

Norbert Kailer (Hrsg.)

***Europaqualifizierung von
kleinen und mittleren Unternehmen***

***Konzepte, empirische Ergebnisse
und Entwicklungstendenzen***

Mit Beiträgen von:

***Ulrike Jenny
Norbert Kailer
Josef Scheff***

Schriftenreihe Nr. 97

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG DER WIRTSCHAFT

Norbert Kailer (Hrsg.)

**Europaqualifizierung von kleinen und mittleren
Unternehmen**

**Konzepte, empirische Ergebnisse
und Entwicklungstendenzen**

Mit Beiträgen von:

**Ulrike Jenny
Norbert Kailer
Josef Scheff**

**Layout:
Wolfgang Naber**

Schriftenreihe Nr. 97

Wien 1994

ISBN 3-900 671-59-1

Copyright by Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

**Medieninhaber und Herausgeber:
ibw - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
(Geschäftsführer: Dr. Johann Steinringer)**

**A-1050 Wien, Rainergasse 38/II
Tel: +43 (1) 545 16 71-0
Telefax: + 43 (1) 545 16 71 22**

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
<i>Ulrike Jenny</i> EU-Aktionsprogramm für den europäischen Wirtschaftsfaktor Nr.1: Die kleinen und mittleren Unternehmen	9
<i>Ulrike Jenny</i> Die Berufsbildungspolitik der Europäischen Union unter Berücksichtigung der KMU	27
<i>Ulrike Jenny</i> Die KMU-Initiative auf der Basis des EU-Weißbuches.....	39
<i>Norbert Kailer</i> Förderung beruflicher Weiterbildung in KMU durch die Europäische Union	47
Kontaktstellen in Österreich.....	59
<i>Norbert Kailer</i> Weiterbildung in KMU: Gestaltungsformen und Entwicklungsperspektiven im Kontext der Kooperation mit externen Anbietern	61
<i>Norbert Kailer/Josef Scheff</i> Personalentwicklung in Mittelbetrieben: Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen.....	99
<i>Norbert Kailer</i> Strukturen und Trends des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes	125
Zusammenfassung/Summary	141
Zu den Autoren	145

Einleitung

In der Europäischen Union (EU) gibt es insgesamt ca. 16 Millionen privatwirtschaftliche Unternehmen.¹ Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 7 Beschäftigten. Kleine und mittlere Unternehmen stellen über 70 Prozent aller Arbeitsplätze (First Annual Report 1993) - die österreichische Wirtschaft weist vergleichbare Strukturen auf. Mehr als zwei Drittel aller Produktinnovationen werden von ihnen geschaffen. Sie leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftsdynamik der Gemeinschaft. Anders ausgedrückt: *"Der KMU-Sektor ist der heimliche Riese der europäischen Wirtschaft"* (Euro-Info 1993).

Allen Prognosen zufolge bringt die Vollendung des Binnenmarktes mit der Liberalisierung des Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehrs langfristig wirtschaftliches Wachstum und Beschäftigungsstabilität für Europa. Positive Auswirkungen der Binnenmarkteffekte werden auch hinsichtlich der Senkung der hohen gemeinschaftsweiten Arbeitslosenrate erwartet (Prognos AG 1990). Kurzfristig ist allerdings auch mit negativen Auswirkungen zu rechnen. Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen wird durch die Öffnung des europäischen Marktes in Zusammenhang mit dem Abbau nationalstaatlicher Regulierungsmechanismen ein starker Anpassungsdruck ausgelöst. Entmaterialisierung der Wirtschaft, Auslagerung von Produktionsprozessen und zunehmende Dominanz des Dienstleistungssektors gelten als die Schlagworte für die 90er Jahre. Insbesondere Zulieferer für Großunternehmen werden diese Auswirkungen nachhaltig zu spüren bekommen.

Blickt man über Europa hinaus, so macht den europäischen Unternehmen vor allem die weltweit anhaltende Tendenz zur Bildung von Wirtschaftsblöcken zu schaffen. Durch das Auftreten neuer Konkurrenten, besonders im pazifisch-asiatischen Raum, sieht sich die europäische Wettbewerbsfähigkeit großen Herausforderungen gegenüber. Auch der durch die industrielle Revolution initiierte rasche Wandel bei Produktionsverfahren oder auch bei Arbeitsmethoden ist kein eurospezifisches Phänomen, sondern vor einem geopolitischen Hintergrund zu sehen.

Die Möglichkeit, besonders flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren, kann sich als besondere Stärke der kleinen und mittleren Unternehmen in diesem Veränderungsprozeß erweisen. Allerdings weist die EU darauf hin, daß trotz aller auf nationalstaatlicher und gemeinschaftlicher Ebene ergriffenen Maßnahmen zur Vorbereitung der kleinen und mittleren Unternehmen auf den Binnenmarkt eine große Anzahl von ihnen noch nicht ausreichend für die veränderten Verhältnisse gerüstet ist. *"Die dynamische Realität des Binnenmarktes"*

¹ Ein Unternehmen gilt dann als kleines und mittleres Unternehmen (KMU), wenn die Beschäftigtenzahl unter 500 Mitarbeiter sowie der Jahresumsatz unter ECU 38 Millionen liegt und wenn das Kapital zu höchstens einem Drittel im Besitz eines Unternehmens ist, welches selbst kein KMU ist.

stellt in den nächsten Jahren die größte Herausforderung für die Unternehmen dar" (Kommission ABl. L 161/68 vom 14.6.1993).

Damit kleine und mittlere Unternehmen die langfristigen Chancen des Binnenmarktes besser nutzen können, **forciert die EU spezielle Initiativen** zu ihren Gunsten. Ein spezieller Schwerpunkt liegt in diesem Zusammenhang auf **Maßnahmen der Information, Weiterbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung**. Diesem Themenkreis widmen sich die ersten vier Beiträge des vorliegenden Bandes:

Ulrike Jenny stellt in ihrem ersten Beitrag das *"EU-Aktionsprogramm für den europäischen Wirtschaftsfaktor Nr. 1: die kleinen und mittleren Unternehmen"* vor, welches vor allem auf die Förderung von Information und grenzübergreifender Kooperation setzt.

Ein weiterer Schwerpunkt im Rahmen einer gemeinschaftsweiten Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen liegt bei vermehrten Investitionen in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Die *"Berufsbildungspolitik der Europäischen Union unter Berücksichtigung der KMU"* beleuchtet sie deshalb in ihrem zweiten Beitrag.

Danach stellt sie die *"Initiative für kleine und mittlere Unternehmen auf der Basis des EU-Weißbuches"* dar. Diese soll den Unternehmen helfen, sich auf veränderte Anforderungen infolge des Binnenmarktes einzustellen.

Norbert Kailer gibt im folgenden Aufsatz einen Überblick über Ansätze zur *"Förderung beruflicher Weiterbildung kleiner und mittlerer Unternehmen durch die Europäische Union"*.

Forschungsarbeiten über Gestaltungsformen und Defizitbereiche betrieblicher Bildungs- und PE-Arbeit konzentrieren sich meist auf größere Unternehmen. Deshalb soll durch die folgenden drei Aufsätze auf der Basis **empirischer Erhebungen** des ibw speziell auf die **Weiterbildung und PE in kleinen und mittleren Unternehmen** eingegangen werden: Insbesondere werden Möglichkeiten der Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen in Zusammenarbeit mit externen Fachexperten und Angeboten herausgearbeitet. Berücksichtigt werden dabei auch die durch Maßnahmen auf EU-Ebene angeregten Veränderungen, welche bereits erste Auswirkungen am Weiterbildungsmarkt zeigen.

Ausgehend von einer Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen auf Basis von Erhebungen im deutschsprachigen Raum hebt Kailer im Beitrag *"Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Kooperation mit überbetrieblichen Anbietern"* deren Bedeutung als "ausgelagerte Bildungs- und Personalentwicklungsabteilung" hervor. Angesichts

einer feststellbaren Tendenz zur Ausweitung des Leistungsspektrums der Anbieter arbeitet er eine Palette möglicher Kooperationsformen speziell mit Klein- und Mittelbetrieben heraus und beschreibt sich abzeichnende Entwicklungstendenzen (wie z.B. die zunehmenden Auswirkungen von Maßnahmen der EU auf den Weiterbildungsmarkt).

Der folgende Beitrag von Norbert Kailer und Josef Scheff stellt auf der Datenbasis eines aktuellen ibw-Forschungsprojektes die *"Personalentwicklung in österreichischen Mittelbetrieben"* (Unternehmen von 100 bis 500 Mitarbeitern) dar. Ausgehend von Engpässen wie zu starker Konzentration auf organisierte Weiterbildungsmaßnahmen oder fehlendem Fachpersonal in den Unternehmen werden Ansatzpunkte zur Intensivierung der PE-Arbeit vorgestellt.

Im abschließenden Beitrag beschreibt Kailer auf der Basis mehrerer ibw-Erhebungen *"Strukturen und Trends des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes in Österreich"*, wobei sich ähnliche Entwicklungen auch in anderen Ländern abzeichnen. Es werden Entwicklungen wie z.B. der markante Anbieterboom und die steigende Bedeutung von Transparenz und Qualitätssicherung aufgezeigt, welche starke Auswirkungen auch auf die Anbieterorganisationen und deren Bildungsmanagement haben.

Literaturverzeichnis

Cecchini P., Europa 1992 - der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden 1988

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, EURO-Info, Brüssel, Juni 1993

Prognos AG, Die Arbeitsmärkte im EG-Binnenmarkt bis zum Jahr 2000, in IAB, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (138.1-2), Nürnberg 1990

Rat der Europäischen Gemeinschaften, Beschluß des Rates vom 14. Juni 1993 über ein mehrjähriges Aktionsprogramm der Gemeinschaft zum Ausbau der Schwerpunktbereiche und zur Sicherung der Kontinuität und Konsolidierung der Unternehmenspolitik in der Gemeinschaft, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, ABI. L 161/68 vom 14. Juli 1993

The European Observatory for SME`s (Hrsg.), First Annual Report, Brüssel 1993



EU-Aktionsprogramm für den europäischen Wirtschaftsfaktor Nr. 1: Die kleinen und mittleren Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	10
2. Wesentliche Grundzüge des Aktionsprogrammes zugunsten der KMU	
2.1 Informationsvermittlung als Basis für die Europäisierung der Unternehmen	13
2.1.1 Österreichische KMU - verbesserte Informationschancen im EWR.....	14
2.2 Die EU-Initiativen zur direkten Anbahnung von Kontakten zwischen kleinen und mittleren Unternehmen.....	14
2.3 Vermittlung von Unternehmenspartnerschaften	16
2.4 Aus- und Weiterbildung in KMU - Aktionen der EU.....	17
2.5 Europäische Beobachtungsstelle für KMU	18
2.6 Einflußmöglichkeiten der KMU auf europäischer Ebene	19
3. Zusammenfassung der Ziele des KMU-Aktionsprogrammes.....	20
4. Die Situation im EWR.....	22
Anhang: Haushaltsrichtlinie der EU - KMU	24
Literaturverzeichnis	25

1. Einleitung

Im Hinblick auf die notwendigen Strukturanpassungsprozesse der Unternehmen und in Zusammenhang mit der Vollendung des Binnenmarktes hat die Kommission 1993 ihre unternehmenspolitischen Zielsetzungen auf die Förderung der europäischen KMU konzentriert.

Nach unten revidierte Wachstumserwartungen, Konjunkturabschwung und vor allem eine Arbeitslosenrate, die die magische, psychologisch so ungemein bedeutende 10 Prozent Marke überschreitet, waren der Anlaß für die Forderungen nach beschleunigter Durchführung von Maßnahmen zugunsten der europäischen KMU¹. Zentrales Anliegen der EU-Initiativen und Aktionen ist dabei der Wiederaufschwung der Wirtschaftstätigkeit in Europa.

Obwohl die rechtlichen Bedingungen für grenzüberschreitenden Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehr im Vertrag über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWGV) bzw. im Vertrag über die Europäische Union (EU-V) verankert wurden, haben gerade kleine und mittlere europäische Unternehmen durch Konzentration auf regionale Märkte Schwierigkeiten in anderen Ländern Fuß zu fassen. Besonders ein Teil der Kleinstunternehmen und die Unternehmen des Handwerkes scheinen auf den Binnenmarkt eher schlecht vorbereitet. Laut Umfragen fühlen sich die KMU auch großteils über die Möglichkeiten im neuen Europa schlecht informiert. Es fehlen ihnen - im Vergleich zu Großunternehmen - häufig Abteilungen oder Experten, die im Paraghendschungel der EU-Vorschriften zu Hause sind.

Genau der Punkt "Vertiefung und Erweiterung der gemeinschaftlichen Informationsarbeit über den europäischen Binnenmarkt" gilt als einer der "key words" des am 4. Juni 1993 verabschiedeten mehrjährigen Aktionsprogrammes der Gemeinschaft zugunsten der KMU (ABl. L 161/68 vom 14.6.93).

Im Originaltext:

"Im Bewußtsein der Bedeutung der KMU für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stimulierung des Wachstums ersuchte der Europäische Rat den Rat und die Kommission, dafür Sorge zu tragen, daß die Belastung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Gemeinschaftsvorschriften verringert wird und daß die KMU über Gemeinschaftshilfen umfassend unterrichtet werden"

¹ lag europaweit die geschätzte Arbeitslosenrate 1992 noch bei 9,4 Prozent so weisen EUROSTAT-Erhebungen für Dezember 1993 eine Zahl von 10,8 Prozent Arbeitslosigkeit bezogen auf Männer und Frauen aus (EUROSTAT 1/94)

... und weiter:

"Um die Zuversicht der Unternehmen wiederherzustellen und damit ihrer Beteiligung am Wirtschaftsprozeß zusätzliche Impulse zu verleihen, ist es von wesentlicher Bedeutung die Geschlossenheit der Unternehmenspolitik zu wahren."

Weitere Schwerpunkte des KMU-Aktionsprogrammes, die in der Umsetzung an den speziellen Bedürfnissen der KMU zu orientieren sind, liegen auf der

- Förderung der Zusammenarbeit und Partnerschaften zwischen den einzelnen Unternehmen,
- Verbesserung der administrativen, rechtlichen und steuerlichen Bedingungen,
- Verbesserung des Zugangs zu Finanzierung und Krediten,
- Aus- und Weiterbildung von Managern und
- dem vereinfachten Zugang zu Beratungsunternehmen.

Auch die Ausdehnung der Aktionen zur Mittelstandsförderung auf Drittstaaten wurde im oben angeführten Aktionsprogramm vorgesehen. EFTA-EWR Staaten sollen vorrangig, neben den Länder Mittel- und Osteuropas, zB in den Aufbau von Netzwerken miteinbezogen werden. Als Begründung wird die zunehmende Internationalisierung der Märkte angeführt.

Unterstützt wurde die KMU-Politik der Gemeinschaft durch eine weitere EntschlieÙung des Rates vom November 1993 über die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Förderung der gemeinschaftsweiten Beschäftigung (XXVII. Gesamtbericht über die Tätigkeit der Europäischen Gemeinschaften 1993).

Die rechtliche Grundlage zur Durchführung von unternehmenspolitischen Maßnahmen durch die Brüsseler Organe bietet Art. 130 EU-V. Obwohl auch nach Maastricht die Unternehmenspolitik in erster Linie in der Kompetenz der Mitgliedstaaten liegt, ermächtigt der Art. 130 EU-V die Gemeinschaft zu Maßnahmen, die die notwendigen Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie der Gemeinschaft gewährleisten.

Titel XIII - Industrie/Artikel 130

Zu diesem Zwecke zielt ihre Tätigkeit entsprechend einem System offener und wettbewerbsorientierter Märkte auf folgendes ab:

- *Erleichterung der Anpassung der Industrie an die strukturellen Veränderungen;*
- *Förderung eines für die Initiative und Weiterentwicklung der Unternehmen in der Gemeinschaft, insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen, günstigen Umfeldes;*
- *Förderung eines für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen günstigen Umfeldes;*

Exkurs: Finanzierungsprobleme der KMU

Eine Analyse der Kommission der Europäischen Union über die KMU in Europa kommt zu dem Schluß, daß diese stark mit Finanzierungsproblemen zu kämpfen haben und dieser Trend anhalten wird. Gründe dafür sind unzureichende Finanzplanungen in den Unternehmen selbst, fehlende Garantien für eine Kreditaufnahme bzw. Probleme bei der Aufnahme von Langzeitkrediten zur geschäftlichen Weiterentwicklung oder Umstrukturierung. Weiters sind europaweit Startkapitalfinanzierungen für die Anfangsphase von neuen Unternehmen drastisch zurückgegangen. Dabei wurde festgestellt, daß es sich, trotz unterschiedlicher Finanzgebahrungen in den Mitgliedstaaten, hierbei um quasi "europaweite" Phänomene handelt. Betrachtet man die Situation der europäischen KMU von einer globalen Perspektive, so verfügen sie im Gegensatz zu vergleichbaren japanischen oder amerikanischen KMU über bedeutend weniger Eigenkapital (KOM 93 356 endg. vom 30.9.1993).

Besonders im Hinblick auf die geschätzten 10 Prozent innovationsfreudigen kleinen und mittleren Unternehmen² erscheint es deshalb von vorrangiger Bedeutung, durch Brüssel Startkapital-, Risikokapital-, und Entwicklungs-

² die EU differenziert idealtypischerweise zwischen drei KMU-Unternehmensprofilen:

- a) KMU der Spitzentechnologie, die über ein wissenschaftliches und technologisches Forschungspotential verfügen
 - b) KMU, deren Wettbewerbsfähigkeit vom Zugang zu neuen Technologien abhängt
 - c) KMU, deren Produkte und Verfahren nur in geringem Umfang neue Technologien enthalten
- Quelle: KOM (93) 356 endg. vom 30. 9. 1993, S. 6ff

kapitalfonds zu stimulieren. Ziel ist es Langzeitinvestitionen besonders in Spitzentechnologien zu fördern.

Über das in Form einer Pilotaktion seit 1988 laufende ESCFN³ wurden 24 Investitionsfonds zur Gründung und Weiterentwicklung innovativer Jungunternehmen bzw. als Basis für einen Erfahrungsaustausch zwischen den für Kapitalfragen zuständigen Fachleuten geschaffen. Diese Fonds haben insgesamt ECU 20 Millionen in 187 neue Unternehmen investiert und somit 1700 neue Arbeitsplätze, die zum überwiegenden Teil eine starke technologische Ausrichtung der Geschäftstätigkeit aufweisen, geschaffen. Durchschnittlich stellten in Europa nach dreijähriger Betriebsdauer über 40 Prozent aller neuen Unternehmen ihre Aktivitäten ein - bei den über die Investitionsfonds mitfinanzierten Unternehmen waren es bei vergleichbarer Betriebsdauer nur 14 Prozent (Euro-Info 1993).

2. Wesentliche Grundzüge des Aktionsprogrammes zugunsten der KMU

2.1 Informationsvermittlung als Basis für die Europäisierung der Unternehmen

EURO-INFO-Centres

Im Vergleich zu den großteils ohnehin international verflochtenen Großunternehmen kann der erleichterte Zugang zu Informationen über den Binnenmarkt für KMU deren Wettbewerbssituation entscheidend verbessern. Um eine bedarfsgerechte Informationsarbeit für die KMU durchzuführen, initiiert die EU den Auf- und Ausbau von regional angesiedelten, aber international zusammenarbeitenden Informationsnetzen und Beratungsstellen wie zB den EURO-Info-Centres.

210 EURO-Info-Centres informieren vor Ort - angepaßt an die Bedürfnisse der KMU - über die Chancen des Binnenmarktes und über Programme, die zu ihren Gunsten durchgeführt werden. Sie geben unter anderem Auskunft über EU-Gesetzgebung, EU-Beihilfen, Programme, usw. Weiters leisten sie Hilfestellung bei der Suche nach Partnern im europäischen Ausland sowie bei Antragstellungen für Programme oder öffentliche Ausschreibungen.

Im KMU-Aktionsprogramm wird in bezug auf die Weiterentwicklung der EURO-Info-Centres im Zeitraum 93-99 folgendes vorgeschlagen:

³ Europäisches Netz der Startkapitalfonds

- Anpassung des Netzes der EURO-Info-Centres an die neuen Bedürfnisse der KMU, einschließlich Beratung von Unternehmen in bezug auf ihre Beteiligung an Gemeinschaftsprogrammen
- Aufbau von Datenbanken, die sich am Bedarf der Unternehmen nach binnenmarktspezifischen Informationen orientieren
- Ausweitung des Netzes der Korrespondenzzentren auf den Europäischen Wirtschaftsraum sowie auf die Mittelmeer- und die mittel und osteuropäischen Länder

2.1.1 Österreichische KMU - verbesserte Informationschancen im EWR

Da die Bezeichnung "Euro-Info-Center" den EU-Mitgliedstaaten vorbehalten ist, wurde 1991 von der Wirtschaftskammer Österreich und in enger Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission in Brüssel der "EURORUF" gegründet. Dieses Korrespondenzzentrum ist die zentrale Informationsstelle für österreichische KMU in allen EG-Sach- und Rechtsfragen. Laut Auskunft des EURORUF wenden sich monatlich ca. 200 Unternehmen vornehmlich mit Fragen bezüglich Mehrwertsteuer, Warenverkehr, Wettbewerbsrecht und öffentliches Auftragswesen in der EU an die Beratungsstelle. Die Initiative, die der Sicherung des Rückflusses von Informationen über den Binnenmarkt für die österreichischen KMU dient, ist eine Servicedienstleistung der Wirtschaftskammer Österreich. Mit einem Beitritt zur Europäischen Union ist eine finanzielle Unterstützung durch die zuständige Generaldirektion in Brüssel (GD XXIII: Unternehmenspolitik, Handel, Tourismus und Sozialpolitik) möglich.

2.2 Die EU-Initiativen zur direkten Anbahnung von Kontakten zwischen kleinen und mittleren Unternehmen

Eine weitere Antwort angesichts einer international verschärften Wettbewerbssituation können Partnerschaftsverträge zwischen bzw. strategische Zusammenschlüsse von KMU sein. Besonders Investitionen in neue Technologien und Forschung zur Anpassung an den industriellen Wandlungsprozeß sind somit leichter zu realisieren. Zum Zweck der Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hat die EU eine ganze Reihe von unterstützenden Maßnahmen wie zB EUROPARTENARIAT-Veranstaltung oder INTERPRISE ins Leben gerufen.

EUROPARTENARIAT

Ziel der EUROPARTENARIAT - Aktionen ist es, im Rahmen von zweitägigen Veranstaltungen direkte Kontakte zwischen regionalen Unternehmen und solchen aus der übrigen EU, den EFTA - Ländern und anderen Drittländern herzustellen bzw. Kooperationsverträge zu fördern. Mindestens drei europäische Regionen müssen sich dabei zur Durchführung einer Veranstaltung zusammenschließen, auf der wirtschaftliche, technische und finanzielle Kooperationen beschlossen werden können.

Die Vorteile für die Gastgeberunternehmen liegen in der Unterstützung bei der professionellen Suche nach neuen ausländischen Partnern. Den ausländischen Teilnehmern wird damit ein direkter Zugang zu einer spezifischen Region und deren Unternehmen geboten. Kommunikationsschwierigkeiten werden durch kostenlos zur Verfügung gestellte Dolmetscher überwunden. Im Durchschnitt liegt die Erfolgsquote zwischen 30 und 40 Prozent, das heißt mehr als ein Drittel der gastgebenden Unternehmen schließen durch diese Art der Kontaktabbahnung Kooperationsverträge ab.

Beispiel: EUROPARTENARIAT France Nord Est 1993

Im Juni 1993 fand das 8. EUROPARTENARIAT in der Region Nord-Ost Frankreich statt. 414 regional ansässige Unternehmen suchten europäische Kooperationspartner in den Bereichen Lebensmittel und Landwirtschaft, Textil und Bekleidung, Holz und Möbel, Druckereien, Kunststoff und Verbundwerkstoffe, Chemie, Metallverarbeitung und Feinmechanik, Dienstleistungen, usw. Die Veranstaltung wird von der EU mit ca. ECU 2,5 Millionen bezuschußt. Von österreichischer Seite nahmen 12 Unternehmen teil, wobei bis zu 30 Termine mit französischen Firmen wahrgenommen werden konnten (Europartenariat France Nord Est 1993)

INTERPRISE

INTERPRISE ist zwar ein eigenständiges Programm, orientiert sich aber stark an EUROPARTENARIAT. Im Mittelpunkt von INTERPRISE-Aktionen steht die Anbahnung von Kontakten zwischen Industrieunternehmen und Dienstleistungsbetrieben. Wie bei EUROPARTENARIAT-Veranstaltungen müssen sich mindestens drei europäische Regionen zur Durchführung einer Begegnungsveranstaltung zusammenschließen. Stark involviert in diese sektoralen oder multisektoralen Kontaktveranstaltungen sind dabei berufsständische Interessensvertretungen wie Handels- oder Handwerkskammern.

Beispiel für INTERPRISE-Veranstaltungen im März 94

1. 5th Hansa Business Days

Veranstaltungsort: Kiel - Deutschland
Wirtschaftssektoren: Lebensmittel, Bau, Energie, Umwelt
Mitwirkende Länder: Deutschland, NL, Frankreich, Baltische Staaten, Schweden,
Finnland, Polen
Veranstalter: Baltic Chamber of Commerce Association

2. INTERPRISE "Agro alimentaire en Basse-Normandie"

Veranstaltungsort: Saint-Lo (Frankreich)
Mitwirkende Länder: Frankreich, Dänemark, Großbritannien, Norwegen
Wirtschaftssektoren: Lebensmittel, Industrie, Laboratorien, Ausrüstung
Veranstalter: Manche Expansion

Geförderte Projekte innerhalb von INTERPRISE müssen folgende Phasen umfassen:

- Identifizierung und Auswahl der Unternehmen in den betroffenen Regionen, die an einem Kooperationsvertrag mit Unternehmen aus anderen Regionen interessiert sind
- Veröffentlichung und Verbreitung eines Kataloges, in dem Kooperationsmotive vorgestellt werden
- Durchführung einer Veranstaltung, Ausstellung oder Konferenz, auf der direkte Kontakte zwischen den teilnehmenden Unternehmen geknüpft werden.

Jedes Unternehmensprofil erhält, abgesehen von der Beschreibung der Firma selbst und den Vorschlägen der erwünschten Zusammenarbeit, einige Angaben über Umsatz-, Im- und Export und die Anzahl der Beschäftigten.

2.3 Vermittlung von Partnerschaften

Zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wurde 1988 das Business Cooperation Network (BC-Net) geschaffen. Unternehmen können über das BC-Net zunächst vertraulich Kooperationspartner in EU- und EFTA-Staaten suchen. An diese Datenbank sind über 800 Benutzer, darunter zahlreiche

Unternehmensberater angeschlossen. Sie umfaßt die gesamte Gemeinschaft und eine steigende Anzahl sogenannter Drittstaaten.

Die nichtvertrauliche Suche nach Kooperationspartnern für KMU wird vom Büro für Unternehmenskooperation (BUK) übernommen. Europaweit wird dabei die noch engere Vernetzung mit Berufsverbänden, Industrie- und Handelskammern oder den Handwerkskammern angestrebt, um so - in unmittelbarer Unternehmensnähe - den Multiplikatoreffekt zu verstärken.

Das KMU-Aktionsprogramm von 1993 sieht im Prinzip eine Weiterführung dieser bereits seit längerem laufenden Netze zur Vermittlung von Partnerschaften vor, fordert aber eine qualitative Verbesserung dieser.

In Österreich wendet man sich bezüglich der beiden oben genannten Initiativen an die Wirtschaftskammer Österreich, die hierfür die nationale Betreuungsstelle ist (Wirtschaftskammer Österreich 1993).

2.4 Aus- und Weiterbildung in KMU - Aktionen der EU

Bei der Bewältigung der angeführten wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen wird, seitens der EU-Organen, der berufsbezogenen Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte von KMU eine strategische Rolle eingeräumt.

Als Basis für die Einführung mitarbeiterbezogener Qualifikationsentwicklung wird die Einführung von - in globale Unternehmensstrategien integrierten - betrieblichen Weiterbildungsplänen angeregt. So weisen die Sozialpartner auf europäischer Ebene in ihrer gemeinsamen Stellungnahme vom 19. Juni 1990 auf die Bedeutung der Personalplanung im Rahmen strategischer Weiterbildungs-konzepte hin.

Die Entwicklung von Weiterbildungsmöglichkeiten für ein KMU setzt voraus, daß das betreffende Unternehmen über ausreichend Informationen verfügt bzw. und vor allem die Bedeutung dieser erkennt. In diesem Sinne versteht sich das 1993 verabschiedete KMU-Aktionsprogramm als Faktor zur Bewußtseinsförderung über die strategische Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Für die Durchführung der Maßnahmen müssen besondere Anreize und Hilfen vorgesehen werden - darunter fallen etwa Ausbildungsberatung oder finanzielle/steuerliche Anreize. Über diese Maßnahmen sollen die KMU befähigt werden, eine Bildungsstrategie zu erarbeiten, anzuwenden und zu evaluieren. Im Rahmen des KMU-Aktionsprogrammes und des Kommissionsvorschlages über "Die Dimension des Unternehmens - Schlüssel zum Wachstum der euro-

päischen Wirtschaft" (KOM 92 470 endg. vom 13. Jänner 1993) werden deshalb verschiedene Arten der Unterstützung vorgeschlagen, mit deren Hilfe die KMU ihre diesbezüglichen Bemühungen verstärken können (Zuschüsse, Steuererleichterungen,...).

Im Rahmen einer europäischen Unternehmenspolitik zielen einzelne Aktionen speziell auf die Förderung der KMU-Weiterbildungsaktivitäten ab.

Beispiel: Weiterbildungspraktika des EU-Japan-Zentrums für die industrielle Zusammenarbeit

Ziel des in Tokio beheimateten Zentrums ist die Förderung der Entwicklung gewerblicher und wirtschaftlicher Beziehungen zwischen europäischen und japanischen Unternehmen. Im Rahmen des von der EU-Kommission und den japanischen Industrie- und Außenhandelsministeriums unterstützten H RTP-Programmes (Human Resources Training Programme) wird europäischen Führungskräften die Möglichkeit geboten, eine Einführung in japanische Geschäftsgepflogenheiten zu erhalten.

Seit 1987 wurden in diesem Rahmen 60 KMU-Führungskräfte weitergebildet. Die Kommission übernimmt dabei die Kosten für die Schulungskurse, Sprachkurse, Konferenzen, Studienreisen und Lehrmaterial. Das Programm soll intensiviert werden - der nächstmögliche Schulungsbeginn ist Januar 1995.

Die Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der KMU werden aber auch in den aktuell noch laufenden EU-Bildungsprogrammen wie FORCE, EUROTECNET oder PETRA und ab 1995 in dem neuen Gesamtprogramm für die berufliche Bildung "LEONARDO" berücksichtigt.

Initiativen zur beruflichen Weiterbildung in KMU sind zudem häufig Bestandteile von Programmen im Rahmen anderer EU-Politikbereiche wie der EU-Forschungspolitik (zB EUROMANAGEMENT - F&TE-Audits) oder der EU-Strukturpolitik (zB im Rahmen des Europäischen Sozialfonds).

2.5 Europäische Beobachtungsstelle für KMU

1992 wurde mit Hilfe der Gemeinschaft ein europäischer Verbund von Forschungsstellen gegründet, die die Entwicklung der Unternehmen in Europa beobachten und datenmäßig erfassen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Veränderungen in der Unternehmenslandschaft, bedingt durch die Integrationsprozesse und weiters auf eine Bewertung und Analyse der gemeinschaftlichen KMU-Fördermaßnahmen, gelegt.

Zur Unterstützung der Informationsarbeit der Gemeinschaft erarbeiten die Forschungszentren Jahresberichte über die jüngsten Entwicklungen und die Aussichten der KMU in Europa.

Die wichtigsten Ergebnisse des zweiten Forschungsberichtes 1993 sind:

Im Zeitraum 1988 - 1993 haben die Mikro- und Kleinunternehmen (bis 100 Beschäftigte) in der EU drei Millionen Arbeitsplätze geschaffen. Insgesamt sind 53 Millionen Personen in diesen Unternehmen beschäftigt - Mittel- und Großunternehmen (100-499) haben auf Grund der Rezession mehr Arbeitsplätze verloren, als sie seit 1988 geschaffen haben (Agence d'Europe 1994).

Weitere Schlußfolgerungen:

- KMU profitieren eher von den Fortschritten des Binnenmarktes als die Großunternehmen (besonders EU-Aktionen zur Beseitigung von Verwaltungszwängen, besserer Zugang zu Innovationen und Verbreitung von Technologien, wachsende Verfügbarkeit von Risikokapital,...)
- die Unternehmerwelt europäisiert sich (Unterschiede bei Zinssätzen, direkten und indirekten Steuern gemessen am BIP, Arbeitskosten pro Beschäftigtem,... nähern sich an)
- starker Anstieg der selbständigen Beschäftigung bei einem großen Nord-Süd Gefälle
- spürbare Rezession in KMU (vor allem bei auf Herstellung und Vertrieb von Investitionsgütern spezialisierten KMU)
- weniger Ausbildung als in Großunternehmen (Empfehlung einer europäischen Plattform für die Berufsbildung in KMU)

2.6 Einflußmöglichkeiten der KMU auf europäischer Ebene

Die europäische Union des Handwerkes und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME)⁴ und das europäische Komitee für KMU (EUROPMI) werden im Rahmen des sozialen Dialoges zu Fragen über die europäische Sozialpolitik oder zum Inhalt von Gemeinschaftsaktionen konsultiert, d.h sie üben bei der Verabschiedung von Rechtsakten eine beratende Funktion aus. Angesichts der

⁴ Das europäische Forum der kleinen und mittleren Unternehmen ist der Dachverband aller europäischer Berufsfachverbände der KMU

Millionen von europäischen Unternehmen, die sie repräsentieren, haben die beiden Organisationen einen gemeinsamen Ausschuß gebildet, um ihrer Forderung nach angemessenerer Berücksichtigung auf europäischer Ebene Nachdruck zu verleihen.

Ihr Ziel ist die Etablierung eines formellen KMU-Rates. Derjenige Mitgliedstaat der EU, der gerade die Präsidentschaft ausübt, müßte diesen aufstellen, um die begonnenen Bemühungen für die dauerhafte Entwicklung des Sektors der KMU fortzusetzen (Agence d'Europe vom 26. Mai 1994).

Die EU-Kommission ihrerseits ruft im KMU-Aktionsprogramm zum Ausbau der Dialog- und Konzertierungsebene der betreffenden Berufsverbände auf europäischer Ebene auf. Man setzt dabei auf den "Multiplikatoreffekt", das heißt die EU-Organe hoffen ihre Ideen über die Spitzenorganisationen einer noch größeren Anzahl von Unternehmen in Europa, besonders in den Regionen, bekannt zu machen bzw. auf diesem Wege mehr über gemeinschaftsrelevante Anliegen der Unternehmer unterrichtet zu werden. Eine Verbesserung der KMU-Vertretung auf europäischer Ebene wird daher auch von der EU-Kommission unterstützt.

Voraussetzung für eine Konsultation im Rahmen des "sozialen Dialoges" sind folgende Eigenschaften:

- die Organisationen müssen berufsübergreifend, berufsspezifisch oder kategoriell und europaweit tätig sein
- sie müssen aus Organisationen bestehen, die ihrerseits als Bestandteil der Sozialpartnerstrukturen der Mitgliedstaaten anerkannt werden
- sie müssen fähig zur Aushandlung von Vereinbarungen sein
- sie müssen über Strukturen verfügen, die es ihnen ermöglichen, wirksam am Konsultationsprozeß teilzunehmen

3. Zusammenfassung der Ziele des KMU-Aktionsprogrammes

Auf der Basis des 1993 verabschiedeten Aktionsprogrammes verfolgt die EU-Kommission eine Reihe von Zielen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Klein- und Mittelunternehmen⁵. Die Kommission weist allerdings auch explizit darauf hin, daß die Aktionen der Gemeinschaft - in

⁵ Finanzausstattung der EU-Aktionen für den Zeitraum 1993-1996 s. Tabelle 1

Übereinstimmung mit dem Subsidiaritätsprinzip - nur Komplementärfunktion erfüllen können, das heißt, ein großer Teil der Unternehmensförderung läuft nach wie vor auf der Ebene der Mitgliedstaaten ab.

Die Ziele sind im einzelnen:

1. Vertiefung und Erweiterung der Informations- und Kooperationsarbeit für die Unternehmen durch
 - die Entwicklung der EURO-INFO-Centres zur Erleichterung des Zugangs zu Informationen über die Gemeinschaft (Betreuung, Personalschulung, Datenbanken, Zuschüsse,..)
 - Entwicklung der Netze BUK und BC-NET zur Vermittlung von Unternehmenspartnerschaften (Schwerpunkte: Innovationstransfer, technische Zusammenarbeit, Personalschulungen zur Steigerung der Beratungsqualität,..)
 - Stärkung der Programme EUROPARTENARIAT und INTERPRISE zur Direktanbahnung von Kontakten zwischen Unternehmen (unter besonderer Berücksichtigung des Zulieferwesens)
2. Stärkung der europäischen KMU durch Investitionen in deren Aus- und Weiterbildungssysteme
 - im Rahmen der europäischen Bildungsprogramme PETRA, FORCE, EUROTECNET, COMETT, LINGUA und ab 1995 LEONARDO
 - im Rahmen der europäischen Strukturpolitik besonders durch den Europäischen Sozialfonds oder einzelne Gemeinschaftsinitiativen (zB ADAPT oder die KMU-Initiative)
 - im Rahmen einer europäischen Forschungspolitik (zB STRIDE)
 - durch einzelne Aktionen innerhalb der europäischen Unternehmenspolitik zugunsten der KMU
3. Sonstige Verbesserungsvorschläge zugunsten der KMU
 - Öffnung des öffentlichen Auftragswesens für KMU⁶

⁶ Die Kommission wird in der 2. Hälfte 1994 diesbezüglich einen Leitfaden über den erleichterten Zugang zu Großaufträgen für KMU veröffentlichen

- **Verwaltungsvereinfachung in der Gemeinschaft wie zB Vereinfachung der Ausschreibungsverfahren**
- **Folgenabschätzung im Zusammenhang mit den Maßnahmen der Gemeinschaft**
- **Unterstützung zur Anpassung an Normungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsverfahren**
- **stärkere Koordinierung zwischen den einzelnen Gemeinschaftsinitiativen**
- **stärkere Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten bei der Konzeption der EU-Initiativen zugunsten der KMU**
- **verstärkte Bemühungen die Aktionen und Programme, die auf europäischer Ebene laufen, bekannt zu machen, zB "Europäische Woche der Unternehmen"**
- **Stärkung des technologischen Potentials der KMU besonders im Rahmen des 4. Rahmenprogrammes für Forschung und Entwicklung**

4. Die Situation im EWR

Seit je her bemüht sich die Europäische Union neben der Verwirklichung der 4 Freiheiten (freier Waren-, Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr) des Binnenmarktes die Zusammenarbeit in den sogenannten "flankierenden und horizontalen Politiken" zu fördern. Neben der Vollendung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft soll dadurch der innere Zusammenhalt der Gemeinschaft gestärkt werden.

Im europäischen Wirtschaftsraum (EWR) werden durch die Verwirklichung von 3 1/2 Freiheiten quasi binnenmarktähnliche Verhältnisse geschaffen. Nur in einzelnen Bereichen des freien Warenverkehrs (zB Zoll- und Außenhandelspolitik, Landwirtschaft) gibt es für die EFTA-Staaten im EWR noch Einschränkungen.

Das EWR-Abkommen sieht in Artikel 78 weiters eine Absichtserklärung über eine verstärkte "Zusammenarbeit außerhalb der 4 Freiheiten" zwischen den KMU der 12er Gemeinschaft und denen der EFTA-Staaten vor. Die Vertragspartner verpflichten sich in diesem Rahmen Dialog und Kooperationsformen zu vertiefen - den EFTA-Staaten soll der Zugang zu relevanten Informationen und eine stufenweise Einbindung in die Gestaltung der Politiken garantiert werden.

Für Österreich bedeutet das, daß schon bestehende Formen der Zusammenarbeit mit der Europäischen Union zur Förderung der KMU (zB BC-Net, BUK, EUROPARTENARIAT oder EURO-INFO-CENTERS,..) in das EWR-Abkommen übernommen wurden, andere ausgebaut und neue aufgebaut werden können. Volle Gleichberechtigung der österreichischen KMU im Rahmen anderer "flankierender Politikbereiche", etwa im Bereich der Bildungs- oder Forschungsprogramme, erfolgt erst im Rahmen einer EU-Mitgliedschaft.

Rechtsgrundlagen auf der Basis des EWR-Vertrages⁷

Protokoll 31/Artikel 7 des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum:

(1) Die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen ist vor allem im Rahmen folgender Gemeinschaftsmaßnahmen zu fördern:

- **Beseitigung administrativer, finanzieller und rechtlicher Hemmnisse im Geschäftsleben**
- **Unterrichtung von Unternehmen, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen über Politiken und Programme, die für sie von Bedeutung sind, sowie Maßnahmen zu ihrer Unterstützung**
- **Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, insbesondere zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, aus verschiedenen Regionen des Europäischen Wirtschaftsraumes sowie Förderung von Partnerschaften zwischen diesen Unternehmen**

⁷ Das EWR-Abkommen folgt in der Systematik weitgehend dem EWG-Vertrag und gliedert sich in einen Hauptteil bestehend aus 9 Unterteilen; in den 49 zusätzlichen Protokollen werden die Bestimmungen des Hauptteils näher ergänzt bzw. präzisiert

Anhang

Haushaltsrichtlinie der EU - Richtbeträge in Millionen ECU Schwerpunktbereiche 1993-1996 (ABL. L 161/68)

I. AUSBAU DER SCHWERPUNKTE DER UNTERNEHMENSPOLITIK ZUR FÖRDERUNG DES WIRTSCHAFTSWACHSTUMES IN DER EU	
A. Verbesserung d. administrativ und rechtlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen (auch im Bereich der indirekten Besteuerung)	5,10
B. Erleichterung des Zugangs zu Gemeinschaftsinformationen	33,25
C. Verbesserung der Netze zur Vermittlung von Partnerschaften	3,90
D. Weiterentwicklung von Instrumenten zur Direktanbahnung von Kontakten zwischen Unternehmen und zur Förderung grenzüberschreitender Zulieferbeziehungen	28,85
E. Berücksichtigung der Interessen der KMU bei den verschiedenen Initiativen und Politiken der Gemeinschaft	13,90
TEILBETRAG I	85,00
II. SICHERUNG DER KONTINUITÄT UND KONSOLIDIERUNG DER UNTERNEHMENSPOLITIK ZUR FÖRDERUNG DER INTERNATIONALISIERUNG DER KMU	
A. Anpassung an d. Strukturwandel und d. Binnenmarktveränderungen	
▪ KMU	5,50
▪ Unternehmen im Handel und Vertrieb	7,60
▪ Genossenschaften, Vereine, Stiftungen	0,80
B. Verbesserung der finanziellen Rahmenbedingungen	0,90
C. Verbesserung der Beobachtung der Unternehmensentwicklungen	
▪ Europäische Beobachtungsstelle für KMU	5,30
▪ Verbesserung der Statistiken über KMU	1,20
▪ Studien, Seminare, Konferenzen	5,40
▪ Evaluierung der Politik	0,40
TEILBETRAG II	27,10
GESAMTBETRAG	112,10

Literaturverzeichnis

EG-Initiative EUROPARTENARIAT France Nord Est - Lille 1993

Erläuterungen zum Abkommen über den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR-Abkommen) sowie Abkommen in Form eines Briefwechsels zwischen der EWG und der Republik Österreich über bestimmte die Landwirtschaft betreffende Vereinbarungen - Band 3

Europa-Recht, dtv Press, München 1993

Eurostat 1/1994, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 1994

Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Euro-Info, Brüssel, März 1993

dies., Euro-Info, Brüssel, Juni 1993

dies., XXVII. Gesamtbericht über die Tätigkeit der Europäischen Gemeinschaften 1993, Luxemburg 1994

dies., Die optimale Gestaltung des Binnenmarktes - Strategisches Programm, KOM (93) 632

dies., Mitteilung der Kommission über die kleinen und mittleren Unternehmen und die gemeinschaftlichen Aktivitäten auf dem Gebiet der Forschung und technologischen Entwicklung, KOM (93) endg. vom 30. September 1993

dies., Die Dimension des Unternehmens - Schlüssel zum Wachstum der Europäischen Wirtschaft, KOM (92) 470 endg. vom 13. Jänner 1993

Rat der Europäischen Gemeinschaften, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Vertrag über die Europäische Union, Hrsg.: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 1992

dies., Beschluß des Rates vom 14. Juni 1993 über ein mehrjähriges Aktionsprogramm der Gemeinschaft zum Ausbau der Schwerpunktbereiche und zur Sicherung der Kontinuität und Konsolidierung der Unternehmenspolitik in der Gemeinschaft, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, ABl. L 161/68 vom 14. Juni 1993

Wirtschaftskammer Österreich, Kleine und mittlere Unternehmen in der EG, Wien 1993



Ulrike Jenny

Die Berufsbildungspolitik der Europäischen Union unter Berücksichtigung der KMU

Inhaltsverzeichnis

1. Gründe für die Förderung von Aus- und Weiterbildung durch die EU	28
2. Kompetenzen der EU im Bereich der Berufsbildungspolitik	28
3. Europaorientierte Ziele im Bereich der Berufsbildung	30
4. Bildungsprogramme und Bildungsinitiativen der Europäischen Union	
4.1 EU-Bildungsprogramme	30
4.1.1 Leonardo im Europa des 20. Jahrhunderts.....	32
4.2 EU-Initiativen	36
5. Österreichische Beteiligung im EWR/EU	37
Literaturverzeichnis	38

1. Gründe für die Förderung von Aus- und Weiterbildung durch die EU

"Würde ich es noch einmal tun, ich würde mit der Bildung beginnen" so die legendären Worte von Jean Monnet, dem Gründungsvater der Montanunion. Tatsächlich aber war über viele Jahre der Stellenwert der Bildungspolitik im Rechtsgefüge der Europäischen Union (EU) nicht sehr hoch bemessen. Bildungspolitische Maßnahmen wurden als "Anhängsel" einer europäischen Sozialpolitik oder im Rahmen anderer Tätigkeitsfelder der Europäischen Union, wie etwa der Verwirklichung des Grundsatzes der "Freizügigkeit der Arbeitnehmer" (zB Diplomanerkennungsrichtlinien), verabschiedet.

Erst die Aktivitäten der Brüsseler Organe in den letzten Jahren lassen erkennen, daß Bildung eine neue Bewertung erfahren hat: Investitionen in "Humanressourcen" gelten mittlerweile als strategischer Wettbewerbsfaktor in einem weltweiten Konkurrenzkampf, qualifizierte Arbeitskräfte als Bausteine der europäischen Wirtschaftskraft.

Die grenzüberschreitenden Bildungs- und Austauschaktivitäten der Gemeinschaft richten sich an die unterschiedlichsten Adressaten: das Spektrum reicht von Maßnahmen zur Förderung von Studenten und Lehrpersonal bis zum Austausch von Jugendlichen in Berufsbildung bzw. betrieblichem Bildungspersonal. Auch diverse Organisationsformen wie Unternehmen, Hochschulen oder Sozialpartner sind aufgefordert, mit zur Verwirklichung der "europäischen Dimension" beizutragen. Angesichts der strategischen Bedeutung, die kleine und mittlere Unternehmen in und für Europa spielen, ist es ein besonderes Anliegen der Brüsseler Organe, sie in diese Aktivitäten miteinzubeziehen.

Die bildungspolitischen Maßnahmen der EU erlauben es aber auch, andere "europäische" Ziele zu verfolgen: Bildungskonzepte werden als ein Instrument gesehen, die Kommunikationsfähigkeit über Länder- und Kulturgrenzen hinweg zu fördern bzw. aktiv an der Gestaltung eines "Europas der Bürger" mitzuwirken.

2. Kompetenzen der EU im Bereich der Berufsbildungspolitik

In den Verträgen über die Europäische Union (EU-V) - den sogenannten "Verträgen von Maastricht (17. 2. 1992)" - wurde der Bedeutung der Bildung durch die Aufnahme von zwei neuen Artikel Rechnung getragen.

Artikel 126 EU-V beschreibt die Ziele der Union im Bereich der allgemeinen Bildung, Artikel 127 EU-V legt die Kompetenzen und Aufgabenbereiche der Union im Bereich der beruflichen Bildung fest. Brüssel macht es sich dabei zur Aufgabe, die Bildungssysteme der Mitgliedstaaten zu unterstützen, um eine europäische Dimension zu ergänzen und europaweite bildungsbezogene Kooperationen zu fördern. Die Verantwortung für die Gestaltung der europaweit sehr unterschiedlichen Bildungssysteme bleibt - gemäß dem Subsidiaritätsprinzip - aber nach wie vor den Mitgliedstaaten vorbehalten.

Auszug aus dem Vertrag über die Europäische Union (EU-V)

Artikel 127 (Berufsbildungspolitik)

(1) Die Gemeinschaft führt eine Politik der beruflichen Bildung, welche die Maßnahmen der Mitgliedstaaten unter strikter Beachtung der Verantwortung der Mitgliedstaaten für Inhalt und Gestaltung der beruflichen Bildung unterstützt und ergänzt.

(2) die Tätigkeit der Gemeinschaft hat folgende Ziele:

- *Erleichterung der Anpassung an die industriellen Wandlungsprozesse, insbesondere durch Bildung und Umschulung;*
- *Verbesserung der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zur Erleichterung der beruflichen Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt*
- *Erleichterung der Aufnahme einer beruflichen Bildung sowie Förderung der Mobilität der Ausbilder und der in beruflicher Bildung befindlichen Personen, insbesondere der Jugendlichen;*
- *Förderung der Zusammenarbeit in Fragen der beruflichen Bildung zwischen Unterrichtsanstalten und Unternehmen*
- *Ausbau des Informations- und Erfahrungsaustausches über gemeinsame Probleme im Rahmen der Berufsbildungssysteme der Mitgliedstaaten.*

(3) Die Gemeinschaft und die Mitgliedstaaten fördern die Zusammenarbeit mit dritten Ländern und den für die berufliche Bildung zuständigen internationalen Organisationen.

3. Europaorientierte Ziele im Bereich der Berufsbildung

Europäisches Ziel in bezug auf die Erstausbildung Jugendlicher

Sicherstellung einer umfassenden, anerkannten Basisqualifikation für sämtliche Jugendliche, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, im Anschluß an die Vollzeitschulpflicht eine ein- oder zweijährige Berufsausbildung zu absolvieren.

Europäisches Ziel bezüglich Weiterbildung

Förderung größerer und wirksamerer Investitionsanstrengungen für die berufliche Weiterbildung der Arbeitnehmer und eine Leistungsoptimierung, speziell durch Entwicklung der Partnerschaften zur stärkeren Sensibilisierung der öffentlichen Hand, der kleinen und mittleren Unternehmen, der Sozialpartner und der einzelnen Arbeitnehmer für die Vorteile, die Investitionen in die berufliche Weiterbildung mit sich bringen.

Europäisches Ziel bezüglich der Berufsbildung im Hinblick auf Technologietransfer

Weiterentwicklung - ausgehend von einer strukturierten Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen - des Transfers der Ergebnisse zwischen Forschung und Entwicklung auf dem Weg der Berufsbildung in Richtung jener Unternehmen, die Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung und ausgeprägt technologischem Inhalt schaffen können, und zwar insbesondere durch Verbesserung des Beitrages der Hochschulen zur Weiterbildung (KOM 93 686 endg. vom 21. Dezember 1993).

4. Bildungsprogramme und Bildungsinitiativen der Europäischen Union

4.1 EU-Bildungsprogramme

"Anpassung der Arbeitnehmer an die neuen Herausforderungen in einer sich stetig ändernden Arbeitswelt" oder "Europa zum Anfassen" besonders für die Zielgruppe der Jugendlichen: so lauten nur zwei der Ziele, die die mittlerweile große Zahl der europäischen Bildungsprogramme verfolgen.

Die Programme mit der längsten Tradition sind sicherlich ERASMUS und COMETT - die Initiativen zum europaweiten Austausch von Studenten, an denen sich seit 1991 auch Österreich sehr erfolgreich beteiligt. Aber auch EU-Programme wie PETRA, das den Austausch von Jugendlichen in Berufsbildung

bzw. Auszubildende vorsieht oder FORCE, das als das "europäische Flaggschiffprogramm im Bereich der beruflichen Weiterbildung" gilt, werden von vielen Europäern angenommen. Berufsbildung, um eine "europäische Dimension" erweitert, erhöht nachgewiesenermaßen die Chancen auf einem zunehmend internationalen Arbeitsmarkt. Allen diesen Berufsbildungsprogrammen der EU ist es ein gemeinsames Ziel, KMU zur Teilnahme zu aktivieren.

Neben den oben angeführten EU-Programmen gibt es noch eine Vielzahl von weiteren Austauschmaßnahmen. Im Sommer 1993 wurde von der EU-Kommission beschlossen, diese bisweilen unübersichtliche Programmvielfalt zu straffen und ab 1995 auf zwei große Aktionslinien zusammenzuführen.

Richtungsweisend in diesem Zusammenhang war das sogenannte Ruberti-Papier vom Mai 1993 (KOM 93 183 vom 5. Mai 1993).

Trotz aller Erfolge, die etwa ERASMUS und COMETT im Bereich des Studentenaustausches verbuchen, wurde darin festgestellt, daß vor allem von den kleinen und mittleren europäischen Unternehmen (KMU) die Möglichkeiten zur Teilnahme an PETRA, FORCE oder EUROTECNET nur zögernd genutzt wurden. Dies wiegt umso schwerer, als KMU den eigentlichen Wirtschaftsfaktor Nr. 1 in Europa darstellen und vermehrte Investitionen und grenzüberschreitende Kooperationen im Bereich Aus- und Weiterbildung strategische Faktoren zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind.

Den vielleicht ausschlaggebendsten Grund für die geringe KMU-Beteiligung im Rahmen der noch laufenden EU-Programme formuliert die EU-Kommission selbst: "Die Wirtschaft ist nicht bereit, mit komplizierten und sich überschneidenden Strukturen zusammenzuarbeiten, man muß künftighin vielmehr bestrebt sein gezielte, einfache, benutzerfreundliche Dienstleistungen und Informationen für die Unternehmen, besonders für die KMU, anzubieten".

Im "Ruberti-Papier" wurde aber nicht nur eine Neustrukturierung und Straffung aller laufenden EU-Bildungsprogramme vorgeschlagen, sondern - angesichts der komplexen Herausforderungen der 90-er Jahre - eine stärkere Verzahnung zwischen der europäischen Berufsbildungspolitik und anderen Handlungsebenen der Gemeinschaft. Angeführt wird, daß (1) von der "Steigerung der Investitionen in das Humankapital" langfristig die europäische Wettbewerbsfähigkeit abhängt und (2) diese bildungspolitischen Maßnahmen nur in Verbindung mit Maßnahmen auf anderen Ebenen wie der Forschungspolitik, Industriepolitik oder Sozialpolitik zur Lösung der europäischen Kernprobleme (zB Arbeitslosigkeit) beitragen können¹.

¹ vgl. weiters: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Weißbuch "Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung - Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert", Brüssel 1993

Klare Vorgaben für die Gestaltung eines neuen Gesamtberufsbildungsprogrammes wurden somit im Sommer 1993 gemacht².

4.1.1 LEONARDO im Europa des 20. Jahrhunderts

Im Dezember 1993 veröffentlichte die EU-Kommission schließlich den *"Entwurf für einen Beschluß über ein Aktionsprogramm zur Durchführung einer Berufsbildungspolitik der Europäischen Gemeinschaft"*, und verleiht diesem den geschichtsträchtigen Namen "LEONARDO da Vinci". LEONARDO soll - seiner Konzeption nach - als Gesamtprogramm die bisherigen Aktivitäten im Bereich der beruflichen Bildung wie COMETT, PETRA, FORCE, EUROTECNET und Teile des LINGUA - Programmes blocken. Die bis dato klare Trennung in EU-Programme zur Förderung der beruflichen Erstausbildung (zB PETRA) und zur beruflichen Weiterbildung (zB FORCE) wird aufgehoben.

Auf der Basis des Kommissionsvorschlages verfolgt LEONARDO 2 übergeordnete Ziele: (1) Unterstützung und Ergänzung der von den Mitgliedstaaten ergriffen Maßnahmen und (2) Förderung der Kooperation zwischen den Mitgliedstaaten zwecks schrittweiser Schaffung eines europäischen Raumes für Berufsbildung und beruflicher Qualifikation (siehe Seite xx).

Durch Teil I soll vornehmlich die **Qualität der nationalen Berufsbildungssysteme** durch transnationale Zusammenarbeit Impulse erhalten und effizienter gestaltet werden. Dazu heißt es: "Vor dem Hintergrund der Beschränkung der nationalen Haushalte können Größenvorteile und Innovationstransfer der Gemeinschaftsaktion eine immer größere Bedeutung verschaffen"³.

Aufgefordert zur Einreichung von transnationalen Pilot- oder Austauschprojekten vornehmlich zum **Transfer von technologischen Innovationen** werden in Teil II zB Unternehmen, Sozialpartner, Bildungsträger, aber auch Universitäten,...

Im Rahmen des **Aktionsteiles III** werden Maßnahmen zur Vermittlung **arbeitsplatzbezogener Fremdsprachenkenntnisse** gefördert werden. Dieser Aktionsteil sieht weiters die Förderung der Verbreitung der Kenntnisse über die anderen Berufsbildungssysteme innerhalb der Staatengemeinschaft vor.

Der Erfolg von LEONARDO wird maßgeblich von der Vernetzung der operativen Strukturen auf europäischer Ebene zB bei der Hilfe zur Partnersuche

² vgl. weiters: "SOKRATES und LEONARDO im Europa des 20. Jahrhunderts", ibw-Mitteilungen, Februar 1994

³ KOM (93) 686 endg vom 23. Dezember 1993, S. 18f

Gepulte LEONARDO Aktionsteile

LEONARDO-AKTIONS LINIEN	GEFÖRDERTE MASSNAHMEN/ FINANZIELLE UNTER- STÜTZUNG DURCH DIE EU	ZUM BEISPIEL
Teil I: Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Berufsbildungssysteme der Mitgliedstaaten	I.1 Transnationale Pilotprojekte: max. ECU 100.000/Proj./Jahr	Verbesserung der beruflichen Erstausbildung; Berufliche Bildung von Aus- und Weiterbildern;...
	I.2 Transnationale Austauschmaßnahmen: max. ECU 5.000/Austausch (Abhängig v. BIP, Distanz, ...)	Jugendliche in Erstausbildung; Junge Arbeitnehmer; Bildungspolitische Entscheidungsträger;...
Teil II: Maßnahmen zur Verbesserung der Berufsbildungsaktionen	II.1 Transnationale Pilotprojekte: max. ECU 100.000/Proj./Jahr	Innovative Projekte zur Anpassung an die industriellen Wandlungsprozesse; Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und Universität zum Transfer technologischen Innovationen;...
	II.2 Transnationale Austauschmaßnahmen: max. ECU 5.000/Austausch	Betriebspraktika für junge Menschen in Hochschulbildung; Austauschprogramme für Bildungsverantwortliche in Unternehmen (KMU)...
Teil III: Maßnahmen zur Unterstützung der Fremdsprachenkenntnisse und Verbreitung von Innovationen im Bereich der beruflichen Bildung	III.1 Kooperationen im Bereich "Verbesserung der Sprachkenntnisse": - Pilotprojekte: max. ECU 100.000/Jahr - Austausch: max. ECU 5.000	Transnationale Pilotprojekte für die Entwicklung von Sprachaudits in KMU; Anpassung der Sprachkenntnisse an die technologische Entwicklung;.. Transnationale Austauschprogramme zwischen Unternehmen und Bildungsinstitutionen;...
	III.2 Wissenserweiterung im Bereich der beruflichen Bildung: zwischen 50-100% der Kosten	Analysen über Qualifikationsprognosen oder neue Weiterbildungsmethoden für KMU;.. Datenerhebung u.-vergleich zur systematischen Dokumentation der laufenden gemeinschaftlichen Erhebungen;...
	III.3 Entwicklung der Verbreitung von Innovationen im Bereich der beruflichen Bildung: max. ECU 100.000/Proj./Jahr	Entwicklung von Materialien zur Verbreitung von innovativen Produkten und Ergebnissen va für die Lehrausbildung, Fernlehre;.. Transnationale Austauschprojekte für bildungspolitische Entscheidungsträger;...
Teil IV: Begleitende Maßnahmen zur Förderung der europäischen Dimension in der Bildung	IV.1 Netzwerke: zwischen 50-100% der Kosten	Internationale Partnerschaften zur Präsentation der transnationalen Pilotprojekte; Initiativen der Mitgliedstaaten zur Transparenzerhöhung von LEONARDO;...
	IV.2 Flankierende Maßnahmen: zwischen 50-100% der Kosten	Informationsarbeit durch die EU, Aufbau einer Datenbank über laufende Projekte; Evaluierung der Gemeinschaftsmaßnahmen;...

abhängen. Teil IV sieht den schrittweisen Aufbau eines unterstützenden Netzwerkes zur Förderung der europäischen Dimension in der Berufsbildung.

Besondere Berücksichtigung der europäischen KMU

Höchste Priorität innerhalb von LEONARDO wird den KMU eingeräumt. Besonders in Anbetracht ihrer Bedeutung für die Sicherung der Arbeitsplätze sollen diese (1) für die Bedeutung der Berufsbildung sensibilisiert, (2) bei der Beteiligung an EU-Projekten begünstigt und (3) bei der Auswahl von Ausbildungsmaßnahmen für KMU-Personal bevorzugt werden.

So sollen etwa "Pilotprojekte" gefördert durch Teil I mithelfen, die Reaktionsfähigkeit der KMU auf den Berufsbildungsbedarf zu verbessern. Besonderer Nachdruck wird in den "Pilotprojekten" des Teiles II auf die Förderung von Berufsbildungsmaßnahmen für den Transfer technologischer Innovationen in KMU gelegt. Die Verbesserung der Managementqualitäten bzw. die Verbesserung deren Fremdsprachen ist ein weiterer LEONARDO-Schwerpunkt zugunsten der KMU. Unterstützung (bis zu 100%) gewährt die Gemeinschaft bei vergleichenden Erhebungen und Analysen über die Situation in den KMU: so wird angestrebt neue, innovative Weiterbildungsmethoden für und in KMU zu erheben und neue Verfahren und Mittel des Humanressourcen-auditing zu entwickeln.

Zur Finanzierung

Im Finanzbogen vom Dezember 1993 waren für alle LEONARDO-Aktionsteile im Zeitraum 1995-1999 insgesamt ECU 801,8 Mio vorgesehen, laut den neuesten Meldungen aus Brüssel dürfte sich der zur Verfügung stehende Betrag auf realistische ECU 620 Mio einpendeln.

In Voraussicht der Geschehnisse formulierte die EU-Kommission bereits im Dezember 1993: "Die von der Gemeinschaft für Berufsbildung bereitgestellten Gelder sind bescheiden im Vergleich zu den von den Mitgliedstaaten oder den Unternehmen eingesetzten Budgets." Weiters wird aber festgestellt: "Der zwar vergleichsweise geringe Beitrag der Gemeinschaft ist von entscheidender Bedeutung für die Modernisierung und die Entwicklung der Systeme, denn er konzentriert sich auf die Faktoren Dynamisierung und Fortschritt"⁴.

Im Rahmen von LEONARDO hat die Kommission mit ihrer Forderung nach Verknüpfung bildungspolitischer Aktionen innerhalb verschiedener Politikbereiche auch ernst gemacht: Subventionen durch die Gemeinschaft sollen vornehmlich für die LEONARDO-Projektentwürfe und vorbereitende Maßnahmen gewährt werden. Die Durchführung der Bildungsmaßnahmen selbst soll mehr-

⁴ s. FN4 - Finanzbogen

heitlich aus dem hoch dotierten Europäischen Sozialfonds (ESF) erfolgen. Diese Überschneidung wird von der EU-Kommission als "Komplementarität" bezeichnet.

LEONARDO - von den einzelnen Gremien kritisch unter der Lupe

Über Inhalt und Aufbau von LEONARDO wurde viel diskutiert. Besonders die Tatsache, daß das Hochschulprogramm COMETT unter LEONARDO fallen soll, wurde mit der Begründung bemängelt, daß das Programm nicht an der Abgrenzung zwischen allgemeiner und beruflicher - entsprechend Art. 126 und Art. 127 EU-V - festhält. An der geforderten "Komplementarität" zwischen den bildungspolitischen Maßnahmen von LEONARDO und dem ESF wird besonders ausgesetzt, daß die Kommission angesichts unterschiedlicher Förderbedingungen und -zuständigkeiten keinerlei Angaben zur praktischen Durchführung macht⁵. In der Stellungnahme des europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses wird LEONARDO prinzipiell begrüßt, die zu geringe Berücksichtigung der Förderung der Fremdsprachenkenntnisse im Berufsleben aber kritisch angemerkt. Auch eine Aufwertung der Rolle der Sozialpartner im "beratenden Ausschuß" wurde gefordert.

Startschuß per 1.1.1995

Allen Unkenrufen zum Trotz, die LEONARDO ein Scheitern oder einen erheblich verzögerten Start prognostizierten, scheint der von der EU-Kommission vorgesehene Terminplan eingehalten zu werden. Bis zur endgültigen Verabschiedung durch den EU-Rat hat der LEONARDO-Kommissionsentwurf vom Dezember 1993 allerdings einen langwierigen Entscheidungsprozeß hinter sich: die EU-Mitgliedstaaten (und auch Österreich) haben ihre Stellungnahmen abgegeben, eine Lesung fand im Europäischen Parlament statt, der Wirtschafts- und Sozialausschuß nahm sich LEONARDOs an. Ausschlaggebend für das zeitgerechte Inkrafttreten von LEONARDO dürfte aber die "Verabschiedung eines gemeinsamen Standpunktes der Arbeits- und Sozialminister der EU vom 22. Juni 1994" sein. Eine Beschlußfassung durch den Rat wird im Herbst 1994 erfolgen.

In Österreich übernimmt nach einer Stellungnahme des Bundeskanzleramt-Verfassungsdienstes das Ministerium für Unterricht und Kunst unter Mitwirkung der anderen maßgeblich beteiligten Ministerien (BMwA, BMAS) die Federführung für LEONARDO.

⁵ vgl. Beschluß des Bundesrates 110/94 vom 18.3.1994

Wesentliche Gründe für die Konzentration der EU-Bildungsprogramme:

- 1. Vermeidung einer Stückelung der Maßnahmen**
- 2. Besseres Kosten-Nutzenverhältnis durch Zusammenfassung verwandter Maßnahmen**
- 3. Bessere Verknüpfung der nationalen Maßnahmen mit den Gemeinschaftsaktionen**
- 4. Konzentration auf die nötigen flankierenden Bewertungsvereinbarungen**

Quelle: Leitlinien für die Gemeinschaftsaktion im Bereich allgemeine und berufliche Bildung vom 5. Mai 1993

4.2 EU-Initiativen

Abseits der EU-Bildungsprogramme können bildungspolitische Maßnahmen auch im Rahmen der 1993 gründlich reformierten Europäischen Strukturfonds gefördert werden (ABl. L 193 vom 31. Juli 1993) - besonders Ziel 3 "Bekämpfung der Arbeitslosigkeit" und vor allem das neue Ziel 4 "Anpassung der Arbeitskräfte an die industriellen Wandlungsprozesse und an die Veränderungen der Produktionssysteme" sehen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Jugendliche, Frauen, Arbeitslose und Arbeitnehmer vor. Für Ziel 3 und Ziel 4, gefördert aus dem Europäischen Sozialfonds⁶, stehen im Zeitraum 1994-1999 ca. ECU 16 Milliarden zur Verfügung. Im Gegensatz dazu nimmt sich die geplante Budgetierung des gesamten Berufsbildungsprogrammes LEONARDO mit ECU 0,6 Milliarden sehr bescheiden aus.

Maßnahmen in Zusammenhang mit Ziel 4 sollen auf die tieferliegenden Ursachen der Probleme der industriellen Anpassung einschließlich der Dienstleistungen und nicht auf kurzfristige Marktsymptome gerichtet sein. Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der kleineren und mittleren Unternehmen sind im Rahmen dieser Maßnahmen besonders zu berücksichtigen. Zuschüsse aus den Fonds können beantragt werden für Bezüge und damit verbundene Kosten sowie Aufenthalts- und Fahrtkosten, Kosten für die Vorbereitung, Durchführung, Verwaltung und Bewertung der vorgesehenen Maßnahmen und Kosten für Beschäftigungsbeihilfen.

⁶ Der Europäische Sozialfonds (ESF) ist einer der 4 Fördertöpfe, die im Rahmen einer europäischen Strukturpolitik dazu dienen, die wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede in der 12-er Gemeinschaft anzugleichen; der ESF fördert vornehmlich Qualifizierungsmaßnahmen; Österreich kann mit jährlichen Mitteln von ca. öS Mrd 1,5 aus den ESF rechnen

10 Prozent der insgesamt für die EU-Strukturfonds vorgesehenen Mittel (ECU 140 Milliarden im Zeitraum 1994-1999) stehen für sogenannte "Gemeinschaftsinitiativen" zur Verfügung. Im Gegensatz zur gemeinschaftlichen Rahmenförderung, bei der Gelder für die nationalen Entwicklungspläne zugewiesen werden, sind die "Gemeinschaftsinitiativen" für die Finanzierung von Projekten mit "europäischer Dimension" vorgesehen. Konkret heißt das, daß im Rahmen der Gemeinschaftsinitiativen beantragte Projekte transnational durchgeführt werden müssen und für die Gemeinschaft als Ganzes von besonderem Interesse sein sollten (KOM 93 282 endg. vom 15. Juni 1993).

Die wichtigsten Initiativen im Bereich "Förderung von Humanressourcen und Beschäftigung" vor allem auch in KMU sind NOW (Chancengleichheit für Frauen am Arbeitsmarkt), YOUTHSTART (Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit), ADAPT (Umschulung und Weiterqualifikation der Arbeitnehmer), INTERREG (Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen den an den Außen- und Binnengrenzen gelegenen Regionen der EU) und die mit ECU 1 Milliarde ausgestattete KMU-Initiative selbst. Alle diese Maßnahmen werden auf der Basis sogenannter "Nationaler Förderpläne" unterstützt und sind von den Mitgliedstaaten kofinanzieren.

Angesichts der Summen, die für die Förderung der Humanressourcen über die EU-Strukturfonds ausgeschüttet werden, liegt der Schluß nahe, daß diese immer mehr zum eigentlichen Instrument einer europäischen Berufsbildungspolitik sind. Das auch in den Medien vielbeachtete Bildungsprogramm LEONARDO nimmt dagegen (angesichts dessen Finanzausstattung) höchstens eine Statistenrolle ein.

5. Österreichische Beteiligung im EWR/EU

Eine Teilnahme an den EU-Bildungsprogrammen ist derzeit - mit Ausnahme von COMETT und ERASMUS - nicht möglich. Seit Inkrafttreten des EWR (1.1.1994) stehen die Programme "Jugend für Europa" und "ARION" offen, weiters kann sich Österreich an das EURYDICE- Bildungsinformationsnetz anschließen.

Der angestrebte Beitritt zur Europäischen Union wird unserem Land die Möglichkeit bieten, an allen europäischen Austauschinitiativen und anderen Kooperationsformen teilzunehmen. Unabhängig davon ob die EU-Bildungsprogramme bereits SOKRATES und LEONARDO oder noch "PETRA", "FORCE" oder "EUROTECNET" heißen - ab 1.1.95 stehen sie jedenfalls für alle österreichischen Interessenten offen. Der Wegfall von Grenzen in Europa - sei es für Waren, Personen, Dienstleistungen oder Kapital - bietet erstmals die

Möglichkeit, einen beruflichen Werdegang in Dimensionen zu planen, der alle Staaten der Gemeinschaft umfaßt.

Gelder aus den hochdotierten Strukturfonds wird Österreich erst nach dem vollzogenen EU-Beitritt und nach endgültigem Abschluß der Verhandlungen über die Festlegung der österreichischen Fördergebiete reklamieren können. Bis auch für österreichische KMU Gelder aus Brüssel fließen, etwa aus der KMU-Initiative, wird allerdings national noch viel an vorbereitender Programmarbeit (wie zB der Erstellung der Nationalen Förderpläne) zu leisten sein - Diskussionen sind vorprogrammiert.

Literaturverzeichnis

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Vorschlag für einen Beschluß des Rates über ein Aktionsprogramm zur Durchführung einer Berufsbildungspolitik der Europäischen Gemeinschaften LEONARDO da Vinci, KOM (93) 686 endg. vom 21. Dezember 1993
- dies., Leitlinien für die Gemeinschaftsaktion im Bereich allgemeine und berufliche Bildung vom 5. Mai 1993; KOM (93) 183 endg. vom 5. Mai 1993
- dies., Vorschlag für einen Beschluß des Parlamentes und des Rates über ein gemeinschaftliches Aktionsprogramm "SOKRATES", ABl. C 66/3 vom 3.3.1994
- dies., Mitteilung der Kommission über die Zukunft der Gemeinschaftsinitiativen im Rahmen der Strukturfonds, KOM (93) 282 endg. vom 16. Juni 1993
- Le Magazine, Hrsg. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel 1994
- Rat der Europäischen Gemeinschaft, Verordnung (EWG) Nr. 2081/93 des Rates vom 20. Juli 1993 zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 2052/88 über Aufgaben und Effizienz der Strukturfonds und über die Koordinierung ihrer Interventionen untereinander sowie mit denen der Europäischen Investitionsbank und den anderen vorhandenen Finanzinstrumente, ABl. L 193/5 vom 31. Juli 1993
- Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema "Entwurf für einen Beschluß über ein Aktionsprogramm zur Durchführung einer Berufsbildungspolitik der Europäischen Gemeinschaften", CES 380 vom 23. März 1994

Die KMU-Initiative auf der Basis des EU-Weißbuches

Inhaltsverzeichnis

1. EU-Weißbuch - Aufruf zum Vertrauen in die europäische Wettbewerbsfähigkeit.....	40
2. Europaspezifisches Arbeitslosenproblem?	40
3. Wege ins 21. Jahrhundert.....	41
4. EU-Weißbuch - Anstöße zu mehr Investitionen in den Bereichen Forschung/Entwicklung und Bildung	42
5. Kleine und mittlere Unternehmen	
5.1 KMU - größtes Potential bei der Schaffung von Arbeitsplätzen.....	44
5.2 Gemeinschaftsinitiative - KMU	45
6. Bedeutung des Weißbuches.....	46
Literaturverzeichnis	46

1. EU-Weißbuch - Aufruf zum Vertrauen in die europäische Wettbewerbsfähigkeit

Das einzige und absolut übergeordnete Ziel des Weißbuches - herausgegeben von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften - gilt dem Kampf gegen die Arbeitslosigkeit: angesichts von gemeinschaftsweit 17 Millionen Beschäftigungslosen, versuchen die Organe der Europäischen Union das Ruder herumzureißen.

Ganz im Gegensatz zur bisherigen Tradition bei der Gestaltung von Kommissionstexten beinhaltet das Weißbuch an Emotionen appellierende, ja beinahe beschwörende Textpassagen wie zB "Ja, wir sind in der Lage neue Arbeitsplätze zu schaffen...! Es geht um die Zukunft unserer Kinder, die ein Anrecht haben, hoffnungsvoll und motiviert ihrer Mitwirkung an den wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten entgegenzusehen, die die ihre ist!" (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Weißbuch 1993). Diese auf-rüttelnden Formulierungen lassen die Bedeutung erkennen, die die EU-Organe, allen voran die Kommission, dem Problem "Arbeitslosigkeit in Europa" beimessen.

Trotzdem ist und bleibt das Weißbuch auch - allen düsteren Analysen und Prognosen zum Trotz - eine Manifestation des Glaubens und Vertrauens in die Stärke der europäischen Wirtschaft. Hingewiesen wird dabei auf Europas beträchtliche immaterielle Kapitalfaktoren wie Ausbildungsstand und Qualifikation der europäischen Arbeitnehmer, die fest gegründeten Gesellschaftsmodelle oder die Fähigkeit zum sozialen Dialog.

2. Europaspezifisches Arbeitslosenproblem?

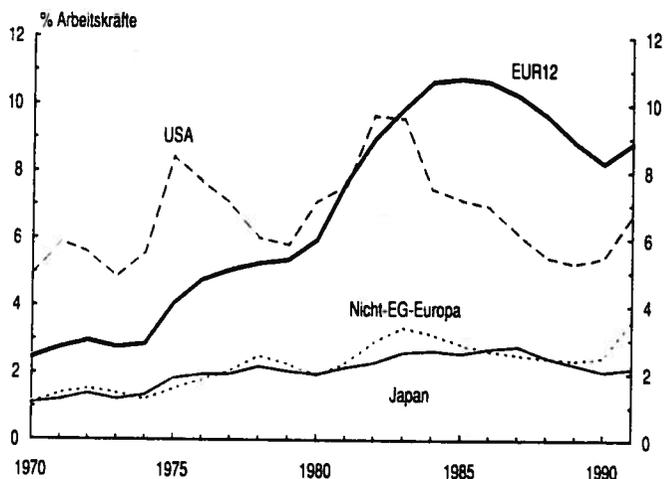
Dramatische 11 Prozent Arbeitslosigkeit - gemessen an der zivilen Erwerbsbevölkerung in Europa - im Vergleich zu 7 Prozent in den USA und gar nur zu 2,5 Prozent in Japan zeigen tendenziell in Richtung einer spezifisch europäischen Problematik (siehe Abb. 1).

Auf der Basis von Beiträgen der Mitgliedstaaten kommt die Kommission zum Schluß, daß es nicht gelungen ist, in Zeiten beträchtlichen Wirtschaftswachstums für die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze zu sorgen. Charakteristisch für die europäische Wirtschaft war, mit Ausnahme des Zeitraumes 1986-1990, ein durchwegs geringes Beschäftigungswachstum.

Kennzeichnend für die Situation in Europa sind dabei stark länderspezifische Unterschiede: so weisen - laut Weißbuch - etwa Deutschland und Spanien in den letzten Jahren ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent

auf, die Arbeitslosenquote lag jedoch in Deutschland bei 6 Prozent, in Spanien bei durchschnittlich 16 Prozent. In Frankreich und Italien ist zB jeder zehnte Arbeitnehmer ohne Beschäftigung, die Wachstumsraten der jeweiligen Volkswirtschaften divergieren recht stark (von 1,8 % bis zu 2,5 %).

Abb. 1: Arbeitslosenquoten in der Gemeinschaft und außerhalb, 1970 - 1991



Quelle: Beschäftigung in Europa, S. 23; Hrsg.: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 1992

Die Situation in den USA war hingegen gekennzeichnet von bescheidenen Wirtschaftswachstumsraten bei hoher Beschäftigungsintensität; in Japan etwa entwickelte sich der Zuwachs an Beschäftigungsmöglichkeiten mehr oder minder parallel zur Wachstumsrate der Erwerbsbevölkerung.

Zitat aus dem Weißbuch:

"Zwar haben wir (Europa) uns verändert, doch die Welt hat sich noch schneller geändert."

3. Wege ins 21. Jahrhundert

Das Weißbuch versucht über bloße Analysen der europäischen Situation hinauszugehen und "Wege ins 21. Jahrhundert" zur Schaffung einer gesunden offenen marktwirtschaftlich orientierten europäischen Wirtschaft aufzuzeigen.

Ausgehend von der These, daß Arbeitslosigkeit nicht zwangsweise an niedrige Wirtschaftswachstumsraten gekoppelt ist, wird - laut Weißbuch - die große

Herausforderung darin bestehen, Wirtschaftswachstum in Beschäftigung umzuwandeln. Somit konzentriert sich all das Handeln der EU aber auf ein Ziel: die Förderung der Beschäftigung.

Im Originalton:

"Alles Handeln muß auf den Bereich Beschäftigung gerichtet werden".

Gleichzeitig mit dem Weißbuch wurde ein strategisches Aktionsprogramm zur Umsetzung der Vorschläge veröffentlicht. Dieses umfaßt neben a) dem Abschluß des Rechtsetzungsprogrammes auf der Basis des Weißbuches von 1985 und b) Aktionen im Bereich des Verwaltungsgebietes (zB mehr Koordination zwischen den beteiligten europäischen Verwaltungen, Einführung der elektronischen Post,...) auch c) Vorschläge zur "Ausgestaltung des Binnenmarktes".

Die Vorschläge zur "Ausgestaltung des Binnenmarktes" sehen im einzelnen folgende Zielsetzungen vor:

- bessere Effektivitätsbewertung der Gemeinschaftsvorschriften
- Schaffung unternehmerfreundlicher Rahmenbedingungen inklusive einer Reihe von Maßnahmen zugunsten der KMU
- Förderung von Investitionen in Infrastrukturen und den Ausbau trans-europäischer Netze wie Eisenbahnen, Gas- und Elektrizitätsversorgung, Fluß- und Kanalnetze oder Telematikverbindungen mit gemeinschaftsweiter Bedeutung
- beständiger Ausbau des Binnenmarktes unter Berücksichtigung von umweltpolitischen Erfordernissen
- Transparenz bei der Ausarbeitung neuer Gemeinschaftsvorschriften
- Schaffung eines "Europa der Bürger", Arbeitnehmer und Verbraucher

4. EU-Weißbuch - Anstöße zu mehr Investitionen in den Bereichen Forschung/Entwicklung und Bildung

Neue Impulse soll auch die europäische Forschungs- und Entwicklungspolitik erhalten - neben den europaweit eher geringen Aufwendungen für Forschungsausgaben konstatiert die EU eine Aufsplitterung innerhalb der nationalen und

auch der europäischen Forschungslandschaft. Eine wichtige Rolle zur stärkeren Koordinierung der Initiativen wird dabei künftighin dem vierten Rahmen- und Forschungsprogramm der EU zudedacht. Dieses soll - so der zuständige EU-Kommissär Ruberti - nicht einfach ein zusätzliches europaweites Programm werden, sondern neue Impulse für eine europäische Forschungspolitik liefern.

Exkurs

Im vierten Rahmen- und Forschungsprogramm werden innerhalb der vier Aktionsbereiche folgende KMU spezifische Maßnahmen vorgeschlagen:

- unbefristete Ausschreibungsverfahren, an denen eine Beteiligung jederzeit möglich ist
- spezielle Dienstleistungen und direkte Unterstützung für die KMU zur Förderung der grenzüberschreitenden Nutzung der FTE-Ergebnisse
- mehr Informationsarbeit über die Nutzung der Ergebnisse der Gemeinschaftsmaßnahmen
- Aufklärung der Unternehmen über besten Verfahren in bezug auf Technologiemanagement
- Einrichtung eines Fonds für die Übernahme der neuen Technologien durch die KMU (Zinsvergünstigungen, Darlehensgarantien, Anreize für Risikokapital...)
- Minimierung der finanziellen Risiken während der Projektdurchführung bis zur Nutzung der Forschungsergebnisse durch zB tilgungsfreie Zeiten für Bankkredite

Quelle: KOM 93 356 endg. vom 30. September 1993

Weiters wird zur Stabilisierung der Beschäftigungslage auf Aus- und Weiterbildung gesetzt. Das Weißbuch widmet dem "Lebenslangen Lernen" ein eigenes Kapitel. Idealerweise soll dabei - laut EU-Kommission - der Zugang zu den nationalen Bildungssystemen zu einem fixen Bestandteil des Lebens der Bürger werden.

Speziell die berufliche Weiterbildung wird als Schlüsselfaktor angesehen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und die Flexibilität der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Angeführt wird, daß Bildungsinvestitionen allein zwar keine Arbeitsplätze zu schaffen vermögen und

nur in Verbindung mit Maßnahmen auf anderen Ebenen wie zB der Forschungspolitik oder Industriepolitik zur Lösung der Probleme beitragen können. Sie machen aber die Arbeitsplätze, die verfügbar oder neu eingerichtet werden, erreichbar. Die vorgeschlagenen Maßnahmen reichen dabei von der Anpassung der Arbeitnehmer an industriellen Wandlungsprozesse bis hin zur Managementweiterbildung in KMU.

Zur wachsenden Bedeutung der Weiterbildung führt der für Bildung zuständige EU-Kommissar Ruberti anlässlich einer Tagung aus:

"In einer immer mehr produktionsorientierten Gesellschaft, die auf der Weiterreichung und Nutzung des Wissens beruht, in der die technischen und sozialen Innovationen immer schneller erfolgen, kann die Aktualisierung der Kenntnisse keinen Rand- oder Zusatzaspekt der Bildung und Ausbildung darstellen - sie bildet vielmehr deren Mittelpunkt."

5. Kleine und mittlere Unternehmen

5.1 KMU - größtes Potential bei der Schaffung von Arbeitsplätzen

70,2 Prozent aller europäischen Arbeitnehmer arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen, 29 Prozent davon in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten.

Besondere Beachtung nehmen sie bei Betrachtung der Beschäftigungsstruktur ein: am Arbeitsmarkt eher benachteiligte Gruppen wie Frauen, Jugendliche oder unqualifizierte Arbeitnehmer werden im Vergleich zu Großunternehmen überproportional stark beschäftigt. Einen weiteren wichtigen Part übernehmen die KMU bei der Sicherung der Berufsausbildung und folglich der Erstbeschäftigung von Jugendlichen.

Die Situation der europäischen KMU ist allerdings nicht abzukoppeln von der Situation der Großindustrie: Im Zuge der Auslagerung von Fertigungsprozessen und Einschaltung von Subunternehmen werden sie immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor auch für die GU.

Stärken und Schwächen der KMU auf der Basis des EU-Weißbuches

- + Präsenz auf zukunftssträchtigen Märkten (Dienstleistungssektor, Marktnischen, ...)
- + Interne Organisation (Flexibilität, ...)
- Finanzierungsprobleme
- Probleme bei der Unternehmensführung und der Erarbeitung strategischer Leitlinien

5.2 Gemeinschaftsinitiative - KMU

Prinzipiell bleibt die Anpassung der Steuersysteme, die Vermögensübertragung, die Vereinfachung von Vorschriften bei Kreditgewährungen in der Kompetenz der Mitgliedstaaten. Der Gemeinschaft bleibt die Aufgabe "die Synchronisierung der KMU mit der Binnenmarktdynamik zu erleichtern".

Gefordert wird im Weißbuch die Einleitung einer Gemeinschaftsinitiative zugunsten der KMU. Diese Gemeinschaftsinitiative wird unter dem Motto "Stärkung der Antriebskraft der KMU für die Dynamik des Binnenmarktes" stehen. Gemeinschaftsinitiativen werden aus den Geldern der Strukturfonds (zwischen 1994-1999 ca. ECU 13,4 Mrd) für Vorhaben zur Verfügung gestellt, die für die Gemeinschaft als Ganzes von wesentlicher Bedeutung sind.

Die Initiative wurde mittlerweile verabschiedet: Speziell für die Anliegen der europäischen KMU wird zwischen 94-99 ECU 1 Milliarde (= ca. öS 12 Mrd) zur Verfügung gestellt. Die Finanzmittel werden vorrangig für KMU in sogenannten "benachteiligten Regionen" wie zB Gebiete mit Entwicklungsrückstand zur Verfügung gestellt (80 % der Gesamtmittel), doch ist vorgesehen, die im Rahmen der KMU-Initiative geplanten Kooperationsnetze mit den am meisten entwickelten Regionen Europas zu verbinden.

Die Schwerpunkte der KMU-Initiative liegen auf der Förderung eines besseren Zugangs zu Finanzmitteln, auf der Verbesserung der Unternehmenskooperationen und der Managementqualität in KMU.

Zu den zuschußfähigen Maßnahmen zählen sowohl die Produktions- und Organisationssysteme der Unternehmen (insbesondere Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung) wie auch die Nutzung von fortschrittlichen Telekommunikationsdienstleistungen. Außerdem können Bildungs- und Umschulungsmaßnahmen für KMU-Beschäftigte gefördert werden. Weitere förderbare Vorhaben: Verbreitung von besseren Managementmethoden, Förderung des Erfahrungsaustausches, Technologietransfer sowie die

Verbesserung des Zugangs der KMU zu Finanzierungsmitteln für Unternehmen (Euro-Info, April 1994).

KMU-spezifische Anliegen können aber auch im Rahmen anderer Gemeinschaftsinitiativen wie KONVER, RETEX, RECHAR oder ADAPT gefördert werden.

6. Bedeutung des Weißbuches

Das Weißbuch und vor allem das zu seiner Umsetzung entwickelte strategische Aktionsprogramm geht in seiner Bedeutung weit über bisher von der Kommission gewohnte Aktionspläne hinaus. Es stellt vielmehr ein Gesamtkonzept für eine Verknüpfung von wirtschaftlichem und sozialem Erfolg in Europa vor und gilt als Wegweiser für die Ausgestaltung des Binnenmarktes im 21. Jahrhundert.

Literaturverzeichnis

Das neue Europarecht - EG-Vertrag und Europäische Union - Maastricht und die Folgen, European Law Press, München 1992

EURO-Info, April 1994

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Beschäftigung in Europa, Luxemburg 1992

dies., Weißbuch: Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung - Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert, Brüssel, Dezember 1993

dies., EG-Forschungs- und Technologieförderung für mittelständische Unternehmen, Brüssel 1993

dies., Die kleinen und mittleren Unternehmen und die gemeinschaftlichen Aktivitäten auf dem Gebiet der Forschung und technologischen Entwicklung; KOM (93) 356 endg. vom 30. September 1993

Norbert Kailer

Förderung beruflicher Weiterbildung in KMU durch die Europäische Union

Inhaltsverzeichnis

1. Beruflich-betriebliche Weiterbildung: Ein Wettbewerbsfaktor auch für KMU	49
2. Ansätze zur Förderung berufsbezogener Weiterbildung in KMU	50
2.1 Beratungsnetze und Servicezentren	50
2.2 "Versuchsaktionen" zur Weiterbildung von Führungskräften in KMU	51
2.3 EU-Bildungsprogramme	53
Literaturverzeichnis	57

1. Beruflich-betriebliche Weiterbildung: Ein Wettbewerbsfaktor auch für KMU

Für die EU stellt die Qualifikation der Arbeitskräfte einen Eckstein der Wettbewerbsfähigkeit sowohl des einzelnen Unternehmens als auch der europäischen Wirtschaft im sich verschärfenden internationalen Wettbewerb dar. Auch der Rat betont in seiner Entschließung über die berufliche Weiterbildung deren wichtige Rolle als maßgebender Faktor der Wirtschafts- und Sozialpolitik bei der Verwirklichung des Binnenmarktes. Im "Memorandum über die Berufsbildungspolitik der Gemeinschaft für die 90er Jahre" wird die vorrangige Bedeutung der Humanressourcen in den neunziger Jahren betont. Berufsbezogene Weiterbildung als **strategischer Wettbewerbsfaktor** soll auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zum **integrierten Bestandteil der Unternehmensstrategie** werden (Kommission 1991, 1992,2; Rat 1989; IRDAC o.J.,53; UNICE 1990).

Die zentrale Bedeutung der berufsorientierten Weiterbildung wird in den Dokumenten begründet mit

- dem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb
- dem Informations- und Umstellungsbedarf im Zuge der Vorbereitung auf den Binnenmarkt
- der zunehmenden Einführung neuer Technologien sowie den damit verbundenen organisatorisch-personellen Veränderungen (insbesondere der Dezentralisierung von Entscheidungen, Verantwortung und Qualitätssicherung im Zuge der Abflachung hierarchischer Strukturen)
- dem Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt
- der aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmenden Schwierigkeiten, junge Fachkräfte am Markt zu finden usw.

Insbesondere der Weiterbildung der bereits Erwerbstätigen wird hohe Bedeutung zugemessen, da über 80 Prozent der Arbeitskräfte des Jahres 2000 sich bereits in Beschäftigung befinden. Angesichts der demografischen Entwicklung betont die EU die Notwendigkeit der Ausschöpfung des Arbeitskräftepotentials sowie der Sicherung ausreichenden Zuganges zu beruflicher Weiterbildung.

Ausgehend von konstatierten Qualifikationsdefiziten betont IRDAC die Notwendigkeit einer verbesserten Unternehmensführung. Auch der Rat hält in Pkt. 1.12 seiner Entschließung über die berufliche Weiterbildung die

Verbesserung der Führungs-, Management- und Innovationsfähigkeiten der Leiter und Führungskräfte von KMUs ausdrücklich als Ziel fest.

Als wichtigste Weiterbildungshemmnisse speziell kleiner und mittlerer Unternehmen werden in den Dokumenten folgende Punkte angeführt:

- das weitgehende Fehlen von Weiterbildungsplänen
- Schwierigkeiten bei der Entwicklung betrieblicher Bildungsstrategien
- ein im Vergleich zu Großunternehmen begrenzteres Bildungsangebot sowie
- fehlende Weiterbildungsmotivation der Arbeitnehmer angeführt usw.

Davon ausgehend wird sowohl von der Kommission als auch den Sozialpartnern die Notwendigkeit einer besonderen Unterstützung der KMU bei ihren Weiterbildungsaktivitäten unterstrichen (Kommission 1992, 6; 1991a, 11; Task Force 1992, 3).

2. Ansätze zur Förderung berufsbezogener Weiterbildung in KMU

Die Fördermaßnahmen der EU für kleine und mittlere Unternehmen mit Blickpunkt auf Fragen der Qualifikation von Mitarbeitern und Leitern konzentrieren sich auf den Aufbau von Informations- und Beratungsnetzen sowie Servicezentren, auf Pilotprojekte ("Versuchsaktionen") im Bereich Weiterbildung und Beratung insbesondere für Führungskräfte und die explizite Bezugnahme auf kleine und mittlere Unternehmen in den EU-Bildungsprogrammen (Feuchthofen 1992).

2.1 Beratungsnetze und Servicezentren

Durch den Aufbau von Beratungsnetzen und Servicezentren soll die Informationsbasis über den Binnenmarkt verbessert und grenzüberschreitende Kooperation gefördert werden. Diese Stellen sind regional angesiedelt, aber international vernetzt. Dazu gehören vor allem das Büro für Unternehmenskooperationen (BRE), das Business Cooperation Network (BC-Net), die Euro-Info-Centers (EIC) sowie die Aktionen Europartnerschaft und Interprise.

Das Büro für Unternehmenskooperation fördert Unternehmenskooperationen auch außerhalb der EU durch die Erstellung von und den Austausch von Kooperationsprofilen. Das Korrespondentennetz umfaßt derzeit 38 Staaten (auch Österreich). Für KMU ist ein Direktzugang möglich.

Im **Business Cooperation Network** werden Kooperationsmöglichkeiten durch Unternehmensberater auf vertraulicher Basis analysiert. Insgesamt existiert ein Netz von über 800 Benützern, darunter zahlreiche Unternehmensberater. Seit 1991 können auch EFTA-Staaten teilnehmen. Vermittlungsstellen in Österreich sind die Wirtschaftskammer Österreich und die Industriellenvereinigung.

Im Rahmen des Programmes **Euro-Info-Center (EIC)** wurden bisher über 210 Anlaufstellen als Informationsnetz für KMU aufgebaut (österreichische EIC-Kontaktstelle: der "Euroruf" der Wirtschaftskammer Österreich). Sie informieren über Gesetze, Beihilfen, Programme und leisten Hilfestellung bei Partnersuche und Antragstellungen.

Von den Wirtschaftsförderungsinstituten wurden im Rahmen der seit 1989 eingerichteten **Eurofit-Aktion** bisher über 6.500 Unternehmensberatungsgespräche geführt, um den Betrieben den Weg in den Binnenmarkt zu erleichtern.

Informationsveranstaltungen, Beratungsleistungen sowie Begleitseminare (zB länderkundlichen Inhaltes) bilden die Schwerpunkte zweier weiterer Aktionen: **Europartnersariat** fördert Kontakte und Partnerschaften insbesondere mit Unternehmen aus Regionen mit Entwicklungsrückstand. Regionale Unternehmen werden ausgewählt, ein Katalog wird erstellt, darauf folgt eine aktive Partnersuche durch Kontaktveranstaltungen, zum Teil durch Begleitseminare sowie zweimal jährlich durch eine in einer Region abgehaltene Unternehmensbörse.

Ähnlich aufgebaut ist **Interprise** (Initiative zur Förderung der Kooperation zwischen Industrie- oder Dienstleistungsbetrieben in Europa). Hier werden auf transnationaler Basis Begegnungsveranstaltungen mit Unternehmen aus mindestens drei Regionen aus drei EU-Staaten durchgeführt. Tagungen, Messen und Konferenzen dienen zur Anbahnung direkter Kontakte.

2.2 "Versuchsaktionen" zur Weiterbildung von Führungskräften in KMU

Schwerpunkte dieser Modellprojekte sind:

- die Weiterbildung von Führungskräften in strategischem Management und
- die Erstellung von Unternehmensstrategien

Sie gehen von der Überlegung aus, daß insbesondere kleine und mittlere Unternehmen die Chancen des Binnenmarktes nur dann nutzen können, wenn sie über die auf sie zukommenden Veränderungen informiert sind und darauf abgestimmte Unternehmensstrategien entwickeln. Fragen im Zusammenhang mit der Vollendung des Binnenmarktes sollen der Unternehmensleitung den Anstoß bieten, sich gezielt mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zu beschäftigen. Sie sollen deshalb durch externe Experten bei der Erarbeitung ihrer Unternehmensstrategie unterstützt werden. Darauf aufbauend soll der betriebliche Weiterbildungsbedarf präzisiert werden.

Von diesem Ansatzpunkt ausgehend wurden bisher drei Typen von Modellangeboten entwickelt und durchgeführt:

- **Weiterbildungsmaßnahmen für Leiter von Klein- und Mittelbetrieben im Bereich des strategischen Managements:** Ausgangspunkt ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher Wissensvermittlung (insbesondere über EU-Themen), Selbstdiagnosen und Unternehmensberatung integriert und alle Bereiche des Unternehmens umfaßt. Ziel ist die Erstellung eines Aktionsplanes für das Unternehmen. Vergleichbar damit sind in Österreich die Angebote des Eurofit-Programmes oder (ohne expliziten EU-Bezug) bereits seit längerer Zeit laufende integrierte Trainings- und Beratungsprogramme (zB das Vorarlberger Programm, das Steirische Innovationsprogramm oder das Wiener Erfolgsprogramm der jeweiligen Wirtschaftsförderungsinstitute sowie daraus entwickelte Selbstlernmaterialien (Kailer u.a. 1990).
- **Förderung sektoraler bzw. regionaler Analysen,** die wiederum als Grundlage für Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen für KMU dienen. Diese werden durch regionale Organisationen durchgeführt.
- **Verbesserung des Weiterbildungsangebotes durch die Schaffung eines grenzüberschreitenden Netzwerkes von Weiterbildungsträgern** mit dem Ziel gemeinsamer Projektentwicklungen, des Erfahrungsaustausches und der Schaffung dauerhafter Partnerschaften sowie durch die Unterstützung innovativer Modellvorhaben, insbesondere Schulung der Leitungsebene in Bündnisstrategien und Beteiligung von Banken und Großunternehmen an der Weiterbildung von Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen.

2.3 EU-Bildungsprogramme

Besonders durch die Aktionsprogramme EUROTECNET (Netzwerk zur Förderung von Innovationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung), FORCE (Aktionsprogramm zur Förderung der beruflichen Weiterbildung), LINGUA (Aktionsprogramm zur Förderung der Fremdsprachenkenntnisse), COMETT (Gemeinschaftsprogramm zur Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet der Technologie) und EUROFORM (Vermittlung neuer beruflicher Qualifikationen, Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten) werden mittelfristig erhebliche Veränderungen in der beruflichen Weiterbildung erwartet, sowohl was Inhalt als auch die Gestaltungsformen und die Anbieterzahl betrifft (Feuchthofen 1992a,b; BIBB 1992).

Österreichische Unternehmen können derzeit - mit Ausnahme von COMETT und ERASMUS - an diesen Programmen noch nicht teilnehmen. Seit Inkrafttreten des EWR stehen die Programme "Jugend für Europa" und "ARION" sowie ein Anschluß an das EURYDICE-Bildungsinformationsnetz, ab 1.1.1995 alle anderen Programme für österreichische Beteiligungen offen. Die meisten dieser Programme sind allerdings mit 1994 befristet. Vorschläge zur Straffung der oben angeführten Bildungsprogramme auf die zwei neuen Aktionslinien LEONARDO und SOCRATES liegen seit Dezember 1993 vor - mit einer Verabschiedung wird im Herbst 1994 gerechnet.

Für die österreichischen Beteiligungen an den bisher offenstehenden Programmen waren für 1993 Zahlungen in der Höhe von ÖS 256 Mio. vorgesehen, davon ÖS 37 Mio. für Aus- und Weiterbildungsprogramme. (Beispiel: Die österreichische Gesamtbeitragszahlung 1990-94 für COMETT II beträgt ÖS 75 Mio., die Rückflüsse für österreichische Projektbeteiligungen beliefen sich bis Ende 1993 auf ÖS 67 Mio. Finanziert wurden 650 grenzüberschreitende Praktika und 31 grenzüberschreitende Personalaustausche zwischen Hochschulen und Universitäten sowie ca 60 Bildungsveranstaltungen. Weiters gab es Zuschüsse für den Aufbau von fünf regionalen Ausbildungspartnerschaften Hochschule - Wirtschaft.

Alle diese Bildungsprogramme enthalten (unter anderem) auch **spezielle Zielvorgaben für KMU:**

COMETT fördert die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft im Bereich der Aus- und Weiterbildung im Technologiebereich. Besonders für KMU relevant erscheint die auf Bildungsbedarfsanalysen gestützte Entwicklung von Kursen und Lernmaterialien im Bereich neuer Technologien. So wurden bisher über 3.000 Lernpakete entwickelt (Jones 1991). Die Einrichtung regionaler, EU-weit vernetzter **Ausbildungspartnerschaften Hochschule-Wirtschaft (UETPs)** soll die Einholung von Fachinformationen aus dem Ausland, die Herstellung inter-

nationaler Kontakte sowie den Zugriff auf internationale Weiterbildungsangebote erleichtern. Auch die Optionen von Personalaustausch sowie von Studentenpraktika erscheinen für KMUs zur Erleichterung von Marktforschung im Ausland, Exportvorbereitung, Auswahl ausländischer Mitarbeiter usw. sehr interessant.

EUROTECNET fördert Innovationen in der Berufsausbildung und beruflichen Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung neuer Technologien. Kernstück ist das EU-weite Netz von (national finanzierten) Modellvorhaben. Auswirkungen für KMU ergeben sich insbesondere durch den grenzübergreifenden Transfer von Weiterbildungskonzepten und Materialien aus Projekten. Beispielhaft angeführt seien neue methodische Ansätze des selbstgesteuerten und projektorientierten Lernens bei der Einführung neuer Technologien, die Vermittlung von Selbstlernkompetenz, neue Anforderungen an Aus- und Weiterbilder, Qualifizierung für CIM-Lösungen in mittelständischen Unternehmen und interaktive, offene Lernsysteme einschließlich CBT (Eurotecnet 1991, Deutsche Koordinierungsstelle 1991). Für eine Erweiterung der Palette der Kooperationsmöglichkeiten von Weiterbildungsträgern mit KMU erscheinen die Ergebnisse von Modellvorhaben in den Bereichen Qualifizierungsberatung, Bildungsmarketing und Weiterbildungsverbund besonders interessant (BFZ 1993, Paulsen/Worschech 1993).

FORCE versucht, die betriebliche Weiterbildung mit grenzüberschreitenden Partnerschaftsprojekten zu stärken, innovative Wege und Methoden in der beruflichen Weiterbildung zu entwickeln und für deren EU-weite Verbreitung zu sorgen. Besonders für KMUs relevant sind (Teil-)Förderungen insbesondere grenzübergreifender Modellvorhaben (Entwicklung und Erprobung innovativer Konzepte betrieblicher Weiterbildung) einschließlich ihres Transfer in weniger entwickelte Regionen und in KMUs, die Förderung von sektoralen Qualifikationsprognosen, die Entwicklung umfassender europaorientierter Weiterbildungskonzeptionen in Unternehmen sowie von Zusatz-Modulen zum Thema "Euro-Qualifikation" für bestehende Aus- und Weiterbildungsgänge (Rudorf 1992, Force o.J.).

LINGUA zielt auf die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse ab. Entwickelt werden Kursprogramme sowie Materialien insbesondere für den Fremdspracherwerb von Mitarbeitern von KMU. Weniger verbreitete Sprachen sollen speziell gefördert werden.

EUROFORM ist eine Initiative im Rahmen des Europäischen Sozialfonds zur Vermittlung neuer Qualifikationen, Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten. Damit sollen Arbeitnehmer die veränderten beruflichen Anforderungen durch den EU-Binnenmarkt und den beschleunigten technologischen Wandel besser bewältigen können. Zu den Zielgruppen ge-

hören insbesondere Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer von KMU. Projekte in Zusammenarbeit mit Ziel-1-Regionen (Förderung der Entwicklung der strukturellen Anpassung) werden bevorzugt behandelt. Besonderes Augenmerk liegt auf transnationaler Zusammenarbeit und dem Transfer von Projektergebnissen in andere Regionen und der Etablierung dauerhafter Partnerschaften. Unterstützt werden zB die Entwicklung von Qualifikationsprofilen, **Modellvorhaben** zur methodisch-didaktischen Gestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Lernmaterialentwicklung, Fremdsprachenförderung und die **Zusammenarbeit** zwischen Bildungsinstitutionen zur Entwicklung neuer Aus- und Weiterbildungsinhalte.

Der spezielle "**Mehrwert**" dieser EU-Programme gegenüber einzelstaatlichen Maßnahmen liegt in der länderübergreifenden Vernetzung fachlich ähnlich ausgerichteter Projekte, in der Förderung der europäischen Dimension durch Zusammenarbeit in Projekten und in der Möglichkeit des grenzenübergreifenden Erfahrungsaustausches, welcher wiederum Anstöße für das kritische Hinterfragen eigener Modelle liefert.

Zwischenevaluationen lassen allerdings eine Reihe von **(Anlauf-)Schwierigkeiten** erkennen (Kommission 1989a, Ecotec 1991, Feuchthofen 1993, für Österreich: Blumberger/Kraak 1992):

- eine relativ passive Einbindung von Unternehmen ("Parkunternehmen")
- die Unterrepräsentierung von KMU in den Programmen (vorwiegend Teilnahme an Informationsveranstaltungen)
- Informationsmängel bezüglich Zielen, Finanzierung usw.
- intransparente Beurteilungskriterien
- lange Bearbeitungsdauern eingereicherter Projektanträge
- starke Tendenz zur Angebotsorientierung ohne Kenntnis der Bedarfslage der Wirtschaft usw.

Dementsprechend wird eine Rationalisierung und verbesserte Koordinierung der Bildungsprogramme angestrebt (Kommission 1990).

Hauptinstrumente sind in allen EU-Bildungsprogrammen die **Installierung von Netzwerken** zur Förderung des gegenseitigen Informationsaustausches und der Kooperation, die **Mobilitätsförderung** durch den Austausch von Studierenden, Lehrpersonal, Arbeitnehmern usw. sowie **grenzübergreifende Projekte** (Förderung innovativer Modellvorhaben mit einem europäischen Bezug).

Durch diese länderübergreifenden Modellvorhaben soll(en)

- die Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen, KMU, Weiterbildungsträgern und öffentlichen Stellen intensiviert werden
- grenzübergreifende Kooperation und dauerhafte Partnerschaften unterstützt werden
- der Ergebnistransfer in Regionen mit unterentwickelten Weiterbildungsstrukturen gefördert werden
- insbesondere Maßnahmen zugunsten benachteiligter Personengruppen (Frauen, Arbeitslose, Behinderte) angeregt werden
- Vernetzungen auf nationaler Ebene bzw. länderübergreifend gefördert werden
- beispielhafte Vorhaben und Fallstudien als Anstoß für Entwicklungen im Weiterbildungsbereich verbreitet werden

Konkrete Ergebnisse von Modellvorhaben sind zB **Weiterbildungsbedarfsanalysen** zu speziellen Themen (auch in Österreich wurden im Rahmen von COMETT bereits mehrere Erhebungen durchgeführt). Weiters wurden **Weiterbildungsprogramme und Lernpakete** entwickelt. Aus der Begleitforschung zu Projekten mit neuen Lernformen in Unternehmen (zB dezentrales Lernen) oder mit neuen Formen der Kooperation von Unternehmen und Weiterbildungsträgern liegen ebenfalls eine Reihe von Erkenntnissen vor. Zu berücksichtigen sind auch die erhebliche Kompetenzerweiterung bei den teilnehmenden Unternehmen, Weiterbildungsanbietern, Trainern und Netzwerkleitern und die dadurch entstandenen (informellen) Netzwerke.

Über die dargestellten EU-Bildungsprogramme hinaus existiert eine erhebliche Anzahl **kleinerer Initiativen und Pilotprojekte**, die im Kontext von Information, Beratung und Management deutliche Qualifizierungsaspekte aufweisen: So sind zB im Aktionsprogramm für kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe (Kommission 1989b) Pilotvorhaben zur Ausbildung von Unternehmensleitern enthalten. "Euroleaders" ist ein Intensiv-Kursprogramm mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung für Unternehmer mit innovativen Gründungsvorhaben in benachteiligten Regionen. Im Rahmen von "Euromanagement" werden durch Unternehmensberater Audits für KMU durchgeführt, um ihr Technologie- und Managementpotential zu diagnostizieren sowie um mögliche Forschungsprojekte und Kooperationsmöglichkeiten im technologischen Bereich zu identifizieren usw.

Speziell für KMU interessant erscheint an diesen Förderungsansätzen

- **der Ausbau konkreter Weiterbildungs- und Beratungsangebote hinsichtlich Unternehmensstrategien**
- **die Zugriffsmöglichkeit auf ein internationales Weiterbildungsangebot sowie Lernpakete über die einzelnen Netzwerke**
- **die Erleichterung von Auslandskontakten (Austauschprogramme, Praktikanten usw.)**
- **die erweiterte Dienstleistungspalette der Weiterbildungsträger (aufgrund deren Erfahrungen mit Modellprojekten)**
- **die Möglichkeit der Kooperation mit Großunternehmen unter Nutzung derer Erfahrungen, Kurskonzepte und Materialien**

Literaturverzeichnis

- BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung, EG- Berufsbildungsprogramme im BIBB, Materialien und Arbeitsunterlagen, Berlin 1992.
- BFZ - Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.), Bildungsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen, Reihe Wirtschaft und Weiterbildung Band 4, Nürnberg 1993.
- Blumberger W./Kraak J., COMETT: Das Beste aus Europas Köpfen für die österreichische Wirtschaft?, in: EG-Info 2/92, Wien 1992, 5 - 8.
- Deutsche Koordinierungsstelle/Bundesinstitut für Berufsbildung, EUROTECNET Jahresbericht 1991, BIBB (Hrsg.), Berlin 1991.
- ECOTEC Research and Consulting Ltd., Die COMETT-Auswertung, Abschlußbericht für die Task Force Humanressourcen, Birmingham/Brüssel, August 1991.
- EUROTECNET (Hrsg.), Compendium of the EUROTECNET Projects, Brüssel 1991.
- Feuchthofen J., Qualifikation im Binnenmarkt: Zur Rolle kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), in: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Heft 3/92, 190ff. (1992a)
- ders., Europäische Förderprogramme im Bildungswesen, in: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Heft 1/92, 181 - 194 (1992b).
- ders., COMETT II - EG-Programm auf dem Prüfstand, in: GdWZ 4/1993, 84ff.
- FORCE (Hrsg.), Kompendium Projekte 1991 - 1993, Brüssel o.J.
- IRDAC - Industrial Research and Development Advisory Committee of the Commission of the European Communities (Hrsg.), Qualifikationsdefizite in Europa, IRDAC Stellungnahme, Brüssel o.J.
- Jones H., EC Education & Training Programmes 1986 - 1992, Task Force Human Resources (Hrsg.), Brüssel 1992 (Manuskript).

- Kailer N./Heimerl P./Kalcher W., **Unternehmer Unternehmen - Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben**, Wien 1990.
- Kommission der EG/Task Force Humanressourcen, **allgemeine und berufliche Bildung, Jugend, Auswertung des COMETT-Programmes**, Brüssel 1989a.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, **Die kleinen und mittleren Unternehmen und ihre Vorbereitung auf das Europa von 1992 - Versuchsaktionen zur Aus- und Weiterbildung**, SEK(88) 1860 endg., Brüssel, 17.1.1989b.
- dies., **Memorandum über die Rationalisierung und Koordinierung von Berufsbildungsprogrammen auf Gemeinschaftsebene**, KOM(90) 334 endg., Brüssel, 21.8.1990.
- dies., **Memorandum der Kommission über die Berufsausbildungspolitik der Gemeinschaft für die 90er Jahre**, KOM(91) 397 endg., Brüssel, 12.12.1991.
- dies., **Sitzung des Beratenden Ausschusses für die berufliche Bildung - Dokument der Kommission über den Zugang zur beruflichen Weiterbildung, Revised version TFHR**, Brüssel, 28.4.1992.
- Paulsen B./Worschech F. (Hrsg.), **Arbeitsorientierte Weiterbildung für KMU - Strategien - Konzepte - Methoden**, Nationale Strategische Konferenz EUROTECNET Oberhof 1992, Brüssel 1993.
- Rat, **Entschließung des Rates über die berufliche Weiterbildung vom 5.6.1989**, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 148/1.
- Rudorf F., **FORCE: EG-Programm schlägt Brücken zur betrieblichen Weiterbildung**, in: GdWZ, Heft 3/1992, 78 - 82.
- Task Force Humanressourcen, **allgemeine und berufliche Bildung, Jugend (Hrsg.), Gemeinsame Stellungnahme zum Zugang zur beruflichen Weiterbildung, Beiheft zum Informationsbulletin "Allgemeine und berufliche Bildung", Nr. 1/1992.**
- UNICE (Union of Industrial and Employers` Confederations of Europe), **Education and Training as Investment: A Factor of Economic Growth and Employment**, Brüssel, 3. März 1990.



Kontaktstellen in Österreich

1. Informationen über EWR oder EU

Bundeskammer d. gewerblichen Wirtschaft - EURORUF	Tel. 0660-317
Wirtschaftsförderungsinstitute - EUROFIT	Tel. 0222-50105/3078
EUROPATELEPHON DES BUNDESKANZLERAMTES	Tel. 0660-6363
VEREINIGUNG ÖSTERREICHISCHER INDUSTRIELLER	Tel. 0222-71135/2400

2. Kooperationspartner

EUROPARTENARIAT	Tel. 0222-50105/4308
BC-NET	Tel. 0222-50105/4308
BÜRO FÜR UNTERNEHMENSKOOPERATION (BUK)	Tel. 0222-50105/4520
BÜRO FÜR INTERNATIONALE FORSCHUNGS- U. TECHNOLOGIEKOOPERATION (BIT)	Tel. 0222-5811616-0

3. EU-Bildungsprogramme

BÜRO FÜR EUROPÄISCHE BILDUNGSKOOPEATION	Tel. 0222-4022838-0
---	---------------------



Weiterbildung in KMU: Gestaltungsformen und Entwicklungsperspektiven im Kontext der Kooperation mit externen Anbietern

Inhaltsverzeichnis

1. Investition in die Humanressourcen als Eckstein der Wettbewerbsfähigkeit.....	63
2. Zur Gestaltung der Weiterbildungsarbeit in KMU.....	64
2.1 Die Weiterbildungsfunktion wird nebenamtlich wahrgenommen.....	64
2.2 Kooperation mit überbetrieblichen Anbietern als "ausgelagerte Bildungsabteilung"	65
2.3 Kundens Schulung wird zum strategischen Wettbewerbsfaktor.....	65
2.4 Hoher Stellenwert des Lernens am Arbeitsplatz	67
2.5 Technische Entwicklungen und Produkt-Innovationen als "Weiterbildungsauslöser"	69
2.6 Unterschiedliche Beteiligung	70
3. Kooperationsfelder zwischen Weiterbildungsanbietern und KMU	
3.1 Das Dienstleistungsspektrum der Anbieter	72
3.2 Probleme innovativer Anbieter	75
3.3 Strategien und Maßnahmen der Anbieter zur Markterschließung und -ausweitung.....	77
4. Entwicklungsperspektiven	
4.1 Förderung betrieblicher Weiterbildung durch die EU.....	78
4.2 Weiterbildungskampagnen.....	82
4.3 Verbesserte Weiterbildungsstatistik	83
4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	84
4.5 Ausweitung der Anbieterzahl.....	85
4.6 Ausweitung des Leistungsspektrums der Anbieter	
4.6.1 Veränderte Veranstaltungsformen.....	86
4.6.2 Integration von Training und Beratung.....	87
4.6.3 Unterstützung selbstgesteuerten Lernens.....	87
4.7 Anbieter- und Nachfragerverbund.....	88

4.8 Erhöhung der Angebotstransparenz	90
4.8.1 Weiterbildungsdatenbanken und -beratung	90
4.8.2 Gütekriterien und -siegel, Praxishilfen.....	90
4.9 Konzeptualisierung und Qualitätssicherung als Auswirkung von ISO 9000	92
4.10 Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals	92
Literaturverzeichnis	93

1. Investition in die Humanressourcen als Eckstein der Wettbewerbsfähigkeit

Die Qualifikation der Arbeitskräfte wird als Eckstein der Wettbewerbsfähigkeit sowohl des einzelnen Unternehmens als auch der europäischen Wirtschaft im sich verschärfenden internationalen Wettbewerb gesehen (Kommission 1992a, 2). Berufsbezogene Weiterbildung wird zum maßgebenden Faktor der Wirtschafts- und Sozialpolitik bei der Verwirklichung des Binnenmarktes (Rat 1989), sie soll zum integrierten Bestandteil der Unternehmensstrategie auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden (IRDAC o.J., 53; UNICE 1990). Weiterbildung und Personalentwicklung wird eine Führungsrolle im technischen Wandel zugemessen (Staudt 1993).

Die Begründungen für die zentrale Bedeutung der berufsorientierten Weiterbildung sind vielfältig:

- der sich verschärfende internationale Wettbewerb
- die Vorbereitung auf den EU-Wirtschaftsraum
- die zunehmende Einführung neuer Technologien
- die damit verbundenen organisatorisch-personellen Veränderungen (wie Dezentralisierung von Entscheidungen, Verantwortung und Qualitätssicherung im Zuge der Abflachung hierarchischer Strukturen)
- der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt
- die aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmenden Schwierigkeiten, junge Fachkräfte am Markt zu finden usw.

Über 80 Prozent der Arbeitskräfte des Jahres 2000 sind bereits jetzt in Beschäftigung. Angesichts der demografischen Entwicklung gewinnt damit die Frage der Ausschöpfung des Arbeitskräftepotentials und der Sicherung eines möglichst breiten Zuganges zu beruflicher Weiterbildung an Bedeutung (Task Force 1992).

Die bei weitem größte Gruppe der Unternehmen stellen die KMU dar: In Österreich beträgt der Anteil der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten an der Gesamtzahl der gewerblichen Unternehmen über 99 Prozent.

Gerade für KMU sind qualifizierte Mitarbeiter eine Voraussetzung, um das Potential DV-gesteuerter Technologien und erkannte Marktchancen überhaupt

nutzen zu können. Jedoch wird auf das Vorhandensein erheblicher Qualifikationsdefizite hingewiesen und die Notwendigkeit einer verbesserten Unternehmensführung wird betont (IRDAC o.J., II, Rat 1989, Pkt. I.12.).

Ausgehend von der speziellen Situation der Weiterbildung in KMU (Kailer u.a. 1985; Staudt 1990, ders. u.a. 1992; Mugler 1993, 305ff.) wird die Notwendigkeit einer Unterstützung der KMU bei ihren Bildungsaktivitäten unterstrichen (Kommission 1991a, 11; Task Force 1992, 3).

Im Folgenden wird in Kapitel zwei auf Basis empirischer Erhebungen auf die Gestaltung der Weiterbildungsarbeit in KMU eingegangen. Da diese überwiegend mit überbetrieblichen Anbietern von Weiterbildung und Beratung zusammenarbeiten, behandelt Kapitel drei Kooperationsfelder und -formen im Weiterbildungsbereich. Ausgehend von einem Trend zur Ausweitung des Dienstleistungsspektrums der Anbieter werden hemmende Faktoren aufgezeigt, welche Innovationen bei den Anbietern entgegenstehen, und Maßnahmen der Anbieter zur Markterschließung und -ausweitung bei KMU werden diskutiert. In Kapitel vier werden sich abzeichnende Entwicklungsperspektiven des Weiterbildungsmarktes und der betrieblichen Weiterbildung im Kontext der EU hinsichtlich ihrer Relevanz speziell für KMU behandelt.

2. Zur Gestaltung der Weiterbildungsarbeit in KMU

Im Folgenden wird die Situation der Weiterbildungsarbeit von KMU kurz dargestellt. Die empirische Grundlage bildet eine Reihe von Untersuchungen: Für Österreich die Erhebungen von Kailer u.a. (1985), ÖIBF (1989), Kailer (1990a,b; 1991a,c), Kraus/Kailer (1991), Schmee u.a. (1992), Kraus u.a. (1992), Kailer/Scheff (1994) sowie Erwerbstätigen- (ÖStZA 1992) und (meist unveröffentlichte) Teilnehmerbefragungen; für Deutschland Thom (1987), Weiß (1990, 1994), von Bardeleben u.a. (1990), Kuwan u.a. (1993), Staudt (1990), Staudt u.a. (1992), Sinus (1992), Ackermann/Blumenstock (1993) und Jansen/Stooß (1993); für die Schweiz Künzle/Büchel (1989) und Wicki (1993). Mehrländervergleiche wurden von Arvidson/Rubenson (1991), Frank/Kailer (1991), B.A.T. Force (1991), Rudolf/Wolbeck (1992) und Force (o.J.) erstellt.

2.1 Die Weiterbildungsfunktion wird nebenamtlich wahrgenommen

In KMU behält sich vorwiegend die Leitungsebene diese Aufgabe selbst vor oder es gibt keine klar festgelegte Zuständigkeit. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl wird diese Aufgabe - nebenamtlich - von den jeweiligen Bereichsführungskräften bzw. von Personalsachbearbeitern übernommen. Hauptamtliche

Weiterbildner bzw. Personalentwickler im Rahmen der Personalabteilung oder in eigenen Abteilungen findet man vorwiegend in größeren Unternehmen. Das heißt, die betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen sind - so vorhanden - betriebspädagogisch kaum ausgebildet. Sie haben nur wenig Erfahrung mit Weiterbildungsanbietern und -organisation und aufgrund anderweitiger Aufgabenbelastung nur wenig Zeit für Weiterbildungsagenden (vgl. Abb. 1).

2.2 Kooperation mit überbetrieblichen Anbietern als "ausgelagerte Bildungsabteilung"

KMU sind mangels eigener Weiterbildungsverantwortlicher stark auf das überbetriebliche Angebot an Training und Beratung angewiesen. Externe Fachkräfte übernehmen damit die Funktion "ausgelagerter Bildungs- und PE-Abteilungen" (vgl. Stiefel 1991, 156ff.) mit Aufgaben wie Bildungsbedarfserhebung, Beratung bei Trainer- und Seminaerauswahl, Programmentwicklung und -durchführung, Unterlagengestaltung usw.

Aus Betriebsbefragungen läßt sich ein Entwicklungspfad der Zusammenarbeit von Unternehmen und überbetrieblichen Anbietern ableiten: Beginnen Unternehmen mit Weiterbildung, nehmen sie meist die Angebote von Kundenschulungszentren sowie der Bildungsträger ihrer Interessensvereinigungen (zB Wirtschaftsförderungsinstitut) in Anspruch. Werden die Bildungsaktivitäten weiter intensiviert, werden darüberhinaus auch andere Anbieter herangezogen. Werden auch andere Themen und Zielgruppen relevant (Ausbildung von Nachwuchsführungskräften, Teamtraining, Einleitung von Organisationsentwicklungsprozessen usw.), werden Seminare von Managementinstituten besucht und/oder spezialisierte Trainer- und Beratergruppen herangezogen. Je größer das Unternehmen, desto mehr gewinnt firmeninternes Training an Bedeutung, wobei allerdings auch dafür externe Experten eingesetzt werden.

2.3 Kundens Schulung wird zum strategischen Wettbewerbsfaktor

Die Weiterbildung ihrer Kunden oder Zulieferer wird von Unternehmen als strategischer Wettbewerbsfaktor eingesetzt. Über ein Fünftel der Unternehmen schult Mitarbeiter anderer Unternehmen (Kailer 1990a, 63f.; Weiß 1990, 70f.). 1991 haben zwei von drei Unternehmen an Kundens Schulungen teilgenommen. Jeder vierte österreichische Mittelbetrieb nennt als seinen wichtigsten Weiterbildungspartner ein anderes Unternehmen (Kailer/Scheff 1993). Bei diesen Kundens Schulungen handelt es sich teils um Produktschulungen, teils um

Abb. 1: Entwicklungspfad der Institutionalisierung der Weiterbildung und Personalentwicklung im Unternehmen

Organisationsform	mögliche Probleme	mögliche Vorteile
Eigene WB-Stelle (+PE- und OE-Stelle)	"Isolierung durch Spezialisierung" Transferproblem	speziell. Experten für WB und Entwicklungsprozesse im Unternehmen vorhanden
Hauptamtliche Mitarbeiter im Personalbereich	Kapazitätsprobleme (Überlastung)	Personalauswahl, -entwicklung und WB in einer Hand
Personalleiter/in (mit Weiterbildungsaufgaben)	Personalegenden drängen Weiterbildungsaufgaben in den Hintergrund	WB und Personalplanung in einer Hand
Mitarbeiter/in nebenamtlich zuständig	fehlende betriebspäd. Qualifikation Hauptfunktion hat Vorrang	Ansprechpartner für Mitarbeiter und externe Anbieter vorhanden
Unternehmensleitung selbst	"Tageschäft geht vor"	direkte Unterstützung durch Leitung
jeweils die Vorgesetzten	unkoordinierte Weiterbildung	hohe Umsetzungs- wahrscheinlichkeit bei Unterstützung durch Vorgesetzten
von Fall zu Fall verschieden	unklare Kompetenzregelungen reaktiv ausgerichtet ohne langfristige Planung	schnelles Reagieren auf WB-Bedarfe möglich

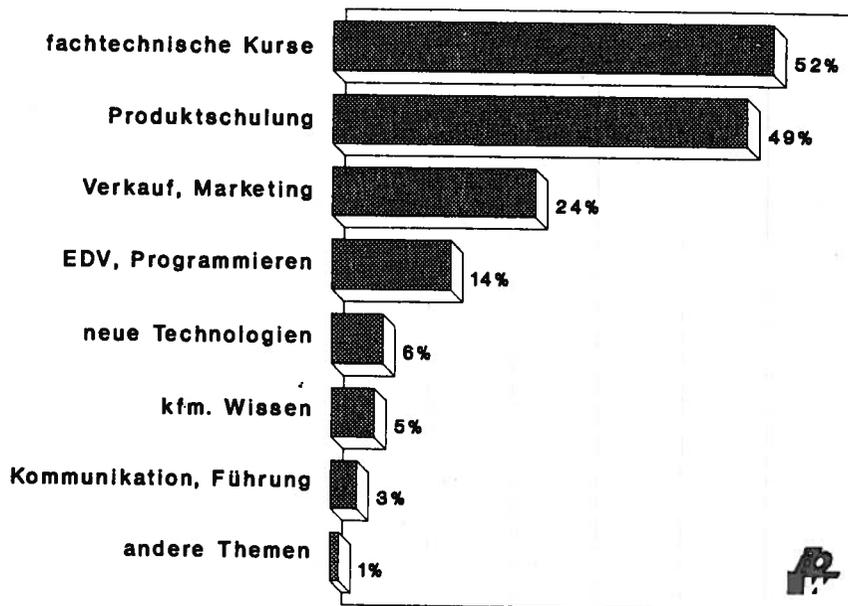
Kleinbetrieb —————> Großbetrieb

Quelle: Kaller (1991c) (n=1100 Unternehmen)

fachorientierte Kurse. Kleinbetriebe nehmen überwiegend an Kursen im Hause des Lieferanten/Produzenten teil (Kraus u.a. 1992, 34ff.).

Das heißt, daß - insbesondere hochspezialisierte - KMU zunehmend selbst als Anbieter (meist fachspezifischer) Einschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen tätig werden. Für die Bildungsarbeit der KMU stellen wiederum Herstellerbetriebe und Großhändler wichtige Lernangebote bereit. Dabei ist ein Trend zur zunehmenden Ausweitung der Themenpalette über fachspezifische Angebote hinaus festzustellen (Abb. 2).

Abb. 2: Themenbereiche von Kundens Schulung



Quelle: Kraus u.a. 1992; Betriebsbefragung 1991, 100 % = 330 Betriebe mit mehr als 10 Mitarbeitern, Mehrfachnennungen

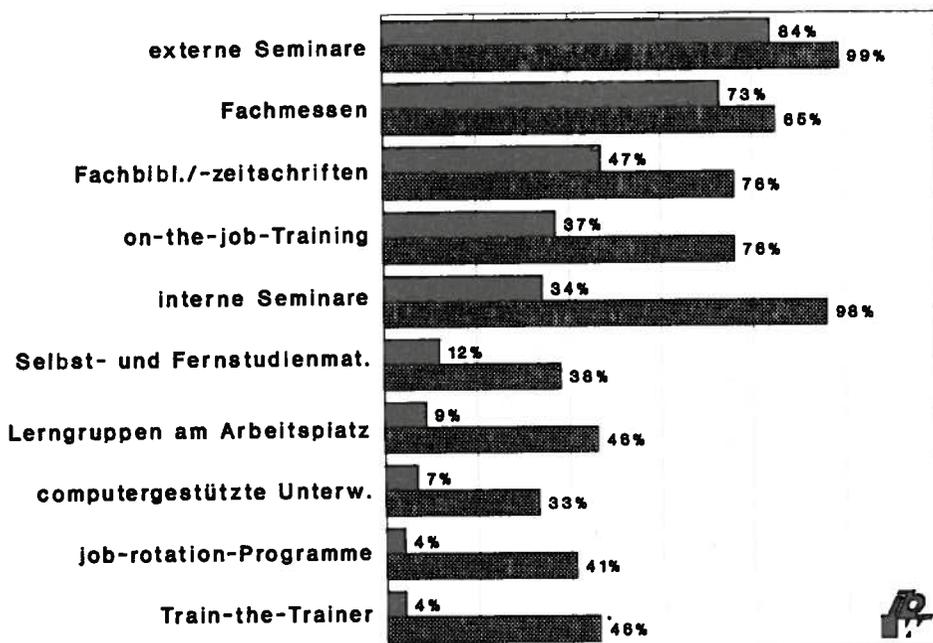
2.4 Hoher Stellenwert des Lernens am Arbeitsplatz

Im KMU wird vor allem durch Lernen am Arbeitsplatz mit Kollegen/Vorgesetzten, durch den Besuch von Fachmessen, durch individuelles Studium von Unterlagen und Literatur sowie durch Besuch von (meist überbetrieblichen) Fachkursen und -seminaren weitergebildet.

Weiterbildung mit Selbststudienmaterial, Fernlehrgängen oder computergestützten Lernprogrammen spielt in KMU nur eine geringe Rolle und wird vorwiegend in größeren Unternehmen eingesetzt (Abb. 3).

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Kraus u.a. (1992, 13ff.): Bei Kleinbetrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern werden am häufigsten externe Seminare, Fachmessen, firmeninterne Seminare mit externen Trainern, die Teilnahme an Herstellerschulungen sowie die Schulung durch Vorgesetzte genannt.

Abb. 3: Lernformen in Klein- und Großbetrieben



schwarzer Stab: Unternehmen unter 20 Mitarbeiter
 schraff. Stab: Unternehmen über 1.000 Mitarbeiter

Quelle: Kailer (1990a); 100 % = 433 bzw. 66 Unternehmen

Anzumerken ist, daß die vielfältigen Formen des Lernens am Arbeitsplatz und im Prozeß der Arbeit üblicherweise statistisch nicht erfaßt werden, gleichwohl aber einen bedeutenden Umfang aufweisen (Hendry u.a. 1991). So ergab zB die Repräsentativerhebung von Weiß (1990) in Deutschland, daß allein das on-the-

job-Training in organisierter Form etwa ein Viertel des Gesamtvolumens an Weiterbildung ausmacht. Für Österreich kamen Kailer/Scheff (1994) zu dem Ergebnis, daß zusätzlich zu den in betrieblichen Statistiken erfaßten Mitarbeitern mindestens ein weiteres Drittel an Weiterbildung in nicht-seminaristischen Formen teilnimmt.

2.5 Technische Entwicklungen und Produkt-Innovationen als "Weiterbildungsauslöser"

Besonders hohe Pro-Kopf-Aufwendungen für Weiterbildung weisen Unternehmen aus, welche

- über Unternehmensleitbilder verfügen und Unternehmensziele konkret festlegen
- Veränderungen (technischer, gesetzlicher Art usw.) im Umfeld erkennen und als betriebsrelevant erachten
- eine hohe Produktinnovation aufweisen
- sich einer starken Konkurrenz mit ähnlicher Produkt- und Dienstleistungspalette ausgesetzt sehen
- Produkte und Dienstleistungen anbieten, welche einen hohen Beratungsaufwand erfordern
- die innerbetriebliche Veränderungen organisatorisch-personeller Art durchführen

Festzuhalten ist jedoch, daß - unabhängig von der Weiterbildungsintensität - die betriebliche Weiterbildung vorwiegend "ad hoc" stattfindet.

Gerade bei KMU wirken die Einführung neuer Technologien, von EDV oder neuen Produkten, von Zwischenhierarchien (zB Meisterebene), personelle Veränderungen an der Unternehmensspitze (zB Einführung von Nachfolgern) sowie die Erschließung neuer Märkte (zB Exportabsichten) oft als "Weiterbildungsauslöser" (Kailer u.a. 1985).

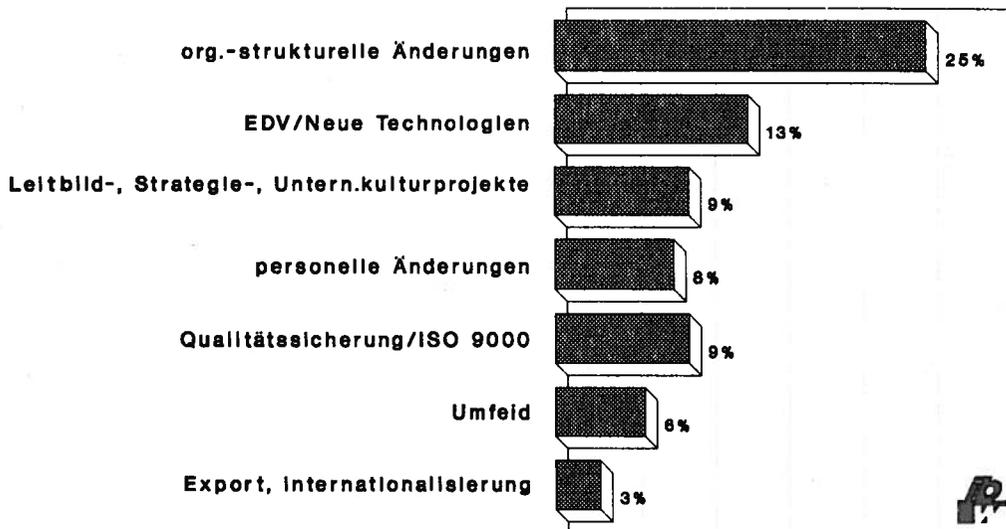
Die Dominanz der organisatorisch-strukturellen Veränderungen als "Auslöser" zeigt sich auch in einer neueren Erhebung (Abb. 4). Gerade die Einleitung von Veränderungsprojekten (zB Organisationsentwicklungsprozesse, Leitbildarbeit, ISO-Zertifizierung) führt dazu, daß begleitender, proaktiver Mitarbeiterentwicklung zunehmend Augenmerk geschenkt wird.

2.6 Unterschiedliche Beteiligung

Nach Branchen und Wirtschaftszweigen sind in allen Erhebungen deutliche Unterschiede in der Weiterbildungsintensität festzustellen: Am meisten weitergebildet wird in Banken, Versicherungen und größeren Industriebetrieben. Man kann jedoch nicht (mehr) generell davon ausgehen, daß Kleinbetriebe weniger weiterbilden als größere Unternehmen: Neuere Erhebungen weisen auf eine hohe und zunehmende Weiterbildungsbeteiligung insbesondere der Kleinbetriebe hin (Kailer 1991c, Kraus u.a. 1992, Bardeleben u.a.1990, Weiß 1990, 1994, Kailer/Scheff 1994 - zu anderen Ergebnissen kommen Jansen/Stooß 1993).

Jedoch ist nach wie vor davon auszugehen, daß es innerhalb der KMU sehr unterschiedliche "Weiterbildungstypen" gibt. Dabei erweist sich die Einstellung der Leitungsebene zu Weiterbildung als wesentlicher Einflußfaktor (Kailer u.a. 1985, Fröhlich/Pichler 1988).

Abb. 4: Wichtigste "Auslöser" von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen in den letzten 3 Jahren in Mittelbetrieben



Quelle: Kailer/Scheff (1993); 100 % = 200 Unternehmen (100 - 500 Mitarbeiter), Mehrfachnennungen (offene Fragestellung)

Zusammenfassend können aus den angeführten Erhebungen folgende Defizitbereiche in der Gestaltung und Organisation betrieblicher Weiterbildung aufgelistet werden:

- Weiterbildungsziele sind unklar
- Weiterbildungspläne werden selten erstellt
- Weiterbildungsentscheidungen fallen in den meisten Fällen "ad hoc"
- Weiterbildung wird nicht als strategischer Erfolgsfaktor gesehen
- für Weiterbildung bleibt aufgrund des "Vorranges des Tagesgeschäftes" kaum Zeit
- Weiterbildungsbedarf wird - wenn überhaupt - vorwiegend informell durch Beobachtung oder Gespräche mit Mitarbeitern erhoben
- Der Marktüberblick über das Weiterbildungsangebot ist eher gering
- Bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen werden meist sehr einfache Kriterien (Preis, Seminartitel) angelegt
- Der Marktüberblick beschränkt sich meist auf einen oder wenige Anbieter
- Lerntransferförderung und Evaluierung werden nur selten bewußt durchgeführt

Darin spiegelt sich jedoch die generelle Situation von KMU wieder (Mugler 1993, 15ff.):

- Unternehmensleitbilder und -ziele relativ vage
- kaum schriftliche Planungen
- re-agierende Grundhaltung bezüglich Planung, Motto "Tagesgeschäft hat Vorrang"
- fehlende Aufstiegsmöglichkeiten
- wenig Marktforschung usw.

Zentrale Problemfelder liegen - mangels Stabsstellen und Fachspezialisten - in der Suche nach und Verarbeitung von Umfeldinformationen durch die Unternehmensleitung und in fehlenden strategischen Überlegungen: Einerseits werden aus Umfeldveränderungen resultierende zukünftige Chancen und Problemfelder nicht erkannt, andererseits fehlen längerfristig ausgerichtete

Unternehmensziele. Damit bleiben auch Vorstellungen, welchen Beitrag betriebliche Weiterbildung zur Zielerreichung leisten könnte, vage.

3. Kooperationsfelder zwischen Weiterbildungsanbietern und KMU

3.1 Das Dienstleistungsspektrum der Anbieter

Abb. 5 zeigt eine breite Palette möglicher Kooperationsfelder und -formen zwischen Weiterbildungsträgern und Unternehmen auf (vgl. Stiefel 1980, Kailer 1987). Sie reicht von gemeinsamer Projektarbeit mit anderen Institutionen (auf regionaler Ebene oder länderübergreifend) über unterschiedlichste Gestaltungsformen über- und innerbetrieblicher Veranstaltungen bis hin zur Entwicklung von Materialien für selbstgesteuertes Lernen und Beratungstätigkeit.

Diese Palette wird aber nur sehr eingeschränkt genutzt. Am häufigsten werden Mitarbeiter zu Seminaren überbetrieblicher Anbieter entsendet. Jedoch zeigen sich in der Weiterbildungspraxis zunehmend Transferprobleme von überbetrieblichen Veranstaltungen zur Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz. Zudem werden viele KMU durch das überbetriebliche Standardangebot nicht erreicht (Stahl 1990).

Eine Ausweitung der Weiterbildungsbeteiligung von KMU bzw. eine Verstärkung ihrer betrieblichen Bildungsarbeit hängt damit entscheidend davon ab, ob

- sie Leitbilder erarbeiten und Unternehmensziele definieren
- sie bezüglich des potentiellen Beitrages von Weiterbildung zur Erreichung ihrer Ziele sensibilisiert werden
- sie ihren Weiterbildungsbedarf diagnostizieren
- auf ihre Bedarfslage abgestimmte Bildungsangebote entwickelt werden
- die Realisierungsbedingungen in KMU bei der Programmgestaltung stärker berücksichtigt werden

Von diesen Überlegungen ausgehend, beginnen Weiterbildungsanbieter sukzessive weitere Dienstleistungen für KMU zu entwickeln. Eine Vorreiterrolle spielen dabei kleine Anbietergruppen, welche sich auf spezielle Marktnischen konzentrieren. Jedoch sind auch bei reinen Seminaranbietern Bemühungen zur

Veränderung ihrer strategischen Ausrichtung erkennbar (Schade 1992, Geißler 1992, 166ff.). Innerhalb des in Abb. 5 dargestellten möglichen Spektrums war in den letzten Jahren insbesondere im Bereich der Beratungsleistungen ein deutlicher Bedeutungsanstieg zu erkennen (Kailer 1994a).

Abb. 5: Die DienstleistungspaLETTE von Weiterbildungsanbietern

Kooperationsfeld	Beispiele für Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (regional/ länderübergreifend) 	<ul style="list-style-type: none"> Qualifikationsbedarfsanalysen Weiterbildungs-Motivationskampagnen Datenbanken Programmentwicklung im Anbieterverbund
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildungsbedarfserhebung für das Programmangebot des Anbieters 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensbefragung Teilnehmerbefragung Programmevaluierung Expertenbefragung Auswertung von Bedarfsanalysen Kundenforen Programm-Beiräte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> Information über das Programmangebot individuelle Beratung (Einzelinteressenten, Unternehmen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachinformationen: Informationssammlung, -aufbereitung, -weitergabe 	<ul style="list-style-type: none"> Fachbibliothek und -beratung Branchen-Newsletter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernmaterialien und -programme 	<ul style="list-style-type: none"> Verkauf/Verleih Adaptierung/Neuentwicklung tutorielle Betreuung Begleitveranstaltungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von Kooperation und Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> themen- und branchenspezifische Kontaktplattformen Erfa-Gruppen von ehemaligen Teilnehmern Symposien, Fachkongresse

▪ Überbetriebliche Durchführung von Standardveranstaltungen	Blockseminare berufsbegleitende Lehrgänge
▪ Ermittlung d. Weiterbildungsbedarfes von Teilnehmern an überbetrieblichen Veranstaltungen	Vortreffen (tel.) Teilnehmerinterviews schriftliche Erhebungen
▪ Lerntransferfördernde Gestaltung überbetrieblicher Seminare	Vor- und Nachbereitungstreffen Stützkurse Förder-ACs Transfertreffen und -evaluierung hotline
▪ Lerner- und Lehrmittelvermittlung (Börsenfunktion)	Datenbank über Interessenten/Material
▪ Weiterbildungsbedarfserhebung in Unternehmen	schriftliche Erhebung Interviewserie moderierte Klausurtagung zur Bedarfserhebung Programmkonzept bzw. -entwicklung auf Basis der Bedarfserhebung
▪ firmeninterne Durchführung von Veranstaltungen	Standardveranstaltungen (mit/ohne Begleitmaßnahmen) "maßgeschneiderte" bzw. adaptierte Programme auf Basis der Bedarfserhebung
▪ Begleitung selbstgesteuerten Lernens	Begleitung von Lerngruppen am Arbeitsplatz/on-the-job- Trainingsmaßnahmen Abhaltung von Präsenzphasen bzw. Tutoreneinsatz bei der Arbeit mit Fernlehrgängen und Selbstlernpaketen
▪ Gruppenmoderationen	Moderation von Arbeitsbesprechungen Moderation von Konferenzen Moderation von Klausuren

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| ▪ Coaching | Einzelcoaching
Gruppencoaching |
| ▪ Organisationsentwicklungs-Beratung | |

3.2 Probleme innovativer Anbieter

Allerdings sehen sich innovationsbereite Weiterbildungsträger, im Zuge ihrer Versuche das Dienstleistungsspektrum zu erweitern und andere Schwerpunkte zu setzen, einer Reihe von Problemen gegenüber:

* Absagerisiko

Je kleiner die Zielgruppe, desto höher das Absagerisiko. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Zielgruppen der einzelnen Angebote genauer gefaßt werden. Generell zeigt die Erfahrung auch, daß inhaltlich oder von der Gestaltungsform her innovative Weiterbildungs- und Beratungsangebote eine längere Zeit brauchen, bis sie von den Interessenten auch angenommen werden. Damit sind erhebliche Vorlaufkosten verbunden. Angesichts der aktuellen Nachfrageflaute (Kailer/Scheff 1994, 331ff.), die sich besonders gravierend bei den externen Anbietern auswirkt, kann dies für Anbieter eine Frage des finanziellen Überlebens werden.

* Kosten- und Zeitintensität kundenorientierter Angebote

Betriebs- und zielgruppenspezifisch ausgerichtete und umsetzungsorientierte Konzepte sind zeitintensiver und teurer. Dies wird (insbesondere von wenig weiterbildungserfahrenen KMU) beim Vergleich von Alternativen (der sich mangels einschlägiger Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen der Weiterbildung oft auf einen Preisvergleich beschränkt) oft nicht berücksichtigt. Hemmend wirkt sich hier auch aus, daß KMU vorwiegend auf schriftliche Informationen (insbesondere Jahresprogramm und detaillierte Seminarbeschreibungen) Wert legen (Kraus/Kailer 1991, Kraus u.a. 1992), was gerade die Darstellung der Vorteile neuer Angebotsformen eher behindert.

* "Hemmschwellenproblematik"

Insbesondere bei Unternehmen ohne oder mit geringer Weiterbildungserfahrung ist eine "Hemmschwelle" feststellbar: Nachgefragt werden vorwiegend Leistungen, die nicht direkt in das Unternehmensgeschehen eingreifen: Informationsleistungen (Fachzeitschriften, Praxisleitfäden, Checklisten), Prüfungen und Zertifikate beim Besuch externer Veranstaltungen sowie außerbetrieblich durchgeführte Qualifizierungsberatung. Der Einsatz externer Weiter-

bildungsexperten im Unternehmen wird deutlich seltener gewünscht (Kraus u.a. 1992, 51ff.). Bei weiterbildungserfahrenen KMU steht demgegenüber das Angebot integrierter Trainings- und Beratungsprogramme, Weiterbildungsberatung und Ausbildung eigener Fachleute deutlich höher im Kurs (allerdings mit der o.a. Einschränkung der Kostensensibilität).

*** Steigende Anforderungen an das Personal des Anbieters**

Die Anforderungen an die eigenen haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter steigen aufgrund des veränderten Aufgabenprofils. Auswahl und Aufbau eines entsprechend ausgebildeten Stabes von Trainern, Beratern und Bildungsorganisatoren erfordert jedoch beträchtliche Zeit- und Kosteninvestitionen. Dies ist mit der Gefahr erhöhter Fluktuation des eigenen Weiterbildungspersonals verbunden, sofern nicht gleichzeitig Veränderungen beim Träger selbst (zB hinsichtlich qualifikationsadäquater Entlohnungssysteme, erweiterter Kompetenzen, verändertem Führungsstil, inhaltlich-zeitlichem Freiraum oder ähnlichem) eingeleitet werden.

Die - oft nur plakativ propagierte - Erweiterung der Dienstleistungspalette in Richtung stärkerer Problem- und Kundenorientierung bedeutet nicht nur ein additives Hinzufügen weiterer Angebote. Vielmehr ist dafür eine strategische Umorientierung des Weiterbildungsträgers ("Vom Verkäufer zum Berater") erforderlich. Bei den Anbietern selbst müssen umfassende Organisationsentwicklungsprozesse eingeleitet werden (Stahl 1990; Kailer 1987, 123ff.).

Ansatzpunkte dafür bieten eine Reihe von bei Anbietern feststellbaren Defiziten, welche die Weiterbildungsbereitschaft von KMU stark hemmen, wie zB

- fehlendes strategisches Leitbild
- starke "Angebots- und Produktorientierung"
- Konzentration auf Standardprodukte (insbesondere Seminare), die laufend angeboten werden
- die Palette angebotener Dienstleistungen ist meist klein
- unklare oder zu breite Zielgruppendefinitionen
- fehlende Kriterien für die Auswahl und Evaluation des Trainerstabes
- Weiterbildungsbedarfserhebung als Grundlage für Programmplanungen und -entwicklung wird kaum durchgeführt

- "Trittbrettfahreffeekt" bei neuen Angeboten ("Me too-Anbieter")
- Prospektüberflutung als Werbestrategie führt zu Desinformation
- Bildungsorganisatoren der Weiterbildungsträger sind oft nicht einschlägig ausgebildet
- fehlende Evaluation als Möglichkeit der Qualitätssicherung

3.3 Strategien und Maßnahmen der Anbieter zur Markterschließung und -ausweitung

Unternehmensbefragungen lassen auch innerhalb der Gruppe der KMU sehr unterschiedliche "Weiterbildungstypen" erkennen (Kailer 1991c, 289ff.) . So unterscheiden zB Kailer u.a. (1985) KMU

- ohne Weiterbildungsaktivitäten
- mit Weiterbildung der Leitungsebene
- mit unregelmäßiger Weiterbildungsarbeit
- mit hoher Weiterbildungsaktivität
- mit integrierter Weiterbildung, Beratung und Unternehmensentwicklung

Dies weist auf die Notwendigkeit des Einsatzes zielgruppenspezifischer Strategien der Markterschließung und -bearbeitung oder der Entwicklung unterschiedlicher "Argumentationsstränge" (Stahl 1990) hin:

Bei KMU ohne bzw. mit geringen Weiterbildungsaktivitäten liegt ein Hauptproblem in der Veränderung der Einstellung der Leitungsebene gegenüber Weiterbildung. Als geeignete Ansätze erweisen sich dabei persönliche Beratungsgespräche. Die Wirksamkeit schriftlicher Materialien ist hier sehr begrenzt: Die Sammlung von Fachinformationen, ihre Umsetzung in branchenspezifische Newsletters und ihre Weiterverbreitung, zB bei regionalen Informationstagen, kann zur Schaffung eines Problembewußtseins beitragen. Zunehmend wird auch versucht, in fachspezifisch ausgerichtete Unternehmensberatungen durchgängig den Aspekt der Qualifikation der Mitarbeiter mit einfließen zu lassen. Dies erfordert wiederum eine entsprechende (Zusatz-)Ausbildung der Berater.

Bei bereits **weiterbildungsaktiven KMU** geht es nicht mehr um die Überwindung einer ersten Hemmschwelle oder um Überzeugungsarbeit. Der Schwachpunkt liegt vielmehr darin, daß die Aktivitäten "ad hoc", unsystematisch und ohne eingehende Bedarfserhebung gesetzt werden, wodurch die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung am Arbeitsplatz eher gering ist. Dieser Gruppe kann zB systematische Weiterbildungsbedarfserhebung angeboten werden bzw. es werden **Selbstdiagnoseinstrumente** bereitgestellt, um Problembewußtsein zu schaffen und damit die weitere Zusammenarbeit in Form einer vertieften Diagnose und Problembearbeitung mit externen Beratern und Trainern zu erleichtern (zB Kailer u.a. 1990). Aufgrund der meist hohen externen Weiterbildungsaktivität erscheint hier auch der Einsatz von Weiterbildungsdatenbanken sinnvoll - sofern dies mit persönlicher Weiterbildungsberatung gekoppelt wird. Als Ergebnis dieser Beratungen wird ein - auf kleinbetriebliche Verhältnisse abgestimmter - Weiterbildungsplan erstellt.

Mittlere Unternehmen sind schon allein aufgrund der Mitarbeiterzahl meist weiterbildungsaktiv. Jedoch fehlt oft ein systematischer Rahmen für die Weiterbildung. Das Hauptaugenmerk liegt bei dieser Zielgruppe darin, die bisher geübte Weiterbildungspraxis unter Beiziehung externer Berater kritisch zu reflektieren. Ziel ist die Erarbeitung bzw. Neu-Formulierung eines Weiterbildungskonzeptes. Ansatzpunkte dazu sind das Angebot von firmeninternen Workshops zur Erarbeitung von Weiterbildungskonzepten (oft ausgehend von der Durchführung einer Weiterbildungsbedarfserhebung), die gemeinsame Durchführung eines "Weiterbildungs-Audits" oder die Aus- und Weiterbildung des betrieblichen Weiterbildungspersonals.

Auch die **Kooperation mit Weiterbildungsabteilungen und Kundenschulungszentren von Großunternehmen** bildet eine wichtige Ergänzung: Durch Externe können berufserfahrene betriebliche Weiterbildner weitergebildet und supervidiert werden, durch gemeinsame Entwicklungsprojekte können beide Partner Kompetenz weiterentwickeln, oder der Weiterbildungsträger nimmt innerbetriebliche Angebote des Großunternehmens in sein Programmangebot auf bzw. übernimmt die Distribution firmenintern entwickelter Materialien.

4. Entwicklungsperspektiven

4.1 Förderung betrieblicher Weiterbildung durch die Europäische Union

Die Fördermaßnahmen der EU für KMU mit Blickpunkt auf Fragen der Qualifizierung (Kommission 1990, Feuchthofen 1992) konzentrieren sich auf

- den Aufbau von Informations- und Beratungsnetzen sowie Servicezentren
- Pilotprojekte für Weiterbildung und Beratung ("Versuchsaktionen")
- die starke Betonung der KMU in den EU-Bildungsprogrammen

Die Netzwerke und Servicezentren sollen die grenzüberschreitende Kooperation der KMU fördern. Dazu gehören das Büro für Unternehmenskooperationen, das Business Cooperation Network, die Euro-Info-Centers sowie die Aktionen Europartnariat und Interprise.

Schwerpunkte der "Versuchsaktionen" (Kommission 1989b) sind die Weiterbildung von KMU-Führungskräften in strategischem Management und die Entwicklung von Unternehmensstrategien. Dabei wird von einem ganzheitlichen Ansatz ausgegangen, der Selbstdiagnosen und Unternehmensberatung integriert und die Erstellung eines Aktionsplanes zum Ziel hat. Ergänzend werden auch sektorale bzw. regionale Analysen sowie grenzüberschreitende Netzwerke von Weiterbildungsträgern gefördert.

Die Bildungsprogramme der EU (siehe Abb. 6) enthalten spezielle Zielvorgaben für KMU. Besonders EUROTECNET (Netzwerk zur Förderung von Innovationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung), FORCE (Aktionsprogramm zur Förderung der beruflichen Weiterbildung), LINGUA (Aktionsprogramm zur Förderung der Fremdsprachenkenntnisse), COMETT (Gemeinschaftsprogramm zur Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet der Technologie), EUROFORM (Vermittlung neuer beruflicher Qualifikationen, Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten) dürften mittelfristig die Weiterbildungslandschaft verändern. Mögliche Auswirkungen durch ihre Umstrukturierung in LEONARDO und SOCRATES (Schlick 1994, 298ff.) können derzeit noch nicht abgeschätzt werden.

Zielsetzung der Aktionsprogramme ist eine Förderung der beruflichen Weiterbildung durch

- Vernetzung bestehender Einrichtungen
- Schaffung von Dokumentations-, Service-, und Koordinationsstellen zur Unterstützung der einzelnen Netzwerke
- verstärkte Miteinbeziehung der Sozialpartner
- (Teil-)Finanzierung von Materialienentwicklung, Durchführung und Evaluation von Modellprojekten

- Verbreitung von "cases of good practice"
- Hilfe beim Transfer von Projektergebnissen insbesondere in unterentwickelte Regionen.

Die EU-Aktionsprogramme sollen Weiterbildungsaktivitäten von Unternehmen und öffentlicher Hand stimulieren und selektiv ergänzen. KMU sollen von der Entwicklungsarbeit in größeren Unternehmen profitieren, Anbieter sollen neue Bildungsmodelle zur Kooperation mit KMU entwickeln. Dazu zählen insbesondere neue Modellprojekte zum Thema Bildungsmarketing (Geißler 1993, BFZ 1993, Kailer/Regner 1993, Kailer 1994a).

Als spezieller "Mehrwert" der EU-Bildungsprogramme wird die länderübergreifende Vernetzung fachlich ähnlicher ausgerichteter Projekte, der dadurch begünstigte Erfahrungsaustausch und die Möglichkeit länderübergreifender Projektarbeit gesehen.

Zwischenevaluationen lassen allerdings eine Reihe von (Anlauf-)Schwierigkeiten erkennen (Kommission 1989, ECOTEC 1991): Dazu gehören unter anderem eine relativ passive Einbindung von Unternehmen, die Unterrepräsentierung von KMU in den Programmen, Informationsmängel und Probleme bürokratischer Art. Dies führte auch zur Umstrukturierung der Programme hin in Richtung SOCRATES UND LEONARDO (Kommission 1990b).

Für KMU interessant erscheint an diesen Förderungsansätzen

- der Ausbau von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten hinsichtlich Unternehmensstrategie
- der Zugriff auf internationale Angebote
- die Erleichterung von Auslandskontakten (Personalaustausch, Studentenpraktika, Fachtagungen)
- sowie insbesondere die indirekten Auswirkungen der Erweiterung des Dienstleistungsspektrums einzelner Anbieter (siehe Kap. 3.1)

Abb. 6: KMU-relevante Aspekte der EU-Bildungsprogramme

COMETT fördert die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft im Bereich der Aus- und Weiterbildung im Technologiebereich. Besonders für KMU relevant erscheint die auf Bildungsbedarfsanalysen gestützte Entwicklung von Kursen und Lernmaterialien im Bereich neuer Technologien.

So wurden bisher über 3.000 Lernpakete entwickelt. Die Einrichtung regionaler Ausbildungspartnerschaften erleichtert den Zugriff auf internationale Netzwerke. Auch die Option von Studenten-Praktika erscheint unter dem Aspekt von Marktforschung im Ausland, Exportvorbereitung und Auswahl ausländischer Mitarbeiter usw. interessant.

EUROTECNET fördert Innovationen in der Berufsausbildung und beruflichen Weiterbildung. Kernstück ist das EU-weite Netz von (national finanzierten) Modellvorhaben. Auswirkungen für KMU ergeben sich insbesondere durch den Transfer von Ergebnissen aus Projekten, die neue methodische Ansätze des selbstgesteuerten und projektorientierten Lernens bei der Einführung neuer Technologien, die Vermittlung von Selbstlernkompetenz, neue Rollen von Aus- und Weiterbildnern, Qualifizierung für CIM-Lösungen in mittelständischen Unternehmen und interaktive, offene Lernsysteme einschließlich Computer Based Training behandeln. Besonders für Weiterbildungsträger relevant sind die Modellvorhaben im Bereich Qualifizierungsberatung, Bildungsmarketing und Weiterbildungsverbund.

FORCE versucht, die betriebliche Weiterbildung mit grenzüberschreitenden Partnerschaftsprojekten zu stärken, innovative Wege und Methoden in der beruflichen Weiterbildung zu entwickeln und für deren EU-weite Verbreitung zu sorgen. Besonders für KMU relevant sind (Teil-)Förderungen insbesondere grenzübergreifender Modellvorhaben (innovative Konzepte betrieblicher Weiterbildung) einschließlich ihres Transfers in weniger entwickelte Regionen und KMU, die Förderung von sektoralen Qualifikationsprognosen, sowie die Entwicklung europaorientierter betrieblicher Weiterbildungskonzepte und von Zusatz-Modulen zum Thema "Euro-Qualifikation" für bestehende Aus- und Weiterbildungsgänge.

LINGUA strebt die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse (auch) in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie die Erarbeitung von berufsbezogenen Lehr- und Lernmaterialien insbesondere für den Fremdspracherwerb von Mitarbeitern von KMU an. Weniger verbreitete Sprachen sollen speziell gefördert werden.

EUROFORM ist eine Initiative im Rahmen des Europäischen Sozialfonds zur Vermittlung neuer Qualifikationen, Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten. Damit sollen Arbeitnehmer die veränderten beruflichen Anforderungen durch den EU-Binnenmarkt und den beschleunigten technologischen Wandel besser bewältigen können. Zu den Zielgruppen gehören insbesondere Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer von KMU. Projekte in Zusammenarbeit mit Ziel-1-Regionen (Förderung der Entwicklung der strukturellen Anpassung) werden bevorzugt behandelt. Besonderes Augenmerk liegt auf der Transferierbarkeit von

Projektergebnissen in andere Regionen und der Etablierung dauerhafter Partnerschaften. Unterstützt werden zB die Entwicklung von Qualifikationsprofilen, Modellvorhaben zur methodisch-didaktischen Gestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Lernmaterialentwicklung, Fremdsprachenförderung und die Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitutionen zur Entwicklung neuer Aus- und Weiterbildungsinhalte.

Darüberhinaus gibt es im Rahmen anderer Aktionsprogramme weitere Schulungs- und Beratungsmaßnahmen, zB die "Versuchsaktionen" zur berufsbegleitenden Weiterbildung von KMU-Führungskräften in strategischem Management, Pilotprojekte zur Ausbildung von Unternehmensleitern, Programme zur Organisationsentwicklung in KMU ("Euroleaders") und zur Durchführung von Audits in KMU ("Euromanagement") usw.

4.2 Weiterbildungskampagnen

Zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung wurden in den letzten Jahren in mehreren Staaten umfassende Motivationskampagnen in Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und Weiterbildungsträgern initiiert:

1987 begann in der Bundesrepublik Deutschland die "Konzertierte Aktion Weiterbildung" des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft. In über 30 Projektgruppen wird an Einzelproblemen der Erwachsenenbildung gearbeitet, Forschungsprojekte werden durchgeführt, Handreichungen entwickelt und Empfehlungen abgegeben.

In der Schweiz wurde 1989 die "Weiterbildungsoffensive" mit staatlichen Fondsmitteln von 375 Millionen Schweizer Franken gestartet. Damit sollen (bei einer Laufzeit von sechs Jahren) Projekte und Programmentwicklungen im Rahmen der beruflichen bzw. universitären Weiterbildung gefördert, CIM-Zentren eingerichtet, Sachinvestitionen in Weiterbildungsstellen sowie Forschungsarbeiten und Werbekampagnen unterstützt werden.

In Großbritannien wurden 1989 das speziell auf Jungunternehmer und Kleinbetriebe abzielende "Business Growth Training-Programme" landesweit eingeführt. Auf privater Initiative beruht die "Management Charter Initiative", welche sich die Einhaltung eines "Code of good practice" der Managemententwicklung in Unternehmen und bei Weiterbildungsträgern zum Ziel setzt.

Die Notwendigkeit der Erhöhung des Problembewußtseins durch Informationen über bevorstehende technische Veränderungen sowie der Förderung der Weiterbildungsmotivation wird auch von IRDAC (o.J., 47) sowie in der Entschließung des Rates über die berufliche Weiterbildung (Rat 1989, Pkt. I.13) hervorgehoben.

Im Zuge dieser Kampagnen ist eine indirekte Auswirkung auf die KMU über den Transfer von Erfahrungen aus Pilotprojekten in das Programmangebot der Anbieter und durch Förderung von Sachinvestitionen bei den Bildungsträgern zu erwarten. Für Österreich erscheint die Durchführung einer landesweiten Motivationskampagne unter Beteiligung der Weiterbildungsträger und öffentlicher Stellen denkbar. Größere Wirkung zeigen aber regionale bzw. sektorale Initiativen, in die auch Unternehmen und private Anbieter eingebunden werden. Dazu liegen Erfahrungen aus Weiterbildungsmessen oder von regionalen Initiativen vor.

4.3 Verbesserte Weiterbildungsstatistik

Obwohl die Unternehmen die größten Anbieter beruflicher Weiterbildung sind (ÖStZA 1992, BMBW 1990), besteht bezüglich ihrer Aktivitäten generell eine erhebliche Informationslücke. Daten aus Mikrozensusbefragungen, Betriebs- und Arbeitnehmerbefragungen oder von Trägerstatistiken sind - wenn überhaupt vorhanden - miteinander kaum vergleichbar (Filla 1993). Deshalb wurden in den letzten Jahren eine Reihe diesbezüglicher Projekte begonnen. So wird in Deutschland jährlich ein Berufsbildungsbericht publiziert (BMBW 1993) sowie in periodischen Abständen eine Erwerbstätigenbefragung im Rahmen des "Berichtssystems Weiterbildungsverhalten" durchgeführt (Kuwan u.a. 1993). Es wurden Gutachten des Instituts der Deutschen Wirtschaft und des SOFI Göttingen über den Forschungsstand in der betrieblichen Weiterbildung veröffentlicht (BMBW 1990) und vom IDW wurden Repräsentativerhebungen bei Unternehmen durchgeführt (Weiß 1990, 1994). Der Deutsche Industrie- und Handelstag publizierte eine Länderübersicht im Weiterbildungsbereich (Rudorf/Wolbeck 1992). Seitens der OECD wurden im Zuge des Projektes "Recent Developments in Continuing Professional Education" eine Reihe von Länderstudien veröffentlicht (Länderstudie Österreich: Hackl/Kailer 1991). Im Projekt "Managing Chart on Continuing Vocational Training" im Rahmen von FORCE wurden Weiterbildungsdaten der EU-Staaten auf mögliche Vergleichbarkeit untersucht (B.A.T. Force 1991, CEDEFOP 1991) und darauf aufbauend wurde eine EU-weite Übersicht ("Synoptic Tables") veröffentlicht (FORCE o.J.). Derzeit werden in den einzelnen EU-Staaten unter Mithilfe von EUROSTAT Unternehmensbefragungen durchgeführt (zB Deutschland: StatBu/BIBB 1994), welche Anfang 1995 in die erstmalige Veröffentlichung eines Europäischen Weiterbildungsberichtes münden werden. In Österreich wird in zweijährigen Abständen der Bericht über die Berufsausbildung veröffentlicht (BMA 1993), in größeren Abständen wird auch ein Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung durchgeführt (zuletzt 1989 - ÖStZA 1992) und für den Bereich der Erwachsenenbildung wird die KEBÖ-Trägerstatistik erstellt (Filla 1988).

Aktivitäten in diesem Bereich werden für KMU eher indirekt Auswirkungen zeitigen, zB durch Förderprogramme, die ausgehend von diesen Daten eingeführt werden.

4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Gesetzlich verankert ist die **Freistellung von Mitarbeitern für Weiterbildung** zB in Schweden, Frankreich, Belgien und mehreren deutschen Bundesländern. Die inhaltliche Ausgestaltung, was Anspruchsvoraussetzungen, Dauer, Inhalte und Kostenträger betrifft, ist jedoch sehr unterschiedlich. Generell ist festzustellen, daß - insbesondere von Beschäftigten in kleineren Unternehmen - Bildungsurlaub nur in sehr geringem Umfang und von bestimmten Zielgruppen in Anspruch genommen wird (Richter 1991, 76ff.). Dies zeigt die Notwendigkeit der Entwicklung neuer berufsbegleitender Weiterbildungsmodelle und methodisch-didaktischer Umgestaltung solcher Angebote auf (Lipsmeier 1992, 94ff.). Hahn (1994, 121ff.) weist aus Arbeitnehmersicht auf Kritikpunkte wie den qualitätsmindernden Normierungsdruck und zu starre Curricula hin und fordert ein flexibles Regelungssystem ohne zentralistische Kontrollabsicht.

Auch in der Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer wird in Pkt. 15 Bildungsurlaub als Maßnahme zur Förderung der Fort- und Weiterbildung erwähnt. Seitens der Kommission wird er als unverzichtbare zusätzliche Möglichkeit für persönliche Berufsbildungsvorhaben von Arbeitnehmern gesehen, jedoch stellt sie auch fest, daß er aufgrund der begrenzten Wirkung nicht als Modalität für eine allgemeine Weiterentwicklung des Zuganges zur beruflichen Weiterbildung betrachtet werden kann (Kommission 1992a, 7). Die Kommissionsvorschläge zielen darauf ab, den Zugang über die Ausweitung betrieblicher Weiterbildungspläne, Informationsleistungen der Unternehmen und individuelle Berufsbildungsbilanzen zu fördern.

Weiterbildungsregelungen im Rahmen von **Tarifverträgen** gewinnen zunehmend an Bedeutung (Bispinck 1991, 27ff.; Alt u.a. 1993, 65ff.). So wird im Rahmen von FORCE eine EU-weite Erhebung tarifvertraglicher Regelungen durchgeführt (zB für Deutschland: Sadowski/Decker 1993).

Das breite Spektrum möglicher Regelungen soll durch zwei in ihrer Ausgestaltung sehr unterschiedliche Tarifverträge aus Deutschland illustriert werden:

- Im Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I aus 1988 der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden liegt das Hauptaugenmerk auf von Rationalisierung bedrohten Mitarbeitern. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, jährlich den Bildungsbedarf zu erheben und ein Weiterbildungsprogramm zu erstellen. Die Weiterbildung erfolgt in der Dienstzeit, die Kosten werden vom Arbeitgeber getragen. Die Absolvierung des Weiter-

bildungsprogrammes führt zu einer Höherstufung bzw. einem befristeten Lohnzuschlag.

- Die Vereinbarung zur Weiterqualifizierung 1988 der Deutschen Shell AG mit der IG Chemie führt dagegen zum Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen zur Erweiterung fachlicher und persönlicher Kompetenzen zur Erhöhung der künftigen Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter. Die Kosten werden ebenfalls vom Arbeitgeber getragen, jedoch findet ein Teil in der Freizeit statt (bzw. Überstunden und Wochenarbeitszeitverkürzung werden dagegen aufgerechnet).

In Österreich wird die Diskussion über die verschiedenen Varianten einer Bildungsfreistellung oder möglicher kollektivvertraglicher Regelungen in Zukunft verstärkt geführt werden. Mögliche Auswirkungen entsprechender Regelungen auf das Weiterbildungsverhalten von KMU - soweit sie davon betroffen sind - sind schwer abzuschätzen. Es wäre jedoch zumindest in einer Anlaufphase von einer sehr niedrigen Beteiligung der Arbeitnehmer auszugehen (ÖIBF 1990).

4.5 Ausweitung der Anbieterzahl

Die Zahl der Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Weiterbildung und Beratung steigt international - trotz der derzeitigen Nachfrageflaute - weiterhin an. Dies ist vor allem zurückzuführen auf

- neue Trainer- und Beratergruppen aus dem In- und Ausland
- den Aufbau von Kundenschulungszentren von Unternehmen
- "Nebenbei-Anbieter", die vorwiegend Kurzseminare anbieten (zB Verlage, Zeitschriften)

Neben etablierte Seminaranbieter und vorwiegend fach- und produktorientierte Kundenschulungen durch Unternehmen treten zunehmend Kleininstitute als "Marktnischenanbieter".

Universitäten spielen am Weiterbildungsmarkt derzeit quantitativ gesehen erst eine bescheidene Rolle, werden jedoch in Zukunft ihre Weiterbildungsangebote ausweiten (siehe das Memorandum zur Hochschulbildung - Kommission 1991c, 23ff.). Insbesondere durch die Forcierung offenen Lernens und von Fernunterricht wird auch die Kooperation mit Unternehmen verstärkt werden (Kommission 1991b, Kailer/Ballnik 1989).

Da die Netzwerke der EU-Bildungsprogramme sich erst im Aufbau befinden, ist daraus in nächster Zeit nur ein beschränkter Zuwachs an neuen Veranstaltern, wohl aber eine Zunahme internationaler Anbieterkooperationen zu erwarten.

Deutlich erhöhen wird sich die Zahl jener Organisationen, die Selbstlernmaterialien (zB Selbstlernpakete, Fernlehrgänge, CBT-Programme, Audio- und Videokassetten) entwickeln oder vertreiben. Es ist anzunehmen, daß sich - wie bei den Fernlehrgängen - einige wenige "Großanbieter" sowie eine Reihe von Kleininstituten, die nur eines oder wenige Programme (mit/ohne tutorielle Begleitung) anbieten, am Markt etablieren werden.

4.6 Ausweitung des Leistungsspektrums der Anbieter

4.6.1 Veränderte Veranstaltungsformen

Auch in Zukunft wird quantitativ das Weiterbildungsangebot in Form von Kursen, Lehrgängen und Seminaren dominieren. Jedoch werden zunehmend veränderte Veranstaltungsformen eingesetzt:

- vorbereitende Stützkurse
- Vorbereitungs- und Umsetzungstreffen
- Einbau von Selbstlernmaterialien und CBT-Programmen in Kurse
- Koppelung von kursmäßiger Weiterbildung mit Praxisteilen (Praktika in Unternehmen, Feldstudien und Lernprojekte im Unternehmen)
- berufsbegleitende Veranstaltungen in Sandwichform

Dahinter stehen sowohl kostenmäßige als auch pädagogische Überlegungen:

- Abbau zeitlich-örtlicher Beschränkungen zur Gewinnung neuer Teilnehmer(gruppen) insbesondere aus KMU
- Ersatz kostenintensiver Präsenzphasen durch Selbststudium vor, während oder nach Veranstaltungen
- Vermeidung von Kursabbrüchen insbesondere bei kosten- und zeitintensiven Programmen
- Erhöhung der Umsetzungswahrscheinlichkeit am Arbeitsplatz

4.6.2 Integration von Training und Beratung

Zunehmend werden Angebote entwickelt, welche Trainingsmaßnahmen und Unternehmensberatung vor Ort integrieren. Diese Programme zielen speziell auf die Leitungsebene von KMU ab (Beispiele: das EU-Pilotprojekt "Euroleaders", das "Irish Management Programme", das "Steirische Innovationsprogramm" oder das britische "Business Growth Training Programme"). Unterstützend wurden Diagnoseinstrumente, Informationspakete und Selbstlernunterlagen entwickelt (zB Kailer u.a. 1990).

Als Problem erweist sich dabei die - aufgrund der zeitlichen Beanspruchung und der hohen Kosten - noch eher geringe Inanspruchnahme durch KMU. Damit stößt eine Zielgruppendifferenzierung - zB für exportorientierte Unternehmen oder für Unternehmensneugründungen - auf Grenzen.

4.6.3 Unterstützung selbstgesteuerten Lernens

Zunehmend werden Materialien für selbstgesteuertes Lernen entwickelt (Beispiele: CBT-Lernprogramme, Audio- und Videokassetten, Fernlehrgänge, Selbstlernpakete, Self-Development-Handbücher). Diese stellen auch einen Schwerpunkt der im Rahmen der EU-Bildungsprogramme entwickelten Materialien dar (Jones 1992). Durch die steigende Nachfrage nach fremdsprachigen Lernmaterialien (auch zum Einbau in Veranstaltungen) wird die Bedeutung dieser Lernmaterialien stark zunehmen.

Diese Unterlagen werden Unternehmen in vielfältiger Weise angeboten, zB durch

- Verkauf von Standardpaketen
- Zusammenstellung und unter Umständen Adaption von Weiterbildungspaketen für ein Unternehmen
- Entwicklung "maßgeschneiderter" Bausteine
- Durchführung von Begleitveranstaltungen (Präsenzphasen) und tutorielle Begleitung

Es ist zu erwarten, daß gerade diese Dienstleistungen weniger durch die am Markt etablierten Seminarveranstalter, sondern durch neue kleine Anbieter, durch Verlage bzw. durch die Kooperationspartner der EU-Netzwerke angeboten werden.

Es sind aber hinsichtlich des Einsatzes in KMU mehrere hemmende Faktoren zu beachten:

- Inwieweit diese Materialien durch KMU in ihrer Weiterbildungsarbeit eingesetzt werden, wird - angesichts ihrer Kostensensibilität - besonders davon abhängen, ob die (in den Pilotprojekten geförderten) Entwicklungskosten auf die Preise überwältigt werden oder nicht.
- Unternehmen ohne bisherige Weiterbildungsaktivitäten erhoffen von Selbstlernmaterialien einen vollständigen (kostengünstigen) Ersatz von Weiterbildungsveranstaltungen. Dabei wird übersehen, daß unter dem Aspekt der Umsetzung am Arbeitsplatz der Gestaltung von Begleitmaßnahmen wie zB Tutorien, Einbau betriebsspezifischer Fallstudien und Präsenzveranstaltungen hohe Bedeutung zukommt (Kailer/Ballnik 1989, 62ff.; BIBB 1991).
- Angekaufte Materialien werden ohne unterstützende Maßnahmen nur in sehr geringem Maße tatsächlich genutzt (Mann 1987).

Es ist zu erwarten, daß die Modellversuche zum Thema des arbeitsplatznahen Lernens Erkenntnisse über speziell für KMU sinnvolle Einsatzmöglichkeiten - zB in Kooperation mit anderen Unternehmen oder Anbietern - liefern werden.

Die Dienstleistungspalette ist in den letzten Jahren zunehmend im Bereich der Beratungsleistungen (Kailer 1994a) ausgeweitet worden. Allerdings zeigen Fallstudien und Ergebnisse von Begleitforschungen, daß innovationsbereite Weiterbildungsträger auf eine Reihe von Problemen bei Programmneuerungen stoßen. So spielt der Kostenaspekt gerade bei weniger weiterbildungserfahrenen KMU bei der Alternativenauswahl eine bedeutende Rolle. Ein Kernproblem liegt jedoch darin, daß gerade die Anforderungen an den Träger und sein Bildungspersonal durch diese neuen Angebote deutlich steigen (Stahl 1990, Geißler 1993, BFZ 1993, Kailer/Regner 1993).

4.7 Anbieter- und Nachfragerverbund

Die Bedeutung von Verbundlösungen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite wird zunehmen:

- Qualifikations- und Bildungsbedarfsanalysen in Unternehmen führen schnell zu unternehmens- bzw. themenspezifischer Nachfrage, die über die Angebotspalette eines einzelnen Institutes hinausgeht (insbesondere, wenn es sich um hochspezialisierte Anbieter handelt).

- Es entwickelt sich eine zunehmende Nachfrage nach international orientierten, grenzübergreifenden Programmen, die von mehreren Anbietern gemeinsam durchgeführt werden.
- Durch die EU-Bildungsprogramme wird der Erfahrungsaustausch, die gemeinsame Entwicklung (grenzübergreifender) Programme, der Transfer von Modellen sowie speziell die Kooperation von KMU mit Bildungsabteilungen von Großunternehmen gefördert (Kommission 1992a, 7).
- Die Zusammenarbeit von Weiterbildungsanbietern und Unternehmen wird zur effizienten Ressourcennutzung insbesondere in der technischen Schulung (über die neuesten Geräte verfügen meist nur die Hersteller) und zur Verbesserung der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz an Bedeutung gewinnen. Dazu gehören Kombinationen von Einführungskursen bei Weiterbildungsträgern, vertiefendem Fachtraining in Schulungszentren von Herstellern und on-the-job-Training im eigenen Unternehmen, unterstützt durch eine "hotline" (Stahl 1990, 25).

Speziell für KMU werden folgende Formen von Weiterbildungsverbund an Bedeutung gewinnen:

- Kooperation zwischen einem Großunternehmen mit Weiterbildungsabteilung als "Ankerbetrieb" und mehreren Kleinbetrieben (Unternehmen der Region, Kunden bzw. Zulieferbetriebe des Großbetriebes). Solche Kooperationen gehen tendenziell über rein fachtechnische oder produktspezifische Schulung hinaus bis hin zu Unternehmensdiagnosen, Teamtraining, Marketing- und Strategieberatungen.
- Weiterbildung im "Steuerberatermodell": mehrere kleine Unternehmen schließen sich für Weiterbildungsmaßnahmen - betreut durch einen privaten Trainer oder ein Weiterbildungsinstitut - zusammen.
- Grenzüberschreitende Anbieterkooperation zur Entwicklung eines Weiterbildungsprogrammes für KMU.
- (unterschiedlich enge) Zusammenschlüsse von Weiterbildungsanbietern für die mittelständische Wirtschaft.
- Installation einer eigenen branchenspezifischen Weiterbildungsorganisation (u.U. mit Beteiligung der öffentlichen Hand oder der Interessensvertretungen), welche aufgrund von Branchen-Bedarfserhebungen ein spezifisches Angebot für KMU erstellt.

4.8 Erhöhung der Angebotstransparenz

Durch die ständige Angebotsausweitung und die verbesserten Zugriffsmöglichkeiten auf internationale Angebote nimmt die Notwendigkeit einer Verbesserung der Übersicht insbesondere für Einzelpersonen und KMU (Kailer 1990b, 10ff.) sowie komplementär dazu die Einführung von Qualitätssicherungssystemen bei den Anbietern zu.

4.8.1 Weiterbildungsdatenbanken und -beratung

Die Informationslage über das Weiterbildungsangebot soll vor allem durch die Einführung von EDV-gestützten Weiterbildungsdatenbanken verbessert werden. In den letzten Jahren wurden in den meisten europäischen Staaten Datenbanken eingeführt. Damit einher gehen Bemühungen zur länderübergreifenden Vernetzung (zB das EU-Projekt ROME0).

Die Probleme dieser Datenbanken liegen

- in ihrer weitgehenden Inkompatibilität
- in der international sehr geringen Inanspruchnahme durch KMU
- in der Finanzierung des Aufbaues und insbesondere der laufenden Aktualisierung der Informationen
- in der Problematik der Speicherung von Evaluationsdaten

Von entscheidender Bedeutung für die Inanspruchnahme von Weiterbildungsdatenbanken insbesondere durch KMU erweist sich deren Koppelung mit Weiterbildungsberatung. In diesem Bereich war in den letzten Jahren eine starke Ausweitung des Leistungsangebotes festzustellen (Kailer 1994a). Gerade für die Handhabung und infrastrukturelle Einbettung von Datenbanken kann auf umfangreiche Praxiserfahrungen zurückgegriffen werden, wie die britischen Training Access Points, die verschiedenen deutschen Datenbanken oder die niederländische Datenbank CEDEO.

4.8.2 Gütekriterien und -siegel, Praxishilfen

Die in jüngster Zeit verstärkt geführte Diskussion über Qualitätssicherung in der Weiterbildung wurde besonders durch die in den neuen deutschen Bundesländern aufgrund des Anbieterbooms auftretenden Qualitätsprobleme angeregt (Meifort/Sauter 1991, Severing/Worschech 1992, Forschungsinstitut 1992, Stockmann 1993, Ischebeck u.a. 1994).

Zur Qualitätssicherung werden unterschiedliche Wege eingeschlagen, wie etwa:

- Erstellung von Gütekriterien durch Anbieterverbände mit freiwilliger Selbstkontrolle (zB das Gütesiegel des Vereins "Weiterbildung Hamburg e.V., der Qualitätskodex des Interessenverbandes Berufliche Weiterbildung Berlin-Brandenburg e.V., das Gütenormativ des Verbandes Sächsischer Bildungsinstitute)(o.V. 1994).
- (öffentliche) Gütesiegel: Für Fernunterrichtslehrgänge ist eine vorherige Prüfung durch das BIBB aufgrund des Fernunterrichtsschutzgesetzes obligatorisch. Für Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen im Auftrage der Bundesanstalt für Arbeit wurden vom BIBB Input-Kriterien erarbeitet ("FuU-Standards" - Sauter/Harke 1988).
- Erstellung von Checklisten mit Prüfkriterien für die Hand der Weiterbildungsinteressenten, wie die "Checkliste Qualität beruflicher Weiterbildung" (BIBB 1991b), die Broschürenserie "Kommunikative Grundlagen des Lernens in der Erwachsenenbildung" (ibw/BMUKS 1990), Praxisleitfäden für Unternehmen (Kailer 1987, Stockmann/Bardeleben 1993, Staudt u.a. 1993).

Gerade schriftliche Informationen über das Weiterbildungsangebot bilden die wichtigste Auswahlgrundlage besonders von KMU; dementsprechend fordern sie von Weiterbildungsinstituten vorwiegend Jahres-Programmkataloge und detaillierte schriftliche Seminarbeschreibungen (Kraus/Kailer 1991, Kraus u.a. 1992). So sieht zB die Empfehlung 2/90 der Konzertierte Aktion Weiterbildung vor, daß die Vergleichbarkeit überbetrieblicher Bildungsgänge durch eine Vorgabe von Mindestinformationen über absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen (Bezeichnung, Ziel, Zugangsvoraussetzungen, Inhalt, Unterrichtsart, Dauer usw.) verbessert werden soll. Die Wichtigkeit transparenter und vergleichbarer Zertifikate wird sowohl in der Entschließung des Rates über die berufliche Weiterbildung (Rat 1989, Pkt. 1.4) als auch in der Gemeinsamen Stellungnahme der Sozialpartner (Task Force 1992, 7) und im Memorandum über die Berufsausbildung (Kommission 1991a, 27) betont. Insbesondere hingewiesen wird auf gemeinschaftsweit konzipierte Weiterbildungsprogramme. Dahinter steht die Vision der Schaffung eines europäischen Marktes der Befähigungsnachweise und Ausbildungen. Solche Zertifikate können auch in einem "Berufsbildungspaß" aufgenommen werden, der Zeugnisse der Erstausbildung, Arbeitszeugnisse, detaillierte Beschreibungen bisheriger Arbeitstätigkeiten (zB anhand eines standardisierten Fragenrasters) sowie Weiterbildungszertifikate enthält (Baur u.a. 1991, 136ff.).

4.9 Verstärkte Konzeptualisierung und Qualitätssicherung durch ISO 9000

Einen zunehmend starken Einfluß üben auch europäische Normen - insbesondere die Normenserie ISO 9000 bis 9004 - aus: Dieses vom Europäischen Komitee für Normung (CEN) entwickelte Normenwerk beschreibt Elemente eines unternehmensweiten Qualitätssicherungssystems. Die Einhaltung eines darauf basierenden QS-Systemes im Unternehmen wird durch Audits überprüft und zertifiziert.

Eine entsprechende Zertifizierung hat umfassende Auswirkungen auch für die Bildungsarbeit: Das Qualitätssicherungspersonal muß ausgebildet werden, und dadurch eingeleitete organisatorisch-personelle Veränderungen führen zu weiteren Bildungsbedarfen. Das QS-System muß jedoch auch die Weiterbildungsarbeit mitumfassen (Kap. 18: Schulung) und erfordert, daß die Bildungsarbeit eine umfassende konzeptuelle Basis erhält:

- Festlegung von Verfahrensroutinen und Instrumenten zur Ermittlung des Bildungsbedarfes, zur Programmentwicklung und Evaluierung
- Schulung aller qualitätsrelevanten Personen im Unternehmen
- Führen von Bildungsstatistiken
- Erstellung von Bildungsdokumentationen und Weiterbildungszertifikaten
- Einführung von Weiterbildungsbudgets
- Nachweis laufender Evaluierung
- Nachweis einschlägiger Aus- und Weiterbildung der Personalentwickler

Gerade exportorientierte KMU, Töchter und Zulieferer multinationaler Unternehmen werden damit zunehmend gezwungen, im Zuge der Erstellung des QS-Handbuches auch ein Weiterbildungs- und PE-Konzept zu erstellen. Dies erfordert allerdings nicht notwendigerweise einen ähnlichen Detaillierungsgrad wie in der großbetrieblichen Weiterbildungsarbeit (vgl. die Fallbeispiele in Riekhoff 1989 und Kailer 1994b).

4.10 Aus- und Weiterbildung des Weiterbildungspersonals

In den letzten Jahren wurden - vor allem von mittleren Unternehmen - verstärkt Mitarbeiter speziell mit Weiterbildungsaufgaben betraut. Es handelt sich dabei neben neu aufgenommenen Weiterbildungsfachleuten (vorwiegend Sozial- und

Wirtschaftswissenschaftler mit kürzerer Berufspraxis) um Mitarbeiter des Unternehmens, welche aus einer Fachlaufbahn im Unternehmen in diese Position wechseln (Kailer 1991b).

Für diese Personen besteht hoher Aus- und Weiterbildungsbedarf, da nur ein Teil über einschlägige Weiterbildungspraxis und betriebspädagogisches Vorwissen verfügt. Darüberhinaus erfordert die "Ausweitung der Rolle der Weiterbildner" (Arnold 1991, Hölterhoff 1989, 71ff.) und das Entstehen neuer Aufgabenfelder, wie Bildungsberatung, Coaching, Erstellen von Lernmaterialien und CBT-Programmen, Moderation von Bildungsbedarfserhebungen, Bildungscontrolling und -marketing zusätzliche und höhere Qualifikationen.

Der Weiterbildungsmarkt reagiert - zum Teil Bezugnehmend auf Ergebnisse einschlägiger Forschungsprojekte und Länderstudien (zB Dupont/Reis 1990, Münch 1991) - zunehmend mit einschlägigen Qualifizierungsangeboten. So wurde auch speziell für die Aus- und Weiterbildung von Trainern, die KMU-Inhaber ausbilden, im Auftrag des CEDEFOP ein Leitfaden entwickelt (Gibb 1990). Auch der Erfahrungstransfer aus Projekten, welche die Ausbildung von Bildungsmanagern in Richtung externe PE- und Bildungsberater zum Ziele haben (BFZ 1993), führt zu intensivierten Ausbildungsbemühungen seitens der Anbieter.

Angeichts der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Aufgabenbereiche sowie der Stellvertretungsprobleme in KMU wird ein breites Spektrum an - vorwiegend berufsbegleitenden - Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich, welches von Kurzseminaren über mehrphasige Weiterbildungsprogramme und Supervision bis zu universitären Studienangeboten reicht. Während dabei in Großbetrieben eher Fragen der Laufbahnentwicklung des PE- und Weiterbildungspersonales (Arnold 1991, Arnold/Huge 1991) sowie die Ausbildung von haupt- und nebenamtlichen Bildungsmanagern und Fachtrainern im Vordergrund stehen wird, sind für Kleinbetriebe eher nebenamtlich tätige Bildungs- und PE-Verantwortliche von Bedeutung, welche vorwiegend in Kooperation mit externen Trainern, Beratern und Bildungsträgern arbeiten und als deren interne Ansprechpartner fungieren. Dies bedeutet wiederum, daß gerade die Anbieterseite ebenso umfassende Bemühungen auf die Qualifizierung ihres eigenen Bildungspersonals legen muß.

Literaturverzeichnis

Ackermann K.-F./Blumenstock H., Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen - Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: dies. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1993, 3-70.

- Alt C./Sauter E./Tillmann H., Berufliche Weiterbildung in Deutschland - Strukturen und Entwicklungen, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1993.
- Arnold, Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1991.
- Arnold R./Huge W., Was wissen wir über die betrieblichen Weiterbildner oder was glauben wir zu wissen?, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Hohengehren 1991, 213ff.
- Arvidson L./Rubenson K., Education and Training of the Labour Force in the Efta Countries, Report for the OECD-Conference "New Challenges in Education and Training of the European Workforce", Ministry of Education (Hrsg.), Stockholm 1991.
- Bardleben R. von u.a., Strukturen beruflicher Weiterbildung - Analyse des beruflichen Weiterbildungsangebots und -bedarfs in ausgewählten Regionen, Berlin 1990.
- B.A.T. FORCE (Hrsg.), Übersicht zur betrieblichen Weiterbildung - Entwurf zur Vergleichbarkeit - Frankreich, Großbritannien, Deutschland, Arbeitsunterlage, Brüssel, Sep. 1991 (Manuskript).
- Baur R./Wolff H./Wordelmann P., Herausforderungen des europäischen Binnenmarktes für das Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 91, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn 1991.
- BFZ - Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.), Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe, Reihe Wirtschaft und Weiterbildung Band 4, Nürnberg 1993.
- BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Fernunterricht und betriebliche Weiterbildung, Empfehlung des Hauptausschusses vom 10. April 1991, Berlin 1991(a).
- BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Checkliste Qualität beruflicher Weiterbildung, Berlin und Bonn 1991(b).
- Bispinck R., Qualifizierung auch im Tarifvertrag, in: Schwuchow K.-H./Gutmann J./Scherer H.-P. (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung - Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement 1991, Düsseldorf 1991, 27ff.
- BMBW - Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven, Studien Bildung Wissenschaft Nr. 88, Bonn 1990.
- BMBW - Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Berufsbildungsbericht 1993, Reihe Grundlagen Perspektiven Bildung Wissenschaft Nr. 31, Bonn 1993.
- BMWA - Der Bundesminister für wirtschaftliche Angelegenheiten, Bericht über die Berufsausbildung in Österreich 1993, Wien 1993.
- CEDEFOP (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung im europäischen Vergleich - Beiträge einer Fachtagung in Köln, am 9./10. Oktober 1991, Reihe CEDEFOP Panorama, Kongreßbericht, Berlin 1993.
- Dupont G./Reis F., Die Ausbildung von Ausbildern: Probleme und Entwicklungstendenzen, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1991.
- ECOTEC Research and Consulting Ltd., Die COMETT-Auswertung, Abschlußbericht für die Task Force Humanressourcen, Birmingham/Brüssel, August 1991.
- Feuchthofen J., Qualifikation im Binnenmarkt: Zur Rolle kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), in: GdWZ 3/1992, 190ff.
- Filla W., Erste Statistik der Österreichischen Erwachsenenbildung, in: Erwachsenenbildung in Österreich 2/88, Wien 1988, 11ff.

- ders., Österreichische EB-Statistik - Ein Überblick, in: Die österreichische Volkshochschule, Heft Dez. 1993, 5ff.
- FORCE (Hrsg.), Synoptische Tabellen, Brüssel o.J.
- Forschungsinstitut der Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.), Qualifizierungsangebote in Ostdeutschland, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse 27, Bonn 1992.
- Frank E./Kailer N., Human Resource Development in Europe, Journal of European Industrial Training, Special Issue, No. 5/91, Bradford 1991.
- Fröhlich E./Pichler J., Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988.
- Geißler H., Bildungsmarketing - Vorhut eines humanistischen Marketing-Modells, in: GdWZ 3/1992, 162ff.
- Geißler H. (Hrsg.), Bildungsmarketing, Frankfurt/Main 1993.
- Gibb A., Ausbildung von Führungskräften aus Klein- und Mittelbetrieben (Leitfaden für die Gestaltung von Ausbildungsprogrammen), CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1990.
- Hackl E./Kailer N., Higher Education and Employment: The Changing Relationship - Recent Developments in Continuing Professional Education - Country Report: Austria, Organisation for Economic Co-Operation and Development (Hrsg.), OCDE/GD(91) 123, Paris 1991.
- Hahn G., Die Krise der Erwachsenenbildung zwischen Taylorismus und Lean Production, Theorie und Praxis der Gewerkschaften, Band 23, Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, Wien 1994.
- Hendry C./Jones A./Arthur M., The delivery of effective training: The concept of skill in small-medium enterprises, Centre for Corporate Strategy and Change (Hrsg.), Warwick 1991.
- Hölterhoff H., Proaktive Aus- und Weiterbildung im Integrationsverbund strategischer Personalentwicklung, in: Arnold R./Lipsmeier A. (Hrsg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden 1989, 71ff.
- ibw/BMUKS - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft/Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Sport (Hrsg.), Kommunikative Grundlagen des Lernens in der Erwachsenenbildung, Heft 1 - 11 (Autoren: Ballnik P./Hanika J./Kailer N.), Wien 1990.
- IRDAC - Industrial Research and Development Advisory Committee of the Commission of the European Communities (Hrsg.), Qualifikationsdefizite in Europa, IRDAC Stellungnahme, Brüssel o.J.
- Ischebeck W./Schusser W./Söhngen B./Weiß R., Qualität und Effizienz betrieblicher Bildungsarbeit, Kölner Texte & Thesen 16, Köln 1994.
- Jansen R./Stooß F (Hrsg.), Qualifikation und Erwerbssituation im geeinten Deutschland, BIBB/IAB-Erhebung 1991/92, Berlin 1993.
- Jones H., EC Education & Training Programmes 1986 - 1992, Task Force Human Resources (Hrsg.), Brüssel, Aug. 1992 (Manuskript).
- Kailer N., Handbuch für die Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1987.
- ders., Möglichkeiten der Kooperation zwischen Weiterbildungsinstitutionen und Unternehmen, in: ders., Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band II, Wien 1987, 123ff.
- ders., Betriebliche Weiterbildung in Österreich, Band I: Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, Band II: Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes, Wien 1990(a,b).

- ders., Kostenermittlung, Evaluierung und Mitarbeiterbeteiligung als Probleme betrieblicher Weiterbildung, Wien 1991(a).
- ders., Betriebliches Weiterbildungspersonal: Aufgaben, Anforderungen der Unternehmen, Aus- und Weiterbildung, in: Gruber E./Lenz W. (Hrsg.), Berufsfeld Erwachsenenbildung - Eine Orientierung, München 1991(b), 103ff.
- ders., Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen, Habilitationsschrift, Universität Graz 1991(c).
- ders. (Hrsg.), Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung, Wien 1994(a).
- ders. (Hrsg.), Personalentwicklungskonzeptionen (erscheint 1994(b)).
- Kailer N./Ballnik P., Einsatzmöglichkeiten des Fernstudiums in der betrieblichen Bildungsarbeit, Wien 1989.
- Kailer N./Heimerl P./Kalcher W., Unternehmer Unternehmen - Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1990.
- Kailer N./Regner H. (Hrsg.), Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung, Wien 1993.
- Kailer N./Scheff J., Personalentwicklung und Weiterbildung in österreichischen Unternehmen, vervielf. Zwischenbericht, Wien und Graz 1993.
- dies., Über die Ernsthaftigkeit der Personalentwicklung in Krisenzeiten, in: Kraus H./Scheff J./Gutschelhofer A. (Hrsg.), Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien 1994, 315ff.
- Kailer N. u.a., Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Wien 1985.
- Kommission (der Europäischen Gemeinschaften), Task Force Humanressourcen, allgemeine und berufliche Bildung, Jugend, Auswertung des COMETT-Programmes, Brüssel, April 1989.
- dies., Die kleinen und mittleren Unternehmen und ihre Vorbereitung auf das Europa von 1992 - Versuchsaktionen zur Aus- und Weiterbildung, SEK(88) 1860 endg., 17.1.1989., Brüssel 1989(b).
- dies., Die Unternehmenspolitik: Eine neue Dimension für die kleinen und mittleren Unternehmen, KOM(90) 528 endg. vom 18.12.1990, Brüssel 1990(a).
- dies., Memorandum über die Rationalisierung und Koordinierung von Berufsbildungsprogrammen auf Gemeinschaftsebene, KOM(90) 334 endg., Brüssel, 21.8.1990(b).
- dies., Memorandum der Kommission über die Berufsausbildungspolitik der Gemeinschaft für die 90er Jahre, KOM(91) 397 endg., Brüssel, 12.12.1991(a).
- dies., Bericht der Kommission - Offenes Lernen und Fernunterricht auf Hochschulebene in der Europäischen Gemeinschaft, SEK(91) 897 endg., Brüssel, 24.5.1991(b).
- dies., Memorandum zur Hochschulbildung in der Europäischen Gemeinschaft, KOM(91) 349 endg., Brüssel, 5.11.1991(c).
- dies., Sitzung des Beratenden Ausschusses für die berufliche Bildung - Dokument der Kommission über den Zugang zur beruflichen Weiterbildung, Revised version TFHR, Brüssel, 28.4.1992(a).
- Kraus H./Kailer N., Themenschwerpunkte und Gestaltungsformen betrieblicher Weiterbildung, in: Kailer N. (Hrsg.), Steuerung betrieblicher Weiterbildung, Wien 1991, 11ff.
- Kraus H./Kailer N./Wagner R., Betriebliche Weiterbildung in der Steiermark - Erhebung, Ergebnisse, Maßnahmen, Graz 1992 (Manuskript).

- Kuwan H./Gnahn D./Seusing B., Berichtssystem Weiterbildung 1991 - - Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Studien Bildung Wissenschaft Nr. 1210, Bonn 1993.
- Künzle D./Büchel D., Weiterbildung als Strategie für Region und Betrieb, ORL-Bericht 77/1989, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung der ETH Zürich, Zürich 1989.
- Lipsmeier A., Berufliche Weiterbildung, Frankfurt/M. 1991.
- Mann S., The effective design and delivery of open learning packages for management education, Centre for the Study of Management Learning (Hrsg.), Lancaster 1987.
- Meifort B./Sauter E. (Hrsg.), Qualität in der beruflichen Weiterbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1991.
- Mugler J., Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien/New York 1993.
- Münch J., Weiterbildung des Personals der Personalentwicklung auf der Managementebene in der Bundesrepublik Deutschland mit besonderer Betonung der Angebotsseite, Kaiserslautern 1991.
- ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Berufliche Weiterbildung als Problem betrieblicher Einsatzpolitik, Teil A: Theoretische Analyse, Teil B: Empirische Analyse, Wien 1989.
- dies., Bildungsfreistellung für Arbeitnehmer - Konzeptentwicklung - Strategien für die Durchsetzung im Bereich der Privatangestellten, Wien, Juni 1990.
- ÖStZA - Österreichisches Statistisches Zentralamt, Berufliche Fortbildung - Ergebnisse des Mikrozensus 1989, Beiträge zur österreichischen Statistik, Heft 1.051, Wien 1992.
- Rat, Entschließung des Rates über die berufliche Weiterbildung vom 5.6.1989, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 148/1, 1989.
- Richter H.-F., Bildungsurlaub in der BRD - Chance der Qualifizierung und Aufklärung in der beruflichen Weiterbildung?, Kassel 1991.
- Rieckhoff H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden 1989 (2. erw. Auflage)
- Rudolf F./Wolbeck M., Weiterbildung in Europa I und II, Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.), Bonn 1992.
- Sadowski D./Decker S., Vertragliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung in Deutschland, Berichte aus dem FORCE-Programm II, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1993.
- Sauter E./Harke D., Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung, Berichte zur beruflichen Bildung 99, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1988.
- Schlick K., "Leonardo" und "Sokrates": Die Vorschläge der Kommission für die Bildungsprogramme der Europäischen Union ab 1995, in: Erziehung und Unterricht, Heft 5/94, Wien 1994, 298ff.
- Schmee J./Lassnigg L./Pechar H./Tipka E./Walther H., Strukturwandel und Bildung - Zusammenhang zwischen technischem Fortschritt und Qualifizierung der Beschäftigten in Verbindung mit dem Einsatz neuer Technologien, Schriftenreihe des Ludwig Boltzmann-Instituts für Wachstumsforschung Band 14, Wien 1992.
- Schade M., Strategien für Strategen - Strategische Erfolgsfaktoren externer Weiterbildungsveranstalter, St. Gallen 1992 (Manuskript).

- Severing E./Worschech F., Berufliche Weiterbildung in den neuen deutschen Bundesländern, Eurotecnet T.A.O. (Hrsg.), Brüssel 1992.
- Sinus München, Qualifikationsstruktur und -bedarf im Saarland, Schlußbericht, München 1992.
- Stahl T., Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben, Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener Nr. 5, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990.
- StatBu-BIBB - Statistisches Bundesamt und Bundesamt für Berufsbildung, Berufliche Weiterbildung in Unternehmen - Ergebnisse der Vorerhebung, Berlin 1994 (Manuskript).
- Staudt E., Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung, in: Schläffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, 36ff.
- ders., Die Führungsrolle der Personalentwicklung im technischen Wandel, in: ders. (Hrsg.), Personalentwicklung für die neue Fabrik, Opladen 1993, 13ff.
- Staudt E./Kröll M./Müller U., Weiterbildungsaktivitäten und -strategien in Klein- und Mittelbetrieben - am Beispiel Handwerk, in: Standortbestimmung beruflich-betriebliche Weiterbildung, Forum Betriebliche Weiterbildung Nr. 1, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Bochum 1992, 19ff.
- Staudt E. u.a., Weiterbildungs-Handbuch-Planungshilfen und Checklisten zum Management von Weiterbildungsprozessen, Reihe Innovation: Forschung und Management Bd. 5, Staudt E. (Hrsg.), Bochum 1994.
- Stiefel R., Neue Kooperationsformen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Management-Schulung, in: ders., Betriebliche Weiterbildung, München 1980, 73ff.
- ders., Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben, Neuwied u.a. 1991.
- Stockmann R., Qualitätsaspekte beruflicher Weiterbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1993.
- Stockmann R./Bardeleben R. von, Berufliche Weiterbildung, Tips für Klein- und Mittelbetriebe, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin und Bonn 1993.
- Task Force Humanressourcen, allgemeine und berufliche Bildung, Jugend (Hrsg.), Gemeinsame Stellungnahme zum Zugang zur beruflichen Weiterbildung, Beiheft zum Informationsbulletin "Allgemeine und berufliche Bildung", Nr. 1/1992.
- Thom N., Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- UNICE (Union of Industrial and Employers` Confederations of Europe), Education and Training as Investment: A Factor of Economic Growth and Employment, Brüssel, 3. März 1990.
- Weiß R., Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990.
- ders., Betriebliche Weiterbildung 1992. Erste Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994 (Manuskript).
- Wicki M., Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Kantons Solothurn, Arbeitsberichte der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern Nr. 8, Bern 1993.
- o.V., Selbstverantwortete Qualitätssicherung in der Weiterbildung, in: Informationen Bildung - Wissenschaft 4-5/94, 49f., Bonn 1994.

Personalentwicklung in Mittelbetrieben

Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation	100
2. Unterschiedliche Begriffsauffassungen von PE	101
3. Selektiver Einsatz von PE.....	101
4. PE-Zuständigkeit: Vorwiegend Vorgesetzte.....	102
5. Kleine PE-Abteilungen erfordern Strategien zur Kapazitäts- erweiterung	104
6. Kernaktivität: Weiterbildung	105
7. Weiterbildungsinhalte: Stark fachlich orientiert.....	107
8. Vorwiegend Bildungsveranstaltungen, allmähliches Vordringen neuer Lernformen	109
9. Externe als ausgelagerte PE-Abteilung	111
10. "Auslöser": Vorwiegend organisatorisch-strukturelle Änderungen	113
11. PE in Krisenzeiten	115
12. Resümee	
12.1 Aus- und Weiterbildung der PE-Verantwortlichen erforderlich	118
12.2 Einbeziehung externer Berater im Bereich Personal, Personalentwicklung, Weiterbildung	118
12.3 Ausweitung des Leistungsspektrums der Anbieter.....	119
12.4 Anbieter: Von der Produkt- zur Kundenorientierung	120
12.5 Voraussetzung: Qualifikation der Bildungsmanager/ Berater und Veränderungen im Bildungsmanagement des Anbieters	120
Literaturverzeichnis	121

1. Ausgangssituation

Veränderte _ Marktbedingungen und Marktanforderungen stellen neue Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Dadurch erlangt auch eine Qualifikationsanpassung und -erhöhung einen neuen Stellenwert. Dem steht das Faktum gegenüber, daß vor allem in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) Qualifizierungsprozesse eher ad-hoc stattfinden. Diese mangelnde Konzeptionalisierung der PE in der mittelständischen Wirtschaft kann auch auf fehlende Personalentwicklungskompetenz zurückgeführt werden.

Das Ausmaß der PE-Aktivitäten wird jedoch neben größenspezifischen Einflußfaktoren auch von der "Weiterbildungskultur" im Unternehmen (Arnold 1989, 16ff), insbesondere die Einstellung der Leitungsebene gegenüber Entwicklungsfragen, vom Ausmaß unternehmensrelevanter Veränderungen des Unternehmensumfeldes, von der Branchenzugehörigkeit und von der Intensität technischer Innovationen bestimmt (Kailer 1986, 774ff).

Ziel eines von der Oesterreichischen Nationalbank geförderten ibw-Forschungsprojektes (Kailer/Scheff 1993) ist es, den Informationsstand über Gestaltungsformen und Schwerpunkte der PE-Arbeit in österreichischen Mittel- und Großbetrieben, sowie über den Einsatz einzelner PE-Instrumente in der betrieblichen Praxis zu verbessern. Darüber hinaus sollen aktuelle Entwicklungstendenzen der betrieblichen PE-Arbeit herausgearbeitet werden.

Neben zwei schriftlichen Betriebsbefragungen wurden teilstrukturierte Einzel- und Gruppengespräche mit Personalverantwortlichen, PE-Fachleuten und Trainern geführt sowie betriebliche PE-Konzepte untersucht.

An der ersten schriftlichen Unternehmensbefragung beteiligte sich fast jedes sechste österreichische Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (über 320 Unternehmen mit insgesamt mehr als 243.000 Beschäftigten). Der Rücklauf bildet die Grundgesamtheit hinsichtlich Unternehmensgrößenklassen und Wirtschaftszweigen gut ab. Die vorwiegend klein- und mittelbetriebliche Betriebsstruktur in Österreich zeigt sich darin, daß nur 19% der antwortenden Unternehmen über mehr als 1.000 Mitarbeiter verfügen.

Um Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung hinsichtlich Veränderungen in den PE-Aktivitäten abschätzen zu können, wurde ergänzend Ende 1993 bei den Respondenten eine zweite schriftliche Befragung durchgeführt, an der sich etwa ein Viertel dieser Unternehmen beteiligte.

Im folgenden werden ausgewählte Ergebnisse bezüglich **Stand und Entwicklungen der PE-Arbeit in der mittelständischen Wirtschaft** skizziert. Dabei wird die Mittelstandsabgrenzung in diesem Beitrag in Anlehnung an EUROSTAT (vgl. Mugler 1993, 15ff) nach dem quantitativen Kriterium der **Beschäftigtenzahl** (100 bis 499 Mitarbeiter) vorgenommen (zu weiteren Abgrenzungskriterien vgl. Ackermann/ Blumenstock 1993, 6ff, sowie Mugler

1992, Sp. 1853). Die österreichischen Unternehmen dieser Größenklassen beschäftigen laut der Nichtlandwirtschaftlichen Bereichszählung 1988 etwa ein Viertel aller unselbständig Beschäftigten.

2. Unterschiedliche Begriffsauffassungen von PE

Sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis wird die Bezeichnung "Personalentwicklung" sehr unterschiedlich verwendet (vgl. Laske 1990, 43ff). "Nicht überall wo PE draufsteht.....": Das Etikett "Personalentwickler(in)" ist ebenso schillernd (vgl. Laske, 1990, 43ff) und umfaßt das gesamte Spektrum von der reinen organisatorischen Abwicklung externer Seminare und hauptamtlicher Bildungsadministration bis hin zur Tätigkeit als interner PE- und OE-Berater. Der Aufgabenschwerpunkt ist oft - aber nicht immer - aus der Stellenbezeichnung erkennbar (vgl. auch Schuler/Bausch 1992, 62). "Aus- und Weiterbildung", "Personalentwicklung", "Schulung" bzw. "Personal- und Organisationsentwicklung" sind die am häufigsten vorkommenden Bezeichnungen. Die gewählte Bezeichnung spiegelt jedoch nicht nur das jeweilige Tätigkeitsspektrum wider, sondern berücksichtigt auch den Kompetenzanspruch anderer Stellen bzw. das Entwicklungsverständnis der Machtpromotoren.

3. Selektiver Einsatz von PE

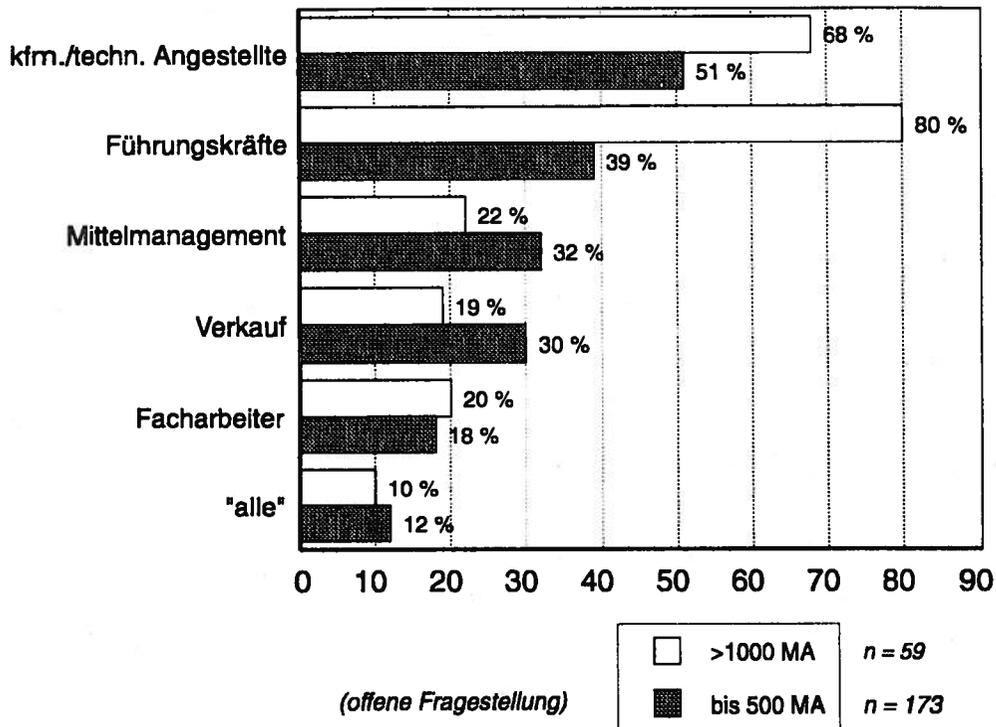
Zwar sind in größeren Unternehmen tendenziell mehr PE-Instrumente vorhanden - dies bedeutet jedoch nicht von vornherein, daß sie diese auch umfassend und regelmäßig nutzen. Der Einsatz zB des Mitarbeitergespräches erfolgt nur in einem Teil der Unternehmen regelmäßig und unternehmensweit (insbesondere in Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen). Zu einem erheblichen Teil werden PE-Instrumentarien eher aperiodisch und je nach Ermessen des jeweiligen Bereichsvorgesetzten eingesetzt. Dies kann insbesondere in den Unternehmen ohne PE-Stelle als Hinweis darauf gewertet werden, daß die PE-Aktivitäten keinen hohen Stellenwert haben. In einigen der interviewten Unternehmen sind zB bestimmte Instrumentarien zwar offiziell eingeführt, werden aber de facto kaum genutzt (vgl. Wächter 1987, 146; Bachmaier 1994, 45).

Weiters ist zu konstatieren, daß meist unter strategischen Gesichtspunkten **ausgewählte Mitarbeitergruppen** von den PE-Aktivitäten erfaßt werden: Als schwerpunktmäßig von PE erfaßte Zielgruppen nennen 56% der Unternehmen kfm./technische Fachkräfte, 52% Führungskräfte, 29% das Mittelmanagement, 30% Verkaufspersonal und 17% Facharbeiter. Tendenziell zeigt sich, daß der

Verkaufs- und Vertriebsbereich sowie das Mittelmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen für die PE von größerer Bedeutung ist.

Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden spezielle Aktivitäten - überwiegend Bildungsveranstaltungen - für Nachwuchs-Führungskräfte angeboten (vgl. Abb. 5). Das lässt sich anhand der untersuchten mittel- und großbetrieblichen PE-Konzepte belegen (vgl. Kailer 1994b).

Abb. 1: Schwerpunktmäßig von PE erfaßte Mitarbeitergruppen



4. PE-Zuständigkeit: Vorwiegend Vorgesetzte

PE wird praktisch immer in "geteilter Verantwortlichkeit" betrieben (vgl. Thom 1987, 368ff). Die PE-Fachspezialisten (soweit in den Mittelbetrieben vorhanden) entwickeln, adaptieren und implementieren Instrumentarien im Unternehmen. Die Bereichsvorgesetzten führen Mitarbeitergespräche durch, ermitteln Weiterbildungsbedarfe ihrer Mitarbeiter bzw. sie rufen bei Bedarf Dienstleistungen ab (zB Beistellung von Moderatoren für Bereichsklausuren). Der Spielraum der Führungskräfte ist bei diesen Aufgaben unterschiedlich groß.

So kann der Einsatz einzelner Instrumente völlig im Ermessen des Bereichsverantwortlichen liegen, oder - was in kleinen und mittleren Unternehmen seltener vorkommt - die einzelnen Aufgaben sind in Richtlinien festgelegt sowie terminisiert.

Bei den untersuchten Aufgabenfeldern sind in Mittelbetrieben durchwegs am häufigsten die **Vorgesetzten zuständig**. Besonders deutlich zeigt sich dies beim Mitarbeitergespräch (wobei Personal- bzw. PE-Stelle zum Teil Instrumente bereitstellen) sowie bei der Einführung neuer Mitarbeiter (wobei es in größeren Unternehmen zusätzlich organisierte Induktionsprogramme gibt).

Ausnahmen bilden die Personalsuche, für die - insbesondere in größeren Unternehmen - fast ausschließlich die Personalabteilung zuständig ist, die Bildungsorganisation und -administration, welche in Mittelbetrieben überwiegend von Personal- bzw. PE-Stelle durchgeführt wird, sowie die Steuerung der Bildungsarbeit, für welche (in oft unsystematischer Form) Vorgesetzte und Personalabteilung gemeinsam zuständig sind.

Tab. 1: Zuständigkeitsverteilung im Unternehmen, Mehrfachnennungen

< 500 MA n = 201

> 1000 MA n = 61

Aufgabenbereich	Vorgesetzte		Personalabteilung		PE/WB-Abteilung	
	<500 MA	>1000 MA	<500 MA	>1000 MA	<500 MA	>1000 MA
Personalbedarfs- ermittlung	83%	79%	37%	71%	6%	15%
Personalsuche	38%	25%	66%	95%	9%	10%
Personalauswahl	79%	77%	58%	90%	9%	18%
Einführung	84%	85%	29%	39%	13%	47%
Anforderungsprofile	67%	63%	42%	53%	15%	36%
MA-Gespräche	79%	82%	18%	18%	8%	31%
Laufbahnentwicklung	50%	54%	27%	37%	16%	47%
Austrittsgespräch	66%	57%	47%	71%	7%	11%
Bildungsbedarf	50%	41%	34%	21%	26%	80%
Planung	34%	13%	41%	18%	28%	84%
Transfersteuerung	40%	57%	22%	13%	18%	75%
Evaluierung	51%	53%	21%	13%	19%	74%

Bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter läßt sich tendenziell eine eindeutigere Zuständigkeitsverteilung der PE-Aufgaben erkennen. Personal-

bedarfsermittlung, -auswahl, Erstellung von Anforderungsprofilen und das Führen der Austrittsgespräche werden tendenziell vom Vorgesetzten und der Personalabteilung gemeinsam wahrgenommen. Bei (systematischen) Bildungsmaßnahmen wie zB der Bildungsbedarfserhebung, der Planung von Bildungsmaßnahmen sowie der Transferförderung und Evaluierung sind in Großbetrieben vorrangig die Spezialisten der PE/WB-Stelle zuständig.

5. Kleine PE-Abteilungen erfordern Strategien zur Kapazitätserweiterung

In den letzten Jahren wurden die betrieblichen PE-Aktivitäten kontinuierlich ausgebaut. Trotzdem werden in Mittelbetrieben die PE-Aufgaben zu einem großen Teil nach wie vor nebenamtlich von den jeweiligen Vorgesetzten bzw. von Personalsachbearbeitern wahrgenommen. So wird zB der "Schwellenwert" für die Einführung einer eigenen Personalabteilung mit 200 Mitarbeitern angenommen (vgl. Mugler 1993, 234). Scholz u.a. (1992, 3) weisen darauf hin, daß in Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten die Personalagenden oft nebenbei von einer Sekretärin oder durch den Leiter des Rechnungswesens erledigt werden. Nach Thom u.a. (1982, 23) werden bereits in Mittelbetrieben ab ca. 300 Beschäftigte PE-Spezialisten zur Unterstützung der Unternehmensleitung herangezogen.

Insbesondere in Unternehmen von 500 bis 1000 Mitarbeitern wurden verstärkt eigene - oft auch hierarchisch mit der Personalabteilung gleichrangige - PE-Stellen installiert (Kailer 1990a, 107ff.). Dies ermöglicht eine Kapazitätsausweitung und eine in PE-Teams mögliche Spezialisierung und damit die Entwicklung vertiefter Fachkompetenz.

Je größer die Mitarbeiteranzahl, desto größer ist tendenziell auch die PE-Abteilung. Hauptamtlich tätiges PE/WB-Personal wird vorwiegend in größeren Unternehmen eingesetzt. Zwei von drei Unternehmen bis 500 Mitarbeiter verfügen über kein hauptamtliches PE- bzw. Weiterbildungspersonal, der Rest meist über einen, d.h. in Mittelbetrieben werden die PE-Aktivitäten zB von Sekretariat, der Verkaufsleitung oder einem Meister wahrgenommen.

In Unternehmen von 500 bis etwa 1.000 Mitarbeiter dominiert die Konstellation "Ein-Mann-PE-Abteilung plus halbe Sekretariatskraft". Diese Situation hat sich in den letzten Jahren kaum geändert (vgl. Kailer 1990a, 107ff; Kraus u.a. 1992, 49ff).

Dadurch stoßen die PE-Aktivitäten schnell an Kapazitätsgrenzen, was den Einsatz gezielter Strategien zur Kapazitätserweiterung erforderlich macht (vgl. dazu Abschnitt 13).

6. Kernaktivität: Weiterbildung

Die umfassende Palette von PE-Instrumenten wird sehr unterschiedlich genutzt. Tendenziell setzen größere Unternehmen mehr Instrumente ein. Generell wird aber unter PE (noch immer) vorwiegend Weiterbildung in organisierter Form (d.h. Seminare, Lehrgänge und Kurse) verstanden. Dementsprechend wird Weiterbildung sowohl hinsichtlich der Wichtigkeit als auch der dafür aufgewendeten Zeit in allen Unternehmensgrößenklassen mit weitem Abstand am häufigsten genannt (vgl. Abb. 2).

Laufbahnplanung, Mitarbeitergespräche und die Personalauswahl stellen in Mittelbetrieben weitere wichtige PE-Aktivitäten dar. In Unternehmen von 500 bis 1000 Mitarbeitern gewinnen darüberhinaus die Personalauswahl sowie die gezielte Förderung der Nachwuchs-Führungskräfte an Bedeutung. In Großbetrieben mit mehr als 1000 Mitarbeitern werden Personalauswahl, Personalbedarfsermittlung, Bearbeitung von Anforderungs- und Qualifikationsprofilen sowie Mitarbeiterneueinstellung tendenziell seltener als PE-Kernaktivität eingestuft. Eine mögliche Erklärung dafür ist die zunehmend stärkere Aufgabenteilung zwischen Personalabteilung und PE-Stelle.

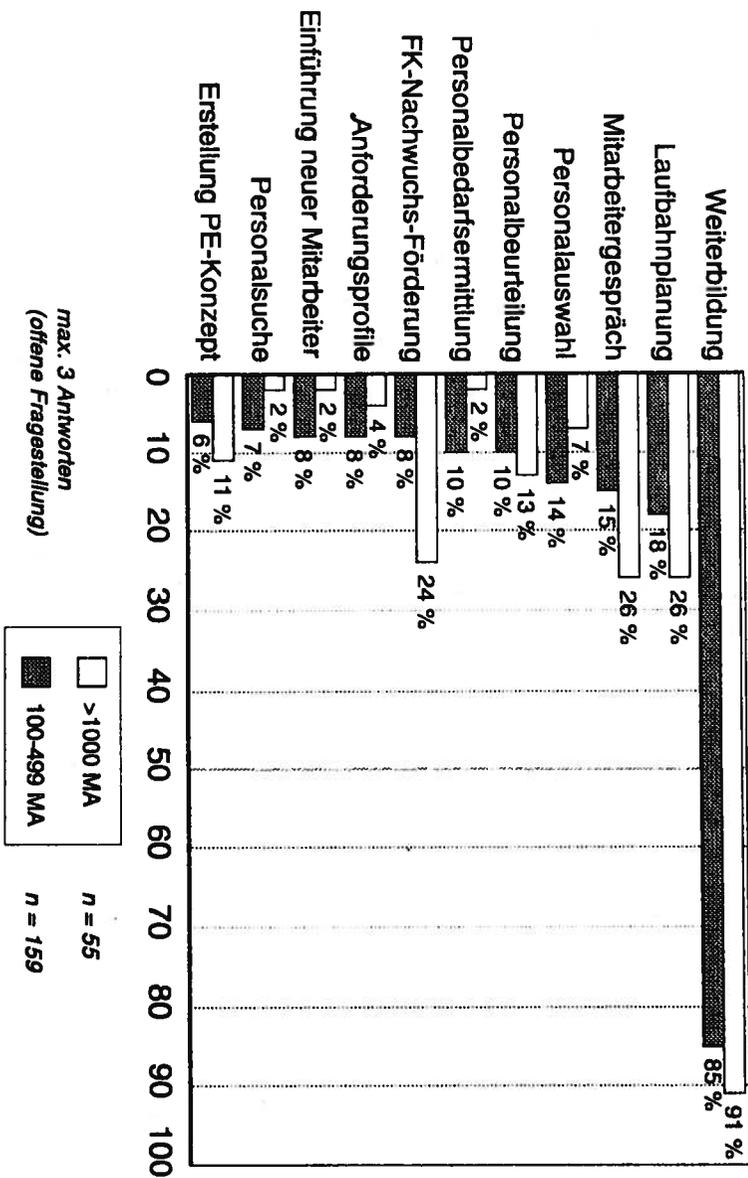
Als zentrale PE-Aktivitätsfelder der Großbetriebe werden - neben Weiterbildung - vor allem Mitarbeitergespräche, Laufbahnplanung und Führungskräfteentwicklung genannt.

Ergänzend zur Frage nach den wichtigsten Kernaktivitäten der PE wurde auch die Frage nach den zeitintensivsten Aufgaben im Rahmen der PE gestellt. Auch hier zeigt sich, daß Weiterbildung i.w.S. am häufigsten genannt wird. Nach der Unternehmensgröße aufgeschlüsselt zeigen sich folgende Unterschiede: Das Mitarbeitergespräch wird vor allem in Großbetrieben als zeitintensiv eingestuft. Dies läßt sich damit erklären, daß dort diese Gespräche eher institutionalisiert sind und regelmäßig durchgeführt werden. Ähnlich verhält es sich mit der Personalbedarfsplanung und der FK-Nachwuchsförderung, welche in Großbetrieben häufiger als zeitintensiv empfunden werden.

Mittelbetriebe müssen bei der Personalsuche - zB aufgrund mangelnden Überblicks bzw. Bekanntheitsgrades - mehr Zeit aufwenden. In Großbetrieben gibt es zB eine entsprechende Bewerberkartei, sodaß eine Suche in diesem Umfang nicht nötig ist, oder die Aufgabe ist überhaupt außerhalb der PE-Stelle angesiedelt. Des weiteren werden Stellenbeschreibungen in Mittelbetrieben öfter als zeitintensiv eingestuft, was darauf hindeutet, daß zunehmend Instrumentarien der PE auch in Mittelbetrieben eingeführt werden.

In Betrieben von 500 bis 1000 Mitarbeitern wird vor allem die Erstellung oder Anpassung von PE-Konzepten als zeitintensive Tätigkeit eingestuft. Dies dürfte ein Hinweis darauf sein, daß gerade in diesen Betrieben in den letzten Jahren verstärkt der Gedanke der systematischen PE Einzug gehalten hat.

Abb. 2: PE-Kernaktivitäten



7. Weiterbildungsinhalte: Stark fachlich orientiert

Die Inhalte betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen differieren je nach Zielgruppe. Auf Führungskräfteebene werden erwartungsgemäß die Themenbereiche Mitarbeiterführung und Managementtechniken am häufigsten genannt, mit Abstand gefolgt von Persönlichkeitsentwicklung und sozial-kommunikativen Themen. Ähnlich wie in früheren Erhebungen (zB Kailer 1990a, 52ff, Kraus ua. 1992, 38ff) zeigt sich, daß kleine und mittlere Unternehmen sich stärker auf Fachthemen konzentrieren, während bei Großbetrieben ein markanter Bedeutungszuwachs bei Führungsthemen und in den sozial-kommunikativen Bereich feststellbar ist (quantitativ gesehen stehen trotzdem fachorientierte Inhalte an erster Stelle) - (vgl. Abb. 3).

Das Erlernen von Führungsverhalten und -techniken steht zwar in allen Unternehmensgrößen an erster Stelle, trotzdem läßt sich für Managementtraining und Mitarbeiterführung ein markanter Anstieg mit der Unternehmensgröße erkennen. Mehr als 90% aller Großbetriebe nennen diese Themenbereiche. Damit korrespondiert auch die zunehmende Bedeutung der Weiterbildung im sozial-kommunikativen Bereich: Kommunikation wird von 45% der Unternehmen bis 500 Mitarbeitern, dagegen in den Großbetrieben von 83% genannt. Weitere gleichgelagerte größenspezifische Differenzierungen zeigen sich in den Bereichen EU-Wissen - damit verbunden Fremdsprachentraining - Recht, Organisationsentwicklung/Unternehmenskultur. Bei letzteren ist allerdings auf die unterschiedliche Auslegung dieser Begriffe durch Führungskräfte hinzuweisen (Kailer/Biehal 1991, 15ff). Insgesamt zeigt sich, daß in den Unternehmen bis 500 Mitarbeitern vor allem auch Themen kaufmännisch-technischer Art und Verkaufstraining einen hohen Stellenwert haben.

Bei der Mitarbeiterweiterbildung steht fach- und produktorientiertes Wissen, Verkaufstraining und EDV im Vordergrund. Auch hier zeigen sich bei den meisten Themenbereichen signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen. So werden vor allem die Bereiche technisches Fachwissen (neue Technologien, Normen/ISO 9000), kaufmännische EDV-Anwendungen, Kommunikation, Recht und OE/Unternehmenskultur mit steigender Unternehmensgröße häufiger genannt (vgl. Abb. 4).

Für den Zeitraum bis 1995 zeigen sich ebenfalls unterschiedliche Schwerpunktsetzungen der Unternehmen (vgl. Abb. 5). Auf Führungskräfteebene nehmen in Mittelbetrieben auch zukünftig Themen wie Mitarbeiterführung (56%) und Managementtechniken (35%) eine zentrale Stellung ein (ähnlich Kailer 1993). Generell wird eine breitere Palette von Schwerpunkten genannt: Hier spielen sowohl Fachinhalte als auch der sozial-kommunikative Bereich und Fragen der Führung sowie Fremdsprachen/EU-Wissen eine wichtige Rolle.

Abb. 3: Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte 1992

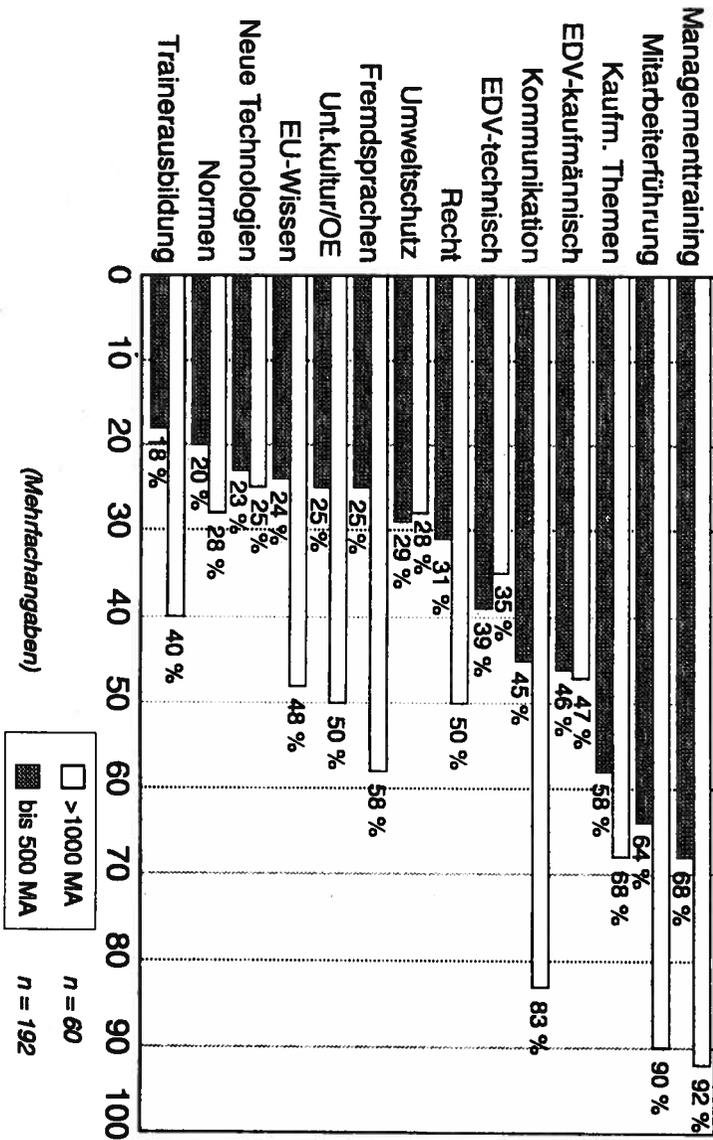
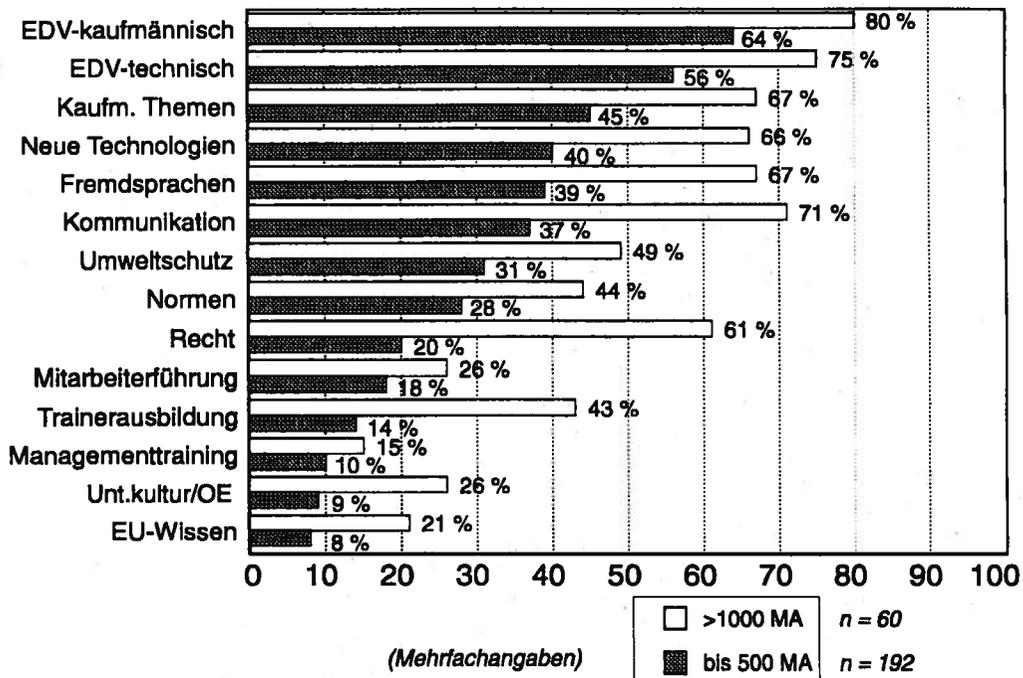


Abb. 4: Weiterbildungsinhalte für Mitarbeiter 1992



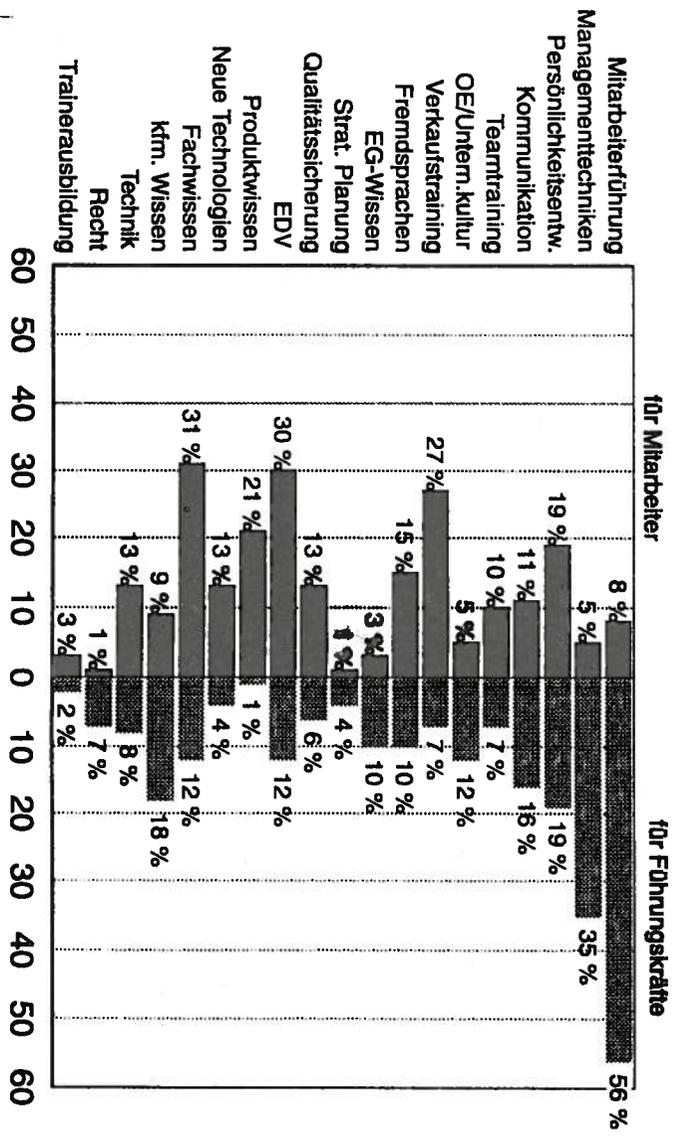
Bei den zukünftigen Schwerpunkten der Mitarbeiterweiterbildung 1993 bis 1995 nehmen Fachwissen, Verkaufstraining, Produktschulungen und EDV gerade für Mittelbetriebe bis 500 Mitarbeiter eine zentrale Stellung ein. In größeren Unternehmen zeigt sich eine weitere Schwerpunktsetzung bei Persönlichkeitsentwicklung und Teamtraining (vgl. Abb. 5).

8. Vorwiegend Bildungsveranstaltungen, allmähliches Vordringen neuer Lernformen

Beim am häufigsten genannten PE-Instrument, der betrieblichen Weiterbildung, konzentrieren sich Mittelbetriebe stark auf die Organisation von Seminaren und Kursen.

Aber insbesondere die in Kleinbetrieben beträchtlichen zeitlichen Hemmnisse (Stellvertretungsprobleme) sind Anlaß dafür, daß versucht wird, die Angebote durch den Einsatz neuer Medien zu erweitern. Dabei spielen Fernunterricht, computergestützte Lernprogramme und Selbstlernmaterialien die wichtigste Rolle. Sie werden vorwiegend von Weiterbildungsinstituten für individuelle Vorbereitungs- und Stützmaßnahmen zu Kursen eingesetzt, ihre

Abb. 5: Zukünftige Weiterbildungsschwerpunkte bis 1995 in Mittelbetrieben



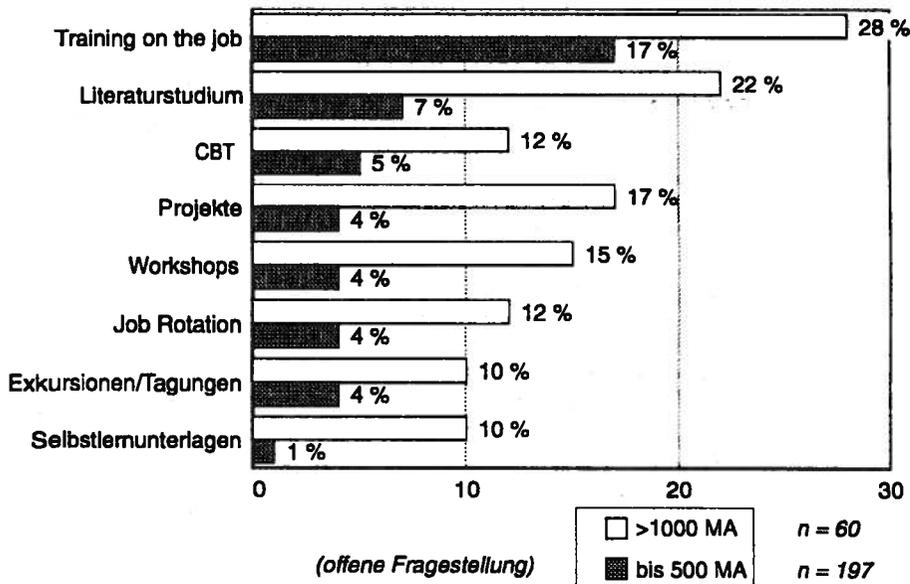
n = 168 Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter
(Mehrfachnennungen, max. 3 Antworten)

innerbetriebliche Verbreitung in Klein- und Mittelbetrieben ist noch eher gering (vgl. Kraus u.a. 1992, 13ff).

Zunehmend wird auch das Lernen im Prozeß der Arbeit in seinen vielfältigen Gestaltungsformen (Münch 1990; Paulsen/Worschech 1993; Schneider 1994, 54ff) in den Qualifizierungskonzepten mitberücksichtigt. Dabei spielen neben einer Verbesserung der Lernmotivation und des Lerntransfers auch Überlegungen hinsichtlich Kostensenkung eine Rolle.

Der Einsatz neuer Medien in systematischer Form erfolgt - abgesehen von Pilotprojekten und geförderten Modellversuchen - vorwiegend in weiterbildungsaktiven Großunternehmen. Neben dem (meist unterschätzten) Kosten- und Zeitaufwand insbesondere bei der Entwicklung neuer Medien stellt fehlendes Fachwissen hinsichtlich Entwicklung, Implementierung und begleitender Lernberatung oft ein entscheidendes Einsatzhemmnis dar (Zimmer 1993, 77ff).

Abb. 6: Einsatzhäufigkeit neuer Lernformen



9. Externe als ausgelagerte PE-Abteilung

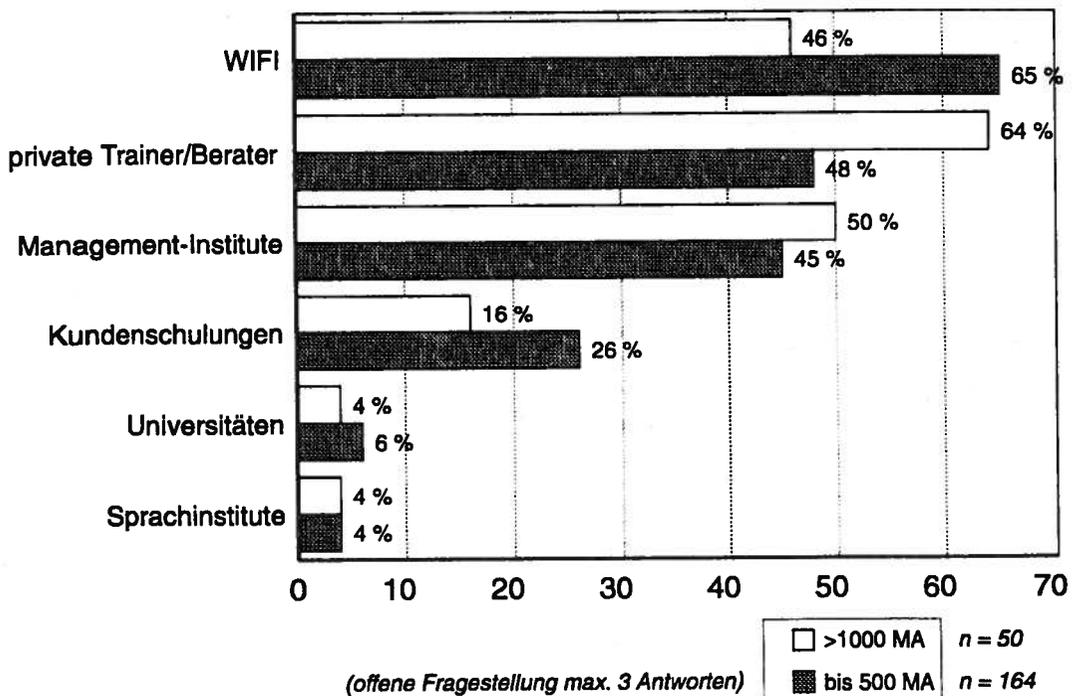
Wegen des Fehlens eigenen PE-/WB-Personals sind vor allem Klein- und Mittelbetriebe auf das überbetriebliche Angebot an Beratung und Training angewiesen. Die externen Anbieter übernehmen dabei die Funktion einer "ausgelagerten Bildungsabteilung", wobei diese Aufgaben wie die Bedarfsdiagnose, Trainer- und Seminaerauswahl bis hin zur Programm-

wicklung und Durchführung wahrnehmen (und damit oft auch eine "Sündenbockfunktion" bei ausbleibendem Umsetzungserfolg).

Klein- und Mittelbetriebe bemängeln jedoch vor allem das Fehlen eines themen- und betriebsgrößenspezifischen Angebotes und die Intransparenz des Weiterbildungsmarktes (vgl. Kailer 1990b, 66). Meist erfolgt daher die Auswahl externer Anbieter nur aufgrund eher einfacher Kriterien, wie zB Termin, Kosten oder Seminartitel (Kraus u.a. 1992, 26ff).

Der hohen Bedeutung der Externen wird auch dadurch Ausdruck verliehen, daß trotz der derzeitigen Nachfrageflaute die Situation am Weiterbildungsmarkt von einer starken Zunahme von Anbietern gekennzeichnet ist. Diese Angebotsausweitung ist vor allem auf eine seit mehreren Jahren zu verzeichnende stete Zunahme der privaten Trainer- und Beratergruppen, der Kundenschulungen durch Unternehmen sowie auf eine zunehmende Zahl von "Nebenbei-Anbietern" zurückzuführen (Kailer 1993b, 40).

Abb. 7: Wichtigste externe Kooperationspartner im PE/WB-Bereich



Dieser Trend wird auch von dieser Erhebung bestätigt (vgl. Abb. 7), wobei im Vergleich mit früheren Betriebsbefragungen sich die Bedeutung der privaten

Trainer- und Beratergruppen im Anbietermarkt nochmals markant erhöht. So führen bereits 53% der Unternehmen eine oder mehrere private Trainer- und Beratergruppen unter ihren wichtigsten Kooperationspartnern im PE- und Bildungsbereich an. Dieser Wert wird nur noch von den im Weiterbildungsbereich quantitativ dominierenden Wirtschaftsförderungsinstituten (58%) übertroffen.

Eine Differenzierung nach Unternehmensgröße zeigt, daß die Wirtschaftsförderungsinstitute gerade von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern am häufigsten genannt werden (vgl. Kailer 1990b, 20ff). Dies gilt auch für Unternehmen mit Kundenschulungsangeboten.

Vor dem Hintergrund dieser sich bereits seit längerem abzeichnenden Verschiebungen der Marktstruktur lassen sich auch konjunkturelle Einflüsse erkennen. Die Frage nach den Veränderungen hinsichtlich der Kooperation mit externen Weiterbildungsanbietern und Beratern im Jahr 1993 verglichen mit dem Vorjahr zeigt folgende Trends auf (vgl. Kailer/Scheff 1994, 339):

- gezieltere Auswahl externer Berater, wobei längerfristige Kooperationen angestrebt werden ("Haustrainer bzw. -institute")
- statt "Streuentendungen" über viele Anbieter eher Konzentration auf wenige Institute
- verstärkter Trend in Richtung prozeßbegleitender Beratung
- aber auch Einsparungen durch Nutzung kostengünstiger Alternativen

Mittelbetriebe bis 500 Mitarbeiter konzentrieren sich dabei stärker auf Maßnahmen, welche Training mit Beratung koppeln (vgl. Kraus u.a. 1992, 56) bzw. sie achten stärker auf den Kostenaspekt. Großunternehmen verfolgen verstärkt Strategien, wie die gezieltere Auswahl externer Berater und forcieren interne Weiterbildung mit eigenen Fachexperten.

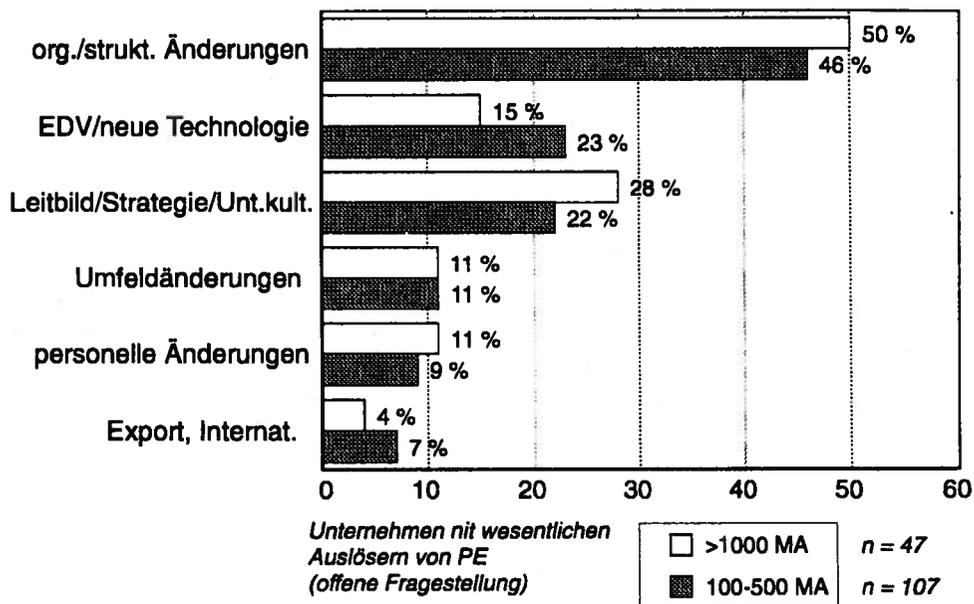
10. "Auslöser": Vorwiegend organisatorisch-strukturelle Änderungen

Die PE- bzw. Weiterbildungs-Verantwortlichen werden - so vorhanden - in vielen Fällen nicht in strategische Unternehmensentscheidungen eingebunden. Abstimmung mit den Unternehmenszielen und -plänen erfolgen eher informell. So unterscheidet sich auch die Art und Weise, wie die Formulierung der PE-Ziele erfolgt nach der Unternehmensgröße deutlich. In Unternehmen bis 500 Mitarbeitern wird am häufigsten die Vorgabe durch die Unternehmensleitung genannt. Von Großbetrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern geben zwei von drei

Unternehmen an, daß die PE-Ziele durch die PE-Stelle eigenständig aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Inwiefern die PE-Stelle pro-aktiv bei der Zielformulierung mitwirkt bzw. auf vorgegebene enge Zielformulierungen reagiert oder Globalziele relativ frei "auslegen" und bezüglich PE-Erfordernisse "deuten" kann, ist aus der Erhebung nicht ersichtlich. Die geführten Expertengespräche zeigen auf, daß eine Abstimmung der PE- und Bildungsplanung mit der Unternehmensstrategie oft eher reaktiv erfolgt: Die PE-Stelle wird über strategische Entscheidungen von der Unternehmensleitung (informell) unterrichtet bzw. kann diese aufgrund von Informationen aus dem informellen Kontaktnetz im Unternehmen mitberücksichtigen.

Allerdings zeigt die Frage nach den wichtigsten Auslösern von PE-Maßnahmen aus betrieblicher Sicht Ansatzpunkte für eine verbesserte Einbindung der PE-Stelle in betriebliche Entscheidungsprozesse und einen erhöhten Stellenwert der PE auf (vgl. Abb. 8):

Abb. 8: Wesentliche Auslöser von PE und WB aus Unternehmenssicht



Zwar dominieren als "PE-Auslöser" größere organisatorisch-strukturelle Veränderungen bzw. die Einführung von EDV oder neuen Technologien, es werden aber zunehmend - auch in kleineren und mittleren Unternehmen - Projekte durchgeführt, welche die Erarbeitung von Leitbildern und Unternehmensstrategien zum Ziele haben oder die sich mit Fragen der

Unternehmenskultur beschäftigen. Hier bietet sich die Chance im Zuge dieser Prozesse die Wichtigkeit der Personalentwicklungsfunktion im Unternehmen deutlich zu machen.

Generell zeigen sich, gefragt nach den wichtigsten Auslösern der PE-Arbeit, doch markante größenspezifische Unterschiede. So nannten 80% der antwortenden Großunternehmen entsprechende wichtige Auslöser, hingegen nur 56% der mittleren Unternehmen. Am häufigsten wurden (sowohl von Mittel- als auch Großbetriebe) organisatorisch-strukturelle Änderungen als wichtige PE/WB-Auslöser angeführt. Ebenso gewinnen Themen wie zB "Vorbereitung auf die Europäische Union", "Einführung von Qualitätssicherungssystemen" und "Vorbereitung auf die ISO 9000-Zertifizierung" an Bedeutung.

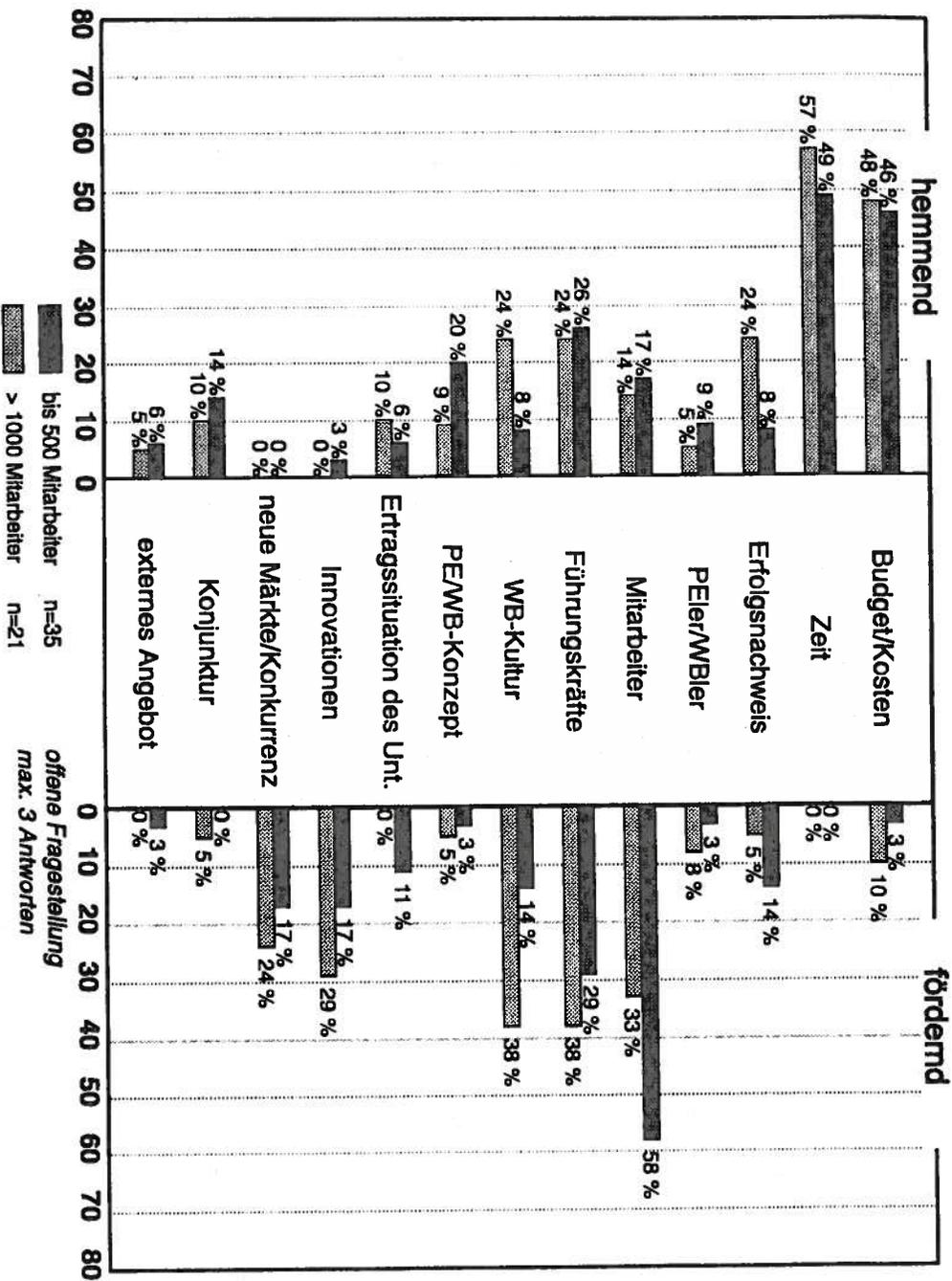
11. PE in Krisenzeiten

Die Analyse der wichtigsten hemmenden und fördernden Faktoren zeigt Einflußfaktoren auf das Aktionsfeld der PE-Aktivitäten zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf (vgl. Abb. 9). Als hemmender Faktor wird von den PE-Verantwortlichen am häufigsten - von mehr als der Hälfte aller Antwortenden - das "Zeitproblem" genannt. Darunter fallen sowohl die eigene Überlastung mit dem Tagesgeschäft (was zugleich auch fehlende Zeit für konzeptuelle Überlegungen und Neuentwicklungen bedeutet) als auch Zeitprobleme der Teilnehmer an PE-Maßnahmen (aufgrund von Personaleinsparungen bzw. - auch - durch eine sehr gute Auftragslage). Am zweithäufigsten wurden geringe Weiterbildungsbudgets bzw. die angespannte Kostensituation genannt. Etwa jedes fünfte der hier antwortenden Unternehmen bis 500 Mitarbeiter hat die schwache konzeptionelle Verankerung der PE im Unternehmen explizit als hemmenden Faktor angeführt. Als weitere hemmende Faktoren wurden das mangelnde Verständnis der Führungskräfte, "fehlende Bildungsmotivation" der Mitarbeiter bzw. generell eine "schulungsfeindliche" Unternehmenskultur (vor allem in Großbetrieben) genannt. Hemmend wirkt sich in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern auch der mangelnde Erfolgsnachweis auf die PE-Aktivitäten des Unternehmens aus.

Als wichtigster fördernder Faktor wird vor allem in Mittelbetrieben die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterbildung von mehr als der Hälfte der Antwortenden gesehen, wobei die Befragten oft einen Konnex mit den damit verbundenen Aufstiegsmöglichkeiten herstellten. Von einem Drittel der Unternehmen werden explizit die Führungskräfte als wichtige fördernde Faktoren genannt.

Großbetriebe nennen dagegen häufiger die lernfördernde Unternehmens- bzw. Weiterbildungskultur (vgl. Arnold 1989, 16ff; Meyer-Dohm 1994), die

Abb. 9: Wichtigste hemmende / fördernde Faktoren der PE-Arbeit (Ende 1993)



Einführung technischer Innovationen (auch im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen), verschärfte Konkurrenz und die Erschließung neuer Märkte als unterstützende Faktoren, die letztlich zu intensiveren PE-Maßnahmen führen.

Abb. 9 zeigt auch die zentrale Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern auf: Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Entwicklungsangeboten, die "Vorbildwirkung" sowie die Promotorenfunktion der Vorgesetzten sind von zentraler Bedeutung für den Stellenwert der PE im Unternehmen. So korreliert zB eine als "lernfeindlich" eingestufte Weiterbildungskultur mit der Nennung dieser Personengruppen als hemmende Faktoren bzw. umgekehrt.

Die Ernsthaftigkeit von PE-Aktivitäten sowie das Ausmaß der Bewußtseinsbildung über Kosten und Nutzen der PE (vgl. Neuberger 1991, 292ff) im Unternehmen zeigt sich insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten (Kailer/Scheff 1994, 331ff): Aus der Ende 1993 durchgeführten Erhebung läßt sich kein einheitlicher Trend ablesen - zu unterschiedlich sind die Auffassungen von PE, aber auch die Situation der einzelnen Unternehmen. Es zeigen sich unterschiedliche Reaktionen, wie zB

- unternehmensweite Kostensenkungsprogramme - von denen auch die Personalentwicklung und Weiterbildung betroffen ist - z.T. im Kontext von Personalabbaumaßnahmen
- etwa gleichbleibende Weiterbildungsbudgets mit Schwerpunktverschiebungen, wie zB Verstärkung der internen Weiterbildung, Konzentration auf Fachschulungen, Intensivierung längerfristiger Zusammenarbeit mit einzelnen Externen anstelle einer breiten Teilnehmerstreuung, zeitliche Verschiebung der Teilnahme an besonders kostenintensiven Weiterbildungsprogrammen
- aber auch ein kontinuierlicher Ausbau von PE-Aktivitäten. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, welche auf eine positive Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu PE verweisen können und den Innovations- und Konkurrenzdruck konsequent als Motor für PE-Aktivitäten nutzen.

Durchgehend gewinnt das Thema des Bildungs- und PE-Controlling an Bedeutung. So wird im Zusammenhang mit der Einführung von QS-Systemen auch der Bildungsbedarfserhebung, der Dokumentation und Evaluation von Bildungsleistungen verstärktes Augenmerk geschenkt. Damit einher geht bei den Unternehmen eine Intensivierung längerfristiger Zusammenarbeit mit hochqualifizierten Stammanbietern, während die Strategie einer breiten Teilnehmerstreuung über viele Anbieterinstitute an Bedeutung verliert.

12. Resümee

12.1 Aus- und Weiterbildung der PE-Verantwortlichen erforderlich

In größeren Mittelbetrieben wurden in den letzten Jahren zunehmend Verantwortliche für Personalentwicklung bzw. Weiterbildung installiert. Diese Personengruppe nimmt die PE-Aufgaben meist nur nebenamtlich wahr - zB neben anderen Personalagenden. Zum Großteil kommt sie direkt aus einer Fachkarriere im Unternehmen. Betriebspädagogisches Wissen und Praxiserfahrungen im Weiterbildungsbereich sind eher gering. Dies wird in Zukunft durch die zunehmende "Öffnung der Rolle der Weiterbildner und Personalentwickler" (Arnold 1991) noch stärker als Defizite erlebt werden.

Externe Anbieter entwickeln zunehmend Maßnahmen, um in den Unternehmen Ansprechpartner für PE aus- und weiterzubilden. Damit soll eine "Beratungsfähigkeit" hinsichtlich der Zusammenarbeit mit externen Fachexperten und eine langfristige Kooperation mit dem jeweiligen Bildungspartner erreicht werden (Berger 1993, 139ff). Längere, zum Teil mehrjährige, Ausbildungen können jedoch - aus Zeit- und Kostengründen - nur von größeren Unternehmen beschickt werden; in Kurzseminaren wiederum kann nur auf Teilbereiche eingegangen werden. Für Klein- und Mittelbetriebe sind deshalb berufsbegleitende ein- oder mehrphasige Programme mit eher kurzen Präsenzzeiten und mit begleitender Beratung und Supervision zu entwickeln. Die bisherigen Erfahrungen zeigen allerdings, daß davon nur bereits eher bildungsaktive Klein- und Mittelbetriebe Gebrauch machen.

12.2 Einbeziehung externer Berater im Bereich Personal, Personalentwicklung, Weiterbildung

Soferne betriebliche Bildungsverantwortliche oder Personalentwickler eingeführt sind, handelt es sich meist um "Ein-Mann-Abteilungen". Damit sind personelle Kapazitätsgrenzen schnell erreicht. Der Einbeziehung externer Fachspezialisten als Personal-, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberater kommt damit zentrale Bedeutung zu (Ackermann/Blumenstock 1993, 61ff), wobei die Zielrichtung nicht eine "Auslagerung" der jeweiligen Aufgabe an Externe, sondern die Verankerung von PE als Aufgabe der Führungskräfte ist (vgl. Wagner 1991, 297f). Einen wichtigen Teilschritt bildet dabei eine Bestandsaufnahme der bisherigen PE-Arbeit des Unternehmens gemeinsam mit externen Beratern als Grundlage für weitere Aktivitäten (Stiefel 1991, 164).

12.3 Ausweitung des Leistungsspektrums der Anbieter

Angesichts der Tatsache, daß die überwiegende Zahl der Mittel- und Kleinbetriebe nicht über PE- und Weiterbildungskoordinatoren verfügt, kommt dem Angebot entsprechender Dienstleistungen seitens der Anbieter zentrale Bedeutung für die Förderung der Personal- und Unternehmensentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben zu.

Eine solche Ausweitung des Dienstleistungsangebotes - über überbetriebliche Seminarangebote hinaus - ist insbesondere im Bereich der Beratungsleistungen i.w.S. feststellbar (Kailer 1994a) z. B.:

- Beratung und Training vor Ort mit Schwerpunkt auf dem Qualifizierungsaspekt (Härtel 1993, 157ff; Rudolf 1994, 101ff), mit stärkerer Ausrichtung auf PE im Kontext der Einleitung von Organisationsentwicklungsprozessen (Lau-Villinger, 1994, 107ff) mit dem Ziel der Erarbeitung eines Aktionsprogrammes hinsichtlich des EU-Binnenmarktes (wie z. B. das Pilotprogramm "Euroleaders"), oder ausgehend von einer ganzheitlichen Sichtweise des Unternehmens Einleitung von Diagnose- und Veränderungsprozessen (Piber 1990, 145ff). Diese Programme werden zum Abbau zeitlich-örtlicher Hemmnisse z. T. auch mit dem Einsatz von Selbstlernmaterialien (Kailer u. a. 1990) kombiniert.
- Installierung von Bildungs-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatungsstellen (Balli/Storm 1992, Rüsck 1994), die (kostenpflichtige) Leistungen für Einzelinteressenten und Unternehmen anbieten.
- Führungsberatung (Sohm 1990, Geißler 1994).
- Lernberatung für Weiterbildungsteilnehmer bzw. Lehrpersonal (Harke 1994)
- Beratungsleistungen bei der Anbahnung (Maklerfunktion), Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Kooperationsverbund mehrerer (Klein-) Betriebe oder bei Regionalprojekten (Kalcics/Dorner 1993; Koch/Kraak 1994)

Anhand von Praxiserfahrungen innovativer Anbieter zeigt sich, daß es einige Zeit benötigt, bis entsprechende neue Angebote von den Klein- und Mittelbetrieben auch in breiterem Umfang angenommen werden. Jedoch kommt der konstatierte Trend, daß zunehmend auf längerfristig angelegte Kooperationen mit bestimmten Bildungsträgern bzw. "Haustrainern und -

beratern" als "Quasi-Interne" Wert gelegt wird, transfer- und kundenorientierten Angeboten entgegen.

Insbesondere von größeren Bildungsträgern werden - vorwiegend bis ausschließlich - Seminar- und Kursveranstaltungen angeboten. Trotz vorhandener Konzepte und Instrumentarien zur Förderung des Lerntransfers in Klein- und Mittelbetrieben (z. B. Stiefel/Mühlhoff u. a. 1979, Frankenreiter 1993), wird der gezielten Förderung der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz sowohl von externen Anbietern als auch seitens der Unternehmensleitungen noch relativ wenig Beachtung geschenkt. Erste Schritte in diese Richtung zeigen sich bei einer Reihe von Bildungsträgern durch die Einführung von "In-house"-Geschäftsbereichen (zB die "Firmen-Intern-Training"-Referate der Wirtschaftsförderungsinstitute).

12.4 Anbieter: Von der Produkt- zur Kundenorientierung

Die - in der Praxis - neuen Formen der Kooperation von Unternehmen und Weiterbildungsträgern sind gekennzeichnet durch kooperative Qualifikationsbedarfsermittlung, durch externe Beratung hinsichtlich PE und Weiterbildung, durch Entwicklung individueller Angebote auf Basis der erhobenen Bedarfe, durch Mitwirkung Externer bei der Durchführung von Maßnahmen, sowie durch gemeinsame Evaluation der Maßnahmen (Severing 1993, 130ff). Hinter diesem zentralen Gedanken der "Integration des externen Faktors" steht die Überwindung der Produktorientierung beim Bildungsträger zugunsten einer Kunden- und Prozeßorientierung.

Ein zweites wesentliches Merkmal ist das Zunehmen von integrierten Gesamtkonzepten mit verschiedenen Trägern und Lernorten (Stahl 1993, 103ff): Kundenschulungszentren, der entsendende Betrieb sowie Weiterbildungsträger sind die wichtigsten Träger. Auch der Bildungsverbund zwischen Kleinbetrieben gewinnt zunehmend an Bedeutung.

12.5 Voraussetzung: Qualifikation der Bildungsmanager/Berater und Veränderungen im Bildungsmanagement des Anbieters

Eine wichtige - Voraussetzung für die Inanspruchnahme dieser neuen Kooperationsangebote besteht in der Ausbildung betrieblicher Ansprechpartner für PE und Weiterbildung. Genauso wichtig sind aber personell-qualifikatorische und organisatorisch-strukturelle Veränderungen bei den Bildungsträgern selbst. Ausbildungsmaßnahmen für das eigene Personal können durch die Erarbeitung eines maßgeschneiderten Instrumentariums (zB das BFZ-Handbuch für Bildungsberater) unterstützt werden. Angesichts der veränderten Ausrichtung

der Leistungen sind auch Veränderungen im Bildungsmanagement der Anbieter notwendig, wie zB (Geißler 1994, Kailer 1994b)

- die Einbeziehung externer Fachleute als Seminarbegleiter, Lehrgangsführer, Programmbeiräte, Lehrmitteldesigner, Evaluatoren
- organisatorisch-administrative Routinisierung von Aufgaben
- konsequentes Durchforsten des eigenen Angebotes usw.

Angesichts der deutlichen Erweiterung des Rollenspektrums und der Aufgabengebiete der Bildungsmanager, PE-Berater und Trainer (Arnold 1991, 175ff) gewinnt die Entwicklung eines Konzeptes zur Auswahl, Evaluation, Weiterbildung und Laufbahnentwicklung des eigenen Fachpersonals auch für die Anbieterseite an Bedeutung. Ein Ansatzpunkt liegt dabei in einer kritischen Eigendiagnose in Form eines Audits (Easterby-Smith u. a. 1986). Dessen Ergebnisse fließen wiederum in Leitbildprojekte und Strategieplanungen mit ein.

Angesichts der festgestellten sehr unterschiedlichen Einstellungen der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber PE und Weiterbildung, unterschiedlicher Aktivitätsniveaus und Organisationsformen (vgl. Kailer u.a. 1985, Weber 1985, 134 ff, Hendry u.a. 1991) kommt der Marktforschung (Zielgruppen und Konkurrenzanalyse) und der Erarbeitung von Strategien zur Markterschließung hohe Bedeutung zu, wobei je nach gewähltem Marktsegment unterschiedliche Argumentationsstränge zu entwickeln sind (Stahl 1990, 71ff).

Literaturverzeichnis

- Ackermann K.-F./Blumenstock H., Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen - Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: dies. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1993, S 3 - 70
- Arnold R., Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1991
- Arnold R., Von der Unternehmenskultur zur Weiterbildungskultur, in: Lernfeld Betrieb 5/1989, S. 16 - 18
- Bachmaier G., Personalmanagement ohne Personalabteilung - Die Philosophie und Strategie der Wienerberger Gruppe, in: Kraus/Scheff/Gutschelhofer (1994), a.a.O., S. 315-356
- Balli C./Storm U., Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung - ein Beitrag zur Klärung von Begriffen und Strukturen in der Bildungsberatung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 5/1992, S. 17 - 23.
- Berger W., Personalentwicklung für "Entwickler" und Unternehmen - Erfahrungen des Firmen Intern Training, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 139 - 148.
- BFZ - Berufsbezogene Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Handbuch für Bildungsberater, München 1994 (interne Unterlage)

- Easterby-Smith M./Braiden E./Ashton D., *Auditing Management Development*, Aldershot 1986
- Frankenreiter J., *Effiziente Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen*, in: Ackermann/Blumenstock (1993), a.a.O., S. 197 - 220.
- Geißler Kh. A., *Führung, Führungsqualifikation und Führungsberatung*, in: Kailer (1994a), a.a.O., S. 207 - 222.
- Härke D., *Lernberatung - ein Fortbildungsmodell für Lehrpersonal in der beruflichen Weiterbildung*, in: Kailer (1994a), a.a.O., S. 31 - 50.
- Härtel P., *Bildungsarbeit in Betrieb und Wirtschaft: Das Konzept der "Firmenakademie"*, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 155 - 172.
- Hendry C./Jones A./Arthur M./Pettigrew A., *Human Resource Development In Small To Medium Sized Enterprises*, ED Research Paper 88, Warwick 1991.
- IRDAC - Industrial Research and Development Advisory Committee of the Commission of the European Communities (Hrsg.), *Qualifikationsdefizite in Europa - IRDAC Stellungnahme*, Brüssel o.J.
- Kailer N. (Hrsg.), *Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung*, Wien 1994(a)
- ders. (Hrsg.), *Personalentwicklungskonzeptionen*, in Druckvorbereitung, Wien 1994(b)
- ders., *Bildungsmanagement von Weiterbildungsträgern für kleine und mittlere Unternehmen*, in: Geißler H./ vom Bruch T./Petersen J. (Hrsg.), *Bildungsmanagement*, Frankfurt/Main 1994(c), S. 77 - 91
- ders., *Entwicklungstendenzen des Management Development*, in ÖAF (Hrsg.), *Entwicklungen im Management: Gedankenskizzen für innovationsbewußte Manager*, Wien 1993(a)
- ders., *Der "berufsbezogene Weiterbildungsmarkt" in Österreich*, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., 1993(b), S. 35-56
- ders., *Betriebliche Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen*, Habilitationsschrift, Universität Graz 1991
- ders., *Betriebliche Weiterbildung in Österreich - Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen*, Band I, Forschungsbericht 67 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1990(a)
- ders., *Betriebliche Weiterbildung in Österreich - Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes*, Band II, Forschungsbericht 68 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1990(b)
- ders., *Ausrichtung von Weiterbildung und Beratung im Klein- und Mittelbetrieb*, in: *Erziehung und Unterricht*, Heft 10/86, Wien 1986, S. 772-778
- ders. u.a., *Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb*, Wien 1985
- Kailer N./Biehal F. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung - Sichtweisen und Erfahrungen österreichischer Führungskräfte*, Wien 1991
- Kailer N./Heimerl P./Kalcher W., *Unternehmer Unternehmen - Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben*, Wien 1990.
- Kailer N./Regner H. (Hrsg.), *Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung*, Wien 1993
- Kailer N./Scheff J., *Über die Ernsthaftigkeit der Personalentwicklung in Krisenzeiten*, in: Kraus/Scheff/Gutschelhofer (1994), a.a.O., S. 315-356

- dies., Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreichischen Unternehmungen, unveröff. Zwischenbericht, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft / Institut für Betriebswirtschaftslehre der Öffentlichen Verwaltung und Verwaltungswirtschaft der Universität Graz, Wien und Graz 1993
- Kalcics K./Dorner G., Regionalspezifische Projekte der Erwachsenenbildung - Konsequenzen für Bildungsmarketing, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 187 - 200.
- Koch J./KraakBerger W., Personalentwicklung für "Entwickler" und Unternehmen - Erfahrungen des Firmen Intern Training, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 139 - 148.
- BFZ - Berufsbezogene Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Handbuch für Bildungsberater, München 1994 (interne Unterlage R., Qualifizierungsberatung als Dienstleistung für die regionale Wirtschaft, in: Kailer (1994a), a.a.O., S. 141 - 162.
- Kraus/Scheff/Gutschelhofer (Hrsg.), Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Management Perspektiven Band 2, Wien 1994
- Kraus H./Kailer N./Wagner R., Betriebliche Weiterbildung in der Steiermark, unveröff. Abschlußbericht, Graz 1992
- Laske S., Personalentwicklung als Hindernislauf: Probleme der Implementierung von Personalentwicklung, in: Verwaltungsakademie des Bundes (Hrsg.), Personalmanagement, Wien 1990, S. 43 - 52
- Laske S./Gorbach S., PE in der Krise - Krise der PE, in: Bücherperspektiven 2/1993, S. 10 - 11
- Lau-Villinger D., Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe im Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Kailer (1994a), a.a.O., S. 107 - 140.
- Meyer-Dohm P., Perspektiven integrierter Personal- und Organisationsentwicklung, in: QUEM-report Heft 15, Berlin 1994, S. 12-21
- Mugler J., Personalwesen in Klein- und Mittelbetrieben, in: Gaugler E. ua. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1853-1863
- Mugler J., Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien/New York 1993
- Münch J., Lernen am Arbeitsplatz - Bedeutung innerhalb der betrieblichen Weiterbildung, in: Schläffke W./Weiß R. (Hrsg.), Tendenzen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990, S. 141-176
- Neuberger O., Personalentwicklung, Stuttgart 1991
- Paulsen B./Worschech F. (Hrsg.), Arbeitsorientierte Weiterbildung für KMU: Strategien-Konzept-Methoden, EUROTECNET Brüssel, 1993
- Piber H., in: Kailer N., Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Band I: Organisationslernen, ibw-Forschungsbericht 53, Wien 1987 (4. Aufl. 1990), S. 145 - 166.
- Rudorf F., Weiterbildungsberatung als Wirtschaftsförderung, in: Kailer N. (Hrsg.), a.a.O., Wien 1994(a), S. 97ff.
- Rüsch H., Bildungsberatung im WIFI Wien, in: Kailer N. (1994a), Wien
- Schneider U., Mitarbeitertrainings unter der Lupe - Zum Sinn und Unsinn betrieblicher Weiterbildung, Wien 1994

- Schneider U., Die Evolution kennt kein Subjekt: "PE" scheint aber auf das Subjekt zu setzen - Zu den Widersprüchen in der PE-Theorie und Praxis, in: Laske S./Gorbach S. (Hrsg.), Spannungsfeld Personalentwicklung, Wien 1993, S. 41 - 60
- Scholz Ch./Schlegel D./Scholz M., Personalmarketing im Mittelstand, Ergebnisse einer Studie zur Hochschulkommunikation, Karriere-Editionen Band 5, Stuttgart, 1992
- Schuler K./Bausch V.: Einblicke in das Berufsfeld der Bildungsmanager, Sonderheft, Management & Seminar, München 1992
- Severing E., Zum Verhältnis von Weiterbildungsträgern und Unternehmen, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 125-138
- Sohm K., Einzelberatung von Führungskräften, in: Kailer (1990a), S. 183-190
- Stahl T., Strategisches Bildungsmarketing, in: Kailer/Regner (1993), a.a.O., S. 101 - 116
- Stahl T., Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben, Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener Nr. 5, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berlin 1990
- Stiefel R./Mühlhoff W., Nieder P./Sattler P., Schmidt-Barthmes H.-G./Vogel H.-C., Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen - Schnellerer Lerntransfer in den Betrieb, Betriebstechnische Reihe RKW/REFA, Berlin und Köln 1979
- Stiefel R., Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben: Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege gehen? Neuwied; Berlin; Krefeld : Luchterhand, 1991
- Thom N., Entscheidungsbefugnisse bei der Personalentwicklung - Ein Beleg für die Dominanz der Linienvorgesetzten, Stellungnahme zum Beitrag von Hartmut Wächter: "Professionalisierung im Personalbereich", DBW 47, 3/1987(b), S. 368 - 372
- Thom N./Strombach M./Winkelmann E., Personalentwicklung in Mittelbetrieben, Personalwirtschaft 7/82, S. 19-25
- Wächter H., Professionalisierung im Personalbereich, DBW 47, 2/1987, S. 141 - 150
- Wagner D., Organisation, Führung und Personalmanagement - Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, 2. Auflage, Freiburg i. Br. 1991
- Weber W., Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1985
- Zimmer G., Neue Medien und ihre Auswirkungen auf den Weiterbildungsmarkt, in: Kailer N./Regner (1993), a.a.O., S. 57 - 84

Strukturen und Trends des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes in Österreich

Inhaltsverzeichnis

1. Unterschiedliche Definitionen und defizitäre Datenlage	126
2. Dominanz der großen Anbieter, aber markante Umstrukturierung der Anbieterlandschaft.....	127
3. Vorwiegend Angebot von Lehrgängen und Seminaren, aber: Erweiterung des Leistungsspektrums der Anbieter	131
4. Anhaltender "Anbieterboom"	134
5. Verbesserung der Angebotstransparenz und Qualitätssicherung.....	134
6. Weiterbildungskampagnen.....	136
7. Weiterbildung im Nachfrager- und Anbieterverbund.....	137
8. Zunahme des Weiterbildungspersonals, aber: auch steigender Bedarf an Aus- und Weiterbildung	138
Literaturverzeichnis	139

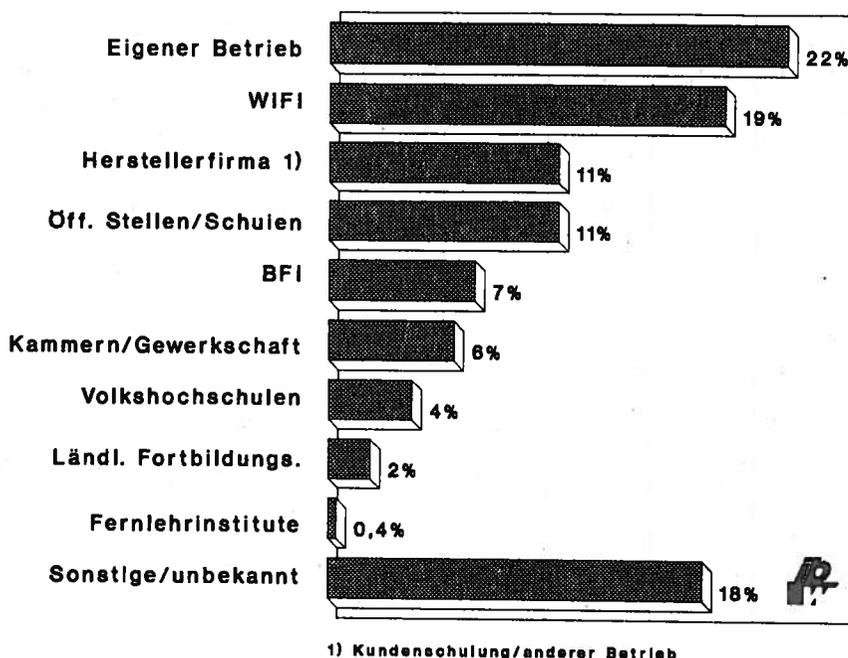
1. Unterschiedliche Definitionen und defizitäre Datenlage

In Österreich existiert keine einheitlich verwendete Definition berufsbezogener Weiterbildung. So wird darauf hingewiesen, daß zB je nach der Teilnahme-motivation der Besuch ein- und derselben Bildungsmaßnahme als allgemein- bzw. berufsbildend eingestuft werden kann. Unter dem Teilbereich der betrieblichen Weiterbildung versteht man meist alle Weiterbildungsmaßnahmen, die von den Unternehmen selbst durchgeführt werden (unabhängig davon, ob der Veranstaltungsort inner- oder außerhalb des Unternehmens liegt oder ob eigene Mitarbeiter oder externe Fachleute als Trainer auftreten) sowie die Entsendung von Mitarbeitern zu Veranstaltungen von Weiterbildungsanbietern (Erwachsenenbildungsinstitutionen, andere Unternehmen, Trainergruppen usw.). Meist werden dabei stärker selbstgesteuerte Formen des Lernens (Selbststudium, Teilnahme an Qualitätszirkeln, kooperative Selbstqualifikation usw.) nur unzureichend berücksichtigt.

Damit einher gehen Defizite in der Datenlage über den externen Weiterbildungsmarkt (vgl. Filla 1993). Betriebliche Bildungsstatistiken differenzieren kaum nach der Entsendung zu bestimmten Anbietern. Einige Marktdaten können der KEBÖ-Statistik, für den Bereich des Arbeitsmarkttrainings der BMAS-Statistik (BMAS 1994) sowie dem Mikrozensus Berufliche Fortbildung und Umschulung (ÖStZA 1992) entnommen werden. Jedoch sind deutliche Unterschiede zwischen den Angaben der einzelnen Träger und den Hochrechnungen des Mikrozensus zu konstatieren: So weist der Mikrozensus für den 5-Jahres-Zeitraum 1985 bis 1989 insgesamt 745.000 Teilnehmer an Kursen zur beruflichen Weiterbildung aus (davon WIFIs etwa 140.000, BFIs etwa 50.000). Die 7. KEBÖ-Statistik verzeichnet zB für die WIFIs über 240.000, für die BFIs über 60.000 Teilnahmen pro Jahr. Diese erheblichen Abweichungen sind aus einer Reihe von Gründen zu erklären, wie durch die Beschränkung des Mikrozensus auf den "wichtigsten besuchten Kurs", den hohen Anteil an Fremdauskünften oder durch die (Nicht-)Berücksichtigung von Mehrfachteilnahmen.

Ähnliche Erhebungsprobleme haben auch andere Staaten zu verzeichnen. Tendenziell verbessert sich die Datenlage zur berufsbezogenen Weiterbildung. Hier sind auch Aktivitäten der EU, wie zB die "Synoptic Tables" (Force o.J.) sowie die laufenden Erhebungen des Europäischen Statistischen Zentralamtes zu nennen, jedoch muß zurzeit noch von einer weitgehenden Unvergleichbarkeit der Länderdaten ausgegangen werden. Da diese gleichwohl für Vergleiche und als Planungsunterlage für Weiterbildungsprogramme herangezogen werden, ist davon langfristig eine beträchtliche Auswirkung zu erwarten.

Abb. 1: Veranstalter beruflicher Weiterbildungskurse (Teilnahmen 1985 bis 1989)



Quelle: ÖStZA 1992 (Mikrozensus Berufliche Fortbildung 1989)

2. Dominanz der großen Anbieter, aber markante Umstrukturierung der Anbieterlandschaft

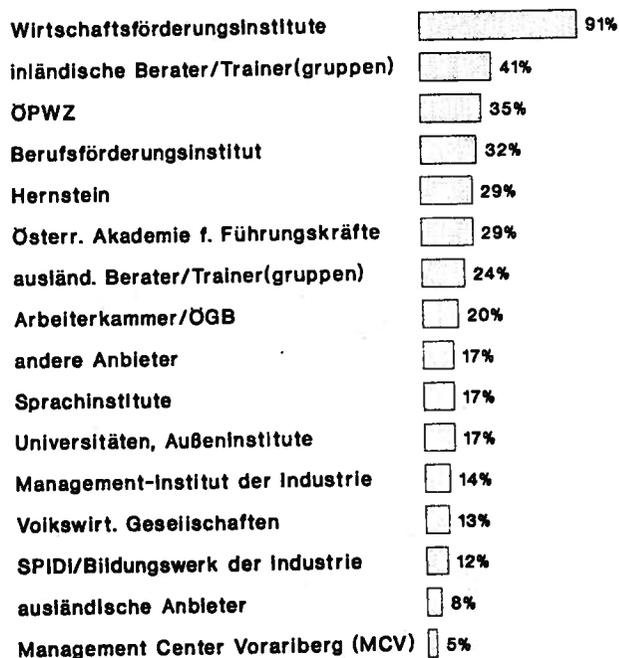
Auf der Basis von Auskünften und Statistiken von Anbietern, Expertenschätzungen und Befragungsergebnissen ergeben sich für den Bereich der außerbetrieblichen Weiterbildungsanbieter in Österreich folgende Teilnahmezahlen bzw. -schätzungen: Es dominieren die WIFI mit insgesamt über 240.000 sowie die BFIs mit über 60.000 Teilnahmen. An Kunden- und Lieferantenschulungen von Betrieben nehmen geschätzt etwa 100.000 Personen teil, an Veranstaltungen der über 1.500 privaten Anbieter (Expertenschätzungen liegen z.T. noch erheblich darüber) weit über 50.000. Auf Managementinstitute entfallen etwa 20.000 Teilnahmen, wobei die Österreichische Akademie für Führungskräfte derzeit den größten Marktanteil aufweist. Ebenfalls jeweils etwa 20.000 Teilnahmen entfallen - bei aller Abgrenzungsproblematik, die auch bei trägerinternen Statistiken nicht gelöst ist - auf den betriebsbezogenen Angebotsteil der Volkswirtschaftlichen

Gesellschaften sowie auf die unter "Wirtschaft und Beruf" kategorisierten Angebote der Volkshochschulen (lt. VÖV-Statistik etwa 4 % der Hörer) (vgl. Kailer 1993).

Der Mikrozensus weist auf die **zentrale Rolle der Unternehmen** als Anbieter und Nachfrager berufsbezogener Weiterbildung hin (Abb. 1): Über ein Drittel der über ihre Kursbesuche befragten Erwerbstätigen wurde im eigenen bzw. einem fremden Unternehmen (Kunden- bzw. Lieferantenschulung) weitergebildet. An zweiter Stelle wurden die WIFIs genannt (19 %), bei denen ebenfalls ein erheblicher Teil auf unternehmensfinanzierte Kursbesuche entfällt. In diesen Angaben sind kürzere Seminare, das Lernen in anderen Organisationsformen (zB Qualitätszirkel) sowie das Lernen im Prozeß der Arbeit nicht berücksichtigt.

Den Aspekt der **Kooperation von Unternehmen und Bildungsanbietern** untersuchte eine ibw-Betriebsbefragung (Abb. 2). Ähnliche Werte lieferte - bei häufigerer Nennung von Arbeitskammer/ÖGB und BFI - eine Befragung von Betriebsräten durch das ÖIBF (1992).

Abb. 2: Kooperationspartner von Unternehmen in der Weiterbildung



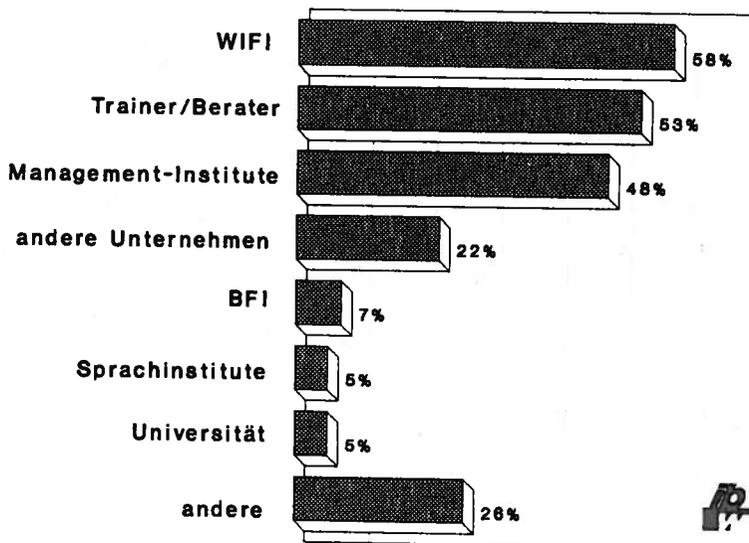
Quelle: Kailer 1990; (100 % = 1.100 Unternehmen, Mehrfachnennungen, Bezugsjahr 1986)

Neben WIFI und BFI nannten die Unternehmen häufig auch die größeren Managementinstitute (ÖAF, Hernstein, ÖPWZ, MDI). In den letzten Jahren werden diese zunehmend auch von kleineren und mittleren Unternehmen in Anspruch genommen.

Etwa jedes sechste Unternehmen arbeitet auch mit Universitäten/ Außeninstituten zusammen. Die universitären Weiterbildungsangebote haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen und reichen von eintägigen Seminaren bis zu mehrsemestrigen Lehrgängen. Ergänzend zu berücksichtigen ist, daß sich Universitätslehrer an über- und innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen meist auf privater Basis beteiligen. Dies macht jedoch jeweils nur wenige Prozent der jeweiligen Veranstaltungszahlen bzw. des Anteils am Trainerstab aus.

Am deutlichsten werden die eingetretenen Marktveränderungen in einer 1993 durchgeführten ibw-Betriebsbefragung bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (vgl. Kailer/Scheff 1994) aufgezeigt, in der (ungestützt) nach den drei wichtigsten Kooperationspartnern der Unternehmen im Bereich Personalentwicklung/Weiterbildung gefragt wurde.

Abb. 3: Wichtigste Kooperationspartner für Personalentwicklung und Weiterbildung



Quelle: Kailer/Scheff 1993; (100 % = 263 Unternehmen, max. 3 Antworten, Bezugsjahr 1992)

Deutlich zeigt sich hier die **zunehmende Bedeutung von Trainer- und Beratergruppen** (davon bereits etwa ein Viertel aus dem Ausland). Diese privaten Anbieter arbeiten vorwiegend mit sehr weiterbildungsaktiven und tendenziell mit größeren Unternehmen zusammen.

Weiters läßt sich der **hohe Stellenwert von Kundens Schulung** erkennen: In Österreich führt - wie auch in Deutschland - etwa jedes fünfte Unternehmen selbst auch Bildungsmaßnahmen für Mitarbeiter anderer Betriebe durch. Zwei von drei Unternehmen lassen Mitarbeiter (auch) durch Großhändler, Produzenten oder Zulieferer weiterbilden. Diese Veranstaltungen konzentrieren sich vorwiegend auf fachtechnische Kurse und produktbezogene Trainings, die entweder beim Hersteller oder zum Teil auch in den Unternehmen abgehalten werden. In letzter Zeit ist eine Erweiterung dieses Angebots in Richtung Marketing- und Strategieberatung, Mitarbeiterführung, Teamarbeit, Persönlichkeitsentwicklung usw. zu erkennen.

Darüberhinaus ist die ständig zunehmende Zahl von "Nebenbei-Anbietern" bemerkenswert: Räumlichkeiten und Fachexpertise der Organisation werden genutzt bzw. es werden aus PR-Gründen auch Seminare für (potentielle) Kunden abgehalten. Aus dieser wachsenden Schar neuer Kleinanbieter sind in den letzten Jahren mehrere Veranstalter entstanden, die in bestimmten Marktsegmenten bereits mit einer beachtlichen Anzahl an Veranstaltungen vertreten sind (zB: Staatsdruckerei, Ueberreuter, Manz).

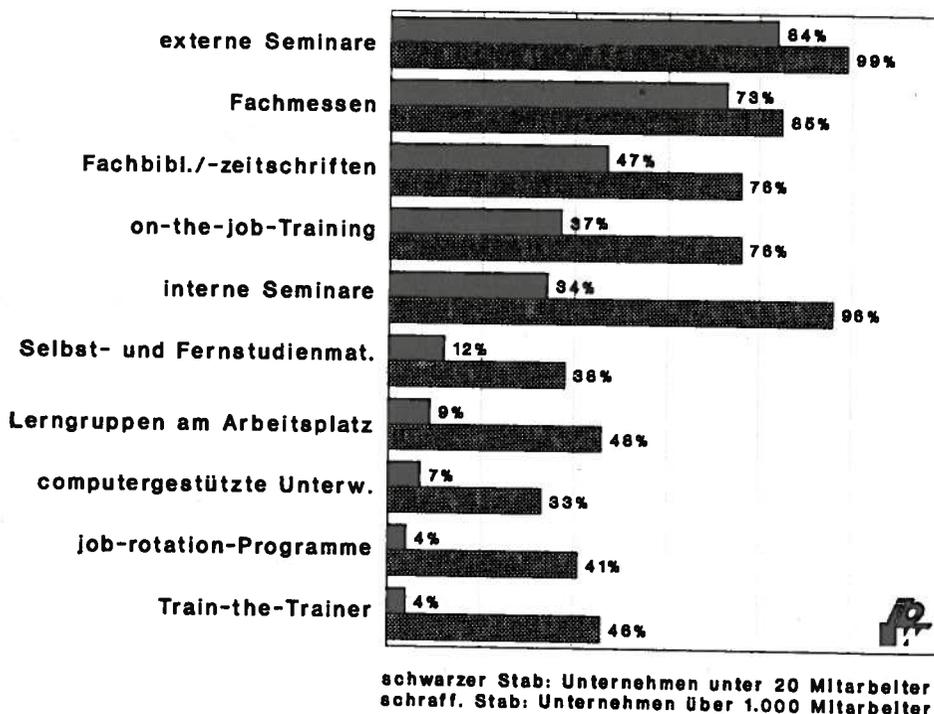
Insgesamt läßt sich folgender **Entwicklungspfad** der Zusammenarbeit von Unternehmen und überbetrieblichen Bildungsanbietern ableiten:

Wenn ein Unternehmen mit Weiterbildungsmaßnahmen beginnt, arbeitet es in den meisten Fällen mit WIFIs zusammen bzw. es werden Kundens Schulungen von Herstellern und Lieferanten besucht. Hauptsächlich handelt es sich um die Teilnahme an überbetrieblichen Seminaren. Wird in weiterer Folge die betriebliche Weiterbildung intensiviert, werden darüber hinaus auch andere Anbieter herangezogen. Bei einem weiteren Ausbau der Weiterbildung werden andere Themen und Zielgruppen relevant (zB Organisationsentwicklung, Teamtraining, Förderprogramme für Nachwuchsführungskräfte). Dafür werden Managementinstitute und/oder Trainer- und Beratergruppen herangezogen. Unternehmen mit umfangreichen Weiterbildungsaktivitäten arbeiten mit einer großen Anzahl von externen Anbietern sowohl für die Fach- als auch für die Führungskräftebildung zusammen. Das Schwergewicht verlagert sich jedoch auf firmeninterne Weiterbildung, wobei verstärkt externe Trainer zur Ausweitung der personellen Trainingskapazität herangezogen werden. Der Anteil der extern entsandten Mitarbeiter nimmt deshalb mit der Unternehmensgröße tendenziell ab.

3. Vorwiegend Angebot von Lehrgängen und Seminaren, aber: Erweiterung des Leistungsspektrums der Anbieter

In Kleinbetrieben erfolgt Weiterbildung vor allem am Arbeitsplatz (durch Vorgesetzte oder zusammen mit Kollegen), durch den Besuch von Fachmessen, durch individuelle Wissensaneignung aus Unterlagen und Literatur sowie durch den Besuch überbetrieblicher Fachkurse bei WIFIs oder anderen Unternehmen. Bei Großbetrieben überwiegt die Teilnahme an firmenintern angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen. Auch die nicht-seminaristischen Formen der Weiterbildung, wie zB die Verwendung von Selbstlernunterlagen, Fernlehrgängen, computergestützten Lernprogrammen, die Einführung von Qualitätszirkeln und Erfa-Gruppen am Arbeitsplatz werden vorwiegend in größeren Unternehmen entwickelt und eingesetzt.

Abb. 4: Weiterbildungsformen in Klein- und Großbetrieben



Quelle: Kailer (1990), 100 % = 433 Unternehmen mit weniger als 50 bzw. 66 Unternehmen über 1000 Mitarbeiter (Mehrfachnennungen)

Dem entspricht auch die bisherige Praxis der Kooperation zwischen Unternehmen und Erwachsenenbildungsinstitutionen: Quantitativ dominiert die Entsendung von Teilnehmern zu überbetrieblichen Veranstaltungen. Auf Anbieterseite sind es jedoch eher die kleineren "Marktnischenanbieter", die neue Programme und Produkte entwickeln und am Markt einführen.

Zwar wird mittelfristig weiterhin quantitativ das Angebot in Form von Kursen, Seminaren und Lehrgängen dominieren, es zeigt sich jedoch, daß in den letzten Jahren die Anbieter ihr Leistungsspektrum zunehmend ausweiten. Dahinter stehen einerseits betriebswirtschaftliche Überlegungen, andererseits die verstärkte Beachtung pädagogischer Kriterien.

Diese Entwicklung zeigt sich u.a. darin, daß **veränderte Organisationsformen von Bildungsveranstaltungen** erprobt werden. Dazu gehören zB

- vorbereitende Stützkurse
- Vorbereitungs- und Transfertreffen
- der Einbau von Selbstlernmaterialien und CBT-Programmen in Präsenzveranstaltungen
- die Koppelung von kursmäßiger Weiterbildung mit Projektarbeit oder Praxisphasen in Unternehmen
- berufsbegleitende Angebote in Sandwichform.

Auslöser dafür sind eine Reihe von Gründen: So sollen zB zeitlich-örtliche Beschränkungen abgebaut werden, um neue Teilnehmergruppen anzusprechen, kostenintensive Präsenzphasen sollen durch Selbststudium vor, während oder nach Veranstaltungen verringert werden, die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz soll gefördert werden usw.

Die Dienstleistungspalette ist in den letzten Jahren insbesondere im Bereich der **Beratungsleistungen** ausgeweitet worden (vgl. Kailer 1994). Dazu zählen einerseits Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung (insbesondere für Einzelinteressenten und Klein- und Mittelbetriebe), andererseits das Angebot von Coaching, Supervision u.ä. Zunehmend werden auch Angebote entwickelt, welche Weiterbildungsmaßnahmen und (Unternehmens-)Beratung kombinieren. Als Beispiel sei das "Steirische Innovationsprogramm" für Klein- und Mittelbetriebe genannt. Die starke zeitliche Inanspruchnahme sowie die höheren Kosten stellen jedoch beträchtliche Hemmnisse für die Teilnahme insbesondere seitens kleinerer Unternehmen dar.

Auch die Entwicklung von **Materialien zur Unterstützung selbstgesteuerten Lernens** on- und off-the-job, wie zB CBT-Programme, Cassetten, Selbstlernpakete, wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen (vgl. Zimmer 1993) - insbesondere im Zuge der Dezentralisierung und verstärkten Selbststeuerung im Rahmen betrieblicher Weiterbildung (vgl. Dehnbostel u.a. 1992). Aufgrund der hohen Entwicklungskosten werden diese Materialien für einen breiten Interessentenkreis entwickelt und international vertrieben werden müssen. Daneben wird sich die "Maßschneidung" für einzelne Großunternehmen als Angebotsfeld etablieren. Die Auswahl bzw. die Adaptierung vorhandener Materialien - sowie z.T. auch tutorielle Begleitung und das Angebot ergänzender Präsenzphasen - werden in Zukunft ein bedeutendes Geschäftsfeld für (neue) Anbieter darstellen. Allerdings wird die Verbreitung - insbesondere bei Einzelpersonen und Kleinbetrieben - stark davon abhängen, inwieweit sich die (oft als Pilotprojekt geförderten) Entwicklungskosten in weiterer Folge im Verkaufspreis niederschlagen.

Ein weiteres Tätigkeitsfeld wird zukünftig die **Börsen- und Vermittlungsfunktion** darstellen. Dazu zählen zB die Einführung von Trainer-, Medien- und Lernerbörsen (Beispiel: CEDEO) sowie die Beratung bei der Etablierung und praktischen Durchführung von Weiterbildungsverbunden.

Allerdings zeigen Fallstudien und Ergebnisse von Begleitforschungen, daß innovationsbereite Weiterbildungsträger auf eine Reihe von **Problemen bei Programminnovationen** stoßen (vgl. Geißler 1993, BFZ 1993, Kailer/Regner 1993). So erhöht die Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe und das Angebot neuer Dienstleistungen kurzfristig das Absagerisiko - gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten mit hohen Absagequoten ein nicht unbeachtlicher Aspekt. Kundenorientierte Konzepte sind zeitintensiver und teurer. Dies wird gerade von weniger weiterbildungserfahrenen Nachfragern bei der Alternativenauswahl (die sich oft auf einen Preisvergleich beschränkt) zuwenig berücksichtigt.

Ein Kernproblem liegt jedoch darin, daß gerade die **Anforderungen an den Träger und sein Bildungspersonal** durch diese neuen Angebote deutlich steigen. Ein Angebot an Beratungsleistungen kann nicht einfach additiv dem bestehenden Programm hinzugefügt werden. Notwendig wird vielmehr die Einleitung von OE-Prozessen beim Träger selbst, die von der Reflexion des eigenen Leitbildes über eine Evaluation der bestehenden Leistungen bis zu organisatorisch-strukturellen Veränderungen und zu Überlegungen hinsichtlich Führungsstil und Laufbahngestaltung gehen. Die Anforderungen an das Bildungspersonal steigen aufgrund des ausgeweiteten Aufgaben- und Rollenspektrums. Auswahl und Aufbau eines entsprechend ausgebildeten Stabes von Trainern, Beratern und Bildungsorganisatoren erfordern jedoch Zeit- und Kosteninvestitionen, ver-

bunden mit der Gefahr erhöhter Fluktuation im Falle unveränderter Rahmenbedingungen.

4. Anhaltender "Anbieterboom"

Der Weiterbildungsmarkt wird international auch in Zukunft - trotz der derzeitigen Nachfrageflaute - von einer starken Zunahme von Anbietern gekennzeichnet sein. Hauptverursacher dieser Expansion werden auch weiterhin neue privater Trainer- und Beratergruppen, Kundenschulungszentren und "Nebenbei-Anbieter" sein.

Auch die **Universitäten** werden die Weiterbildungsaktivitäten - konzentriert auf die wissenschaftliche Weiterbildung von Absolventen - weiter ausbauen.

Ebenso sind aus den **Bildungsprogrammen der EU** eine Reihe von Anstößen zu erwarten: Direkt zB durch eine Zunahme von Anbietern - insbesondere in Form länderübergreifender Kooperationen - indirekt durch Anstöße aus der Beteiligung an diversen internationalen Netzwerken, (wobei hier seitens der potentiellen Interessenten noch ein deutliches Informationsdefizit besteht) oder durch die Übernahme und Adaption von Kursen und Materialien aus dem Ausland.

Weiters werden die Anbieter von Selbstlernmaterialien, Fernlehrgängen usw. (alleiniger Vertrieb dieser Materialien oder gekoppelt mit dem Angebot von Begleitberatung und Präsenzphasen) zunehmen - umsomehr, als dies im Rahmen der EU-Bildungsprogramme gezielt gefördert wird. Für die Unternehmen wird es zunehmend notwendig sein, fremdsprachige Programme und Lernmaterialien einzusetzen: Einerseits zur Förderung der sprachlichen Kompetenz der Mitarbeiter, andererseits aufgrund sehr spezieller Qualifikationsbedarfe.

Aufgrund der Wirtschaftslage zeigt sich allerdings, daß seitens der Unternehmen externe Anbieter, Berater und Trainer zunehmend gezielter ausgewählt werden. Es werden **eher längerfristige Kooperationen** mit ausgewählten Anbietern angestrebt, in deren Rahmen die Externen als "Quasi-Interne" eingesetzt werden (vgl. Kailer/Scheff 1994).

5. Verbesserung der Angebotstransparenz und Qualitätssicherung

Durch die Anbieter- und Angebotszuwächse und die zunehmende Ausdehnung der Angebotssuche auch auf internationaler Ebene gewinnen Maßnahmen zur Verbesserung der Angebotstransparenz sowohl für Unternehmen als auch für Einzelinteressenten an Bedeutung. Für die weiterbildungsaktiven Unternehmen und die Weiterbildungsanbieter nimmt entsprechend auch die Notwendigkeit zu, Maßnahmen zur Sicherung der Angebotsqualität zu setzen.

Eine Verbesserung der Marktübersicht wird insbesondere durch **Weiterbildungsdatenbanken** erhofft. In den letzten Jahren wurde deshalb in den meisten europäischen Staaten eine computergestützte Datenbanken eingeführt. Als österreichisches Pilotprojekt ist zB EBIS zu erwähnen. Als wichtigste Probleme erweisen sich bei den bestehenden Datenbanken der trotz intensiver Werbung eher geringe Bekanntheitsgrad, die geringe Inanspruchnahme insbesondere durch kleinere Betriebe (auch bei gratis erbrachter Informationsleistung), die oft nicht hinreichend bedachten Folgekosten durch die Aktualisierung) sowie eine weitgehende Inkompatibilität der einzelnen Datenbanken (auch innerhalb eines Landes).

Als entscheidend für ihre Inanspruchnahme zeigt sich die **Koppelung mit Weiterbildungsberatung** (sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen). Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatungsstellen werden zB bei den einzelnen Trägern selbst oder in Form regionaler Beratungs- und Informationsstellen eingerichtet (vgl. Kailer 1994).

Insbesondere durch die im Zuge des "Anbieterbooms" in den neuen deutschen Bundesländern aufgetretenen Angebotsmängel wird die Frage der Qualitätssicherung in der Weiterbildung wieder verstärkt diskutiert. Für Maßnahmen im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit in Deutschland wurden **Auswahl- und Prüfkriterien** ("Fortbildungs- und Umschulungs-Standards") entwickelt. Fernlehrgänge müssen in Deutschland aufgrund des Fernunterrichtsschutzgesetzes verpflichtend einer Prüfung durch das Bundesinstitut für Berufsbildung unterzogen werden. Eine Reihe von Anbietern setzt demgegenüber auf **freiwillige Selbstkontrolle** im Rahmen von Anbietervereinigungen durch die Erarbeitung von Verbands-Gütekriterien, deren Einhaltung sowohl eine Aufnahmevoraussetzung darstellt als auch laufend überprüft wird.

Darüber hinaus werden **Praxisleitfäden** zur Gestaltung der betrieblichen Bildungsarbeit sowie für Weiterbildungsinteressierte (wie zB die BIBB-Checkliste "Qualität beruflicher Weiterbildung", das ibw-Handbuch "Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb" oder die Broschürenreihe "Kommunikative Grundlagen des Lernens in der Erwachsenenbildung" entwickelt. Allerdings sind schriftlichen Materialien - insbesondere bei eher weiterbildungsfernen Zielgruppen - ohne die Koppelung mit persönlicher Beratung Grenzen gesetzt.

Einen markant zunehmenden Einfluß übt auch die **Normenserie ISO 9000ff.** aus. Die Einführung eines unternehmensweiten Qualitätssicherungssystems erfaßt auch die Weiterbildungsarbeit der Unternehmen, welche dadurch transparenter gestaltet und auf eine konzeptuelle Basis gestellt werden muß. Erforderlich wird zB die Festlegung einer Verfahrensroutine zur Ermittlung des Bildungsbedarfes, die Schulung aller qualitätsrelevanten Personen im Unternehmen, das Führen

einer Bildungsstatistik, der Nachweis laufender Evaluation, die Entwicklung von Kriterien für Programmentwicklung, Trainerauswahl usw. Dies bleibt nicht ohne Rückwirkung auf die externen Anbieter. Darüberhinaus streben zunehmend auch in Österreich Weiterbildungsinstitute selbst diese ISO-Zertifizierung als möglichen Wettbewerbsvorteil an.

6. Weiterbildungskampagnen

Um die Motivation zur Beteiligung an Weiterbildung zu fördern, wurden in den letzten Jahren in mehreren Staaten großangelegte landesweite bzw. regionale Aktionen in Kooperation von öffentlicher Hand und allgemein- und berufsbildenden Weiterbildungsträgern initiiert. So begann zB 1987 in der Bundesrepublik Deutschland die Konzertierte Aktion Weiterbildung. In der Schweiz läuft seit 1989 die "Weiterbildungsoffensive". Dabei werden staatliche Fondsmittel in der Höhe von 375 Mio. sfr. zur Teilförderung von Einzelprojekten, für Forschungsarbeiten, Werbekampagnen, Programmentwicklungen und Sachinvestitionen im Rahmen der beruflichen und universitären Weiterbildung eingesetzt. In Großbritannien begann 1989 das speziell auf Kleinbetriebe ausgerichtete "Business Growth Training-Programme" (vgl. Frank/Kailer 1990).

Auch auf EU-Ebene sind eine Reihe von Fördermaßnahmen und Aktionsprogrammen angelaufen. Ihre Ziele liegen in der Förderung beruflicher Weiterbildung durch

- Vernetzung bestehender Einrichtungen
- Schaffung von Dokumentations- und Koordinationsstellen
- verstärkte Miteinbeziehung der Sozialpartner
- (Teil-)Finanzierung von Modellvorhaben
- Hilfestellung beim Transfer von Projektergebnissen in unterentwickelte Regionen.

Zu nennen sind zB die EU-Aktionsprogramme EUROTECNET (Netzwerk zur Förderung von Innovationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung), FORCE (Förderung der beruflichen Weiterbildung), LINGUA (Förderung der Fremdsprachenkenntnisse) und COMETT (Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet der Technologie). Am COMETT-Programm nimmt Österreich bereits teil, wobei die eingerichteten regionalen Ausbildungspartnerschaften Hochschule-Wirtschaft (UETPs) bereits mit Seminaren, Symposien und Bildungs-

bedarfserhebungen am Weiterbildungsmarkt sichtbar wurden. Welche Auswirkungen durch die Restrukturierung der Bildungsprogramme im Rahmen von LEONARDO und SOCRATES ab 1995 eintreten werden, kann derzeit nicht abgeschätzt werden. Insgesamt wird die Fülle der initiierten und (teil-)finanzierten Modellprojekte mittelfristig zu Auswirkungen in Form neuer Anbieter und Vermittlungsformen, insbesondere auch durch Zunahme grenzübergreifender Anbieterkooperationen führen - auch wenn vorliegende Evaluationsstudien eine Reihe von Anlaufschwierigkeiten aufzeigen.

7. Weiterbildung im Nachfrager- und Anbieterverbund

Eine bedeutende Neuerung gerade der letzten Jahre stellt die Intensivierung von Anbieter- und Nachfragerverbundlösungen im Weiterbildungsbereich dar. Dabei kristallisieren sich unterschiedliche Formen von Verbundlösungen heraus:

Großbetriebe kooperieren als "Ankerbetrieb" mit mehreren Kleinbetrieben der Region bzw. fungieren als Weiterbildungsabteilung für ihre Zulieferanten. Solche Kooperationen werden von den Großunternehmen insbesondere als strategischer Wettbewerbsfaktor gesehen und genutzt (zB: Weiterbildung der Zulieferanten vor dem Hintergrund der Qualitätsanforderungen nach ISO 9000, Weiterbildung von Zwischenhändlern). Tendenziell beginnen diese Kooperationen über rein fachtechnische bzw. produktspezifische Schulungen hinauszugehen.

In einer Reihe von Projekten (zB in den Modellversuchen des Bundesinstituts für Berufsbildung) werden auch Lernortkombinationen durch Zusammenarbeit von Weiterbildungsträgern, Kundenschulungszentren und on-the-job-Training im Unternehmen der Teilnehmer selbst erprobt (vgl. Stahl 1990).

Mehrere Kleinbetriebe können sich auch im "Steuerberatermodell" - unter Einbeziehung eines privaten Trainers oder eines Weiterbildungsinstitutes - zusammenschließen.

Formen des Anbieterverbundes sind zB der (lose) Zusammenschluß in einer Anbietervereinigung, die Einrichtung von Branchen-Weiterbildungsorganisationen (u.U. mit Beteiligung der öffentlichen Hand) wie die französischen ASFOs oder die Zusammenarbeit im Rahmen regionaler Koordinationsstellen wie zB der britischen TECs.

Die zukünftige Rolle von Weiterbildungsanbietern liegt dabei in der Maklerfunktion (Zusammenführen geeigneter Kooperationspartner) sowie in der Beratung bei der Einrichtung und Mithilfe bei der Durchführung von Projekten

im Unternehmensverbund. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß es dabei weniger zu einem (befürchteten) "Abkoppeln" von externen Anbietern als vielmehr zu einer anderen, inhaltlich-methodisch anspruchsvolleren Art der Zusammenarbeit kommt.

8. Zunahme des Weiterbildungspersonals, aber: auch steigender Bedarf an Aus- und Weiterbildung

In den letzten Jahren wurden - vorwiegend in Mittelbetrieben - verstärkt Weiterbildungsstellen geschaffen und mit haupt- oder nebenamtlichen Weiterbildungsverantwortlichen besetzt. Auch durch die Einrichtung von Kundenschulungszentren in Großbetrieben sowie bei Anbietern von Weiterbildung und Unternehmensberatung erhöht sich die Nachfrage nach Weiterbildungsexperten.

Trotz der zunehmenden Nachfrage gibt es dzt. noch kein eindeutiges Anforderungsprofil. Generell wird bei Neueinstellungen zusätzlich zum Schul- oder Studienabschluß eine Reihe weiterer fachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten gefordert, die meist implizit einschlägige Praxiserfahrungen voraussetzen. Darüber hinaus wird in den meisten Fällen auch eine mehrjährige einschlägige Berufspraxis vorausgesetzt. Gesucht werden vor allem Absolventen wirtschaftsnaher Studienrichtungen (insbesondere Sozial- und Wirtschaftswissenschaften). Darüberhinaus werden häufig auch Mitarbeiter, die im Unternehmen in unterschiedlichsten Fachfunktionen tätig waren, mit Bildungsaufgaben betraut (Kailer 1991).

Aus fehlenden theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen resultiert ein erheblicher Aus- und Weiterbildungsbedarf - verstärkt durch die angeführten neuen Aufgaben, wie z. B. Bildungsberatung und Coaching, Moderation von Klausuren, Förderung von on-the-job-Training, Weiterbildung im internationalen Kontext o.ä. Dem trägt der Markt zunehmend Rechnung: Das Angebotsspektrum reicht von Kurzseminaren über berufsbegleitende Weiterbildungskurse bis zur Supervision. Diese Ausbildung der betriebsinternen "Ansprechpartner" wird von Weiterbildungsinstituten auch unter dem Aspekt des Aufbaues langfristiger Geschäftsbeziehungen bewußt forciert. Dabei werden in Zukunft die unterschiedlichen Kontexte der Weiterbildungsarbeit in Groß- und Kleinbetrieben verstärkt zu berücksichtigen sein: So stellt sich zB in Großbetrieben verstärkt die Frage nach der Laufbahnentwicklung für Personalentwickler und Weiterbildner (vgl. Arnold 1991, Arnold/Huge 1991) sowie nach der unterschiedlichen Ausbildung hauptamtlicher Bildungsmanager und nebenamtlicher Fachtrainer. In Kleinbetrieben sind nebenamtliche Bildungsverantwortliche insbesondere für die Kooperation mit Externen zu quali-

fizieren. Diese Zielgruppen stellen jedoch für Bildungsanbieter nicht nur ein neues Marktsegment dar. Durch das Angebot von Ausbildungsprogrammen für Personalentwickler und Bildungsmanager sollen innerbetriebliche Ansprechpartner insbesondere in mittleren Unternehmen aufgebaut werden, wobei meist auch eine Verstetigung der Kooperationsbeziehung des Unternehmens und der Ausbildungsinstitution angestrebt wird. Nicht zuletzt stellt sich die Frage der Auswahl, Aus- und Weiterbildung der Bildungsmanager und Trainer auch den Bildungsträgern selbst: Die Erweiterung des Leistungsspektrums und das Angebot neuer Kooperationsformen mit Unternehmen führen dazu, daß personell-organisatorische Veränderungen bei den Anbietern markant an Bedeutung gewinnen werden.

Literaturverzeichnis

- Arnold R., Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn/Obb., 1991.
- Arnold R./Huge W., Was wissen wir über die betrieblichen Weiterbildner oder was glauben wir zu wissen?, in: Arnold R. (Hrsg.), Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Hohengehren 1991, S. 213ff.
- BFZ - Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrsg.), Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe, Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, Band 4, Nürnberg 1993.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), AMV-Programmbudget, Wien (jährliche Neuauflage).
- Dehnpostel P. u.a. (Hrsg.), Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz, Berichte zur beruflichen Bildung 149, BIBB (Hrsg.), Berlin 1992.
- Filla W., Österreichische EB-Statistik - Ein Überblick, in: Die österreichische Volkshochschule, Heft Dez. 1993, S. 5ff.
- Frank E./Kailer N., Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung in Großbritannien, ibw-Schriftenreihe 81, Wien 1990.
- Geißler H. (Hrsg.), Bildungsmarketing, Frankfurt/Main 1993.
- Kailer N., Betriebliche Weiterbildung in Österreich, Band I: Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, Band II: Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes, ibw-Schriftenreihe 67 und 68, Wien 1990.
- ders., Betriebliches Weiterbildungspersonal: Aufgaben, Anforderungen der Unternehmen, Aus- und Weiterbildung, in: Gruber E./Lenz W. (Hrsg.), Berufsfeld Erwachsenenbildung - Eine Orientierung, München 1991, S. 103ff.
- ders., Der "berufsbezogene Weiterbildungsmarkt" in Österreich, in: Kailer N./Regner H., a.a.O., S. 35ff.
- ders. (Hrsg.), Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung - Konzepte und Praxisbeispiele von Bildungsträgern und Unternehmen, Wien 1994.
- Kailer N./Regner H. (Hrsg.), Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung, Wien 1993.

Kailer N./Scheff J., Über die Ernsthaftigkeit der Personalentwicklung in Krisenzeiten, in: Kraus H./Scheff J./Gutschelhofer A. (Hrsg.), Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien 1994, S. 315ff.

ÖIBF - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Berufliche Weiterbildung als Problem der Arbeitnehmervertretung im Betrieb, Wien 1992.

ÖStZA - Österreichisches Statistisches Zentralamt, Berufliche Fortbildung - Ergebnisse des Mikrozensus 1989, Beiträge zur österreichischen Statistik, Heft 1.051, Wien 1992.

Stahl T., Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben, Materialien zur beruflichen Bildung Erwachsener, Heft 5, BIBB (Hrsg.), Berlin 1990.

Zimmer G., Neue Medien und ihre Auswirkungen auf den Weiterbildungsmarkt, in: Kailer N./Regner H. (Hrsg.), a.a.O., S. 57ff.

Zusammenfassung

99 Prozent aller Unternehmen in Europa sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Kommission der Europäischen Union bezeichnet folglich den KMU-Sektor als den "heimlichen Riesen der europäischen Wirtschaft".

Damit KMU die langfristigen Chancen des Binnenmarktes besser nutzen können, forciert die Europäische Union Initiativen zu ihren Gunsten. Ein spezieller Schwerpunkt liegt dabei auf Maßnahmen der Information und Weiterbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes stellen Förderkonzepte und empirische Ergebnisse von ibw-Studien vor. Schwerpunktmäßig konzentrieren sich die Beiträge auf

- Europaqualifizierung durch Information, Kooperation und Bildung
- Weiterbildung und Personalentwicklung in Mittelbetrieben
- Neue Kooperationsformen mit externen Anbietern
- Veränderungen des Weiterbildungsmarktes

So wird das EU-Aktionsprogramm für KMU vorgestellt, welches vor allem auf die Förderung von Information und grenzübergreifender Kooperation setzt.

Ein wichtiger Schwerpunkt im Rahmen der gemeinschaftsweiten Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen liegt bei vermehrten Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Deshalb wird in einem weiteren Beitrag die Berufsbildungspolitik der EU unter Berücksichtigung der KMU behandelt.

Weiters wird die Initiative für KMU auf der Basis des EU-Weißbuches vorgestellt und ein Überblick über Ansätze zur Förderung beruflicher Weiterbildung von KMU durch die EU gegeben.

International besteht ein beträchtliches Forschungsdefizit hinsichtlich Bildungsarbeit und Personalentwicklung in KMU. Deshalb werden in weiteren Beiträgen Forschungsergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum sowie die Ergebnisse aktueller ibw-Forschungsarbeiten dargestellt. Dabei wird insbesondere auf Möglichkeiten der Kooperation von KMU und externen Fachexperten und Bildungsträgern eingegangen. Einbezogen werden auch durch

EU-Maßnahmen angeregte Veränderungen, welche bereits erste Auswirkungen am Weiterbildungsmarkt zeigen.

So wird ausgehend von einer Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung in KMU die Bedeutung externer Anbieter als "ausgelagerte Bildungs- und Personalentwicklungsabteilung" hervorgehoben. Angesichts einer feststellbaren Tendenz zur Ausweitung des Dienstleistungsspektrums der Anbieter wird eine Palette von möglichen Kooperationsformen speziell mit KMU herausgearbeitet. Dabei zeichnet sich eine markante Bedeutungszunahme insbesondere im Bereich der Beratungsleistungen ab.

Weiters wird anhand aktuell durchgeführter Erhebungen der Stand der Personalentwicklungsarbeit in Mittelbetrieben dargestellt. Ausgehend von Engpässen wie zB zu starker Konzentration auf organisierte Weiterbildungsmaßnahmen oder fehlendem Fachpersonal in den Unternehmen werden Ansatzpunkte herausgearbeitet, die zu einer Intensivierung und Verstetigung der PE-Arbeit führen können.

Ergänzend wird die Situation des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes in Österreich in die Untersuchung miteinbezogen, wobei sich allerdings ähnliche Entwicklungen auch in anderen Ländern abzeichnen. Als wesentliche Entwicklungen werden zB der markante Anbieterboom der letzten Jahre und die steigende Bedeutung von Transparenzerhöhung und Qualitätssicherung auf Anbieterseite aufgezeigt. Dies löst wiederum einen starken Veränderungsdruck auf die Anbieterorganisationen selbst und deren Bildungsmanagement aus.

Summary

99 per cent of all companies in Europe are small and medium-sized enterprises (SME). Therefore, the Commission of the European Union calls this sector the "secret giant of the European economy".

In order to make it easier for small and medium-sized enterprises to make use of their long-term chances of the European market, the EU pushes forward initiatives to their benefit. A special emphasis is put, in this connection, on measures of information and further training as well as on personnel and organisation development.

The contributions in this present volume show plans of promotion as well as empirical results of surveys and studies carried out by the "ibw" (Institute of Education Research of the Austrian Economy). The articles focus mainly on

- Euro-qualification by information, cooperation, education and training;
- further education and training as well as personnel development in medium-sized establishments;
- new forms of cooperation with external training providers; and
- changes on the further training market.

Thus, e.g., the EU action programme for SME is presented, which mainly attaches importance to promoting information as well as cross-border cooperation.

An important emphasis in the framework of promotions for small and medium-sized companies in all Community member states lies on increased investments in the education and further training of their workforce and managers. Therefore, one contribution deals with the vocational training policy of the EU concerning SME.

Moreover, this volume presents the initiative for SME on the basis of the EU White Book and gives an overview of approaches to promoting further vocational training in SME from the side of the EU.

On an international level, there is a significant deficit regarding research on education measures and personnel development in SME. Therefore, some contributions present results of studies carried out in the German-speaking countries as well as results of current research activities of the "ibw". In them,

particularly possibilities of cooperation between SME and specific external experts and training suppliers are examined in closer detail. Also, some changes brought about by EU measures are discussed which have already had first consequences on the further training market.

Parting from a deficit analysis of in-company continuing training at SME, the significance of external training providers as "out-door training and personnel development departments" is highlighted. In the face of a noticeable tendency towards an extension of the service spectrum of the training providers, a whole range of possible forms of cooperation, especially with SME, is worked out. In this context, the field of advisory and counselling services in particular shows a clear increase in importance.

Furthermore, the current state of personnel development activities is described on the basis of recent surveys conducted in medium-sized enterprises. Parting from bottlenecks, such as a too strong concentration on organised further training measures or a lack of skilled personnel in these establishments, points of departure are worked out which may lead to an intensification and to a more consistent continuation of personnel development activities.

To complete the study, the situation of the vocational training market in Austria is included, which shows similar developments as other countries. The most significant tendencies are, for example, a clearly noticeable boom of suppliers over the past few years and the increasing importance of an enhanced transparency and quality management on part of the providers. This, in turn, has triggered a stronger pressure to change on the providing organisations themselves and on their educational and training management.

Zu den Autoren:

Ulrike Jenny, Mag. phil., Jg. 1964, Studium der Psychologie (Schwerpunkt Wirtschafts- und Betriebspsychologie), Diplomarbeit über "Verkäuferfluktuation im Außendienst: Versuch einer Zusammenhangsdarstellung zwischen Fluktuation und Personalentwicklungsmaßnahmen", seit 1992 am ibw, Projektleiterin v.a. im Zusammenhang mit Fragen der europäischen Integration, Lektorin an der Universität Graz.

Neuere Publikationen zum Thema:

EG-Qualifikationsbuch: Mehr Mobilität auf dem europäischen Bildungsmarkt, in: ibw-Mitteilungen, Mai 1993, 12ff

Europaqualifizierung durch Information und Bildung: Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen in EU und EWR, in: ibw-Mitteilungen (mit N. Kailer), Nov/Dez 1993, 7ff

Milliarden ECU aus Brüssel-Neuordnung der EG-Strukturfonds, (mit J. Feuchthofen), in: GdWZ 5/1993, 252ff

Reform der Europäischen Strukturfonds im Zeichen der Initiative "Humanressourcen", in: ibw-Mitteilungen, September 1993, 11ff

Train the trainer - Gemeinschaftsweite Trends, Aktionen und Visionen, in: EG-Info 1993, 6ff

SOKRATES und LEONARDO im Europa des 20. Jahrhundert, ibw-Mitteilungen, in: ibw-Mitteilungen, Februar 1994, 7ff

Die Berufsbildungspolitik der Europäischen Union, in: Berufsbildung in der Europäischen Union und in Österreich (mit J. Steinringer), ibw, Mai 1994

Norbert Kailer, Univ.-Doz. Mag.Dr.rer.soc.oec., Jg. 1955, Studium der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Promotion über Führungskräftefortbildung, mehrjährige Tätigkeit als Produktmanager in Management-Instituten, seit 1983 am ibw, dzt. Leiter des Fachbereiches Betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung, 1989 Staatspreis für Erwachsenenbildung, 1991 Habilitation (Betriebswirtschaftslehre) an der Universität Graz, Lehrtätigkeit an den Universitäten Graz, Klagenfurt und Linz.

Neuere Publikationen zum Thema:

Unternehmer Unternehmen - Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben (mit P. Heimerl und T. Kalcher), Manz Verlag, Wien 1990

Organisationsentwicklung - Sichtweisen österreichischer Führungskräfte (Hrsg., mit F. Biehal), Manz Verlag, Wien 1990

Management Development im Wandel (Hrsg., mit H. Kraus und K. Sandner), Manz Verlag, Wien 1990

Human Resource Development in Europe, Journal of European Industrial Training Special Issue 5/91, Bradford 1991 (mit E. Frank)

Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlußfolgerungen, Habil. Universität Graz 1991

Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung (Hrsg., mit H. Regner), Linde Verlag, Wien 1993

Entwicklungstendenzen der betrieblichen Weiterbildung, in: H. Kraus/J. Scheff/A. Gutschelhofer (Hrsg.), Neue Ansätze in der Personalarbeit, Linde Verlag, Wien 1993, 211 - 228

Bildungsmanagement von Weiterbildungsträgern für kleine und mittlere Unternehmen, in: H. Geißler u.a. (Hrsg.), Bildungsmanagement, Lang Verlag, Frankfurt/Main 1994, 77 - 94

Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung (Hrsg.), Linde Verlag, Wien 1994

Personalentwicklungskonzeptionen (Hrsg.)(erscheint Wien 1994)

Josef Scheff, Mag.Dr.rer.soc.oec., Jg. 1965, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Graz, seit 1991 Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Öffentlichen Verwaltung und Verwaltungswirtschaft der Universität Graz, 1993 Promotion mit einer Arbeit über Business Teams, Trainings- und Beratungstätigkeit, Lehrtätigkeit im Bereich Personalmanagement.

Neuere Publikationen:

Business Teams - Implikationen für die Personalplanung, in: H. Kraus/J. Scheff/A. Gutschelhofer (Hrsg.), Neue Ansätze in der Personalarbeit, Linde Verlag, Wien 1993, 131 - 152

Über die Ernsthaftigkeit der Personalentwicklung in Krisenzeiten (mit N. Kailer), in: H. Kraus/J. Scheff/A. Gutschelhofer (Hrsg.), Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien 1994, 315 - 354

Business Redesign - Implikationen für das HRM, in: O. Krickl (Hrsg.), Geschäftsprozeßmanagement, Prozeßorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, Physika Verlag 1994