Folge der Umsetzung neuer Qualifikationen sind arbeitsorganisatorische Gestaltungsentscheidungen zu treffen, 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.

5. Demotivation der Weiterbildner verhindern und Erfolg der Weiterbildung einschätzen

Aufgrund der Probleme der Isolierbarkeit und der eindeutigen Zuordnung der Einflußfaktoren 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.

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 Qualifikationen reduziert werden. Nach

³⁵ Vgl. Kröll, M. (1996), S. 144 ff.

dem potentialorientierten Ansatz gilt es, gegenwärtige und künftige Qualifikationspotentiale zu nutzen und auf die eigeninitiierte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zurückzugreifen. So kann das Problem des time-lags zwischen Feststellung des Kompetenzdefizits und der Anwendung der Kompetenzen entschärft werden. Ein naiver Soll-Ist-Vergleich ist schon deswegen unzweckmäßig, weil die Qualifikationspotentiale schwierig zu identifizieren und deren Entwicklung — wenn überhaupt — nur begrenzt voraussehen sind. Stattdessen sind die Aktivitäten des Weiterbildungsmanagements dahingehend zu überprüfen, welche Erwartungen und Effekte sie bei den betroffenen Mitarbeitern auslösen. Enttäuschte Erwartungen führen zur Demotivation.

Zudem ist zu klären, wie durch die Qualifizierung betriebliche Probleme (zu hohe Durchlaufzeit, mangelnde Produktqualität, zu hohe Fehlerquoten oder zögernde Einführung von neuen Technologien) entschärft oder überwunden werden können. Zugleich ist im Rahmen der Weiterbildungskontrolle zu regeln, ob die Mitarbeiter für ihre Weiterbildungsanstrengungen zusätzliche finanzielle Entschädigungen erhalten.

Der Prozeß der Weiterbildung, z. B. Feststellung der Qualifikationsdefizite, Aneignung der Qualifikationen und 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.

V. Resümee

Die schnelle Diffusion von technischen und organisatorischen Neuerungen ist die entscheidende Voraussetzung, um die Überlebensfähigkeit von innovativen kleinen und mittleren Unternehmen in dynamischen Umwelten zu ermöglichen. Grundlage für eine rasche Diffusion sind die Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte. Die ausschließliche Forcierung des technologischen Pushes führt dazu, daß die innerbetriebliche Diffusion an den nicht auf die neue Technik abgestimmten vorhandenen organisatorischen und personellen Strukturen scheitert.

Daher ergibt sich die Notwendigkeit, durch strategisches Weiterbildungsmanagement die nötigen Kompetenzen aufzubauen, weiterzuentwickeln und anzuwenden. Dabei gilt es, verstärkt die Eigeninitiative der Weiterbildner zur Kompetenzentwicklung zu nutzen und von seiten der Führungskräfte von KMU die entsprechenden organisatorischen

Voraussetzungen zu schaffen, um den bereichsübergreifenden, kooperativen und selbstgesteuerten Kompetenzaufbau zu fördern.³⁶

Überzogene normative Forderungen, die für Führungskräfte von KMU nicht zu erfüllen sind, helfen in diesem Zusammenhang wenig. Statt dessen ist ein situations- und prozeßbezogenes, an der Kann-Frage orientiertes Vorgehen zweckmäßiger. Ausgangspunkt sind dabei die Hemmnisse, die die Effektivität und Effizienz des Weiterbildungsmanagements be- oder verhindern, die verschiedenen Rollenverständnisse von Führungskräften und die damit verbundenen Organisationsstrukturen sowie die Berücksichtigung der unterschiedlichen Phasen des strategischen Weiterbildungsmanagements.

Summary

The Development of Competence to Safeguard Competitiveness by Means of Strategic Continued Training Management in SMEs

Product, service and process innovations are the crucial prerequisite for safeguarding SMEs' ability to survive in dynamic markets. In future, obsolete qualifications and outdated organisational structures will no longer suffice to guarantee competitiveness.

Technical and management personal's competence constitutes the potential for the necessary innovations. The increasing flood of information and the reduced half-life of knowledge require that a company's stock of knowledge is combed through, permanently updated and developed. For this purpose, recourse must be taken to individual initiative with regard to competence development; such individual initiative must be put to good use, and the correspondingly necessary organizational conditions must be created.

As a consequence, management staff will be increasingly called upon to pursue strategic continued training management. Allegedly ingenious plans that have been elaborated down to the last detail will be of little use here. Rather, continued training management is a non-routine activity whose starting points are the obstacles which impair and preclude effective and efficient continued training, as well as the varying way in which SME managers understand their roles, and the corresponding organizational patterns.

³⁶ Vgl. Staudt, E. / Kröll, M. / v. Hören, M. (1995): Potential-oriented planning: business development and human resource development as an iterative process. In: Int. Journal Continuing Engineering Education, Vol. 5, 1995, 42–65.