



Leitfaden für die berufliche Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)



Diese Veröffentlichung wird im Rahmen des Gemeinschaftsprogramms für Beschäftigung und soziale Solidarität „Progress“ (2007-2013) unterstützt, das von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet wird. Dieses Programm wurde eingerichtet, um die Verwirklichung der Ziele der Europäischen Union in den Bereichen Beschäftigung und Soziales – wie in der Sozialpolitischen Agenda ausgeführt – finanziell zu unterstützen und somit zum Erreichen der Vorgaben der Strategie von Lissabon in diesen Bereichen beizutragen.

Das auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle maßgeblichen Akteure in der EU-27, den EFTA-/EWR-Ländern und den Beitritts- und Kandidatenländern, die einen Beitrag zur Gestaltung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien im Bereich Beschäftigung und Soziales leisten können.

Mit Progress wird das Ziel verfolgt, den EU-Beitrag zur Unterstützung der Mitgliedstaaten in ihrem Engagement und ihren Bemühungen um mehr und bessere Arbeitsplätze und größeren Zusammenhalt in der Gesellschaft auszubauen. Zu diesem Zweck trägt das Programm Progress dazu bei,

- Analysen und Empfehlungen in den Politikbereichen des Programms Progress bereitzustellen;
- die Umsetzung des Gemeinschaftsrechts und der Strategien der Gemeinschaft in den Politikbereichen des Programms Progress zu überwachen und darüber Bericht zu erstatten;
- den Austausch von Strategien, das wechselseitige Lernen und die gegenseitige Unterstützung zwischen den Mitgliedstaaten in Bezug auf die Ziele und Prioritäten der Union zu fördern;
- die Auffassungen der beteiligten Akteure und der Gesellschaft insgesamt zu kanalisieren.

Weitere Informationen finden Sie unter:

<http://ec.europa.eu/progress>

Leitfaden für die berufliche Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Europäische Kommission

Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit
Referat F3

Manuskript abgeschlossen im August 2009

Dieser Bericht wurde für die Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission zu eigenen Zwecken erstellt und von ihr finanziert. Er gibt nicht unbedingt die offizielle Haltung der Europäischen Kommission wieder.

Erstellt von:

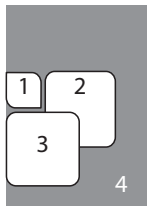
ORSEU

Wilke, Maack und Partner

Lille/Hamburg, Juni 2009

Verantwortliche Verfasser: Nicolas Farvaque, Eckhard Voss

Mitverfasser: Marion Lefebvre, Kim Schütze



© Fotos 1, 2, 3, 4: 123RF

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der Europäischen Union unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

Europe Direct soll Ihnen helfen,
Antworten auf Ihre
Fragen zur Europäischen Union zu finden.

Gebührenfreie einheitliche Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang
zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Bibliografische Daten und eine Zusammenfassung befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2010

ISBN 978-92-79-12783-0

doi:10.2767/33248

© Europäische Union, 2010

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

Inhalt

Einleitung	5
Zweck und Publikum dieses Leitfadens	5
Verwendung dieses Leitfadens	5
Gegenseitiges Lernen	6
Methodik	6
Teil I – Hintergrundinformationen	7
KMU in Europa – Fakten, Zahlen und Entwicklungen	9
Berufliche Bildung – ein Schlüssel für Erfolg und Anpassung	13
Berufliche Bildung in KMU – Hauptschwierigkeiten	17
Teil II – Berufliche Bildung in KMU – Praktischer Leitfaden und Bezugsdaten	21
1 Lösen von KMU-internen Barrieren und Hindernissen der beruflichen Bildung	23
1.1 Lösungen für organisatorische Probleme und Hindernisse	23
1.2 Finanzielle Mittel und Ressourcen für die berufliche Bildung	27
1.3 Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik	30
1.4 Wahrnehmung des beruflichen Bildungsbedarfs durch Arbeitnehmer und Geschäftsleitung	35
1.5 Ressourcen-Pooling und KMU-Kooperation bei beruflicher Bildung und Kompetenzentwicklung	39
2 Umsetzung geeigneter Verfahren und Techniken für die berufliche Bildung	45
2.1 Bildungsmethoden für spezifische Bedürfnisse von KMU	45
2.2 Berufliche Bildung und Entwicklung von Kompetenzen für Manager und Unternehmer	51
2.3 Validierung von informellen Fachkenntnissen und Kompetenzen	53
3 Bewältigung von aktuellen und strukturellen Herausforderungen der Kompetenzentwicklung	58
3.1 Kompetenzentwicklung im Kontext des demografischen Wandels	58
3.2 Halten von Arbeitnehmern und Erhöhen der Attraktivität von KMU für junge und qualifizierte Menschen	63
3.3 Kompetenzentwicklung im Kontext der Internationalisierung	66
3.4 Verbessern und Thematisieren der Geschlechtergleichstellung und Chancen für Frauen	69
Abschließende Bemerkungen	73
Eine beeindruckende Momentaufnahme und viele Denkanstöße	73

Teil III – Weitere Informationen und Anhang 75

EU-Ressourcen77

Literatur, Weblinks, Checklisten der beruflichen Bildung, Online-Tools usw.77

Übersicht über 50 Beispiele für bewährte Praktiken80

Einleitung

ZWECK UND PUBLIKUM DIESES LEITFADENS

Heutzutage sind Fachkenntnisse, Motivation und Bereitstellung von Mitarbeitern mehr denn je wesentliche Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg, Leistungsfähigkeit und Innovation von Unternehmen. In Bezug auf die berufliche Bildung befinden sich kleine und mittlere Unternehmen aber in einer paradoxen Situation.

Auf der einen Seite gelten die berufliche Bildung und das lebenslange Lernen (sowohl für Arbeitskräfte als auch für Führungskräfte) vor dem Hintergrund der Globalisierung als entscheidende Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit. Auf der anderen Seite wird durch Statistiken belegt, dass Angebote zur beruflichen Bildung und Qualifizierung für Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen möglicherweise seltener zur Verfügung stehen als für Arbeitnehmer in großen Unternehmen.

In diesem Leitfaden wird dargestellt, wie Aufbau der beruflichen Bildung und Fachkenntnisse in kleinen und mittleren Unternehmen trotz der internen und externen Barrieren, denen KMU in diesem Zusammenhang gegenüberstehen, erfolgreich entwickelt und realisiert werden können.

Der vorliegende Leitfaden, der auf einer Reihe thematischer Aufgabenstellungen beruht, beginnt mit den typischen Schwierigkeiten, denen KMU im Hinblick auf die Entwicklung der beruflichen Bildung und Fachkenntnisse regelmäßig gegenüberstehen. In diesem Leitfaden wird beschrieben, wie diese Schwierigkeiten bewältigt und innovative sowie erfolgreiche Lösungen entwickelt werden können. Beispiele:

- **Verbesserung der Rahmenbedingungen der Entwicklung von beruflicher Bildung und Fachkenntnissen** – Überwindung organisatorischer Barrieren und Hürden der beruflichen Bildung, Beschaffung von Finanzmitteln zur Förderung von Maßnahmen der beruflichen Bildung, Entwicklung einer vorausschauenden Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik
- **Entwicklung geeigneter Methoden und Verfahren für die berufliche Bildung** – Methoden für die berufliche Bildung, die auf den besonderen Bedürfnissen von Mikro- und Kleinunternehmen basieren
- **Lösen aktueller und struktureller Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung** – beispielsweise Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, der sich besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verschärft

Dieser Leitfaden wurde für die Hauptakteure in der beruflichen Bildung für KMU verfasst: Firmeninhaber, für die berufliche Bildung zuständige Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften, Sozialpartner und Berufsverbände auf Sektorebene und nationaler Ebene. Es gibt in der Tat viele Akteure, denen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung eines KMU-spezifischen Rahmenwerks und bei Programmen für die Entwicklung beruflicher Bildung und Kompetenz zukommt. Wie im Leitfaden dargestellt wird, ist die Zusammenarbeit zwischen diesen verschiedenen Akteuren oft ein entscheidender Faktor für die Entwicklung der beruflichen Bildung in KMU.

VERWENDUNG DIESES LEITFADENS

Nachdem in Teil I Hintergrundinformation zu den Hauptthemen erläutert werden, werden in Teil II dieses Leitfadens zwölf thematische Aufgabenstellungen behandelt, die in drei Hauptabschnitte gegliedert sind. Alle Themen sind ähnlich aufgebaut: Es wird über die Hauptschwierigkeiten informiert, und es werden Erfahrungen mit bewährten Praktiken sowie innovative Lösungen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Thema behandelt. Da dieser Leitfaden auf praktischen Erfahrungen basiert, enthält er auch zahlreiche praktische Beispiele für bewährte Praktiken. Im Rahmen der Erstellung dieses Leitfadens wurden ca. **50 praktische Beispiele** dokumentiert. Jeder Abschnitt enthält Verweise auf diese Praxisblätter, die auf der Website der GD Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit bereitgestellt werden.

Jeder Abschnitt des vorliegenden Leitfadens stellt die Themen der Entwicklung der beruflichen Bildung und Fachkenntnisse in den breiteren Kontext der KMU-Entwicklung in Europa und bietet praktische Informationen zu Rah-

menbedingungen, Initiativen und Unterstützungsmaßnahmen auf europäischer Ebene. Darüber hinaus werden zusätzliche Informationen, oft mit direkten Hinweisen und Verweisen auf die jeweiligen Quellen, bereitgestellt. Der erste Teil dieses Leitfadens bietet außerdem eine Zusammenfassung von Grundinformationen und Fakten zur KMU-Entwicklung sowie zu wichtigen Problemen im heutigen Europa.

Der Leitfaden und die Praxisblätter sind auch online verfügbar:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=de>

GEGENSEITIGES LERNEN

In jedem der zwölf Unterabschnitte werden wichtige Lehren, entscheidende Erfolgsfaktoren und Aspekte der Übertragbarkeit behandelt.

METHODIK

Zunächst wurde eine analytische Aufstellung der Probleme von KMU im Zusammenhang mit der beruflichen Bildung erarbeitet. Die Zusammenstellung von Praktiken basiert auf dieser analytischen Aufstellung. Mithilfe mehrerer EU-Institutionen (z. B. GD Unternehmen und Industrie, ESF, Leonardo, Cedefop usw.), Mitgliedsorganisationen der nationalen Sozialpartner (nach Konsultation mit dem EGB, UEAPME und BusinessEurope) und anhand selbstständiger Recherchen (andere Kataloge für bewährte Praktiken, KMU-Fachleute, frühere Umstrukturierungsforen usw.) wurde eine erste Liste mit über 100 Fällen in Europa erstellt. Aus dieser ersten Liste wurden 50 Fälle mit besten Praktiken bei der Anpassung von beruflicher Bildung und Fachkenntnissen von Arbeits- und Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen ausgewählt (siehe Anhang). Diese Verfahren mussten für alle Arten von KMU (Handwerk, Mikrounternehmen, mittlere Unternehmen) sowie für verschiedene Branchen gelten und nationalen Unterschieden Rechnung tragen.

Teil I

Hintergrundinformationen

KMU in Europa – Fakten, Zahlen und Entwicklungen

„Da 99 % aller europäischen Unternehmen KMU sind, ist es dringend notwendig, alle auf europäischer und nationaler Ebene vorhandenen politischen Instrumente zum Wohl der KMUs einzusetzen oder sie dafür tauglich zu machen.“

Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, bei der Eröffnung des KMU-Forums „Umstrukturierung“ am 26. November 2007.

Die Position der KMU in der europäischen Wirtschaft

Mikro-, Klein- und mittlere Unternehmen sind in allen Ländern der Europäischen Union die vorherrschende Form der Unternehmensorganisation. Mit insgesamt rund 23 Millionen Unternehmen **sind mehr als 99 % der Unternehmen in der Europäischen Union KMU**. KMU tragen wesentlich zu Beschäftigung und Wohlstand in Europa bei: Nahezu 70 % der im privaten Dienstleistungsbereich Beschäftigten in Europa arbeiten in KMU, und auch in der gewerblichen Wirtschaft ist die Zahl der in KMU Beschäftigten hoch, besonders im Baugewerbe, in der Metallbranche und im Bereich der Holz- und Möbelindustrie. Nicht zuletzt sorgen KMU für einen großen Teil des Wohlstands in der EU: Im Immobilien-, Recycling- und Baubereich beträgt dieser Anteil über 80 %, und in der Privatwirtschaft insgesamt wird der Anteil der KMU an der Wohlstandsbildung auf 55 bis 60 % geschätzt.

Mikrounternehmen – viele davon Handwerksbetriebe – sind die wirklichen Säulen der europäischen Wirtschaft. Die größte Mehrheit der Unternehmen (über 90 %) sind **Mikrounternehmen** mit weniger als zehn Mitarbeitern. Allein in solchen Betrieben ist mehr als ein Drittel der europäischen Arbeitskräfte beschäftigt. Es wird über 20 % der wirtschaftlichen Wertschöpfung erzielt.

Auf selbstständige Tätigkeiten, d. h. Betriebe mit einem einzigen Beschäftigten, entfallen 16 % der Gesamtbeschäftigung in der EU.

Die zweitgrößte KMU-Gruppe sind **kleine Unternehmen**, die als Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern definiert sind. 2005 umfasste diese Kategorie etwa 1,3 Millionen Unternehmen (ohne Landwirtschaft, Finanzdienstleistungen und öffentlichen Dienst) mit ca. 26 Millionen Beschäftigten in ganz Europa. Das sind rund 7 % aller europäischen Unternehmen und rund ein Fünftel ihrer Beschäftigten. Schließlich sind nur etwas mehr als 1 % aller Unternehmen **mittlere Unternehmen** mit 50 bis 249 Mitarbeitern. In mittleren Unternehmen sind rund 21 Millionen Menschen beschäftigt, d. h. fast 17 % der in der privaten Wirtschaft beschäftigten Arbeitskräfte in Europa.

Was sind KMU?

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind nach der offiziellen Definition der EU Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Außerdem darf der Jahresumsatz eines Unternehmens 50 Mio. EUR nicht übersteigen und die Jahresbilanzsumme nicht höher als 43 Mio. EUR sein.

KMU lassen sich anhand ihrer Größe in drei Kategorien unterteilen: Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern und mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern.

Links

Empfehlung 2003/361/EG zur KMU-Definition:

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm

Europäisches KMU-Portal:

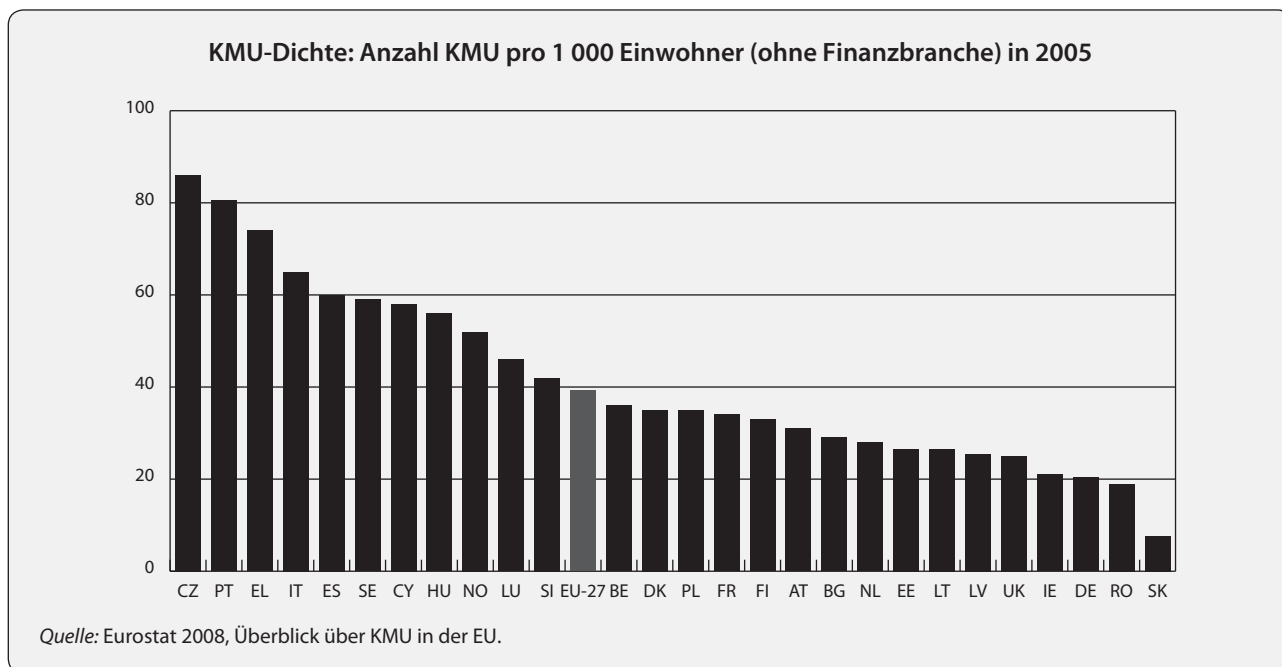
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_de.htm

Statistiken zu KMU in Europa:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

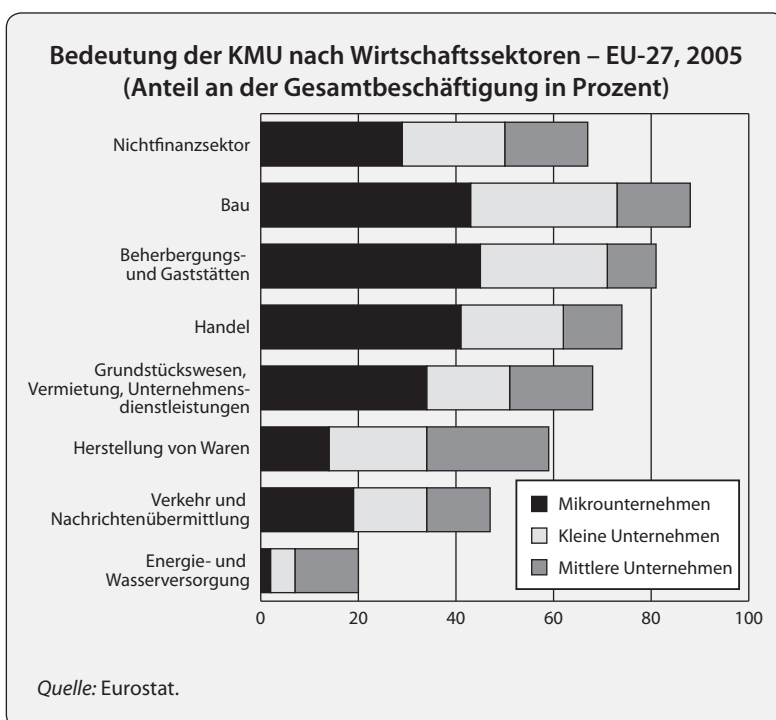
Große nationale und branchenspezifische Unterschiede in der europäischen KMU-Beschäftigung

In der geografischen Verteilung der KMU in Europa spiegeln sich bestimmte Muster im Hinblick auf industrielle Strukturen, wirtschaftliche Traditionen und andere Rahmenbedingungen wieder, insbesondere im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen und sozialen Umgestaltungsprozess in den mittel- und osteuropäischen Mitgliedstaaten.

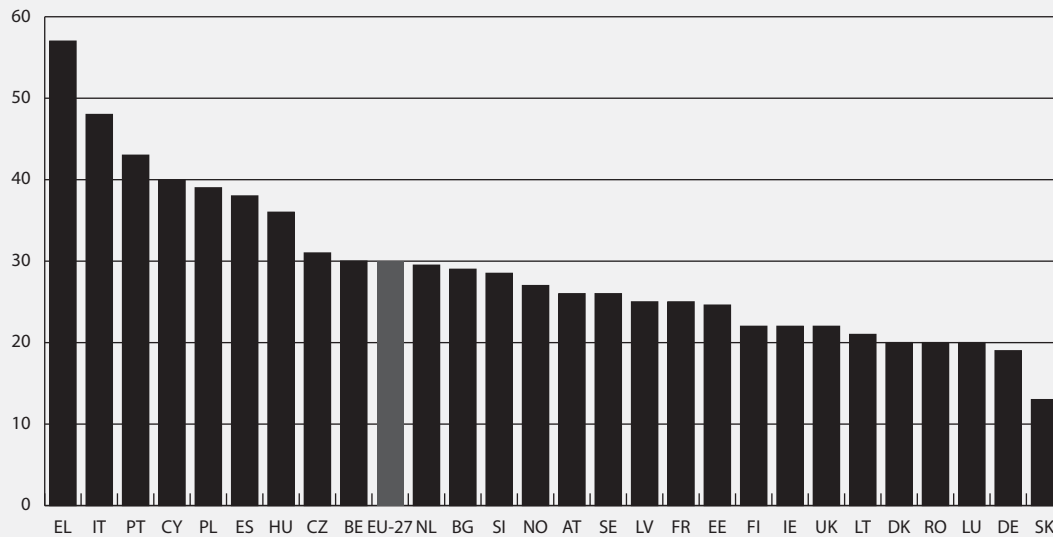


2005 kamen in der Wirtschaft der EU-27-Staaten (ohne die Finanzbranche) im Durchschnitt auf 1 000 Einwohner nahezu 40 KMU. Die höchste KMU-Dichte verzeichneten die Tschechische Republik mit über 80 und Portugal mit rund 80 KMU auf 1 000 Einwohner, gefolgt von den drei Mittelmeerländern Griechenland, Italien und Spanien. Am unteren Ende der Skala verzeichneten Rumänien und die Slowakei die niedrigste KMU-Dichte.

In den EU-Mitgliedstaaten variierte die relative Bedeutung der einzelnen Größenkategorien erheblich. Wenn man beispielsweise den Gesamtanteil bestimmter Größenkategorien an der Gesamtbeschäftigung nimmt, ist Griechenland führend in der Kategorie der Mikrounternehmen, denn fast 60 % aller Beschäftigten arbeiten in Mikrounternehmen. Auch in Italien, Portugal, Zypern, Polen und Spanien liegt der Anteil der Mikrounternehmen an der Gesamtbevölkerung deutlich über dem EU-Durchschnitt von rund 30 %. Am unteren Ende der Skala ist der Anteil der Mikrounternehmen in Deutschland, Dänemark und Rumänien mit nur ca. 20 % niedrig. Der niedrigste Anteil von nur 13 % findet sich in der Slowakei.



Mikrounternehmen: Anteil an der Beschäftigung (ohne Finanzbranche) im Jahr 2005



Quelle: Eurostat 2008, Überblick über KMU in der EU.

Die Bedeutung der KMU ist auch in den verschiedenen Wirtschaftssektoren sehr unterschiedlich. Der Beschäftigungsanteil der KMU schwankt zwischen 20 % im Energie- und Wasserversorgungssektor und über 80 % im Baugewerbe sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe. Auch Vertrieb, Handel und unternehmensbezogene Dienstleistungen sind Wirtschaftszweige, in denen etwa drei Viertel aller Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten.

In einigen wichtigen Wirtschaftszweigen gibt es auch Unterschiede in der Stellung der drei KMU-Größenkategorien. Sektoren, in denen Mikrounternehmen eine besonders große Rolle spielen (in Prozent der Gesamtbeschäftigung) sind der Immobiliensektor (55,8 %), das Hotel- und Gaststättengewerbe (44,8 %), das Kraftfahrzeuggewerbe (42,9 %), der Einzelhandel und die Reparaturbranche (42,6 %) sowie das Baugewerbe (42,6 %). Im Gegensatz dazu sind es in der Metallbranche, Maschinen- und Ausrüstungsbranche (34,1 %), im Baugewerbe (30,5 %), in der Holz- und Holzproduktbranche (30,3 %) und im Kraftfahrzeuggewerbe (29,2 %) die kleinen Unternehmen, die stark zur Beschäftigung beitragen. Außerdem sind die mittleren Unternehmen starke Arbeitgeber im verarbeitenden Gewerbe, insbesondere bei der Herstellung von Gummi und Kunststoffen, Textilien, Zellstoff, Papier und Papierprodukten sowie Bekleidung.

In der Regel spielen kleinere Unternehmen in arbeitsintensiven Sektoren mit (im Vergleich zu großen Unternehmen) niedriger Arbeitsproduktivität eine wichtigere Rolle. 2003 war die durchschnittliche Arbeitsproduktivität in der EU im Energiesektor und im Bergbau- und Steinbruchsektor am höchsten – in beiden Sektoren bestimmen große Unternehmen das Bild –, während sie bei typischen KMU-Unternehmen wie Hotels und Gaststätten am niedrigsten war.

Vorfahrt für KMU!

Eine Reihe von Politikmaßnahmen wurde von der Europäischen Kommission entwickelt und umgesetzt, die besonders kleine und mittlere Unternehmen in Europa unterstützen. Diese Politikmaßnahmen sollen Verhältnisse schaffen, unter denen kleine Unternehmen gegründet werden und wachsen können. Bei der Realisierung von EU-Zielen, wie Beschleunigung des Wirtschaftswachstums und Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, wird den KMU die wichtigste Rolle zukommen, vor allem da sie die Hauptquelle neuer Arbeitsplätze in Europa sind.

Schon 2001 haben die EU-Spitzen beim Europäischen Rat in Santa Maria da Feira die „**Europäische Charta für Kleinunternehmen**“ verabschiedet, die die Mitgliedstaaten und die Kommission aufruft, Maßnahmen zur Unterstützung und Förderung von Kleinunternehmen zu ergreifen. Seit damals wurden mehrere Initiativen ergriffen, um die Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen in Europa zu verbessern.

Europäische KMU-Politik

Die europäische Politik in Bezug auf KMU konzentriert sich heute hauptsächlich auf fünf Prioritätsbereiche:

- Förderung unternehmerischer Initiative und fachlicher Kompetenzen,
- Verbesserung des Marktzugangs von KMU,
- Bürokratieabbau,
- Verbesserung des Wachstumspotenzials von KMU,
- Konsultation mit KMU-Akteuren.

Links:

KMU-Gesandte:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm

KMU-Seiten der GD Unternehmen und Industrie:

<http://ec.europa.eu/enterprise/sme>

Informationen zum Small Business Act for Europe:

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_de.htm

Charta zur Unterstützung der kleinen Unternehmen in Europa:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm

SME Performance Review:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme_perf_review/spr_main_en.htm

Leitfaden für die Förderung von KMU auf EU-Ebene („Presse-/Besuchermappe“):

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_en_2008_full.pdf

Um die KMU-Dimension besser in die EU-Politik zu integrieren, wurde innerhalb der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission eigens eine KMU-Gesandte¹ eingesetzt, und im Juni 2008 wurde der „Small Business Act“ für Europa als umfassender politischer Rahmen für die EU und ihre Mitgliedstaaten angenommen.

Der Small Business Act basiert auf dem Grundsatz „Vorfahrt für KMU“: KMU-Freundlichkeit sollte eine zentrale Politik in Europa werden. Hierzu müssen die Interessen kleiner und mittlerer Unternehmen unwiderruflich in der Politikgestaltung verankert werden – von Rechtsvorschriften bis hin zu öffentlichen Diensten –, um das KMU-Wachstum zu fördern und den KMU zu helfen, Probleme und Hindernisse wirkungsvoll anzugehen.

Der Small Business Act ist ein Maßnahmenpaket, das auf zehn Grundsätzen basiert:

- Es soll ein Umfeld entstehen, in dem sich Unternehmer und Unternehmen in Familienbesitz entfalten können und in dem sich unternehmerische Initiative lohnt.
- Rechtschaffene Unternehmer, die in die Insolvenz gegangen sind, sollen rasch eine zweite Chance bekommen.
- Regelungen sollten nach dem Prinzip „Vorfahrt für KMU“ gestaltet werden.
- Öffentliche Verwaltungen sollen verstärkt auf die Bedürfnisse der KMU eingehen.
- Politische Instrumente sollen KMU-gerecht gestaltet werden, so dass die KMU leichter an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen und staatliche Beihilfen besser nutzen können.
- Für die KMU soll der Zugang zu Finanzierungen erleichtert und ein rechtliches und wirtschaftliches Umfeld für mehr Zahlungsdisziplin im Geschäftsleben geschaffen werden.
- Die KMU sollen dabei unterstützt werden, stärker von den Möglichkeiten des Binnenmarkts zu profitieren.
- Weiterqualifizierung und alle Formen von Innovation sollen auf der Ebene der KMU gefördert werden.
- Die KMU sollen Umweltprobleme in Geschäftschancen umwandeln können.
- Die KMU sollen ermutigt werden, vom Wachstum der Märkte zu profitieren, und dafür entsprechende Unterstützung erhalten.

⁽¹⁾ Weitere Informationen auf: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm.

Berufliche Bildung – ein Schlüssel für Erfolg und Anpassung

Schwierigkeiten, denen KMU in Europa heute gegenüberstehen

Für Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen stellen sich aufgrund ihrer geringen Größe und ihrer begrenzten Ressourcen besondere Probleme. Eine Firma zu gründen und das erforderliche Kapital zu bekommen ist kein einfaches Unterfangen, so wie es für bestehende Unternehmen nicht einfach ist, die richtige Art der Finanzierung für eine Expansion zu finden. Aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen leiden KMU mehr unter Bürokratie und administrativen Hürden als größere Unternehmen. Oft tun sie sich schwer, über neue Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie auf dem Laufenden zu bleiben oder qualifizierte Mitarbeiter zu finden und diesen eine angemessene allgemeine und berufliche Bildung zu bieten. Außerdem stehen Firmeninhaber, die in den Ruhestand gehen, vor dem Problem, einen Nachfolger zu finden.

Diese Schwierigkeiten sind nicht neu. Aber KMU werden durch grundlegende wirtschaftliche Entwicklungen wie Globalisierung, technische Fortschritte und die Entwicklung zu einer wissensbasierten Wirtschaft sowie die Erweiterung der EU und die Vollendung des Binnenmarkts heute mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert.

Die kleinen und mittleren Unternehmen in der EU stellen fest, dass der Wettbewerb auf ihren Märkten in den letzten zwei Jahren zugenommen hat. Der Umfrage von 2007 der europäischen Beobachtungsstelle für KMU zufolge gaben 60 % der Firmenchefs an, der Wettbewerb habe sich in letzter Zeit verschärft. Die Hauptstrategie, mit der kleine und mittlere Unternehmen auf die Verschärfung des Wettbewerbs reagieren, besteht darin, dass sie mehr Wert auf die Qualität von Produkten und auf Marketing legen, wie die Umfrage der europäischen Beobachtungsstelle für KMU belegt: 64 % möchten als Reaktion auf die Verschärfung des Wettbewerbs ihre Produkt- oder Servicequalität verbessern, 62 % die Produktdifferenzierung ausbauen und 61 % die Marketingbemühungen verstärken. Interessanterweise ist eine Kostensenkung nur die viertbeliebteste Strategie von KMU, um sich im schärferen Wettbewerb zu behaupten.

Innovations- und Qualitätsdruck

Laut der Umfrage 2007 der europäischen Beobachtungsstelle für KMU (Telefonumfrage unter europäischen KMU-Chefs) mangelt es in kleinen und mittleren Unternehmen erheblich an Hightech-Innovationsaktivitäten. Nur etwa jeder zehnte Euro, der von den europäischen KMU ausgegeben wird, wird für neue oder deutlich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen ausgegeben. Beinahe vier von zehn KMU in Europa geben an, keine neuen Produkte oder keine Einnahmen aus neuen Produkten zu haben. Während fast 40 % der Mikrounternehmen (und 37 %

Ein anderes Verständnis von Innovation in kleinen Unternehmen

Bislang hat sich die Innovationspolitik in Europa fast ausschließlich auf Forschung und Entwicklung und den Hightech-Bereich konzentriert und ist an der Realität der meisten innovativen KMU vorbeigelaufen. Für sie ist Innovation ein ständiger Prozess, und sie betreiben keine Forschung im Sinne der offiziellen Definition.

UEAPME, „European Innovation Policy: Take SMEs on board too“, Brüssel, 31.10.2006.

www.ueapme.com

Herausforderungen für Mikro- und Kleinunternehmen durch die Globalisierung

Die folgenden neuen Herausforderungen aufgrund der stärkeren Internationalisierung des Geschäftslebens in Europa und des Eintritts neuer Länder in die Weltwirtschaft sind besonders zu beachten:

- Verschärfung des Wettbewerbs durch ausländische Anbieter, allgemeiner Trend in Richtung Franchising und Entstehung von Großunternehmen mit Tochterfirmen vor Ort in Bereichen wie Bäckereibetrieben, Optiker, Reinigungsunternehmen usw.;
- Wandel in Nachfragestrukturen und Märkten (z. B. Großunternehmen, die sich zunehmend auf ausländische Zulieferer stützen; zunehmende Bedeutung von Umweltfragen);
- Wandel auf dem Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit Arbeitsmigration, stärkerem Einsatz flexibler Arbeitskräfte (Saisonarbeit, Arbeitsvermittlungen, Teilzeitarbeit usw.) und Druck auf die Arbeitskosten;
- Änderungen in den politischen und sonstigen Formen der Regulierung (z. B. kleiner werdende Bedeutung lokaler Finanzinstitute wie Sparkassen oder Genossenschaftsbanken und größer werdende Bedeutung institutioneller Anleger).

der KMU insgesamt) keine Umsätze mit verbesserten Produkten oder Dienstleistungen verzeichnen, belief sich diese Zahl bei großen Unternehmen auf 24 %.

Auf die Frage nach den wichtigsten Problemen für Innovationen sagte fast jeder zehnte Firmenchef in der EU, dass *der schwierige Zugang zu Finanzmitteln, die Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften, die mangelnde Marktnachfrage* und *die hohen Personalkosten* die größten Schwierigkeiten für ihre Innovationspläne seien. Insgesamt scheint der Faktor Personal der wichtigste Einzelfaktor zu sein: 17 % der europäischen KMU klagen in diesem Zusammenhang über Arbeitskräfteknappheit oder Arbeitskosten.

Im Hinblick auf die Innovation gibt es aber auch einen großen Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen, der aus diesen Zahlen nicht ersichtlich ist. Wie der Dachverband der europäischen KMU, UEAPME, hervorgehoben hat, sind die Innovationsprozesse im Handwerk und in kleinen Unternehmen andersgeartet und *mehr durch permanente, andauernde Prozesse und weniger durch geradlinige technikgetriebene Erfindungen geprägt*.

Deshalb müsste es, um das Innovationspotenzial von KMU zu nutzen, einen umfassenderen Innovationsansatz in Europa geben, der nicht nur Forschung und Technologie auf hohem Niveau einbezieht, sondern auch das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, bessere gesetzliche Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Vernetzung und neue Marktmethoden.

Schwierigkeiten aufgrund des demografischen Wandels

Eine Hauptschwierigkeit, mit der in den kommenden Jahren viele KMU konfrontiert werden, ist die Unternehmensübertragung beim Eintritt des Firmeninhabers in den Ruhestand. Wie die EU-Kommission in einer kürzlichen Mitteilung zu diesem Thema dargelegt hat, werden sich in den nächsten zehn Jahren Schätzungen zufolge ein Drittel der Unternehmer in der EU und hauptsächlich diejenigen, die Familienbetriebe leiten, aus ihrem Unternehmen zurückziehen. Jedes Jahr sind bis zu 690 000 kleine und mittlere Unternehmen und 2,8 Millionen Arbeitsplätze von Unternehmensübertragungen betroffen (*Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung: Unternehmensübertragung – Kontinuität durch Neuanfang*, KOM[2006] 117 endg./3).

Probleme aufgrund des demografischen Wandels zeigen sich aber nicht nur im Rahmen der Unternehmensübertragung und im Zusammenhang mit der erforderlichen Verbesserung und Erleichterung des Eigentumsübergangs auf die jüngere Generation (durch Unterstützung von Neueinsteigern ins Unternehmen oder durch Auswahl aus den Reihen der vorhandenen Mitarbeiter).

Weitere Fragen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel sind Probleme aufgrund der Änderung des Altersaufbaus der europäischen Bevölkerung, der daraus folgende Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und die Alterung der Arbeitskräfte der Unternehmen. Maßnahmen wie die Zunahme der Beschäftigungsquoten von Frauen und älteren Arbeitnehmern sind in diesem Zusammenhang wichtig. Darüber hinaus sind aber weitere und aktivere Antworten wie zum Beispiel die Aufnahme und bessere Arbeitsmarkteingliederung von Immigranten, die Nutzung der Möglichkeiten, die ältere Arbeitnehmer und die „Seniorenwirtschaft“ bieten, sowie angemessene Sozialschutzmaßnahmen erforderlich.

Es ist unbedingt hervorzuheben, dass kleine und mittlere Unternehmen eindeutig negativer von diesen demografischen Veränderungen und Entwicklungen betroffen sind als größere Unternehmen, weil sie in der Regel mehr Schwierigkeiten haben, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben und zu binden als große Unternehmen. Deshalb stehen KMU besonders in Ländern mit einem hohen Anteil an großen Unternehmen und Arbeitskräfteknappheit schon jetzt vor gewissen Schwierigkeiten. Deshalb haben immer mehr Länder Pläne und Programme eingerichtet, mit denen sie Unternehmen besser bei der Anpassung an die Herausforderungen des demografischen Wandels unterstützen können.

KMU werden mit zahlreichen Schwierigkeiten aufgrund des demografischen Wandels konfrontiert: Wie sollen junge Arbeitnehmer angeworben und nach Abschluss der Berufsausbildung an das Unternehmen gebunden werden? Wie kann das Image von Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen verbessert werden? Wie können ältere Arbeitnehmer und Migranten besser integriert werden?

Lernen, lernen und nochmals lernen!

Laut einer neueren europäischen Studie von Cedefop gibt es rund 100 Millionen Arbeitnehmer, die aufgrund ihres Qualifikationsniveaus gefährdet sind, sowie 20 Millionen Arbeitslose. Außerdem gelten 80 Millionen Menschen als gering qualifiziert. Die europäische Bevölkerung altert, und die Unternehmen sind mehr und mehr mit Kompetenzengpässen konfrontiert. Um für künftige Beschäftigungen geeignet zu sein, müssen die Arbeitnehmer höher qualifiziert sein und dem Stand der Zeit entsprechende Kompetenzen besitzen.

Außerdem müssen sich die Erwerbstätigen in Europa im Zusammenhang mit der Entwicklung Europas in Richtung einer dienstleistungsorientierteren Wirtschaft, die auf Informations- und Kommunikationstechnologien und „grüne“ Technologien fokussiert ist, neuen Erfordernissen anpassen und neue Kompetenzen entwickeln: Laut einer Studie, die die EU-Kommission im Dezember 2008 vorgelegt hat, könnten in den EU-27-Staaten bis 2020 rund 20 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In der von Cedefop erstellten Studie wird prognostiziert, dass fast drei Viertel dieser neuen Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor angesiedelt sein werden. Außerdem wird wegen der Verschiebung der EU-Wirtschaft zu einer wissensbasierten Wirtschaft der Anteil der Beschäftigungen, die ein hohes Bildungsniveau erfordern, von 25 % auf 31 % ansteigen. Alles in allem sagt die Studie voraus, dass zwischen 2006 und 2020 mit der Schaffung von über 19,6 Millionen zusätzlichen Arbeitsplätze zu rechnen ist (Cedefop: *Zukünftiger Qualifikationsbedarf in Europa. Mittelfristige Prognose 2020*, Thessaloniki).

Die Anzahl der Arbeitsplätze, die tatsächlich geschaffen werden, wird aber vom globalen wirtschaftlichen Umfeld abhängen. Durch die aktuelle Finanzkrise und ihre Folgen für die Realwirtschaft wird das pessimistische Szenario wahrscheinlicher. Das pessimistischere Szenario geht davon aus, dass im Dienstleistungssektor trotz eines gewissen Wachstums weniger Arbeitsplätze geschaffen werden. Nach diesem Szenario steigt die Arbeitslosigkeit im verarbeitenden Gewerbe stärker an.

Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung der beruflichen Bildung und der Anpassung von Qualifikationen und Fachkenntnissen unübersehbar und sollte sowohl auf der europäischen Ebene als auch auf den darunterliegenden nationalen, regionalen und kommunalen Ebenen zu einer politischen Priorität gemacht werden. Auf EU-Ebene hat die Kommission im Dezember 2008 auch die Initiative „Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen“ gestartet, um eine bessere Abstimmung zwischen den Kompetenzen

EU-Ziele für allgemeine und berufliche Bildung

Die EU-Kommission hat im Rahmen ihres Arbeitsprogramms „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“ die folgenden Ziele definiert, die bis 2010 erreicht werden sollen:

- Bei der allgemeinen und beruflichen Bildung soll die höchste Qualität erreicht werden, und Europa soll hinsichtlich der Qualität und Bedeutung seiner Bildungsprogramme und -einrichtungen ein weltweiter Bezugspunkt werden.
- Die Systeme für die allgemeine und berufliche Bildung in Europa sollen kompatibel genug sein, dass Bürger zwischen ihnen wechseln und ihre Vielfalt nutzen können.
- Qualifikationen, Kenntnisse und Kompetenzen, die in irgendeinem EU-Land erworben wurden, sollen zu Karriere- und Bildungszwecken in der gesamten Union wirksam zertifiziert werden können.
- Europäische Bürger aller Altersstufen sollen Zugang zu lebenslangem Lernen haben.
- Europa soll offen für eine Zusammenarbeit mit anderen Regionen zum gegenseitigen Nutzen sein und zum bevorzugten Zielpunkt von Studenten, Wissenschaftlern und Forschern aus anderen Regionen der Welt werden.

Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen

Mitteilung der EU-Kommission: *Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen – Arbeitsmarkt- und Qualifikationserfordernisse antizipieren und miteinander in Einklang bringen* (Brüssel, KOM[2008] 868/3)

Aktionsrahmen der europäischen Sozialpartner für die lebenslange Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung

Der Aktionsrahmen bestimmt vier Prioritäten und Felder der gemeinsamen Verantwortung für die Sozialpartner:

- Erkennung und Antizipation von Kompetenz- und Qualifikationserfordernissen sowohl auf Unternehmensebene als auch auf nationaler bzw. Branchenebene;
- Anerkennung und Zertifizierung von Kompetenzen und Qualifikationen und Schaffung eines Systems von übertragbaren Qualifikationen sowie Bestimmung von Querverbindungen und Komplementaritäten zwischen anerkannten Abschlüssen;
- Information, Unterstützung und Beratung für Arbeitnehmer und Unternehmen;
- Mobilisierung aller verfügbaren Ressourcen für die lebenslange Kompetenzentwicklung durch alle Beteiligten (Unternehmen, Behörden und Sozialpartner) und effektive Verwendung von Fördermitteln (insbesondere Europäischer Sozialfonds).

EGB/UNICE/UEAPME und CEEP: „Aktionsrahmen für die lebenslange Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung“, 2002

der Arbeitnehmer und dem Beschäftigungsangebot zu erreichen. Die Initiative wird auch die wachsende Bedeutung sogenannter persönlicher Kompetenzen wie Problemlösungs- und analytischer Kompetenzen, Selbstmanagement- und Kommunikationskompetenzen berücksichtigen, aber auch sprachliche und IT-Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum Teamwork werden an Bedeutung zunehmen.

Gemeinsame Aufgaben der Sozialpartner in der EU

Seit 1986 sind im Rahmen des europäischen sozialen Dialogs eine Reihe von „gemeinsamen Stellungnahmen“ oder gemeinsamen Erklärungen zur Politik erarbeitet worden. Viele davon hatten die allgemeine und berufliche Bildung zum Gegenstand. 2002 verabschiedeten der EGB, UNICE/UEAPME und CEEP den Aktionsrahmen für die lebenslange Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung. Er sieht eine wesentliche Mitwirkung der Sozialpartner im Bereich des lebenslangen Lernens vor. Er verpflichtet die Sozialpartner auf nationaler und europäischer Ebene zur Zusammenarbeit im Bereich der Entwicklung von Kompetenzen und des Erwerbs von Qualifikationen als wichtige Aspekte des lebenslangen Lernens. Die europäischen Sozialpartner überwachen Jahr für Jahr die Fortschritte und haben 2006 eine umfassende Evaluierung der Arbeit vorgenommen. In dem Bericht wurde die Wirkung von über 350 ausgewählten Initiativen der Sozialpartner analysiert.

Berufliche Bildung in KMU – Hauptschwierigkeiten

KMU-spezifische Probleme der beruflichen Bildung

Vor dem Hintergrund des schärferen Wettbewerbs aus dem Ausland im Zusammenhang mit der EU-Erweiterung und der Globalisierung betrachten die KMU-Akteure in ganz Europa heute die Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit und den Ausbau von Qualifikationen und Kompetenzen als eine entscheidende Aufgabe. Es ist unbedingt festzustellen, dass nicht nur größere KMU, sondern auch Mikrounternehmen und der Handwerksbereich vor dieser Aufgabe stehen. Insbesondere die Innovationsfähigkeit von KMU erfordert ein komplexes Angebot an Kompetenzen, Netzwerken und Prozessen. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls betont, dass **die Strategie kleiner und mittlerer Unternehmen in Europa, preislich mit Niedriglohnländern zu konkurrieren, keine wirkliche Alternative ist**. Im Preiswettbewerb sind derzeit die Schwellenländer Sieger, selbst wenn man die höhere Produktivität der europäischen Arbeitnehmer in die Betrachtung miteinbezieht.

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist für über ein Drittel aller KMU in der EU ein Problem.

An dieser Stelle ist zu bemerken, dass KMU bereits sehr viel an Berufsausbildung leisten, aber auch viele Mitarbeiter kleine und mittlere Unternehmen verlassen, um besser bezahlte Stellen in Großunternehmen anzutreten. Dadurch tragen KMU die Kosten der beruflichen Bildung, ohne die Früchte zu ernten.

Neuere Erhebungen lassen erhebliche Unterschiede in den Beteiligungsquoten je nach Firmengröße erkennen. Im Allgemeinen sind die Beteiligungsquoten in großen Unternehmen viel höher als in kleineren Unternehmen. Gleichzeitig gibt es starke Unterschiede zwischen den einzelnen europäischen Ländern. Die skandinavischen Länder haben die höchsten Beteiligungsquoten, während südeuropäische und mittel- und osteuropäische Länder die niedrigsten Quoten zu verzeichnen haben.

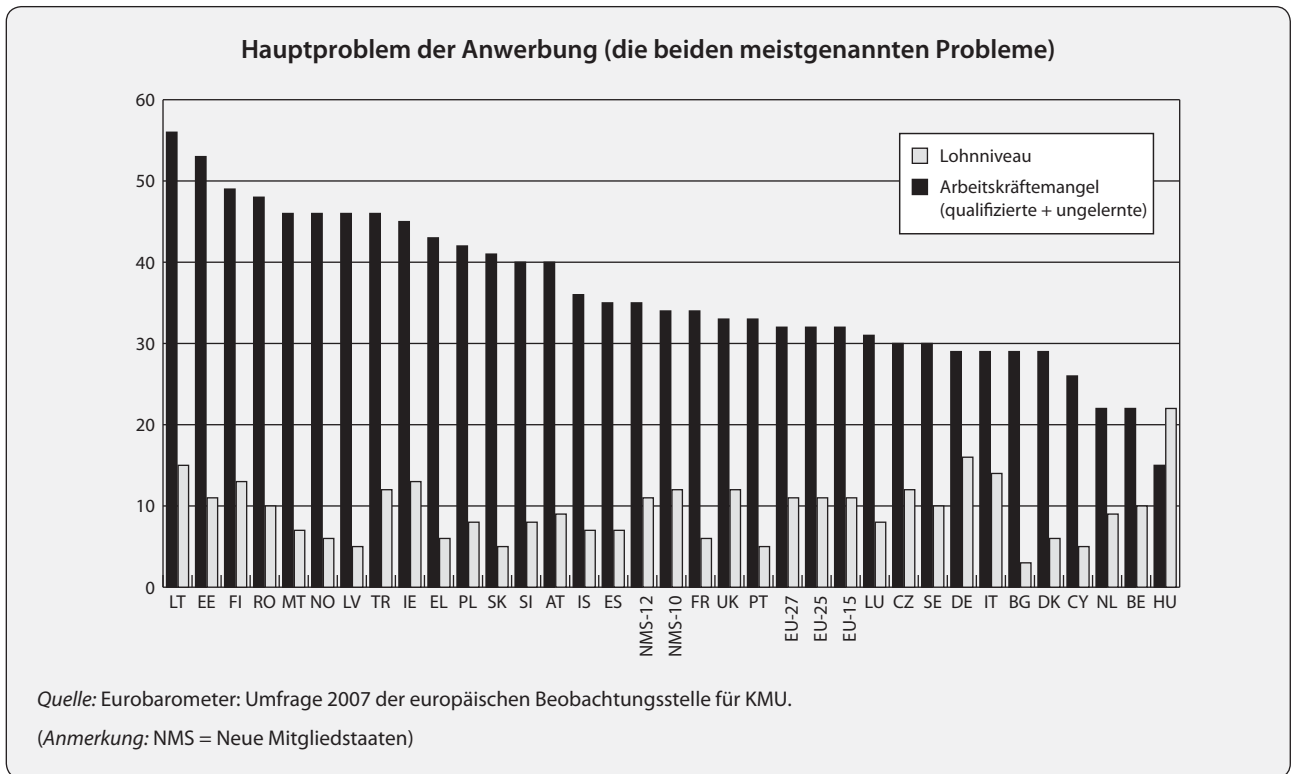
Offizielle Statistiken zu den Quoten der beruflichen Bildung und Weiterqualifizierung geben die Wirklichkeit der beruflichen Bildung in KMU nur zum Teil wieder. Insbesondere in Kleinunternehmen findet berufliche Bildung oft in Form der informellen Kompetenzentwicklung und betrieblicher Bildung statt, aber keine der beiden Bildungsformen wird in offiziellen Statistiken berücksichtigt. Maßgeschneiderte Lösungen sind hier eindeutig die Lösung.

Das Thema qualifizierte Arbeitskräfte, Bildungsabschluss und Zugang zu Weiterbildung ist ganz wichtig in diesem Zusammenhang.

Wie die neueste Umfrage der europäischen Beobachtungsstelle für KMU zeigt, ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften für über ein Drittel aller KMU in der EU ein Problem. Allerdings gibt es auch hier erhebliche

Unterschiede. Während dieses Problem in Ländern wie den Niederlanden oder Deutschland am wenigsten verbreitet ist (und nur von 20-25 % der befragten Firmenchefs genannt wird), ist es für fast drei Viertel der Firmenchefs in anderen Ländern (72 % in Litauen, 50 % in Estland, über 50 % in Griechenland, Rumänien und Finnland) ein großes Problem. Mit Blick auf KMU, die Probleme haben, ihre offenen Stellen zu besetzen, betont die Untersuchung, dass diese KMU hauptsächlich über den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften klagen. 28 % der KMU in der EU geben an, dass dies ihre Hauptsorge bei der Anwerbung ist. Wenn man das Problem der begrenzten Verfügbarkeit *ungelernter Arbeitskräfte* (5 %) hinzunimmt, wird klar, dass ein Drittel der europäischen KMU Schwierigkeiten hat, die benötigten Arbeitskräfte zu finden. Obwohl KMU-Chefs auch angeben, dass das hohe Entlohnungsniveau, das die Bewerber erwarten, ein ernsthaftes Problem bei der Anwerbung ist, ist doch die Knappheit an Fachkräften und ungelernten Arbeitskräften das größte Hindernis. In der Abbildung wird ersichtlich, dass der Arbeitskräftemangel bis auf eine Ausnahme in allen europäischen Volkswirtschaften ein größeres Problem darstellt als das hohe Lohnniveau.

Bestehende Angebote und Programme zur beruflichen Bildung werden normalerweise aus dem Blickwinkel größerer Unternehmen entwickelt und organisiert und sind einfach den organisatorischen Erfordernissen kleinerer Unternehmen nicht angepasst.



Eine Reihe praktischer Probleme

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von beruflicher Bildung und Fachkenntnissen werden KMU mit einer Reihe von praktischen und organisatorischen Problemen konfrontiert: **Wie lässt sich ein Programm zur beruflichen Bildung bestimmen, das auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt ist? Wie findet man Finanzierungsmöglichkeiten für Kurse zur beruflichen Bildung? Wie kann die berufliche Bildung organisiert werden, zum Beispiel die berufliche Bildung für Arbeitnehmer in Mikrounternehmen, in denen jede Arbeitskraft jeden Tag gebraucht wird? Wie können mehr qualifizierte junge Leute angeworben werden?**

Dies sind die typischen Probleme, mit denen KMU in ganz Europa bei der Entwicklung von beruflicher Bildung und Fachkenntnissen zurzeit konfrontiert werden. KMU und insbesondere Mikro- und Kleinunternehmen stehen bei der Verbesserung ihrer Kenntnisgrundlage sowohl vor externen als auch vor internen Barrieren und Hindernissen. Außerdem gibt es finanzielle und organisatorische Barrieren. Für Mikro- und Kleinunternehmen ist es schwieriger, die benötigten Finanzmittel für die berufliche Bildung ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Sie haben auch nicht die Mittel, ihre erfahrenen Mitarbeiter und Arbeitskräfte an langfristigen Kursen zur beruflichen Bildung teilnehmen zu lassen. Die auf dem Markt vorhandenen Programme und Methoden zur beruflichen Bildung sind für die Größe und Bedürfnisse dieses Unternehmenstyps allzu oft ungeeignet.

Die folgenden Unterabschnitte beziehen sich auf die Hindernisse und Schwierigkeiten, denen KMU in Europa tagtäglich begegnen, und vermitteln eine Vorstellung davon, wie eine Lösung aussehen könnte. Anhand von 50 Fällen bewährter Praktiken, die Beispiele für erfolgreiche Lösungen bieten, werden in diesen Abschnitten innovative Möglichkeiten zur Lösung des jeweiligen praktischen Problems, wichtige Erfolgsfaktoren und andere im Hinblick auf Übertragbarkeit zu beachtende Faktoren aufgezeigt.

Die einzelnen Probleme wurden in drei Grundaspekte eingeteilt:

- Lösen von KMU-internen Barrieren und Hindernissen für die berufliche Bildung
- Suchen nach geeigneten Methoden und Verfahren der beruflichen Bildung
- Bewältigen aktueller und struktureller Schwierigkeiten bei der Kompetenzentwicklung

Übersicht über praktische Schwierigkeiten und Bezugsdaten

Lösen von KMU-internen Barrieren und Hindernissen für die berufliche Bildung

- Organisatorische Barrieren und Hindernisse
- Finanzielle Mittel und Ressourcen für die berufliche Bildung
- Personal- und Kompetenzentwicklung: Strategie/Pläne/Antizipation
- Wahrnehmung des Bedarfs an beruflicher Bildung (durch Unternehmer/Geschäftsleiter und Mitarbeiter)
- Ressourcenbündelung und KMU-Kooperation bei der Entwicklung der Kompetenz und beruflichen Bildung

Suchen nach geeigneten Methoden und Verfahren der beruflichen Bildung

- Auf die speziellen Bedürfnisse von KMU ausgerichtete Methoden der beruflichen Bildung, z. B. Ausbildung am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzwechsel usw.
- Berufliche Bildung und Kompetenzentwicklung für Führungskräfte/Unternehmer
- Zertifizierung informeller Fachkenntnisse und Qualifikationen

Bewältigen aktueller und struktureller Schwierigkeiten bei der Kompetenzentwicklung

- Demografischer Wandel und Alterung der Arbeitskräfte
- Anwerben/Beschaffen junger und qualifizierter Arbeitskräfte
- Kompetenzentwicklung im Kontext der Internationalisierung
- Verbesserung der Geschlechtergleichstellung und Schaffung beruflicher Möglichkeiten für Frauen

Teil II

*Berufliche Bildung in KMU –
Praktischer Leitfaden und Bezugsdaten*

1 Lösen von KMU-internen Barrieren und Hindernissen der beruflichen Bildung

„Ich habe nur drei Mitarbeiter, wie können sie in einem Zentrum für berufliche Bildung teilnehmen?!“

1.1 LÖSUNGEN FÜR ORGANISATORISCHE PROBLEME UND HINDERNISSE

Übersicht

Die Überwindung organisatorischer Probleme und Hindernisse ist eine wichtige Voraussetzung, um bei der Entwicklung von Fachkenntnissen und der beruflichen Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen aktiver werden zu können. Wie mit den Beispielen und den bewährten Praktiken in diesem Abschnitt gezeigt wird, gibt es viele innovative Wege und Instrumente, um an organisatorische Herausforderungen und Aufgaben heranzugehen. So haben beispielsweise neue Schulungsformen wie E-Learning, offenes Lernen und Fernunterricht oder die Unterstützung von externen Ausbildern vielen KMU in Europa geholfen, diese Probleme zu lösen. Ein „Do-it-yourself- und Hilfpaket“ sowie die „Virtual Future Clinic“ als Online-Plattform sind weitere wirkungsvolle Instrumente. Unsere Beispiele in diesem Abschnitt zeigen: Es gibt keine Patentlösung für die Bewältigung organisatorischer Probleme und Barrieren bei der beruflichen Bildung in KMU – praktische Antworten müssen die besonderen Verhältnisse und Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens, der Branche, der Region usw. berücksichtigen.

Bewährte Praktiken

Wie können KMU erfolgreich ihre tägliche Arbeit bewältigen und gleichzeitig die berufliche Bildung ihrer Mitarbeiter organisieren?

Nehmen wir als Beispiel das nordöstliche Frankreich, die Region Lothringen, die früher eine führende Industrieregion war. Sie ist auch eine grüne Region mit hundertjährigen Wäldern und Sägewerken. Bei diesen Betrieben handelt es sich historisch um kleine oder mittlere Unternehmen. Es gibt kein Schulungszentrum in der Nähe, das auf diese Branche spezialisiert ist, und Transportmöglichkeiten für die Mitarbeiter stehen nicht ohne Weiteres zur Verfügung. Darüber hinaus haben diese Unternehmen Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. So stellen sie Arbeitskräfte ein, die weder über spezielle Fachkenntnisse noch über Erfahrung in diesem Arbeitsgebiet verfügen, und müssen diese Mitarbeiter deshalb ausbilden. Wie ist das zu bewerkstelligen?

Offenes Lernen und Fernunterricht in einem französischen Unternehmen mit Bildungskursen an der Arbeitsstätte

Manchmal sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht. Deshalb sind externe Hilfe und Beratung erforderlich.

Drei kleine Sägewerke wurden bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur beruflichen Bildung ihrer Arbeiter von einer Bildungseinrichtung begleitet. 2003 wurde eine erste E-Learning-Maßnahme eingerichtet. Sie hatte wegen ihres praxisfernen und zu theoretischen Ansatzes keinen Erfolg. Außerdem waren die Bildungseinheiten nicht synchron. Die Unternehmen wollten weniger theoretisches Wissen und mehr praktische Kurse. Ein weiterer Grund für den Misserfolg war der, dass es vor Ausbildungsbeginn keine klare Abgrenzung von Arbeits- und Ausbildungszeit gab. Vor dem Hintergrund dieser Probleme konzentrierte sich das neue Bildungsprogramm auf konkrete Inhalte, und der Arbeitnehmer, der Arbeitgeber sowie das Bildungszentrum schlossen eine „individuelle Bildungsvereinbarung“.

In dieser Vereinbarung wurden die Bildungsmodalitäten und die Verpflichtungen der einzelnen Vertragsparteien festgelegt.

Die gewählte Bildungsmethode war offenes Lernen und Fernunterricht. Die Bildungskurse fanden an der Arbeitsstätte statt. Dies war die erste konkrete Antwort auf die organisatorischen Probleme des Unternehmens.

Professionelle Hilfe und Implementierung eines Flexibilitätsmanagements im Unternehmen

Die Mitarbeiter besuchten diese Kurse regelmäßig nach der Arbeit (232 Stunden). In der Praxis bedeutete der Fernunterricht, dass sich die Mitarbeiter in einem Raum versammelten, der ihnen auf dem Werksgelände zur Verfügung gestellt wurde, und über das Internet die Live-Kurse mit Ausbildern, die sich in einer anderen Stadt befanden, verfolgten. Die Kommunikation erfolgte per Videokonferenz. GRETA (das Bildungszentrum) stellte den Unternehmen Computer, Kopfhörer und Webcams auf Leihbasis zur Verfügung.

Dieses Beispiel ist typisch für eine effiziente und innovative, die Erfordernisse des Unternehmens berücksichtigende Ad-hoc-Lösung und die auf lokaler Ebene zur Verfügung stehenden Lösungen. Die Sägewerke haben den Wandel antizipiert und ihre Absicht, in Bildung zu investieren, prompt umgesetzt. Es gibt jedoch organisatorische Probleme, die das Projekt hätten verhindern können. Dieses Projekt wurde aber von einem effizienten Mittler organisiert, der in der Lage war, die Bedürfnisse des Unternehmens zu erkennen und eine Lösung nach Maß anzubieten.

Beim Projekt „TAS for Agriform“ wurden wöchentliche Treffen in Gemeinschaftsräumen oder an privaten Versammlungsorten (Betrieb/Haus) veranstaltet, zu Uhrzeiten, die mit saisonaler Arbeit und den täglichen Verpflichtungen von Bauern vereinbar waren.

Um den organisatorischen Grenzen Rechnung zu tragen, die in kleinen und mittleren Unternehmen bestehen, sollte die Bildungsmaßnahme entsprechend flexibel und innovativ sein. Das Projekt **TAS for Agriform** wurde unter besonderer Berücksichtigung der zeitlichen Zwänge von Unternehmern und Arbeitskräften entwickelt, die in kleinen landwirtschaftlichen Betrieben umso mehr ein Problem darstellen.

In Luxemburg bietet das **Nationale Institut für die Förderung der beruflichen Weiterbildung** (Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue – INFPC) viertägige Schulungssitzungen an, die über drei oder vier Monate verteilt werden können, einschließlich Begleitung, Beratung und Coaching unter der Regie des Schulungsleiters. Diese Flexibilität wird von den Schulungsteilnehmern sehr geschätzt. Die Arbeitsorganisation wird nicht gestört. So erklärt der administrative Leiter eines in Luxemburg ansässigen KMU: „Aus organisatorischer Sicht fand ich die Verteilung der vier Schultage über einen Zeitraum von vier Monaten gut, weil ich ansonsten in Anbetracht der für die Sitzungen erforderlichen Vorbereitung große Probleme gehabt hätte, diese Schulungskurse und meine Arbeit unter einen Hut zu bringen. Zudem konnte ich über diesen langen Zeitraum Kontakte mit anderen Teilnehmern knüpfen.“

Die Antizipation des Wandels ist der Schlüssel zum Erfolg für KMU. Mehr als andere Unternehmen spüren sie die negativen Auswirkungen des Wandels sofort. Vor diesem Hintergrund **müssen KMU in organisatorischen Fragen beim sich vollziehenden Wandel unterstützt werden.** Die folgenden Projekte konzentrieren sich hauptsächlich darauf, KMU in anderer, aber sicherlich ebenfalls innovativer Weise zu unterstützen, mit Veränderungen richtig umzugehen

Schulungskurse erstreckten sich über drei oder vier Monate.

und sich auf sie vorzubereiten. So sollte die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von KMU durch externe Berater gefördert werden.

Die **Flexibility-Coaching-Initiative** in Österreich bietet professionelle Hilfe und die Umsetzung eines Flexibilitätsmanagements im Unternehmen. Die Serviceleistungen des sogenannten Flexibility-Teams umfassen bis zu 15 Beratungstage, in denen die Fähigkeit der Unternehmen, aufkommende Probleme selbstständig zu bewältigen, entwickelt wird.

Das **4T-Programm** in Finnland und das **MicroInnoChange-Projekt** in Deutschland **bieten** ebenfalls **organisatorische Beratung, Anleitung und eine Reihe von Instrumenten für lokale KMU.** Durch MIC wird Firmeninhabern ein „Do-it-yourself- und Hilfspaket“ zur Verfügung gestellt, mit dem in der täglichen Geschäftsführung die Anwendung zukunftsorientierter Strategien vereinfacht wird.

Das **Flexibility-Coaching** in Österreich begann mit einem Consulting-Projekt für ein einziges Unternehmen und ist danach zu einem erfolgreichen landesweiten Arbeitsmarktinstrument geworden, das von der österreichischen Arbeitsverwaltung, dem Arbeitsmarktservice, finanziert wird.

Die Unternehmen werden vom Arbeitsmarktservice (AMS) kontaktiert. Die Serviceleistung, die bis zu 15 Beratungstage umfasst (Analyse der Lage, Entwicklung einer individuellen Flexibilitätsstrategie usw.) ist für die Teilnehmer kostenlos.

Das Flexibility-Team verfügt über Know-how in sieben personalbezogenen Bereichen: 1. Diversitätsmanagement, 2. produktives Altern, 3. Mobilität, 4. Arbeitszeiten, 5. flexible Arbeitskräfte, 6. Weiterqualifizierung und Weiterbildung, 7. Organisation.

Beispiele für spezielle Instrumente: Jahresarbeitszeitmodell, Frühwarnsystem für Nachfrageschwankungen, Beratung zu neuen Berufsperspektiven für Frauen, Maßnahmen für Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub sowie Elternteilzeitregelungen.

Das finnische **4T-Programm** hat die „Virtual FutureClinic“ als Online-Plattform entwickelt, die einen Überblick über verschiedene Aktionspläne für KMU bietet. Unternehmen können nach geeigneten Werkzeugen suchen, die ihnen helfen, Veränderungen besser zu verstehen und darauf zu reagieren.

Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg liegt im **Aufbau lokaler Netzwerke**, die KMU in organisatorischen Angelegenheiten unterstützen. Im Fall von **LISP** und **O2K** in Italien wurden spezielle Beteiligungsgremien (Beteiligungsinstanzen) für die Verwaltung und Koordinierung dieser lokalen Netzwerke eingerichtet. Beim italienischen LISP-Projekt dienen die „Bezirkskomitees“ als Diskussionsplattformen zwischen der Kommunalverwaltung und den Sozialpartnern.

Es kann ein allgemeiner Rahmen für kleine Unternehmen erforderlich sein, mit dem über die Organisation und Bildungspolitik nachgedacht werden kann. Genau auf diesen Aspekt zielt die **Small Firms Initiative** im Vereinigten Königreich ab. Die Initiative bietet kleinen Unternehmen finanzielle Unterstützung für die konkrete Analyse ihrer Situation und der benötigten Fachkenntnisse. Anschließend werden teilnehmende Unternehmen bei der Entwicklung eines Plans für die berufliche Bildung und eines Geschäftsplans unterstützt. Das Gesamtziel besteht darin, KMU zu ermutigen, im Rahmen des Programms „Investors in People“, das einen festen Standard für Unternehmen darstellt, die in die Entwicklung von Fachkenntnissen ihrer Mitarbeiter investieren (siehe nachstehenden Textkasten), an Bildungsaktivitäten teilzunehmen. Das Hauptziel ist die Sensibilisierung des Themas berufliche Bildung, das Aufzeigen von Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für KMU und die Darstellung, dass KMU nicht ausgegrenzt werden sollen.

Der Investors-in-People-Standard (Vereinigtes Königreich)

Der Investors-in-People-Standard wurde in den 1990er Jahren im Vereinigten Königreich eingeführt. Er genießt hohes Ansehen als erstklassiger Standard und gilt als Paradebeispiel für bewährte Praktiken auf diesem Gebiet. Der Standard umfasst eine Reihe von Leitlinien, die Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße und vom Unternehmenstyp bei der Verbesserung der Arbeitsweise unterstützen sollen. Auf der Investors-in-People-Website heißt es: „Sie müssen die gleichen Kriterien (Indikatoren) wie andere Unternehmen erfüllen, aber der Standard lässt zu, dass Sie sie auf ihre Weise erfüllen: Investors in People ist sich dessen bewusst, dass Unternehmen unterschiedliche Methoden anwenden, um durch ihre Mitarbeiter zu geschäftlichem Erfolg kommen. Es wird keine bestimmte Methode vorgeschrieben, sondern ein Rahmen geboten, der Ihnen hilft, die für Sie geeignetsten Methoden zu finden.“ Die Werkzeuge für das Arbeiten mit dem Standard werden kostenlos zur Verfügung gestellt.

Über 30 000 Unternehmen im Vereinigten Königreich aus den verschiedensten Branchen sind heute als „Investor in People“ anerkannt. Entsprechend der Idee von „Investors in People“ hat die britische Regierung kleinen Unternehmen, die traditionell im Bereich der beruflichen Bildung nicht so engagiert sind wie mittlere und große Unternehmen, einen Anstoß gegeben. Die „Small Firms“-Initiative ermutigt Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern, den Investors-in-People-Standard anzunehmen. Kleine Unternehmen wurden angeregt, ihre Kompetenzen zu analysieren und geeignete Bildungsmaßnahmen zu ergreifen, um ihre Geschäftsentwicklung zu fördern. Siehe <http://www.investorsinpeople.co.uk/>.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Fallstricke vermeiden:** Zwar gibt es im Rahmen der beruflichen Entwicklung und Kompetenzentwicklung durch E-Learning, „offenes“ Lernen oder Fernunterricht zahlreiche Programme und Initiativen, aber es gibt auch Fallstricke – insbesondere Bildungsprogramme, die nicht den realen Bedürfnissen und praktischen Voraussetzungen von Unternehmen entsprechen.

- **Ausrichtung auf die realen Bedürfnisse:** Deshalb müssen solche Programme, um erfolgreich zu sein, von Anfang an, d. h. ab Entwurfs- und Planungsphase, in die lokale Wirtschaft eingebettet und darin verwurzelt sein.
- **Direkte Verbindungen:** Um organisatorische Hindernisse und mangelnde Flexibilität im Hinblick auf berufliche Bildung, Kompetenzentwicklung und Innovation in Mikro- und Kleinunternehmen erfolgreich zu beheben, müssen öffentliche Institutionen und berufsständische und Bildungseinrichtungen auf lokaler und Branchenebene außerdem direkte Kanäle zu den Unternehmen aufbauen – sei es durch Beratung, Coaching oder aktive lokale Vernetzung. Die unmittelbare Einbindung von KMU in Programme und Rahmenstrukturen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.
- **Konzentration und Partnerschaft:** Für Firmenleiter und Firmeninhaber ist es außerdem wichtig, nicht nur Bildungseinrichtungen und Finanzierungsquellen, sondern auch andere wichtige Akteure zusammenzubringen, die KMU repräsentieren (insbesondere Handwerks- und/oder Handelskammern, Arbeitgeber- und Gewerkschaftsverbände). Oft bringt ein Programm, das mit voller Kraft umgesetzt wird, viel mehr als fünf Programme, die nur eingeführt werden, weil es Geld dafür gibt.

Bewährte Praktiken im Überblick

Die folgenden Beispiele, die in unserer Dokumentation bewährter Praktiken präsentiert werden, sind auch im Rahmen des vorliegenden Themas interessant:

- Flexicurity-Coaching für Unternehmen (AT01)
- REINO (Renewal and Innovation to Business Transfer of Micro Companies – FI02)
- Ausbildungspass (FR05)
- Offenes Lernen und Fernunterricht in vier Sägewerken (FR03)
- Ungarischer Handwerksverband IPOSZ (HU01)
- Skillnets-Initiative (IE01)
- TAS for Agriform (IT03)
- Unternehmensausbildungsfonds (PL02)
- IEFPP (PT01)
- Guidance in the Workplace Transfer (SE02)
- Train to Gain (UK02)

„Selbst wenn ich wollte – ich kann mir die Kosten für berufliche Bildung nicht leisten ...“

1.2 FINANZIELLE MITTEL UND RESSOURCEN FÜR DIE BERUFLICHE BILDUNG

Übersicht

Der Mangel an Geldmitteln ist oft eine der größten Schwierigkeiten bei der beruflichen Bildung in KMU. KMU können aber auf verschiedene Weise unterstützt werden. In diesem Kapitel werden beispielsweise besondere Einzugsstellen für Abgaben zur Förderung der beruflichen Bildung in KMU sowie andere öffentliche Einrichtungen behandelt. Aber diese Form oder andere Formen der finanziellen Unterstützung reichen in der Regel nicht aus: Deshalb ist es wichtig, KMU-Leiter, Mitarbeiter oder Unternehmer auch in anderer Weise zu unterstützen, zum Beispiel bei der Suche nach staatlichen Beihilfen oder EU-Geldern, denn der Zugang zu Informationen ist oft schwierig. Öffentliche Beihilfen können auch im Zusammenhang mit organisatorischen Auswirkungen auf ähnliche organisatorische Belange gezahlt werden. So kann das Unternehmen beispielsweise für die Arbeitsabwesenheit eines Mitarbeiters entschädigt werden. Um einen Zugang zur beruflichen Bildung zu sehr niedrigen Kosten oder sogar kostenneutral zu ermöglichen, sind in vielen europäischen Ländern Gutscheine eingeführt und getestet worden. Zu den offensichtlichsten Vorteilen dieser Gutscheine gehören ihre Einfachheit und ihre positive Auswirkung im Hinblick auf die Sensibilisierung für den Bedarf an beruflicher Bildung. Zu guter Letzt ist zu bemerken, dass die berufliche Bildung nicht unbedingt viel Geld kosten muss, um gut zu funktionieren. Auch informelle Bildungsformen oder Formen der Ausbildung am Arbeitsplatz können durchaus den Kompetenzanforderungen und den Erfordernissen der Kompetenzentwicklung entsprechen. Sie müssen aber gut organisiert und die Erfordernisse und Ziele klar definiert sein.

Bewährte Praktiken

Unter den Problemen, denen KMU im Zusammenhang mit beruflicher Bildung begegnen, sind finanzielle Probleme natürlich von herausragender Bedeutung: „Selbst wenn ich eine berufliche Bildung anbieten wollte – ich könnte mir die Kosten nicht leisten.“ Dieses Argument wird von Chefs kleiner Unternehmen oft vorgebracht.

Einen Mitarbeiter für mehrere Wochen an einer Maßnahme zur beruflichen Bildung teilnehmen zu lassen, ist kostspielig, auch wenn ein Teil der Kosten vielleicht schon abgedeckt ist (zum Beispiel durch Bildungsabgaben).

Die Rolle von Einzugsstellen, die Sonderabgaben für Bildungsmaßnahmen einziehen und die berufliche Bildung in den einzelnen Branchen definieren können, kann auch dahin gehend erweitert werden, dass Anreize und kostenlose Programme für Unternehmen angeboten werden.

Einzugsstellen, die Sonderabgaben für Bildungsmaßnahmen einziehen und die berufliche Bildung in den einzelnen Branchen definieren können

Einen besonders interessanten Weg der Finanzierung von beruflicher Bildung und Kompetenzentwicklung stellt das **Amt für die Entwicklung des Humanpotenzials (HRDA)** auf Zypern dar. Per Gesetz wird von

allen zypriotischen Unternehmen eine sogenannte HRDA-Abgabe erhoben: Die Unternehmen zahlen 0,5 % ihrer Lohnsumme in den HRDA-Fonds ein. Die Hauptaufgabe dieser halbstaatlichen Einrichtung besteht darin, Lehrgänge zu bezuschussen und die Errichtung einer Bildungsinfrastruktur zu fördern. Halbjährlich reichen alle zypriotischen Bildungseinrichtungen beim HRDA ihre Anträge auf Zuschüsse ein. Auf Zypern stellen alle Unternehmen automatisch und regelmäßig ein Budget für berufliche Bildung und Kompetenzentwicklung bereit. Dieses System hat erfolgreich zur Entwicklung beruflicher Qualifikationen auf der Insel beigetragen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit der Sozialpartner in diesem Projekt verdient besondere Erwähnung.

Agefos-PME ist eine Einzugsstelle für KMU. Sie hat mehrere innovative Werkzeuge für KMU entwickelt, mit dem Ziel, ihnen den Zugang zu beruflicher Bildung zu erleichtern. Zu den Maßnahmen, die die regionalen Agenturen von Agefos-PME anbieten, gehört das **Bildungspaket (Pass Formation)**. Hierbei handelt es sich um eine Reihe von Bildungsmodulen, die Agefos-PME ihren Mitgliedern manchmal komplett finanziert (unter Beteiligung des ESF, des Staats und

der Kommunen) oder zu sehr niedrigen Kosten anbietet (zum Beispiel für 200 EUR pro Tag). Agefos-PME **übernimmt** zudem **während der beruflichen Bildung 100 % des Arbeitsentgelts und 100 % der etwaigen Zusatzkosten (Reise und Unterkunft)**. Um keine organisatorischen Barrieren zu schaffen, sind die Bildungsmodulare kurz. Sie dauern maximal fünf Tage. Der Inhalt dieser Bildungsmodulare ist speziell auf KMU zugeschnitten: Betriebsführung, Personalwesen, kaufmännische Weiterbildung, Sprachen, Recht usw. Die Teilnehmer am **Lehrgang der Maltesischen Hochschule für Kunst, Wissenschaft und Technologie (MCAST) und der maltesischen Handelskammer (Malta Chamber of Commerce, Enterprise and Industry) für das „Diploma in Manufacturing Excellence“** erhalten ebenfalls 100 % Kostenerstattung in Form von Einkommensteuergutschriften, und Unternehmen, die die Gebühren ihrer Arbeitnehmer übernehmen, erhalten eine 17,5%ige Gutschrift bei der Körperschaftsteuer.

Finanzielle Anreize auf staatlicher (regionaler) Ebene

Bei einigen Programmen im Vereinigten Königreich (**Small Firms Initiative** und **Train to Gain**, verbunden mit der Investors-in-People-Initiative) ist der finanzielle Anreiz sehr stark. Bei „Train to Gain“ erhalten die Unternehmen Erstattungen, wenn Arbeitnehmer aufgrund

von Bildungsmaßnahmen nicht arbeiten können. Das deutsche Projekt **WeGebAU** der Bundesagentur für Arbeit bietet einen ganz ähnlichen Anreiz. WeGebAU ist ein Präventivprogramm zur Reduzierung des Arbeitslosigkeitsrisikos für ältere und gering qualifizierte Arbeitnehmer. WeGebAU soll KMU bei der beruflichen Bildung und Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Derzeit mangelt es vielen Unternehmen an qualifizierten Arbeitskräften. Mit der finanziellen Unterstützung durch WeGebAU haben Arbeitnehmer einfachen Zugang zu Bildungsprogrammen, in denen sie spezielle Qualifikationen erwerben können. Gering qualifizierte Arbeitnehmer in KMU sind eine der beiden angesprochenen Zielgruppen (neben älteren Arbeitnehmern). Auch hier werden dem Unternehmen die Sozialversicherungskosten und die Arbeitsabwesenheit von Arbeitnehmern, die an Bildungsmaßnahmen teilnehmen, erstattet. Dies bedeutet, dass das Restproblem nicht finanzieller, sondern eher organisatorischer Natur ist (siehe Kapitel 1). Wenn die Arbeitsabwesenheit eines Mitarbeiters vorauszusehen ist, kann das Unternehmen mit lokalen Netzwerken (sofern vorhanden) verhandeln, um seine Organisation zu ändern und sich auf die Abwesenheit einzustellen. Eine alternative Lösung kann der Stellentausch in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sein. Dieses Konzept muss auch von einem funktionierenden Lenkungsgremium auf lokaler Ebene verwaltet werden.

Als Bildungsanreize für KMU werden zunehmend auch **Gutscheine** verwendet. In Belgien und Deutschland beispielsweise konnte durch den Einsatz von Gutscheinen der Anteil von KMU-Arbeitnehmern mit Zugang zu Bildungsmaßnahmen erhöht werden.

Überwindung von finanziellen Problemen und Hindernissen durch Gutschriften, Schecks usw.

In der **belgischen Region Wallonien** steht der **Bildungsgutschein**, der ursprünglich nur für Kleinunternehmen gedacht war, jetzt für alle Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern zur Verfügung. **Die Kosten für eine Bildungsstunde werden zu 50 % bezuschusst**. Das Unternehmen kann zwischen verschiedenen zertifizierten Schulungszentren wählen und sie direkt mit dem Gutschein bezahlen. Das Ziel für 2007 waren 60 000 Gutscheine plus 75 000 „Sprachgutscheine“ mit einem Gesamtbudget von 9 Mio. EUR. Fast 8 000 Unternehmen haben von dem Gutschein Gebrauch gemacht. Der Gutschein findet breite Anerkennung und wurde auch im Rahmen der Entwicklung anderer Programme eingesetzt (zum Beispiel Sprachgutscheine). 87 % der Unternehmen sind Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern, auf sie entfallen 70 % der Gutscheine. 96,5 % der Unternehmen sind Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, auf sie entfallen 87 % der Gutscheine. Die Zahl der Begünstigten (Arbeitnehmer) betrug im Jahr 2007 20 336 gegenüber 15 111 im Jahr 2006. Schätzungen zufolge hat die Teilnahme von Arbeitern an Bildungsmaßnahmen durch den Gutschein zugenommen.

In Deutschland hat das Arbeitsministerium des Bundeslands **Nordrhein-Westfalen** 2006 den **Bildungsscheck** eingeführt, mit dem Ziel, die Qualifizierung und berufliche Fortbildung von KMU-Mitarbeitern zu fördern. Das Gesamtziel ist die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und damit der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Der Bildungsscheck trägt stark dazu bei, dass Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen das lebenslange Lernen als wichtigen Teil ihres Arbeitslebens begreifen.

Der „Bildungsscheck NRW“ bietet finanzielle Unterstützung für individuelle Bewerber, die an Qualifizierungen und beruflicher Bildung interessiert sind oder solche Maßnahmen benötigen. **Jeder Teilnehmer hat Anspruch auf einen 50%igen Zuschuss (maximal 500 EUR) zu den Bildungskosten**. Die andere Hälfte der Kosten muss der Teilnehmer oder seine Firma tragen.

Von 2006 bis 2008 haben über 130 000 Beratungsgespräche in Unternehmen stattgefunden. Es wurden 300 000 Bildungsschecks an Arbeitnehmer ausgegeben. In einer Umfrage haben sich 86 % aller Teilnehmer positiv über ihre neuen Kompetenzen geäußert, die sie mit dem Bildungsscheck erworben haben.

Gutscheine und Schecks haben viele Vorteile. Einer davon besteht in ihrer **Effizienz im Hinblick auf Angebot und Nachfrage** bei gleichzeitiger Wahrung der Wahlfreiheit. Mit ihnen können bestimmte Kategorien von Arbeitnehmern mit Bildungsbedarf anvisiert werden (zur Einführung von Qualifizierungsschecks im Bundesland Hessen siehe Textkasten). Ein weiterer Aspekt ist, wie erwähnt, die **Wahlfreiheit**. Der Bildungsscheck ist beispielsweise nicht an einen bestimmten Lehrgang gebunden und kann für zahlreiche Qualifizierungsmaßnahmen verwendet werden. Die Schulungszentren müssen aber akkreditiert sein. Ein weiterer Vorteil von Bildungsschecks ist ihre **Wahrnehmbarkeit**. Deshalb werden in beiden Ländern eine starke Sensibilisierung und eine allgemein positive Bewertung dieses Instruments festgestellt. Bildungsmöglichkeiten werden stärker wahrgenommen, wenn jemand das Scheckheft in der Hand hält.

Der „Qualifizierungsscheck“ in Hessen

Der Qualifizierungsscheck im Bundesland Hessen ist eine Initiative, die dem Bildungsscheck in Nordrhein-Westfalen vergleichbar ist. Der Qualifizierungsscheck unterscheidet sich aber in gewissen Aspekten von den Bildungsschecks in NRW. Er ist zielgruppenorientierter, mit einer klar definierten Zielgruppe: Mitarbeiter von KMU, die in ihrer aktuellen Beschäftigung keine offizielle Berufsqualifikation haben oder älter als 45 Jahre sind. Es gibt nur eine Koordinierungsorganisation: *Weiterbildung Hessen e.V.*

Aber allein mit der Einführung von Gutscheinen ist es nicht getan. Es besteht eine allgemeine Notwendigkeit, KMU im Hinblick auf ihr Personalmanagement zu unterstützen und zu beraten. Dies ist ein wichtiges Thema, das im Mittelpunkt des folgenden Kapitels steht.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Die Maßnahmen sollten auf einer Gesamteinschätzung der Erfordernisse basieren:** Manchmal sind billigere Lösungen besser als formale und teure Präsenzs Schulungen, vorausgesetzt, dass der Bedarf gut eingeschätzt wird und die Arbeitgeber ausreichend zuverlässige Informationen über die ihnen verfügbaren Bildungs- und Lernmöglichkeiten haben.
- **Einfachheit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Es ist wichtig, Lösungen zu vermeiden, die zu kompliziert sind, denn solche Lösungen sind schwer umzusetzen. Einwöchige Lehrgänge müssen nicht unbedingt montags beginnen und freitags enden. Dies entspricht möglicherweise nicht dem Rhythmus und den Bedürfnissen der Teilnehmer. Flexibilität in der Schulung (zum Beispiel die Verteilung der fünf Lehrgangstage auf mehrere Monate) erfüllt die Bedürfnisse oft viel besser, insbesondere von Mikrounternehmen, als andere Lösungen. Diese Flexibilität muss aber auf guter Organisation basieren und darf nicht auf Improvisation beruhen. Hier können KMU von den finanzierenden Stellen und/oder den Schulungsanbietern selbst unterstützt werden.
- **Übernahme der Lohnkosten von Bildungsteilnehmern:** In vielen Fällen ist dies ein entscheidender Faktor, weil gerade kleinere Unternehmen nicht die Mittel haben, die Kosten für einen Mitarbeiter, der an einem Lehrgang teilnimmt, zu übernehmen. Dies unterstreicht die Bedeutung von öffentlichen Beihilfen. Es ist sehr wichtig, dass das Hauptaugenmerk auf die Qualität der Zielgruppenansprache gerichtet ist. KMU-Mitarbeiter haben weniger Bildungsmöglichkeiten als Mitarbeiter von größeren Unternehmen. Die öffentliche Beschäftigungs- und Bildungspolitik sollte daher darauf bestehen, dass Arbeitnehmern, die weniger Möglichkeiten haben, mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden. Die Übernahme der Lohnkosten könnte eine konkrete und effiziente Antwort auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen sein.
- **Gutscheine können das Bewusstsein für Bildungsmöglichkeiten fördern:** Sie vereinfachen den Ablauf und decken die Bildungskosten ganz oder teilweise ab. Es ist aber wichtig, dass die Qualität der beruflichen Bildung (durch Akkreditierungsmaßnahmen) regelmäßig kontrolliert und evaluiert wird. Mitnahme- und Selektionseffekte müssen so gut wie möglich verhindert werden. Es sollte vermieden werden, dass Arbeitnehmer mit dem dringendsten Bildungsbedarf (weniger qualifizierte Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer, Beschäftigte in Umstrukturierungsgesellschaften usw.) in solchen Programmen unterrepräsentiert sind.

Bewährte Verfahren im Überblick

- Weiterbildungsgutschein Region Wallonien (BE01)
- HRDA (CY01)
- WeGebAU (DE03)
- Bildungsgutschein NRW (DE05)
- Pew@re (DE01)
- SiGePool (DE02)
- Relanz@ (ES01)
- Pass Formation (FR05)
- INFPC (LU01)
- Renowator (PL01)
- Unternehmensausbildungsfonds (PL02)
- Train to Gain (UK02)
- Unionlearn (UK01)

„Ich weiß nicht, wie es in einem Jahr in meiner Firma mit der Beschäftigung aussehen wird. Das kann man nicht vorhersehen! Sie wissen ja, wie es in KMU läuft ...“

1.3 PERSONAL- UND KOMPETENZENTWICKLUNGSPOLITIK

Übersicht

Obwohl das Personal und die Kompetenzbasis für viele Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen die wichtigsten Faktoren für Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg sind, werden Personal- und Kompetenzentwicklung in vielen KMU nicht systematisch und mit keinem mittel- oder langfristigen Ansatz organisiert. In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie Humanressourcen und Kompetenzentwicklung durch externe Beratungsdienste, Diagnoseinstrumente und andere praktische Instrumente unterstützt und verbessert werden können. „Flexibilitätstrainer“, „Kompetenzmittler“, Vermittler und Moderatoren können ebenfalls einen positiven Einfluss auf die langfristigen Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen im Bereich der beruflichen Bildung haben. Solche Funktionen können auch intern wahrgenommen werden, zum Beispiel von einem Mitarbeiter, der mit der Feststellung des Bildungs- und Kompetenzentwicklungsbedarfs im Unternehmen betraut ist und Empfehlungen für anwendbare Lösungen geben kann. Gerade in Anbetracht der begrenzten Personal- und Finanzressourcen vieler KMU ist diese neue Funktion als „Enabler“, „Berater“ oder „Tutor“ eine interessante Lösung im Zusammenhang mit der Einführung der kontinuierlichen und permanenten Anwendung einer Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik. Es ist aber wichtig, dass die mit dieser Funktion betraute Person ausreichend vorbereitet und geschult für diese „Enabler-Rolle“ ist.

Bewährte Praktiken

Bestehende Betriebsführungsmodelle und Beratungspläne sind hauptsächlich auf größere Unternehmen ausgerichtet und entsprechen nicht den spezifischen Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen. Es gibt aber sehr viele KMU in der EU. Bis zu 99 % aller Unternehmen sind KMU. In vielen Fällen fehlt es diesen Unternehmen an systematischen Personal- und Geschäftsstrategien. Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf ihr tägliches Geschäft oder haben einfach keinen Zugang zu aktuellen Informationen. KMU-Inhaber finden Betriebsführungsinstrumente oft zu abstrakt oder zu bürokratisch.

KMU werden im Personalmanagement oft alleingelassen. Viele haben keine Personalmanagementkultur und oft fehlt es ihnen an Informationen, Instrumenten, Fachkompetenz und der notwendigen Unterstützung.

Projekte, die KMU anregen, ihre eigene Kultur des lebenslangen Lernens und der Antizipation von Kompetenzen zu entwickeln

Um diesen Nachteil zu beseitigen, werden in der gesamten EU zahlreiche Projekte entwickelt, die KMU diese Unterstützung geben sollen. Einige davon wurden bereits im Abschnitt oben erläutert. Sie zeigen, dass KMU mit entsprechender Anleitung und Beratung und wenn nötig mit Konsultation viele Schwierigkeiten erfolgreich bewältigen können. Ein Fachberater für **Plateforme RH** (Frankreich) betont, dass manche Unternehmen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung eingeschränkt sind, weil sie Schwierigkeiten bei der Anwerbung oder Probleme hatten, geeignete Bildungsprogramme zu finden. Bei genauerer Betrachtung der Situation zeigte sich aber, dass innovative Lösungen durchaus möglich waren. In einem Fall war es möglich, Arbeitskräfte nach und nach von einem umstrukturierenden KMU in ein anderes zu transferieren, bei dem Einstellungsbedarf bestand. Die Plattform half dem ersten Unternehmen, Arbeitnehmer umzuschulen und sie auf neue Aufgaben vorzubereiten. In einem anderen Fall war ein kleines Elektrounternehmen auf der Suche nach einer sehr spezifischen Schulung. Weil dieses Unternehmen führend in einer bestimmten innovativen Tätigkeit war, war es schwierig, einen geeigneten Schulungsanbieter für die neuen Arbeitnehmer zu finden. So entstand die in Zusammenarbeit zwischen der Plattform und dem Unternehmen entwickelte Idee, ein firmeninternes Schulungszentrum einzurichten. Das Unternehmen wurde bei den verschiedenen Schritten begleitet. Ein weiteres Beispiel für

Es sind verschiedene Initiativen zur Verbesserung der Managementfähigkeiten von KMU im Zusammenhang mit der Antizipation des Wandels ergriffen worden.

die positiven Effekte externer Beratungsdienste ist der Fall eines kleinen Unternehmens, das medizinische Prothesen herstellt. Auf die Übernahme des Unternehmens war man lange genug, bevor der Firmengründer in den Ruhestand ging, vorbereitet.

Diese Initiativen sind insofern wirkungsvoll, als sie KMU unterstützt haben, sich auf den Wandel vorzubereiten und ihn zu bewältigen.

Eine der Hauptaufgaben des **Flexibility-Coachings** in **Österreich** war die Stärkung von Unternehmen, entstehende Probleme selbstständig zu bewältigen. Mit diesem zukunftsorientierten und aktiven Ansatz waren viele Unternehmen in der Lage, Veränderungen von sich aus besser vorzusehen.

Das **MIC-Projekt (MicroInnoChange)** entwickelte vier verschiedene Ansätze zur Antizipation und Bewältigung des Wandels in vier verschiedenen Ländern und Branchen: Automobilzulieferer in Deutschland, Maschinenbauunternehmen in den Niederlanden, Metall verarbeitende Industrie in Spanien und Zimmerhandwerk/Holzverarbeitung in Italien (siehe Kasten). Alle Werkzeuge und Instrumente bilden ein sich ergänzendes System und entsprechen den besonderen Bedürfnissen von KMU. Es können zukunftsorientierte Strategien für die tägliche Unternehmensführung umgesetzt werden.

MIC – MicroInnoChange: verschiedene Ansätze zur Antizipation und Bewältigung des Wandels

Mehr als zwei Jahre lang haben die Projektpartner Instrumente und Werkzeuge entwickelt, die eine umfassende Antizipation des Wandels und eine Implementierung von zukunftsorientierten Strategien und Konzepten ermöglichen:

- Strategien für die tägliche Betriebsführung von KMU (NL): Im Rahmen des niederländischen Konzepts wurde ein Strategieinstrumentarium geschaffen und es wurden mehrere Unternehmensführungsinstrumente analysiert, um das für KMU geeignete Instrument zu finden. Mit Hilfe dieses Instrumentariums wurden alle Werkzeuge angepasst und leicht verständlich gemacht;
- Konzept für Inhaber und Leiter von KMU (DE): Das deutsche Konzept bot ein selbst anwendbares Instrumentarium, das Firmeninhaber leicht zur Analyse ihrer Geschäfts- und Marktsituation und ihres Umfelds einsetzen können. Es ist ein Instrumentarium, das „Hilfe zur Selbsthilfe“ bietet;
- Konzept für Multiplikator-Organisationen: Handelskammern und Verbände (ES). Das spanische Konzept zielt auf Schärfung des Bewusstseins in so vielen Unternehmen des Sektors wie möglich ab und definiert ein Instrumentarium für Multiplikator-Organisationen;
- gemischtes Konzept für Berater, Multiplikatoren und Inhaber von KMU (Italien).

Die Werkzeuge zur Antizipation wurden auf verschiedene Fälle angewendet, zum Beispiel für den Fall eines Automobilzulieferers (35 Mitarbeiter) in Deutschland, der einen Aktionsplan verfolgte, der die systematische und zukunftsorientierte Planung von Lehrgängen für die Mitarbeiter umfasste. In Italien setzte eine Zimmerei in Familienbesitz (in der Hand von Bruder und Schwester) mit Hilfe eines Beraters einen Veränderungsprozess in Gang. Dieser Prozess schloss Schulungen zur Antizipation und Bewältigung des Wandels ein.

Siehe <http://www.mic-project.org/download/microinnochange-brochure-2007.pdf>

Viele beachtenswerte Projekte veranschaulichen die Herausbildung neuer Funktionen in Unternehmen, die die Umsetzung einer angepassten Personal- und Bildungspolitik unterstützen sollen. Diese Funktionen werden als „Enabler“ oder „Berater“ oder manchmal auch als „Tutor“ bezeichnet.

Das **Enabler-Projekt** ist sicherlich eines der wichtigsten zur Verbesserung der Kompetenzentwicklung in europäischen KMU. Es hat zu einer Reihe von operativen Konzepten (an erster Stelle das Konzept der Enabler-Funktion selbst) und Verfahren geführt. Ausgangspunkt des Projekts war der Widerspruch im Bereich des lebenslangen Lernens zwischen den starken diskursiven Idealen auf

offizieller Ebene und den unbefriedigenden Praktiken vor Ort, d. h. am Arbeitsplatz, besonders in KMU. Die Initiatoren des Enabler-Projekts wollten Strategien ausarbeiten, die zur Förderung von Lernprogrammen in

Das Enabler-Projekt: einen Mitarbeiter mithilfe eines Trainingspakets befähigen, sich um die Kompetenzentwicklung und Bildungsbedürfnisse der Mitarbeiter zu kümmern und so das Unternehmen weiterzuentwickeln

KMU eingesetzt werden können. Es gibt viele Hindernisse für die Einführung des lebenslangen Lernens in KMU, aber es gibt auch Lösungen. **Die Idee ist, dass diese Lösungen, die komplex sind, nicht von oben organisiert werden können, sondern von unten entwickelt werden müssen** (siehe Website des Projekts).

Angesichts dieser Realität haben die Initiatoren des Projekts die Einrichtung einer neuen Funktion in europäischen KMU empfohlen: die des Enablers. *Der Enabler ist ein „Insider“, d. h. ein Mitarbeiter eines Unternehmens, der sich mithilfe eines Pakets für die berufliche Bildung um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und ihre Bildungsbedürfnisse kümmern und so das Unternehmen funktional weiterentwickeln kann. Der Enabler ist nicht notwendigerweise ein Experte für berufliche Bildung oder Validierung, aber er verfügt über ausreichende Kompetenzen, um die wirklichen Bedürfnisse des Unternehmens zu erkennen und angemessene Bildungsinstrumente innerhalb oder außerhalb des Arbeitsplatzes zu finden. Das Enabler-Paket für berufliche Bildung funktioniert am besten bei kleinen Unternehmen ohne organisiertes Personalwesen, kann aber auf alle KMU übertragen werden.* Der Enabler analysiert die wirklichen Bedürfnisse von Mitarbeitern im Unternehmen und findet Lösungen, die diese Bedürfnisse erfüllen, insbesondere geeignete Bildungsinstrumente innerhalb oder außerhalb der Arbeitsstätte. Bei komplizierteren Angelegenheiten stützt sich der Enabler natürlich nach wie vor auf externe Berater. In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, dass der Enabler zunächst eine sehr spezifische und gezielte Bildung anhand des Pakets für berufliche Bildung erhält.

Zusammenfassung: Der „Enabler“ ist der Ansprechpartner für den Lernbereich und unterstützt alles, was für die Kompetenzentwicklung wichtig ist. Als Enabler werden Personen mit gut entwickelten Fähigkeiten in Kommunikation und Teamentwicklung ausgewählt. Der Enabler ist ein erfahrender Mitarbeiter und hat einen guten Ruf und eine gute Basis für solide Beziehungen zu allen Ebenen im Unternehmen. Der Enabler

- ist ein Insider – ein Mitarbeiter, der das Unternehmen und seine Mitarbeiter gut kennt;
- erkennt die Bedürfnisse des Unternehmens und versucht durch die berufliche Bildung, diese Bedürfnisse zu erfüllen;
- erkennt, was die Mitarbeiter einander in Sachen berufliche Bildung zu bieten haben, und/oder sucht Hilfe von außen.

Woraus besteht dieses Paket für berufliche Bildung? Es ist online verfügbar.² Es ist eine Art Werkzeugkasten/Handbuch mit ergänzenden digitalen Lernobjekten und Bildern, mit denen wesentliche Aspekte illustriert werden. Es ist ein *in sich abgeschlossenes Paket für berufliche Bildung*, wird aber durch einen Online-Chatroom ergänzt, in dem neue und erfahrene Enabler Gedanken oder Erfahrungen austauschen können. Dieses Paket für berufliche Bildung wird am besten bei Unternehmen ohne organisiertes Personalwesen eingesetzt, ist aber an alle KMU anpassbar.

Es gibt verschiedene Bildungsmodule:

Das erste Modul hilft den **Bildungsbedarf** innerhalb des Unternehmens einzuschätzen. Den Ist-Zustand der Belegschaft genau zu kennen und zu wissen, was entwickelt werden muss, um den Kenntnisstand zu verbessern, ist ein wesentlicher Bestandteil der Managementstrategie, wie auch auf der Website erläutert wird. Bildungsbedürfnisse sind Kompetenzen, die dem Unternehmen ein optimales Funktionieren ermöglichen und den Mitarbeitern fehlen. Das Online-Toolkit ermöglicht den Zugang zu nützlichen Werkzeugen (z. B. Methode zur Erstellung einer Kompetenzmatrix). Die beschriebenen Methoden können sich für den Enabler als sehr wichtig erweisen.

Ausbildung eines „Enablers“

Das Ziel am Ende des ersten Moduls ist, dass der Teilnehmer in der Lage ist,

- eine Einschätzung des Bildungsbedarfs vorzunehmen;
- mit der Geschäftsleitung und der Belegschaft erfolgreich die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung zu diskutieren;
- den aktuellen Kenntnis- und Erfahrungsstand der Belegschaft zu analysieren;
- herauszufinden, welche (gegenwärtigen und zukünftigen) Kompetenzen fehlen;
- zu bestimmen, wer und welche Teams welche Art von beruflicher Bildung brauchen;
- die Angebote zur beruflichen Bildung von externen Ausbildern und Berufsbildungsunternehmen zu validieren.

Das zweite Modul betrifft **Bildungsmittel** und betont nachdrücklich, dass auch andere Mittel als Bücher, Lehrer usw. in Betracht kommen können. Es werden viele Anregungen gegeben. In den nächsten Kapiteln werden wir auch zeigen, dass Bildungsmittel sehr vielfältig sein können.

(²) <http://test.berida.com/xldv/FrontEnd/Default.aspx>

'How to - Prepare a Skills Matrix'

Introduction

A Skills Matrix is one of the most simple, but highly effective, tools available to assess training needs. It is easily reviewed and updated, and presents the skills of team members in a single chart.

This guide examines how a Skills Matrix will help you to:

- Review the skills and competences required for roles within the team
- Assess training needs
- Identify gaps in skills within the team
- Build commitment to the development of new skills.

Definition

A Skills Matrix is a table that clearly shows the skills held by individuals in a team, and the skills gaps within a team.

Key steps in preparing a Skills Matrix

To get the most out of your Skills Matrix you will need to:

1. Identify the job roles in your team
2. Review and code standards of performance
3. Assess the requirement for on-the-job training.

An example of a completed Skills Matrix is provided at the end of this guide, as well as a blank proforma. Look at the example, photocopy the proforma, and using your own team as a guide, follow these steps to prepare a Skills Matrix.

(For more on Organisational Training Plans, see 'How to Develop an Organisational Training Plan').

Example Matrix for an Administration Team

Name	SKM	Diary Management	Taking an Enquiry	Ordering Stationery	Presentation of Reports	Keeping small Records	Use of Marketing Database	Confidentiality	Emergency Procedures
Sam		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Larini		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Multha		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
John		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iselle		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Karen		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Matthew		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No. of people required to be competent		4	7	3	6	7	6	7	5

KEY

☐ Does not require training ☐ Requires training ☐ Currently being trained ☐ Trained ☐ Experienced, could train others

instep
Learning Resources

THE HOW TO SERIES

THE HOW TO SERIES

instep (UK) Ltd, Willow Barn, Newcastle Road, Bicester, Sandiacott, Cheshire CW11 1SR
Tel: 01477 505811 Fax: 01477 505822 email: howto@instepuk.com www.instepuk.com

© Instep (UK) Ltd. Learning Resources 2005

Quelle: <http://www.qualitysouthwest.co.uk/docs/How%20to%20-%20Prepare%20a%20Skills%20Matrix.pdf>.

Im *dritten Modul (innerbetriebliche Bildung)* geht es darum, wie der Bildungsbedarf mit den in dem jeweiligen Unternehmen verfügbaren Bildungsmitteln abgestimmt und ein ordentliches Funktionieren erreicht werden kann. Motivation ist wichtig, und der Enabler sollte als Coach agieren.

Die Rolle dieser Berater oder Moderatoren ist letztendlich sehr wichtig, ganz gleich, ob es sich um externe oder interne Kräfte handelt. Sie können die wirklichen Koordinatoren eines antizipativen Ansatzes sein, der alle lokalen Akteure und Interessenvertreter einbezieht. In gewisser Weise ist dies ein neuer Ansatz für Eigenverantwortlichkeit und Selbstentwicklung in KMU. Ein guter sozialer Dialog scheint eine Voraussetzung für den Erfolg dieser „Enabler-Maßnahmen“ zu sein.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Verbesserung der Innovationsfähigkeit des Managements im Zusammenhang mit dem Wandel:** Die Vernetzung mit anderen Unternehmen oder Akteuren in der Branche kann bei der Antizipation des Wandels und der Entwicklung von Perspektiven helfen. Die Sozialpartner spielen eine wichtige Rolle in der Ermöglichung, Organisierung und Koordinierung solcher Netzwerkstrukturen.
- **Voraussetzungen für die Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik; Entwicklung neuer Aufgaben und neuer interner Funktionen:** Planungs- und Entscheidungsfindungsprozesse können durch neue interne Funktionen wie „Moderatoren“ oder „Enabler“ sehr leicht und effizient unterstützt werden. Insbesondere vom KMU-Standpunkt aus sind diese neuen Funktionen interessant, weil sie auf vorhandenen Ressourcen und Mitarbeitern aufbauen und keine teuren und/oder zusätzlichen Ressourcen erfordern. Es ist aber wichtig, dass Führungskräfte oder Mitarbeiter voll unterstützt und in den gesamten Geschäftsprozess eingebunden werden und gut auf ihre Aufgabe vorbereitet sind.
- **Behörden, Kammern, Berufsverbände und Verbände der Sozialpartner:** Sie spielen eine wichtige Rolle in der Förderung der Entwicklung neuer Funktionen im Rahmen einer systematischeren Personal- und Kompetenz-

wicklungspolitik in KMU (z. B. durch öffentliche Kampagnen und experimentelle Mittel). KMU können im Rahmen europäischer Programme neue Erfahrungen entwickeln.

- **Eine aktive Lernpädagogik und Orientierung, das Bekenntnis des Arbeitgebers zum lebenslangen Lernen und die Einbindung des lebenslangen Lernens in alle Unternehmensbereiche:** Dies sind entscheidende Erfolgsfaktoren.
- **Enge und effektive Beziehungen zu Organisationen im Bereich von beruflicher Bildung, Personalentwicklung und Arbeitskräfteentwicklung außerhalb des Unternehmens:** Auch dies sind Faktoren, die zum Erfolg führen. Auch hier spielen die Sozialpartner und andere Organisationen eine wichtige Rolle als Moderatoren, Informationsquellen und erste Anlaufstellen für Auskünfte. Ferner sind Leitfäden sowie Instrumente für Bedarfs einschätzungen usw. wichtige praktische Instrumente zur Förderung einer besseren Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik.

Bewährte Praktiken im Überblick

- Flexibility-Coaching für Unternehmen (AT01)
- Pew@re (DE01)
- Innomet (EE01)
- 4 T (FI01)
- Plateform RH (FR02)
- KEK GSEVEE (GR01)
- Skillnets (IE01)
- LISP (IT02)
- INFPC (LU01)
- SME Counselling (RO01)
- SME ACTor (RO02)
- Enabler (SE01)
- Guidance in the Workplace Transfer (SE02)

„Ich mache diese Arbeit seit 20 Jahren! Ich brauche keine berufliche Bildung ...“

1.4 WAHRNEHMUNG DES BERUFLICHEN BILDUNGSBEDARFS DURCH ARBEITNEHMER UND GESCHÄFTSLEITUNG

Übersicht

Aus vielen Gründen – einige davon „kultureller“ Natur, bedingt durch die Besonderheit der Branche oder des Gewerbes, aber sicherlich auch durch fehlende Möglichkeiten, Informationen und Ressourcen – wird die berufliche Bildung in zahlreichen KMU von Geschäftsleitern, Unternehmern und Arbeitnehmern gleichermaßen nicht als wichtig wahrgenommen. Namentlich in Mikro- und Kleinunternehmen des Handwerksbereichs bedeutet berufliche Bildung in der Regel praktische, ganz unbewusste und informelle berufliche Bildung am Arbeitsplatz. Deshalb erscheint die herkömmliche theoretische berufliche Bildung vielleicht als überflüssig. Wahrnehmungen hängen immer von den Möglichkeiten ab, die einem zur Verfügung stehen. Deshalb wird, wenn immer wieder behauptet wird, vorhandene Bildungsprogramme seien nicht für KMU geeignet, dies gern für bare Münze genommen und führt dazu, dass KMU weniger Bildungsmaßnahmen durchführen. Daher ist es wichtig, zu betonen, dass es durchaus viele Beispiele für gute Verfahren gibt, insbesondere Verfahren, die eine adäquate berufliche Bildung und Kompetenzentwicklung in KMU ermöglichen. Die in diesem Abschnitt aufgeführten Beispiele bieten verschiedene Lösungen für verschiedene Probleme: beispielsweise Ermittlung des Bildungs- oder Kompetenzbedarfs in einem Unternehmen anhand von Instrumenten, die auf KMU abgestimmt sind. Andere Beispiele für die Verbesserung der Wahrnehmung von Bildungsbedürfnissen sind Initiativen und Instrumente, um KMU-Chefs, Unternehmer und Arbeitnehmer über vorhandene Möglichkeiten zu informieren und dadurch auch das Bewusstsein für berufliche Bildungsmöglichkeiten zu schärfen.

Bewährte Praktiken

In KMU entfallen auf nur wenige Beschäftigte zahlreiche Aufgaben, die täglich erledigt werden müssen. In vielen Fällen ist keine Zeit, den Blick auf abstrakte Fragen zu richten. Fehlende Antizipation ist gewissermaßen ein kulturelles Problem für KMU und hängt mehr oder weniger mit einer schwach ausgeprägten oder sogar ganz fehlenden Personalkultur oder fehlenden Personalinstrumenten zusammen. Es ist notwendig, KMU bei der Erarbeitung einer geeigneten Kompetenzentwicklungspolitik im Einklang mit dem Konzept des lebenslangen Lernens zu unterstützen, um erfolgreich auf die rasche Veränderung von Märkten und die Anforderungen einer wissensbasierten Gesellschaft reagieren zu können. Alle Arbeitnehmer, ob jung oder alt, sollten Zugang zum lebenslangen Lernen haben.

KMU Personalinstrumente an die Hand geben, um ihre Wahrnehmung von Bildungsbedürfnissen zu verändern

Viele Initiativen versuchen, eine solche langfristige Perspektive zu berücksichtigen und Aktionspläne zu formalisieren, mit dem Ziel, KMU Personalinstrumente an die Hand zu geben und deren Wahrnehmung von Bedürfnissen zu ändern. „Ich mache diese Arbeit seit 20 Jahren! Ich brauche keine berufliche Bildung ...“ und „Sie wissen ja, wie es in KMU aussieht; es ist schwer, eine langfristige Vision zu haben.“ Solche Äußerungen bekommt man in kleinen Unternehmen oft zu hören. Aber dies erklärt sich oft durch mangelnde Information und das Nichtvorhandensein erschwinglicher Bildungsmöglichkeiten. Wenn mehr Informationen – verbunden mit echten Möglichkeiten – verfügbar sind, ändert sich die Sichtweise. Je mehr Informationen und Bildungsmöglichkeiten verfügbar sind, desto mehr werden sie in der Regel auch genutzt, wie Untersuchungen bestätigen.

Deshalb können öffentliche Programme solche „kulturellen“ Faktoren beeinflussen, so dass sie präferenzbildend wirken und zeigen, dass berufliche Bildung nicht ausschließlich Arbeitnehmern in großen Unternehmen vorbehalten ist. Bei all dem ist der Faktor **Informationsverbreitung** von wesentlicher Bedeutung.

Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Notwendigkeit von beruflicher Bildung und von lebenslangem Lernen oft nicht sehen, dann deshalb, weil sie sich nie Zeit genommen haben, mit geeigneten Instrumenten und formalisierten Verfahren genau einzuschätzen, welche Kompetenzen benötigt werden. Deshalb ist in vielen Projekten eine **externe**

Einschätzung der Bedürfnisse der Schlüssel, um das Bewusstsein von Arbeitgebern und Arbeitnehmern für die Bedeutung beruflicher Kompetenzen und ständigen Lernens zu schärfen. **Alles beginnt mit einer guten Diagnose. Wenn die Diagnose kostenlos angeboten wird, werden Arbeitgeber mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit interessiert sein.**

Die Analyse des Bildungsbedarfs wird durchgeführt, um sicher zu sein, dass Bildungsbedarf besteht, und um die benötigten Inhalte des Bildungsprogramms zu bestimmen.

In **Luxemburg** hat das **Nationale Institut für die Förderung der beruflichen Weiterbildung** mehrere Maßnahmen eingeführt, die sich speziell an KMU wenden und sie über berufliche Bildung und die Möglichkeiten von Beihilfen beraten und informieren. Bei der Auswertung der Anträge auf Beihilfen, die bei dem Institut eingingen, erkannte man (oder konnte zumindest bestätigen), dass KMU weniger Beihilfen beantragen als große Unternehmen. Eine Aufgabe des Instituts bestand darin, mehr KMU über staatliche Beihilfen zu informieren, um so etwas an den Einstellungen und Gewohnheiten zu ändern. Es wurden individuelle Termine und Informationsveranstaltungen anberaumt, um Unternehmensleiter über die Aktionen und Dienstleistungen des Instituts zu informieren (zum Beispiel über die Kofinanzierungsmöglichkeiten).

Wie funktioniert die Unterstützung durch den Unternehmensmittler genau?

Ihr Unternehmensmittler wird einen Ihnen passenden Besuchstermin in Ihrem Büro vereinbaren. Er wird

- die Kompetenzen bestimmen, die Ihr Geschäft fördern werden: Gemeinsam mit Ihnen wird er Kompetenzen ermitteln, die sich positiv auf Ihr Geschäft auswirken – jetzt und in der Zukunft;
- ein maßgeschneidertes Bildungspaket zusammenstellen;
- zuverlässige Schulungsanbieter vor Ort suchen;
- Fördermittel zur Ergänzung Ihrer Investition suchen;
- die berufliche Bildung evaluieren, damit echte Ergebnisse erzielt werden. Schließlich soll sich Ihre Investition ja bezahlt machen.

Siehe <http://www.traintogain.gov.uk/>.

Das Projekt **Kompetenzen für die Wissensgesellschaft** soll Leitern von KMU in der Metallbranche helfen, Schlüsselanforderungen, bereichsübergreifende Anforderungen und Kompetenzerfordernisse zu erkennen und auf dieser Grundlage die entsprechenden Personalstrategien zu definieren. Schließlich wurde an über 1 000 Unternehmen ein Leitfaden verteilt, mit dem Gesamtziel, das Management des geistigen Kapitals zu verbessern.

Train to Gain ist der nationale Qualifizierungsservice, der Auskunft über alle Bildungsprogramme im **Vereinigten Königreich** gibt. Das Projekt hilft Arbeitgebern, die Kompetenzen von Mitarbeitern zu verbessern, als Mittel zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Hierzu schätzen **Kompetenzmittler** (oder Unternehmensmittler) zunächst die Bedürfnisse ein und helfen dann, Schu-

lungsanbieter zu finden. In gewissen Sinn geht es, wie das nachstehende Fallbeispiel zeigt, darum, die Dinge einfacher zu machen, als sie zunächst erscheinen.

„Erfolgsstrategie für Radio Taxis“

Radio Taxis (Fareham), ein in South Hampshire operierendes Taxiunternehmen, beschäftigt über 90, unter seiner „Flagge“ tätige, selbstständige Fahrer sowie zehn Vollzeit-Bürokräfte. Im letzten Jahr hat Steve Clark die Rolle des Geschäftsleiters übernommen und wurde durch das Zusammentreffen mit einer der Kompetenzmittlerinnen, Emma Clark, auf Train to Gain aufmerksam.

Die Lösung:

- Bedarfsanalyse
- Die Kompetenzmittlerin fand einen Lehrgang, der eine Vielzahl an Themen abdeckte, von denen viele als wichtig für die Fahrer eingestuft wurden (darunter Kindertransport, Behandlung von Notfällen, Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, Kundenservice und sicheres Fahren).
- Es musste ein Anbieter gefunden werden, der flexibel genug war. Die Kompetenzmittlerin Emma Clark erzählt: „Das Lernen erfolgte zum Teil sogar durch Informationspakete, die die Fahrer durcharbeiten konnten, während sie auf ihren nächsten Fahrgast warteten!“

Die Ergebnisse waren positiv.

„Wir sind Emma wirklich dankbar, dass sie uns auf den Train-to-Gain-Service aufmerksam gemacht hat. Er hat uns nicht nur geholfen, unseren Wettbewerbsvorteil zu sichern, sondern auch unseren Geschäftsbetrieb in der Gegend um Fareham zu halten und auszubauen. Jetzt sind wir die Größten.“

Siehe <http://www.traintogain.gov.uk/>.

In Lille (Frankreich) hat die dortige Industrie- und Handelskammer in Zusammenarbeit mit Arbeitsvermittlungen die „**Plateform RH**“ gegründet. Ihr Ziel besteht vornehmlich darin, KMU bei der Definition ihres Bildungsbedarfs zu unterstützen und öffentliche Fördermöglichkeiten zu finden. Entscheidend bei dieser Beratung ist die Bedarfsanalyse, die am Anfang jeder Zusammenarbeit steht.

Im gleichen Arbeitsmarktgebiet hat die Handwerkskammer eine Initiative mit dem Namen **RH+** entwickelt. Ziel dieser Initiative ist es, **Arbeitgeber im Handwerksbereich für Fragen des Personalwesens zu sensibilisieren – von Fragen wie Bildungsbedarf bis hin zum Thema Bewältigung des Wandels**. Diese Initiative wollte **einen aktiven und auf die Bedürfnisse von Handwerksbetrieben zugeschnittenen Ansatz bieten**. Dieses Beispiel hat gezeigt, dass Arbeitgeber im Handwerksbereich, die richtig informiert werden, durchaus ihre Möglichkeiten erkennen.

Die Tür für externe Beratung zu öffnen scheint in der Tat ein guter Anfang zu sein. Dies ist die zentrale Botschaft des Projekts **Guidance in the Workplace**. Ein weiterer Schritt besteht darin, genau zu bestimmen, welche Beratung und Anleitung ein Unternehmen braucht, und dadurch den Weg für die Inanspruchnahme von Schulungszentren zu ebnet oder die innerbetriebliche Bildung in Betracht zu ziehen. Im Allgemeinen werden solche Instrumente von KMU gut aufgenommen. Sie können von außen durch eine Einrichtung oder eine Berufsorganisation eingebracht werden. **Es ist sehr wichtig, dass sie auf die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten sind: Eine Orientierung, die zu abstrakt ist, würde überhaupt nicht gut funktionieren.**

Deshalb haben verschiedene Projekte nach gründlicher Analyse des betreffenden KMU spezielle Diagnosewerkzeuge entwickelt. Das estnische Projekt **Innomet** hat ein webbasiertes Werkzeug zur Verbesserung der Kompetenzeinschätzung in KMU entwickelt, mit einer ersten – und erfolgreichen – Anwendung auf KMU in der estnischen Maschinenbaubranche. Die Innomet-Website widmet sich **nicht nur der Kompetenzeinschätzung in KMU, sondern auch in Bildungseinrichtungen**: Das Vergleichen und Querverbinden dieser Einschätzungen hilft, Unternehmen und Bildungseinrichtungen besser aufeinander abzustimmen. Ein weiteres positives Ergebnis ist eine funktionierende Datenbank, die einen schnellen Überblick über den Kompetenzbedarf nach Region, Beruf und Kompetenzart bietet (siehe Screenshot).

Das ursprüngliche Ziel von **Ecasme** bestand darin, die geringe Nutzung von Bildungsmöglichkeiten durch KMU-Beschäftigte mit einem **Online-Toolkit zur Einschätzung des Bildungsbedarfs** zu verbessern. Es wurde ein Toolkit-Prototyp unter Einbeziehung von 20 KMU entwickelt. Der Hintergrund ist, dass Online- oder webbasierte Bildung in KMU selten angewendet wird, obwohl sich diese Form der Bildung in großen Unternehmen immer mehr verbreitet.

Online-Toolkits machen es einfacher, eine permanentere Nutzung von Einschätzungsinstrumenten festzulegen.

Das nächste Beispiel zeigt, dass Arbeitgeber – oder auch Arbeitnehmer – mit innovativen Werkzeugen zur internen Einschätzung des Kompetenz- und Bildungsbedarfs ausgestattet werden können. Diese Einschätzungen können im Sinne des lebenslangen Lernens immer wieder durchgeführt werden, um **eine ständige Kultur der Kompetenzeinschätzung und der Einschätzung der beruflichen Bildung** zu fördern. In allen Fällen wird die Rolle einer neuen Funktion (innerhalb oder außerhalb des Unternehmens) herausgestellt, nämlich der des „**Lernmoderators**“, „**Enablers**“ oder „**Beraters**“ (siehe Kapitel 1.3). Für KMU ohne Personalkultur oder Personalwesen ist die Rolle dieser neuen Mittler in einer wissensbasierten Gesellschaft tendenziell von entscheidender Bedeutung.

Wie kann die Lernkultur in KMU ausgebaut werden? Das Projekt „**SME Counselling**“ ist der Ansicht, dass **die besten Berater auf dem Gebiet der lebenslangen Bildung nicht aus externen Einrichtungen, sondern aus den Reihen bekannter Firmenpersönlichkeiten kommen dürften (Führungskräfte innerhalb des Unternehmens)**. „Neue Managementtechniken (Coaching, Mentoring) sollten bereichert werden. Deshalb sollten die Führungskräfte auch in der Lage sein, praktische Informationen/Auskunft/Beratung zum lebenslangen Lernen zu geben und als Lernmoderatoren oder Lernmittler in der betrieblichen Bildung zu agieren.“

The screenshot displays the 'Innomet' web application interface. At the top, it shows the logo and the text 'TÖÖKESKKOND (LIVE)'. Below this, there are navigation links for 'Courses calendar', 'Reports', and 'Login to system'. The main content area is titled 'Overview of skill values - report parameters' and includes a 'Print' button. The interface is divided into several sections: 'General', 'Filter', and 'Compare'. Under 'General', there are dropdown menus for 'profession' (with 'Võlli, Subee' selected), 'skill type' (with 'Special skills' selected), and 'skill'. A 'Close editing box' button is also present. The 'Filter' section contains dropdown menus for 'type' (with 'All types' selected), 'profession' (with 'All professions' selected), and 'search term'. Below these are two buttons: 'Show skills meeting the conditions' and 'Show All skills'. The 'Compare' section has dropdown menus for 'region' (with 'All regions' selected) and 'sector' (with 'All sectors' selected). A 'Show report' button is located at the bottom left. The footer contains the text 'Copyright Innomet, 2007 | About | Contact'.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Mehr Informationen zu Bildungsmöglichkeiten durch Dialog:** Ein Gefühl der Resignation („Berufliche Bildung ist nichts für uns.“ oder „Wir brauchen keine berufliche Bildung.“) kommt oft von unzureichender Information über das Bildungsangebot. Allzu oft resultiert dieses Gefühl auch aus der Isolation der Unternehmer und kurzfristigen Sachzwängen. Deshalb sollte der entscheidende Punkt sein, die Dinge einfacher zu gestalten, als sie auf den ersten Blick scheinen! Hier spielen wieder Berufsverbände, Handels- und/oder Handwerkskammern sowie die Sozialpartner und Behörden eine wichtige Rolle bei der Schärfung des Bewusstseins und der Verbesserung der Wahrnehmung im Zusammenhang mit beruflicher Bildung, lebenslangem Lernen und der allgemeinen Notwendigkeit, sich um Qualifikationen und Kompetenzen zu kümmern.
- **Rolle der Beratung:** Nehmen Sie sich Zeit! Öffnen Sie die Türen! Beratung – sei es durch einen externen Moderator oder Personen, die firmenintern für diese Aufgabe ausgebildet sind – wird oft vonnöten sein. Die Beratung sollte effektiv, einfach, flexibel und leicht zugänglich sein. Auch wenn kleine Unternehmen und ihre Mitarbeiter nicht so oft in Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften vertreten sind, ist es wichtig, dass Berater mit Organisationen der Sozialpartner kooperieren und zusammenarbeiten, weil diese sowohl die praktischen Erfordernisse als auch die vorhandenen Möglichkeiten für berufliche Bildung genau kennen.
- **Einfache, anpassungsfähige und leicht zugängliche Bestimmung von Kompetenzen:** Das Unternehmen sollte von einer Bedarfsanalyse Gebrauch machen, die auf seine Größe (insbesondere bei Mikrounternehmen) und seine Branche zugeschnitten ist. Sowohl die Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber sollten sich aktiv an dieser Bedarfs-einschätzung beteiligen. Die Bewertungsinstrumente sollten sehr konkret sein. Bei ihrem Einsatz durch andere Akteure, insbesondere Arbeitsverwaltungen, können sie einen neuen Informationsaustausch fördern. Dies kann sehr nützlich sein, namentlich für Branchen mit Rekrutierungsproblemen. Die Einschätzungen sollten regelmäßig, unter Zugrundelegung eines lebenslangen Ansatzes, vorgenommen werden.
- **Einbettung der Aktivitäten in Maßnahmen und Unterstützungsprogramme auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene:** Die Erfahrungen aus bewährten Verfahren machen deutlich, dass Aktivitäten zur Schärfung des Bewusstseins und zur verbesserten Wahrnehmung der Bildungsthematik wirkungsvoller und nachhaltiger sind, wenn diese Regeln befolgt werden.

Bewährte Praktiken im Überblick

- Innomet (EE01)
- Competencies for the Knowledge Age (ES02)
- Ecasme (IE02)
- INFPC (LU01)
- New approach to training (LV01)
- SME Counseling (RO01)
- Enabler (SE01)
- Guidance in the Workplace Transfer (SE02)
- Unionlearn (UK01)

„Zusammen geht es“

1.5 RESSOURCEN-POOLING UND KMU-KOOPERATION BEI BERUFLICHER BILDUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Zusammenfassung

„Zusammen geht es besser ...“ Die Einbindung in Netzwerke, Kooperationen oder Cluster-Aktivitäten ermöglicht KMU ein wirksames Engagement in kontinuierlicher beruflicher Bildung und Kompetenzentwicklung. Solche Netzwerke können ihnen helfen, Zugang zu Information zu finden, das Bewusstsein für die Bedeutung der Vorbereitung auf den Wandel zu schärfen und die berufliche Bildung zu entwickeln. Netzwerke können auf lokaler Basis gebildet werden, im Allgemeinen mit einer starken sektoralen Dimension. In einigen Fällen können Praxisgemeinschaften durch Online-Foren entstehen, wodurch ein landesübergreifender Charakter erreicht wird. Bewährte Praktiken zeigen, dass das Definieren von Zielen (beispielsweise die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Bausektor oder die Entwicklung der Qualität im ländlichen Tourismus) oder das Suchen von Lösungen für typische Probleme (fehlende Ressourcen oder organisatorische Beschränkungen in der Entwicklung von Lehrverhältnissen) wichtige Elemente darstellen, um Programme und Initiativen wirksam und geeignet zu gestalten. Schließlich führt ein Pooling von Ressourcen und Wissen oft zu Ergebnissen und Aktivitäten für KMU, die mit den isolierten Ansätzen von Unternehmen, die sich auf eigene Mittel verlassen, nicht möglich sind.

Bewährte Praktiken

Wie bereits weiter oben erläutert, fällt es KMU schwerer, sich auf den Wandel vorzubereiten, als größeren Unternehmen. Ein größeres Problem ist die Tatsache, dass sie nicht über die richtigen Strukturen oder Ressourcen verfügen, um HR-Prozesse umzusetzen, Personal umzuschulen, Werkzeuge für schnelles und wirksames Reagieren zu entwickeln usw. Wie ebenfalls oben geschildert, ist das Schärfen des Bewusstseins für die Notwendigkeit eines Wandels entscheidend.

Die Bildung von KMU-Netzwerken und -Clustern stellt einen erfolgreichen Ansatz dar, um eine neue Dynamik zu schaffen.

Mit vereinten Kräften sind KMU in einer besseren Ausgangslage, eine positive Umstrukturierung zu stemmen und sich ständig an wechselnde Marktverhältnisse anzupassen.

Der Austausch von Informationen kann dadurch verbessert werden, dass KMU des gleichen Sektors zusammengebracht werden, die Wissen in ähnlichen Geschäftsaktivitäten teilen. Darüber hinaus können koordinierte Strategien für die berufliche Bildung und das Schaffen neuer Möglichkeiten zum Verbessern der Kompetenzen von einfachen und leitenden Angestellten sowie Unternehmern umgesetzt werden.

Die Arbeit des **Französischen Textil- und Bekleidungsinstituts** im Rahmen des europäischen **Pro-Crisis-Projekts** zeigt, wie sich lokale KMU durch äußerst praxisnahe und maßgeschneiderte berufliche Bildung auf den Wandel vorbereiten können. Nach einer umfassenden Analyse des Bedarfs und der Verbrauchsmuster in diesem Sektor lautete das Ziel, die Arbeit in den KMU zu intensivieren und zu optimieren, um Leistung und Qualität von KMU zu steigern. Es wurde eine Gruppe von KMU in der einst führenden Textilregion Cholet ausgewählt. Statt die Produktion zu verschlanken, wurde das Ziel gesteckt, die Qualität der höherwertigen Dienstleistung (Design, Innovation, Beziehungen mit Kunden usw.) zu verbessern. **Eine größere Vielseitigkeit der Angestellten** wurde als Schlüssel erkannt, um die Gesamtqualität der Dienstleistung und die Wettbewerbsfähigkeit der KMU zu steigern. Die Reaktionsfähigkeit angesichts neuer Chancen durch die Globalisierung sollte verbessert werden.

Der Erfolg der Maßnahme beruhte im Wesentlichen auf dem maßgeschneiderten Ansatz des Instituts für die berufliche Bildung. Die berufliche Bildung war äußerst praxisnah und erfolgte vor Ort. Sie begann mit den Produkten des Unternehmens, um stark betriebsbezogen zu wirken. Dadurch wurde eine direkte Verknüpfung mit der täglichen

Arbeit und den Herausforderungen für die KMU erreicht. Die berufliche Bildung erfolgte ebenfalls personalisiert und in Form von Arbeit in kleinen Gruppen.

Das Leonardo-Projekt „Pro-Crisis“ diente auch dazu, diese bewährten Praktiken zu verbreiten und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bekleidungssektor zu fördern. Benchmarking, Austausch von Wissen und Konferenzen dienten dazu, den Transfer von bewährten Praktiken und die Zusammenarbeit angesichts der aktuellen Herausforderungen des Sektors durch die Globalisierung zu vereinfachen.

Netzwerke und Cluster dienen auch zum Pooling von Ressourcen und Wissen, in bestimmten Fällen mit einem Anstoß von außen.

In Baden-Württemberg (Deutschland) bietet Pew@re Unterstützung für strategische Personalentwicklungskonzepte in KMU. Eine Reihe von Personalwerkzeugen wurden in den teilnehmenden Unternehmen eingeführt, die zuvor über kein effizientes Personalmanagement verfügten. Schwerpunkt des Programms ist die Unterstützung der KMU bei der Entwicklung von strategischen Personalentwicklungskonzepten, die sich für die spezifischen Situationen von KMU eignen, und die Entwicklung eines Kooperationsnetzwerks von KMU, um diese Probleme zu lösen.

Das Programm soll den Qualifizierungs- und Bildungsprozess in KMU durch Bündeln von Ressourcen vereinfachen. Durch die Zusammenarbeit in sogenannten „Lernnetzwerken“ werden gemeinsame Strategien für die Personalentwicklung in den einzelnen Unternehmen entwickelt. Das Pew@re-Team koordiniert und verwaltet das Netzwerk, veranstaltet Workshops und regionale Konferenzen und sorgt für externe Berater/Experten. Durch kontinuierliche Beratung und den Austausch von Wissen und Erfahrungen werden die Personalstrategien an den Bedarf und Wandel in den Unternehmen angepasst. Auch regionales Wissen über KMU wurde gesammelt. Das Programm schärfte schließlich das Bewusstsein der Arbeitgeber im Bundesland Baden-Württemberg.

Ein weiteres deutsches Beispiel ist das Kompetenzzentrum SiGePool, das von der Arbeitsgemeinschaft Netzwerk für Gesundheit und Qualifikation (Netzwerk „Gesunde Bauarbeit“) im Kreis Heinsberg gegründet wurde. Das Programm

hat ein Netzwerk von KMU und eine gemeinsame Plattform für Informationen und Maßnahmen eingerichtet. Ausgangspunkt waren die Gefahren, denen Arbeiter im Bausektor ausgesetzt sind, aber auch die Beobachtung, dass die Angestellten wenig fortgebildet werden und sehr früh in Rente gehen. Das Sektorenkriterium spielt hier bei der Schaffung eines Netzwerks eine große Rolle, das die Arbeitsbedingungen und die Arbeit der Qualität verbessern soll. Das Umsetzen beruflicher Bildung in kleinen Baubetrieben kann aber aus organisatorischen und finanziellen Gründen sehr schwierig sein. Ressourcen-Pooling bietet hier mehrere Vorteile: Die Kosten für den Arbeitgeber sind niedriger, und die berufliche Bildung ist für die Angestellten besser zugänglich, was zu einer praktischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt. Es stellt sich ein Netzwerkeffekt oder ein positi-

Pooling von Ressourcen: ein gemeinsames Auszubildendenprogramm

Das österreichische Chemieunternehmen KCCS brauchte dringend qualifizierte Arbeitnehmer, konnte aber aufgrund der geringen Größe keine Auszubildendenplätze anbieten. Das gemeinsame Auszubildendenprogramm für Chemietechniker ist eine unternehmensbasierte Initiative in Kooperation mit zwei weiteren Unternehmen im benachbarten Gewerbegebiet. Die drei Unternehmen hatten bereits bei der Ausbildung „normaler“ Auszubildender zusammengearbeitet (Tests, Schnupperlehren, Auswahl von Auszubildenden) und sich Kosten und Auszubildendenplätze geteilt.

Der KCCS-Arbeitsausschuss begann dieses erfolgreiche Programm im Jahr 2003 mit voller Unterstützung des Geschäftsführers. Der Arbeitsausschuss ist für Qualifizierungspläne zuständig und stieß dieses Programm für Chemietechniker an. Das gemeinsame Programm ist gleichwertig mit einer normalen Ausbildung.

Für Arbeitnehmer stellt das Programm eine einfache Möglichkeit dar, eine offiziell anerkannte Ausbildung in der Tätigkeit zu absolvieren, in der sie zuvor ohne formale Ausbildung gearbeitet haben. Sie können an ihrem normalen Arbeitsplatz bleiben (brauchen nicht die Schulbank zu drücken) und eine anerkannte Qualifizierung erwerben, die ihre Karrierechancen und Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Arbeitnehmer, die das Programm erfolgreich absolviert haben, erhalten eine Lohnerhöhung für Facharbeiter (etwa 370 EUR pro Monat).



© Focus Training

ver Schneeballeffekt ein. Jeder im Netzwerk erhält die Botschaft, dass berufliche Bildung nicht so schwer umzusetzen ist, wenn Unternehmen zusammenarbeiten.

Im Chemiebetrieb KCCS wurde noch eine weitere Form der Zusammenarbeit praktiziert. Obgleich ein Bedarf an qualifiziertem Personal und Auszubildenden für die Tätigkeit eines Chemietechnikers bestand, verfügte das Unternehmen nicht über die Ressourcen, dieses Ausbildungsprogramm anzubieten. KCCS entwickelte eine Zusammenarbeit mit zwei weiteren Chemieunternehmen in einem gemeinsamen Ausbildungsprogramm. Dieses Pooling stellte sich als äußerst effizient für die Qualifizierung von Mitarbeitern ungeachtet von Alter und bestehender Ausbildung heraus (siehe Kasten).

In Irland schuf die Skillnets-Initiative viele „Lernnetzwerke“ zwischen Unternehmen, die eng bei der beruflichen Bildung zusammenarbeiten. Das Projekt wird vom National Training Fund mitfinanziert.

Die Mittel stammen aus 0,7 % der Lohnzettel von jedem Arbeitgeber in Irland. Ein nationales Gesetz sorgt für die Finanzierung und erleichtert damit die umfassende Weiterqualifizierung und berufliche Bildung von Arbeitnehmern. Ein Skillnet-Lernnetzwerk ist eine Gruppe von Unternehmen, die zusammenarbeiten, um ihren Arbeitnehmern eine berufliche Bildung zu ermöglichen. Lernnetzwerke bestehen aus Unternehmen, die in geografischer Nähe zueinander sind oder dem gleichen Sektor angehören. Die Lernnetzwerke werden von Skillnets finanziert, um eine begünstigte berufliche Bildung zu ermöglichen, und auch die Unternehmen tragen entsprechend zur Finanzierung bei (siehe Kasten).

Vorteile von Praxisgemeinschaften: geringe Kosten und Just-in-time-Lernen – Angestellte lernen, wenn sie das Gefühl haben, sie brauchen es.

Praxisgemeinschaften haben sich in anderen Sektoren wie der Tourismusindustrie entwickelt, in der die meisten Betriebe (Hotels, Restaurants, Bed & Breakfast, ländlicher Tourismus, Freizeitaktivitäten usw.) KMU sind.

Skillnets

Skillnets ist eine von der öffentlichen Hand finanzierte, unternehmensgeführte Unterstützungsorganisation, die **berufliche Bildung** und Weiterqualifizierung im Beruf als Schlüsselemente für den Erhalt der nationalen Wettbewerbsfähigkeit von Irland fördern und erleichtern soll.

Skillnets unterstützt und finanziert Netzwerke von Unternehmen für die **berufliche Bildung** im Rahmen des Bildungsnetzwerkprogramms. **Diese Unternehmensnetzwerke, nachfolgend als „Skillnets“ bezeichnet, werden von Unternehmen selbst geführt und verwaltet.** Sie entwickeln, managen und bieten spezifische Bildungsprogramme für eine breite Vielfalt von Industrie- und Dienstleistungssektoren landesweit an. Das Skillnet-Netzwerkprogramm erhält Mittel vom National Training Fund und ermöglicht es dadurch den Netzwerkmitgliedern, erhebliche günstigere berufliche Bildung als marktüblich in Anspruch zu nehmen. Die Mitglieder wiederum tragen zum gesponserten Programm mit einem mit dem Netzwerk vereinbarten Anteil bei.

Seit 1999 hat Skillnets über 18 000 irischen Unternehmen in über 200 Netzwerken ermöglicht, Umfang, Breite und Qualität der beruflichen Bildung zu verbessern, und über 150 000 Arbeitnehmern eine Weiterqualifizierung und das Erfüllen ihres beruflichen Bildungsbedarfs ermöglicht.

Über 82 % der am Bildungsnetzwerkprogramm teilnehmenden Unternehmen sind Kleinbetriebe (weniger als 50) oder Kleinstbetriebe (weniger als 10). Für viele dieser Firmen bedeutet ihre Teilnahme an Skillnets ihre erste relevante Bildungsmaßnahme, und oft werden sie zum ersten Mal an realen und informierten Entscheidungen beteiligt, welche berufliche Bildung angeboten wird. Bildungsnetzwerke können kleinen Firmen helfen, einfacher, schneller und kostengünstiger an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen. Diese Erfahrung unterstützt kleine Unternehmen, das Geheimnis der beruflichen Bildung zu entzaubern, indem praktische Werkzeuge zum Analysieren und Erfüllen von Bildungsbedarf entwickelt werden – schnell, lokal und effizient. Ein interessantes Merkmal ist die Zusammenarbeit zwischen großen und kleinen Firmen in den meisten Netzwerken und die aktive Partnerschaft zwischen Einzelunternehmern und Arbeitnehmern in den Unternehmen.

Die Netzwerke decken eine Vielfalt von KMU ab: beispielsweise das Craft-Butchers-Skillnet oder das Irish-Hardware-Skillnet. Einige sind sektorenübergreifend wie das Women-at-Work-Skillnet, andere wiederum regional.

Siehe <http://www.skillnets.com/skillnets/about/index.html>.

Auf Initiative des lettischen Landtourismusverbandes schuf ein Leonardo-Projekt einen gemeinsamen Rahmen für die Verbesserung der qualitativ hochstehenden beruflichen Bildung im europäischen ländlichen Tourismus in

Europa. Die qualitativ hochstehende berufliche Bildung ist ein wichtiger Bestandteil von Geschäftsstrategien in diesem Sektor, da der Verbraucher sehr stark auf Qualitätskriterien und -indikatoren (wie Qualitätsstandards, Auszeichnungen usw.) achtet. Für ein Benchmarking der Qualitätsschemata und -kriterien für ländlichen Tourismus wurde eine Untersuchung in sieben Ländern mit verwurzelten Traditionen und effizienten Qualitätsschemata im ländlichen Tourismus durchgeführt. Diese Praxisgemeinschaft führte zu mehr Bewusstsein und die Entwicklung geeigneter Bildungsprogramme in den einzelnen Ländern. Es entwickelten sich Anreize für Teilnehmer zur beruflichen Bildung durch Kooperation und Netzwerkarbeit.

Eine weitere interessante Form des Poolings im Tourismus sind Praxisgemeinschaften im Rahmen des Projekts Work and Learn Together. Um die Herausforderungen für die KMU im Tourismussektor zu bewältigen, schuf das Projekt Praxisgemeinschaften, die das lebenslange Lernen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern am Arbeitsplatz fördern. Aktive *Online*-Arbeitsgruppen wurden gebildet, um KMU-Angestellten, Arbeitgebern, leitenden Angestellten und Fachleuten usw. einen Austausch von Informationen über Schwierigkeiten, Fragen, Antworten, Strategien und das Bilden von Kooperationen zu ermöglichen. Anschließend wurden mehrere Arbeitsgruppen für verschiedene Bereiche des Tourismussektors gebildet: Landtourismus, Bed & Breakfast, Hotels und Restaurants, Sport und Themenparks sowie Gesundheits- und Fitnesszentren usw. Zum Entwickeln von Kompetenzen sollten die Möglichkeiten der Informationstechnologie genutzt werden. Deshalb wurden mehrere Online-Foren eingerichtet, in denen KMU-Manager und -Angestellte Ideen austauschen, Fragen stellen und Antworten geben oder Ratschläge für bestimmte Situationen erteilen können. Wenn ein bestimmtes Problem in einem Spa in den Niederlanden auftritt, hat möglicherweise jemand in Estland oder Spanien die passende Lösung schon parat! Diese Online-Praxisgemeinschaften haben u. a. den Vorteil, dass das Werkzeug kostengünstig und einfach zu verwenden ist. Bemerkenswert ist auch der Doppelansatz mit einem informellen Lernprozess in Organisationen, die ein Lernen an Problemen ermöglichen, die wirklich relevant sind, und „Just-in-time-Lernen“, d. h., die Mitarbeitern lernen, wenn sie das Gefühl haben, sie brauchen es.

Eine aktive Lernphilosophie und die Rolle von Katalysatoren

Beim Ressourcen-Pooling und Koordinieren von Akteuren spielen Katalysatoren, wie im folgenden Kasten im Kontext des Projekts SME ACTor definiert, eine zentrale Rolle. Auch die Philosophie der Aktion ist wichtig. Im Mittelpunkt der Pooling-Strategien muss eine Philosophie des „aktionsbasierten Lernens“ stehen.

„Aktionsbasiertes Lernen“

Aktionsbasiertes Lernen basiert auf der Annahme, dass Menschen effizienter lernen, wenn sie an realen Problemen aus ihrem eigenen Umfeld arbeiten.

<http://www.smeactor.eu/project.php>

Die Rolle von Katalysatoren

„Ein Katalysator ist ein Profi, der Menschen unterstützt und valorisiert, die direkt in Aggregierungs- und Kooperationsprozessen von KMU beteiligt sind, indem er Aktivitäten von informeller Bildung zwischen Organisationen, Netzwerkarbeit und das Entstehen von lokalen Expertengemeinschaften fördert und erleichtert (d. h. als Katalysator für diese dient).

Seine Rolle beruht auf der Fähigkeit, Kooperationsprozesse mit Verfahren aktionsbasierten Lernens managen zu können, unter der Annahme, dass Menschen effizienter lernen, wenn sie an realen Problemen aus ihrem eigenen Umfeld arbeiten.

Bei der Unterstützung von Menschen in Lernprozessen kann der Katalysator/Mediator verschiedene Rollen spielen:

- Moderator in Arbeitsgruppen, Workshop-Diskussionen usw.
- Experte im Prozessmanagement
- Schulung in spezifischen Methoden und Werkzeugen
- Coaching von Teilnehmern

Ein Katalysator/Mediator kann Folgendes sein:

- Berater
- Ausbilder in lokalen Strukturen für berufsbezogene Ausbildung
- Angestellter oder Kader von Arbeitgeberverbänden oder lokalen Entwicklungsagenturen

Quelle: <http://www.smeactor.eu/facilitators.php>.

SME ACTor fördert eine Philosophie des „aktionsbasierten Lernens“ und unterstützt Katalysatoren von **KMU im Erwerb der Techniken von aktionsbasiertem Lernen.**

Berufliches Lernen geht über lektionsbasierte Aktivitäten hinaus und erfolgt auf unorthodoxe Weise auf Ebene des Einzelnen als auch der Organisation. Zusätzlich **sind die Humanressourcen für die Rolle von Katalysator/Mediator die bereits bestehenden lokalen Ressourcen** wie:

- Berater zur Unterstützung von Unternehmensgruppen in Kooperationsprojekten
- Angestellte/Kader von Sektoren-/Arbeitgeberverbänden
- Angestellte/Kader von lokalen Entwicklungsagenturen
- Ausbilder des lokalen Systems für berufsbezogene Ausbildung

Als Ergebnis dieses Projekts wurden etwa 30 **Lernlabors** in sechs Ländern eingerichtet. **Diese Labore wurden als „Lernräume“ gestaltet, in denen Katalysatoren für die SME-Aggregation Verfahren aktionsbasierten Lernens vor Ort anwenden und die möglichen bewährten Praktiken von Projekten zur Unterstützung von KMU identifizieren.** Zusätzlich hatten die Katalysatoren einen Lehrplan zur Verfügung, um das aktionsbasierte Lernen zu optimieren. 40 verschiedene Verfahren und Werkzeuge wurden untersucht, u. a.: *Brainstorming, To-Do-Formulare, Stakeholder-Analyse, Kunden- und Lieferbedarfsanalyse, Vertrag mit mir selbst, Kraftfelddiagramme, Planungs- und Problemlösungswerkzeuge, SWOT-Analysen und Visualisierungsverfahren usw.*

Kurz gefasst zeigen alle hier beschriebenen Ansätze, dass KMU aufgrund von Einschränkungen in Größe und Ort negative Folgen hinnehmen müssen. Aus Kooperation und Ressourcen-Pooling können viele Lehren gezogen werden.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Für erfolgreiche Kooperations- und Netzwerkprojekte sowie für ein Pooling von Ressourcen und Wissen spielt der Koordinator eine entscheidende Rolle:** Bei jedem kooperativen Prozess muss ein Koordinator, der in den Problemen der KMU gut bewandert ist, mit ausreichenden Mitteln ausgestattet sein. Der Koordinator muss Brücken zwischen den Sozialpartnern und den verschiedenen Akteuren im Bereich (Bildungszentren, öffentliche Behörden, Arbeitsagenturen, Handelskammern usw.) bauen. Die Weitergabe von einfachen und relevanten Informationen an die Teilnehmer des Netzwerks ist äußerst wichtig.
- **Eine erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf konkreten Programmen und den erwarteten Ergebnissen:** Bereits von Anfang an muss die Zusammenarbeit um ein konkretes Programm zum Lösen eines spezifischen Problems für KMU entwickelt werden, beispielsweise im Bereich der Ausbildungsplätze oder lebenslanges Lernen. Konzentrieren und Pooling von Ressourcen sind daher wichtig, um die Probleme der KMU zu lösen, die begrenzte Ressourcen für das Organisieren von Ausbildung und ersten Berufsbildungsprogrammen haben. Andere Bereiche, in denen Ressourcen-Pooling und Kooperation bei konkreten Programmen und erwarteten Ergebnisse sinnvoll zu sein scheinen, sind Anwerbung, Altersmanagement, Diversität und Geschlechtergleichberechtigung.
- **Netzwerkeffekte:** Je mehr Teilnehmer ein Netzwerk aufweist, desto größer ist der Effekt. Die optimale Größe von Netzwerken und Kooperationselementen hängt vom Kontext und den spezifischen Rahmenbedingungen ab. Die Frage muss stets lauten: was bietet den beteiligten Unternehmen den besten Mehrwert?
- **Die Auswertung der Ergebnisse ist wichtig. Eine Kultur der Ergebnisauswertung muss gefördert werden:** Welche positiven Effekte hat die Kooperation? Vor welchen Resthindernissen steht die Kooperation? Dies kann zum Umsetzen eines kontinuierlichen Prozesses der Verbesserung von Verfahren beitragen.

Bewährte Praktiken im Überblick

- Pew@re (DE01)
- KCCS (AT03)
- Kompetenzen für das Wissenszeitalter (ES02)
- Plateform RH (FR02)
- Pass Formation (FR05)
- IPOSZ (HU01)
- Skillnets (IE01)
- Projekt „Zusammen arbeiten und lernen“ (NL02)
- IEFP (PT01)
- SME ACTor (RO02)

2 Umsetzung geeigneter Verfahren und Techniken für die berufliche Bildung

„Berufliche Bildung muss maßgeschneidert sein! Wir haben sehr spezifische Anforderungen an die berufliche Bildung. Wir brauchen etwas Spezielles.“

2.1 BILDUNGSMETHODEN FÜR SPEZIFISCHE BEDÜRFNISSE VON KMU

Zusammenfassung

Bei der Analyse von bewährten **Praktiken** für Bildungsmethoden für die spezifischen Bedürfnisse von kleineren Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Größe und Sektor des Unternehmens ergibt sich eine beeindruckende Vielfalt von verschiedenen innovativen Verfahren:

E-Learning und Blended Learning können in vielen Fällen zur Entwicklung allgemeiner oder spezifischer Fachkenntnisse von hoher Relevanz sein. Das Verfahren bietet zahlreiche Vorteile. Ausbildung am Arbeitsplatz kann mit verschiedenen Werkzeugen erfolgen und durch interne Ressourcen unterstützt werden. Der Wert von herkömmlichen Bildungsschulungen (in einem Bildungszentrum) darf aber nicht unterschätzt werden. Die Rolle dieser innovativen Verfahren stellt die Relevanz von herkömmlicher **beruflicher Bildung** nicht infrage, die zu echten Fortschritten führen kann, vorausgesetzt die organisatorischen und finanziellen Probleme, falls vorhanden, werden gelöst. Wichtig ist auf alle Fälle eine Anpassung an die Bedürfnisse, die zwischen den KMU und innerhalb eines KMU zwischen Arbeitnehmern zu unterschiedlichen Zeiten verschieden sein können.

Bewährte Praktiken

Eine breite Vielfalt von Kursen für zahlreiche Zielgruppen wird von Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen angeboten. Oft sind Inhalt und Ablauf solcher Kurse nicht ausreichend an die Situation von KMU angepasst. Der Inhalt der **beruflichen Bildung** trifft ggf. nicht den exakten Bedarf von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere von solchen, die in sehr spezifischen Sektoren sind (und daher spezifische Fachkenntnisse brauchen). Aus dieser Situation entsteht eine **Abweichung** zwischen dem Bedarf und dem verfügbaren Angebot. Und schließlich erfüllen die Verfahren, mit denen die berufliche Bildung erfolgt, ggf. nicht die Erwartungen von Arbeitnehmern oder Arbeitgebern und sind nicht an die Organisation der KMU angepasst, wie bereits in Kapitel 1.1 ausgeführt.

Mögliche Abweichungen zwischen formalen Bildungskursen und Bildungsbedarf in KMU

Es besteht allerdings ein großes Potenzial an Innovation im Angebot von beruflicher Bildung, sowohl bezüglich des Inhalts als auch der Verfahren. Es gibt nicht die eine optimale Lösung, d. h. „Bildungszentrum“ oder „Klassenzimmer“. Diese Optionen dürfen

zwar nicht unterschätzt werden, da sie sich oft als äußerst relevant für die Bedürfnisse herausstellen. Aber es gibt verschiedene Alternativen und ergänzende Modelle. Ziel ist hier nicht, die verschiedenen Innovationen für lebenslanges Lernen aufzuführen, sondern die interessantesten zu identifizieren, die für KMU entwickelt und dort umgesetzt wurden.

Wie bereits zuvor im vorliegenden Leitfaden beschrieben, kann der **Fernunterricht** an die Bedürfnisse von KMU aufgrund geografischer Gegebenheiten (Sitz in abgelegenen Regionen), der Versorgung (Fehlen von relevanten Bildungszentren) oder der Organisation (Schwierigkeit, einen Arbeitnehmer freustellen zu können) speziell angepasst werden. Beim zuvor beschriebenen Beispiel der französischen Sägewerke ermöglichte die Organisation der berufli-

Entwickeln von E-Learning und Blended Learning

chen Bildung (mit spezifischen Räumen im Unternehmen und Schulungen nach Feierabend) den Erfolg dieses Bildungsansatzes. Dies zeigt, dass Fernunterricht nicht von allein funktioniert, sondern physisch und organisatorisch vorbereitet werden muss.

Dies gilt auch für E-Learning, das als eine Form des Fernunterrichts betrachtet werden kann. E-Learning entwickelt sich in KMU rasant. Häufig kann E-Learning in der Diagnosephase (Assessment-Phase) und/oder zum Einrichten von Praxisgemeinschaften genutzt werden.

E-Learning ist mehr als die Anwendung von digitalen Medien wie CD-ROMs und Internet. Arbeitnehmer in KMU nutzen E-Mails tagtäglich, um Wissen und Ideen zu teilen.

Blended Learning bedeutet, dass E-Learning-Bedürfnisse von einem Ausbilder in einer Face-to-Face-Lernsituation in einem strukturierten Lernprogramm koordiniert werden.

Im Landtourismus sind die Bildungsanforderungen aufgrund der Charakteristik der Betriebe sehr spezifisch: Meist handelt es sich um kleine Familienbetriebe, in denen die Servicekräfte normalerweise keine Ausbildung in Tourismus und nur sehr wenig Zeit für berufliche Bildung haben. **Daher müssen die Bildungsmethoden zeitsparend und kostengünstig sowie sehr praxisnah sein.** Im Rahmen des Projekts

„Neuer Ansatz für die qualitativ hochstehende berufliche Bildung im europäischen Landtourismus“ sollten Werkzeuge entwickelt werden, um Qualitätskriterien zum Erfüllen der geltenden Standards zu erstellen. Innovative Werkzeuge, die an die KMU im Landtourismus angepasst sind, wie webbasierte Instrumente wurden zusätzlich zu klassischen Modulen und Qualitätsprüfung entwickelt. Ein virtuelles Bildungsmodul (Prüferbildungsmodul – siehe Abbildung) wurde zur Überprüfung verwendet, ob der Betrieb alle Qualitätskriterien erfüllt. Es wurden Leitfäden für die Optimierung von Arbeit und Qualität entwickelt, die eine äußerst umfassende Reihe von Punkten behandelt, die speziell zur Bewertung der Qualität eines Landtourismusbetriebs zusammengestellt wurden. Eher herkömmliche Kurse oder Besichtigungen können dadurch ergänzt werden.



In einigen anderen Projekten wird u. a. E-Learning eingesetzt, **um IKT-Fachkenntnisse in KMU zu entwickeln, da diese Kompetenzen in der Wissensgesellschaft und -wirtschaft von entscheidender Bedeutung sein werden.** Sme.net.pl fördert die Entwicklung von innovativem Blended-Learning-Inhalt für E-Business-Fachkenntnisse. Das Projekt hat eine virtuelle Lernumgebung entwickelt, in der KMU mit Ausbildern und anderen Teilnehmern aus verschiedenen Klassen interagieren können. Ergebnis war ein innovatives Blended-Learning-Programm (d. h. eine Kombination aus E-Learning und herkömmlicher Schulung), um die effiziente Nutzung des Internets durch KMU zu erhöhen. E-Learning-Werkzeuge können auch entwickelt werden, um spezifische Fachkenntnisse in KMU zu verbessern, **beispielsweise Sprachkenntnisse.**

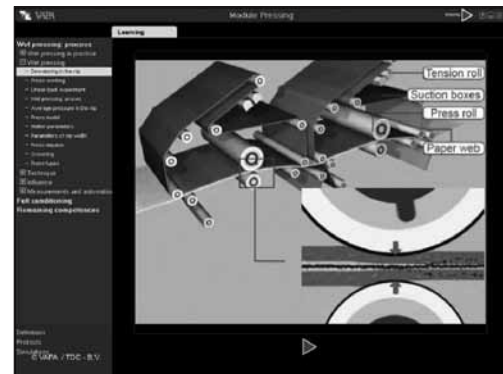
Die Vorteile von E-Learning

E-Learning scheint ein Verfahren zu sein, das sich besonders gut für KMU eignet. Es ist prädestiniert für Organisationen mit weniger Mitarbeitern. Dieses äußerst flexible Werkzeug kann an den täglichen Arbeitsablauf angepasst werden. Ferner kann die Kurslänge mehrere Tage bis mehrere Wochen betragen. Und schließlich sind die Kosten ein weiterer Vorteil für Organisationen. Diese sind oft niedriger als bei der normalen hausinternen beruflichen Bildung.

Voraussetzung ist natürlich, dass die Mitarbeiter motiviert sind. E-Learning ist ferner am besten für Mitarbeiter geeignet, die ein Lernen für sich im eigenen Tempo bevorzugen. In Kombination mit herkömmlichen Lernformen (wie Face-to-Face-Interaktion) können alle Mitarbeiter von E-Learning profitieren. E-Learning kann voll automatisiert oder live erfolgen. Bei einem Live-E-Learning-Kurs kann ein Tutor mit den Mitarbeitern interagieren, um diese im Lernprozess zu unterstützen. In bestimmten Fällen kann dies zu einer anerkannten Qualifikation führen.

Bei der Wahl von Anbietern für E-Learning-Kurse sollten sich Manager/Unternehmen an branchenkundige Organisationen wenden (etwa Handelsverbände, Berufsverbände, Gewerkschaften, Hochschulen, Lernzentren usw.). Private Berater mit der entsprechenden Branchenerfahrung können nützlich sein. Im Allgemeinen gibt es von der öffentlichen Hand finanzierte Initiativen, welche die Kosten senken können.

Blended Learning wurde durch innovative Multimodulmodule im PaperTrain-Projekt entwickelt, das von niederländischen Unternehmen koordiniert wurde. Ziel dieses Projekts ist es, neue Arbeitnehmer für die Papierindustrie zu gewinnen. Daher ist berufliche Bildung auf eine Art und Weise konzipiert, dass es für Neueinsteiger und junge Menschen attraktiv ist. Um diese Herausforderung zu erfüllen, wurden die Bildungsmodule mit einem modernen Lernkonzept zur Herstellung und Verarbeitung von Papier mit vielen Multimediaelementen entwickelt. Als Ergebnis enthält das Paket (mit der Bezeichnung FOCUS) über 3 000 Clips aus praktischen Beispielen, Fragen (beispielsweise Selbsttests) und Aufgaben. 29 verschiedene Module behandeln Themen wie die Herstellung von Papierzellstoff, die Papiermaschine und die Papierverarbeitung (siehe Abbildung). Die Module können an den Produktionsprozess oder das Produkt eines bestimmten Unternehmens angepasst werden (anpassbar).



Beim Projekt TAS for Agriform waren die Ziele ähnlich. Hintergrund war die negative Wahrnehmung der beruflichen Bildung in der Landwirtschaft. Die Betriebe (meist Kleinbetriebe) haben aber echten Bildungsbedarf, um insbesondere die neuen Kundenanforderungen (an die Qualität oder Sicherheit) oder Anforderungen durch den Technologiewandel zu erfüllen. Unternehmen entwickeln gelegentlich auch falsche Marketing- und Managementstrategien. Es mangelt an beruflicher Bildung, und den betreffenden Personen ist dies klar, aber sie lehnen herkömmliche Bildungskurse ab, weil sie diese als zu verschult und darüber hinaus als ineffizient betrachten. Sie haben wenig Zeit, es fehlt ihnen an Selbstvertrauen und sie trauen sich das nicht zu.

Dieses Projekt versuchte, diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Es berücksichtigte zwei Bedingungen für den Erfolg: Die berufliche Bildung muss sich durch konkrete Ergebnisse lohnen, damit ihr bei der Zielgruppe eine Priorität eingeräumt wird, und sie muss mit den Berufsalltag vereinbar sein.

Hauptwerkzeug war ein Werkzeugkasten/eine pädagogische Aktentasche, die vom Projekt für den externen Berater zusammengestellt wurde. Mit diesem Werkzeug sollten reflexive Wege ausgehend von Geschichten aktiviert werden, die ein praktisches Problem des Berufsalltags darstellen und neues Wissen und Managementverfahren vorstellen. (Hierzu werden Comics, die vertraute Situationen im Berufsalltag darstellen und ein praktisches Problem mit technischer Sprache auf strukturell einfache Weise beschreiben, verwendet.) Auf Grundlage der Bedürfnisse der Gruppe konzentriert sich die **berufliche Bildung auf Fachkenntnisse** in Bereichen wie Organisationsmanagement, Marketing, Verfolgbarkeit von Produktionsprozessen und Qualität von Produkten und Prozessen.

„Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich, und ich werde verstehen.“
(Chinesisches Sprichwort – Zitat von der Ecasme-Website)

Ein ebenfalls bewährter Ansatz zur **beruflichen Bildung** in KMU ist die Entwicklung von **informeller beruflicher Bildung und Ausbildung am Arbeitsplatz**.

Dieser Ansatz ist einer der Besonderheiten der INFLOW-Projekte, die von einem britischen Team gemanagt werden, aber in mehreren Ländern und unterschiedlichen Kontexten umgesetzt wurden. Viele Beispiele belegen die Relevanz dieses Ansatzes für kleine Unternehmen. Ein gutes Beispiel ist ein Experiment mit dem Management von informeller Bildung in einem luxuriösen Hotel in Großbritannien (Swinton Park, siehe Kapitel 2.3) oder der Fall eines Lkw-Unternehmens, das Mentoring- und Arbeitsplatzrotationsprogramme entwickelte (Jiffy Trucks, siehe Inflow-Website).

Organisieren von informellem Lernen: Mentoring, Arbeitsplatzrotation, Job Shadowing usw.

Ausbildung am Arbeitsplatz ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil von Train to Gain. Skill Broker organisieren Ausbildungsprogramme in Form von Kombinationen aus Ausbildung am Arbeitsplatz und externer beruflicher Bildung sowie einer Vielfalt von Kursen speziell für kleine Unternehmen.

Auszug aus „The Enabler“: **„Normalerweise stellen wir uns Ressourcen als Bücher, Lehrer, Computer usw. vor. Aber Ressourcen können mehr sein.“**

„Sie müssen in Ihren Kollegen bekannte und neue Kompetenzen suchen. Möglicherweise schlummern in Teams, Produktionsprozessen, Maschinen, Handbüchern, in der Arbeitskultur usw. verborgene Ressourcen. Diese verborgenen Ressourcen bestehen oft in stillem Wissen, d. h. Wissen, das nicht in Form einer Qualifikation oder eines Nachweises vorliegt, sondern nur in den Händen und Köpfen der Leute aufgrund der langjährigen Erfahrung vorhanden ist.

Wir können dieses verborgene Wissen durch ein Beispiel verdeutlichen. Angenommen Sie entlassen das gesamte Personal in einem Unternehmen und stellen über Nacht neues Personal ein. Glauben Sie wirklich, dass dann der Produktionsprozess reibungslos funktioniert? Können die Arbeitnehmer die Qualitätsstandards erfüllen? Natürlich würde der Produktionsprozess sofort zusammenbrechen! Die Kompetenzen der Arbeiter wurden verschwendet.

Die Arbeitsroutinen sind verschwunden. Ein Lernen auf der Ebene des Einzelnen und der Organisation kann einfach nicht über Nacht ersetzt werden. Es kann auf der Ebene des Einzelnen ersetzt werden, wenn ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen und neue diese ersetzen. Aber auch dies verläuft schrittweise und ist ein langer Prozess, dessen Umsetzung schwierig sein kann.

Alte Denkmuster müssen über Bord geworfen werden. Bewährte Praktiken sind nach wie vor die beste Lösung. Alles, was Wissen enthält, kann als Bildungsressource verwendet werden. Personen, Dinge und Prozesse, die Wissen enthalten, umgeben Sie. Sehen Sie sich nur genauer um. Sie müssen lediglich Ihre Vorstellungsgabe nutzen. Stellen Sie sich die Frage: Wen oder was kann ich verwenden, um dies begreifbar zu machen?

Die alte Idee von einem Lehrer und einem Bildungsmaterial ist von gestern. Ein Unternehmen ist ein System und ähnelt einem lebenden Organismus. Es besteht ein ständiger Strom von Personen und Wissen, das sie mit sich tragen: Verkäufer, Lieferanten, Arbeiter in der Produktion bis hin zu Verkäufern und Supportkräften der eigenen Firma. Und von Material und Handbüchern usw., die für verkaufte Produkte und Serviceersatz geliefert werden. Versuchen Sie sich mehrere Tutoren vorzustellen, die für verschiedene Teile zuständig sind, über die Ihre Kollegen etwas lernen sollen.“

<http://test.berida.com/xldv/FrontEnd/Default.aspx>

Selbstlernsysteme am Arbeitsplatz wurden im Fall von HOTSME entwickelt, einem Projekt für kleine und mittelgroße Hotels. Selbstlernsysteme am Arbeitsplatz mit angepassten Werkzeugen wird als effiziente Möglichkeit gefördert, Fachkenntnisse (persönliche Kompetenzen) zu verbessern, die in Schulungen nur selten vermittelt werden, wie etwa Einstellungen oder Führen und Bilden eines Teams usw. – und allgemeiner Sprechkompetenzen und zwischenpersönliche Kompetenzen. Hauptmerkmal dieser Lernangebote ist ein am Lernenden ausgerichteter Ansatz zur Erleichterung des Lernprozesses im Kontrast zur herkömmlichen Frontalbildung in Form von Schulungen. Dieses Projekt wurde vom maltesischen Hotel- und Restaurantverband koordiniert und ebenfalls in Deutschland, Dänemark, Litauen, Polen und Spanien umgesetzt.

Zunächst wurde ein methodologischer Leitfaden erstellt und an die Bildungsanbieter und Katalysatoren in Tourismus-KMU verteilt (Informationen für Katalysatoren vor dem Kurs: Definieren der globalen Dynamik unseres Hotels/Restaurants und Identifizieren unserer Stärken und Grenzen, Analysieren unseres Potenzials und Erweitern unserer Grenzen, Überwinden von Hindernissen für Lernen usw.). Ziel war das Anstoßen des Prozesses eines kontinuierlichen Lernens unter Darstellung der Vorteile von Selbstlernsystemen, der Verfahren und der Anforderungen.

Zweitens wurden vier professionelle Module entwickelt, die sich auf Themen konzentrieren, die für den Tourismussektor von heute wichtig sind, wie Verkauf, Kundendienst usw.

Katalysatoren können KMU beim Entwickeln von Selbstlernen am Arbeitsplatz helfen.

Auf den ersten Blick sieht Ausbildung am Arbeitsplatz oder informelle Bildung einfach aus (hausinterne Abwicklung, keine sichtbaren organisatorischen Probleme, hohe Flexibilität), aber dies ist sicherlich trügerisch. Der Erfolg der vorher genannten Initiativen ist eng mit einer umfassenden Vorbereitung verknüpft. Man muss unbedingt die Bedürfnisse kennen (daher die Wichtigkeit einer ordnungsgemäßen Assessment-Phase mit an die Art des Unternehmens und dessen Sektor angepassten Werkzeugen) und die Ziele. Bei HOTSME waren die Bedürfnisse stark unterschiedlich und hingen von einigen kulturellen Elementen ab (von eher technischen Bedürfnissen wie Sprachkompetenz in Dänemark bis hin zu Bedürfnissen bezüglich der allgemeinen Einstellung von maltesischen Angestellten gegenüber Kunden, die manchmal als zu schüchtern beschrieben wird).

Auch ein methodologischer Rahmen und eine vorab erfolgende **berufliche Bildung** von internen **Katalysatoren** (hier Lehrer/Tutoren der Hotel- und Gastgewerbeschule) sind erforderlich. Berufliche Bildung, ob informell oder nicht, funktioniert nicht von allein und ohne Vorbereitung. In einer gewissen Weise erfordert die Art der beruflichen Bildung die berufliche Bildung der zukünftigen Ausbilder oder Bildungskatalysatoren. Bei HOTSME spielten die Katalysatoren beim Überwinden von Hindernissen für Lernen eine wichtige Rolle, die für viele Personen Realität sind (und oft auf frühere negative Erfahrungen zurückzuführen sind). Als Ergebnis entwickelte sich eine Kultur des Selbstlernens.

Aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter verbesserten sich die persönlichen Kompetenzen in Form einer besseren Teamarbeit, von mehr Verantwortung und einer aktiveren Interpretation der Funktion im Beruf. Für Hoteliers trug diese Erfahrung zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Alle diese neuen Verfahren stellen neue Ansätze dar, die an die Bedürfnisse von KMU angepasst werden können.

Überwinden von Hindernissen für das Lernen

In diesem Leitfaden wurden bereits **andere innovative Formen der beruflichen Bildung** erwähnt, die zu konkreten, maßgeschneiderten Antworten auf die Bedürfnisse eines bestimmten KMU in einem speziellen Kontext führen. Wir haben das Entwicklungskonzept einer gemeinsamen Ausbildung zwischen drei kleinen österreichischen Chemieunternehmen erwähnt. Hier wird ein herkömmliches Lernwerkzeug (Ausbildung) verwendet, aber an die Besonderheiten sich umstrukturierender und aktiver kleiner Unternehmen in einer Industrieregion angepasst. Ein kleines französisches Unternehmen, das nach sehr speziellen Fachkenntnissen (aufgrund der führenden Position in einem neuen Markt) suchte, wurde von einem Beratungsunternehmen beim Entwickeln eines eigenen **hausinternen Bildungszentrums** unterstützt.

Die Verfahren zur Entwicklung von Fachkenntnissen und Wissen im Projekt Open2Knowledge (Italien, nicht in der endgültigen Liste) sind unkonventionell, führen aber zu positiven Indikatoren. Man entschied sich für das Entwickeln von Peer-Reviews, Benchmarking-Werkzeugen und einer permanenten Überwachung. Die Rollen von „Unternehmenstutoren“ und „Sozial/Unternehmens-Mediatoren“ wurden verbessert, um die Entwicklung dieser informellen Fachkenntnisse und lebenslanges Lernen (LLL) zu koordinieren. Im gleichen Land entwickelt das Projekt LISP „Change Labs“, um ein partizipatives Change Management voranzutreiben. Diese Change Labs wurden als interaktive Lernwerkzeuge gestaltet, die Unternehmern, Technikern und Beratern das Diskutieren von Lösungen und bewährter Praktiken und das Umdenken in Organisationssystemen ermöglichten. Hauptzweck aller dieser Maßnahmen ist es, der lokalen Fertigungsindustrie das Überleben zu ermöglichen und den Verlust von strategischen Fachkenntnissen und Kompetenzen von lokalen Zulieferern durch Verlagerung von Produktionsprozessen ins Ausland zu verhindern.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Es gibt maßgeschneiderte Lösungen – aber man muss sie erst finden:** Daher ist die wichtigste Aufgabe im Zusammenhang mit beruflicher Bildung, für optimale Beratung, Vorbereitung, Führung und Unterstützung zu sorgen. Hier spielen neben Bildungseinrichtungen Organisationen von Sozialpartnern, Berufsverbände und andere Parteien eine wichtige Rolle.
- **Bildungsmethoden müssen an die Bedürfnisse, Ziele und erwarteten Ergebnisse angepasst werden:** Eine Verpflichtung, Ergebnisse zu erzielen (mit einer vorhergehenden Festlegung von Zielen), kann einen starken Anreiz bieten. Eine Vorbereitung nach oben ist dann erforderlich, die einen gewissen sozialen Dialog im Unternehmen erfordert. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen die Ziele definieren und festlegen, mit welchem Verfahren diese am besten erreicht werden können. Optimal ist das Verfahren, das die besten erwarteten Ergebnisse für die Bedürfnisse liefert und sich am besten an die Bedingungen und Charakteristik der Angestellten und Manager anpasst. Um dies zu vereinfachen, gibt es viele Diagnosewerkzeuge. Eine externe oder interne Begleitung ist empfehlenswert.
- Insbesondere der informelle Kontext von Bildungskursen erfordert die aktive Beteiligung von Unternehmern/Managern mit vielen Diskussionen, Debatten usw. und die Motivation der Mitarbeiter. Dies muss im Vorfeld vorbereitet werden.
- Falls eine hausinterne berufliche Bildung (mit E-Learning oder anderen Werkzeugen) geplant ist, müssen die Arbeitszeiten und die Arbeitsräume angepasst werden. Dies muss zu einem Minimum an formalisierten Abläufen führen.

- Während der beruflichen Bildung wird die Verwendung von realistischen Beispielen und Experimenten vermutlich bessere Ergebnisse erzielen. Eine berufliche Bildung ist nicht am effizientesten, wenn sie kompliziert aussieht – im Gegenteil! Um den Widerstand des Einzelnen gegen die Teilnahme an einer beruflichen Bildung zu verringern, empfiehlt sich der Einsatz von Blended Learning. Wenn der sehr spezifische Fall des Unternehmens und seiner Produkte in den Fokus genommen und kein zu konzeptioneller Ansatz gewählt wird, führt dies zu einer aktiveren Beteiligung der Teilnehmer.

Bewährte Praktiken im Überblick

- MIC (DE04)
- Relanz@ (ES01)
- 4T (FI01)
- Offenes Lernen und Fernlernen für Sägewerke (FR03)
- Kompetenzzellen (FR04)
- Skillnets (IE01)
- POLARIS (IT01)
- TAS (IT03)
- Neuer Ansatz für Fortbildung (LV01)
- HOTSME (MT02)
- PaperTrain (NL01)
- SME.net.pl (PL03)
- IEFP (PT01)
- SME ACTor (RO02)
- Train to Gain (UK02)
- INFLOW (UK03)

„Ich musste den Beruf des Managers selbst lernen ...“

2.2 BERUFLICHE BILDUNG UND ENTWICKLUNG VON KOMPETENZEN FÜR MANAGER UND UNTERNEHMER

Zusammenfassung

Die Leistung eines Unternehmens und sein wirtschaftlicher Erfolg hängen stark von der Kapazität und Kompetenzen des Unternehmers und der Manager ab, sich kontinuierlich an Änderungen im Umfeld und in Marktbedingungen anzupassen. Daher ist die kontinuierliche Entwicklung von Fachkenntnissen, Kompetenzen und Wissen eine selbstverständliche Aufgabe. Manager und Unternehmer bilden eine spezifische Zielgruppe für Bildungs- und Kompetenzentwicklungsprogramme. Es gibt spezielle Bildungsprogramme für Manager und Unternehmer und in einigen Fällen für künftige KMU-Unternehmer, die sie für den Beruf vorbereiten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Geschäftsübergabe. Aufgrund des demografischen Wandels sind möglicherweise Millionen von Arbeitsplätzen durch eine unvorbereitete Übergabe betroffen. Hier liegt die Funktion der verschiedenen vorgestellten Werkzeuge wie die berufliche Bildung für Übernahmen oder sogar „Impfung“ (eine Metapher natürlich für die Antizipation).

Bewährte Praktiken

Berufliche Bildung ist natürlich auch für Manager und Unternehmer wichtig! Im Gegensatz zu Managern in größeren Unternehmen verfügen Manager in KMU nur selten über eine Ausbildung in Managementschulen. Oft werden nach einer Übernahme frühere Angestellte in die Führung des Unternehmens gedrängt. Oft müssen die Kompetenzen verbessert werden, um die steigenden Ansprüche der Kunden zu erfüllen, das Unternehmen zu entwickeln und die Organisation und die Prozesse anzupassen.

Das wallonische Bildungsinstitut für KMU und Handwerksbetriebe bietet eine spezielle berufliche Bildung für Unternehmer an, die Teilnehmer auf die Ausübung von Managementfunktionen in kleinen oder mittleren Unternehmen oder die Selbstständigkeit in über 100 Branchen vorbereiten soll. Unternehmer ist ein Beruf, der gelernt werden muss. Für die Führung eines Unternehmens sind viele Kompetenzen nötig – insbesondere bei einem kleinen Unternehmen oder einem selbstständigen Betrieb. Die durchschnittliche Dauer beträgt zwei Jahre, kann aber je nach Situation auch drei Jahre betragen. Die berufliche Bildung besteht aus Theoriestunden, die an acht Stunden pro Woche in einem Zentrum absolviert werden. Die Kurse behandeln Managementfachkenntnisse (Firmengründung, steuerliche und finanzielle Aspekte, betriebswirtschaftliche Kompetenzen usw.) und berufliche Fachkenntnisse (Marketing, Betriebsansiedlung, Technologien usw.). Das Modul zur Firmengründung steht am Ende des Zeitraums. In allen Branchen, für die eine berufliche Bildung für Unternehmer existiert, kann ein Bildungskurs in einem Unternehmen absolviert werden. Sie eignet sich insbesondere für junge Menschen, die über keine lange berufliche Erfahrung verfügen oder die das Wissen umsetzen möchten, das sie bei ihrer Berufsausbildung erworben haben. Spezielle Berater für Übernahmen bieten gesonderte Schulungen für Angestellte an, die ihr Unternehmen übernehmen möchten. Ein Beispiel für den Erfolg der beruflichen Bildung für Übernahmen ist der Fall einer Anzahl von Biologen, die DNS-Forschung betreiben und nach einer beruflichen Bildung in Management ein erfolgreiches Start-up-Unternehmen gründeten.

Bildungsprogramme für Unternehmer und Manager müssen an die verfügbare Zeit und organisatorische Bedingungen angepasst werden.

Eine Geschäftsübergabe ist eine schwierige Aufgabe. In vielen Fällen sind KMU Familienbetriebe im Besitz eines älteren Unternehmers. Gemäß dem finnischen Projekt REINO stehen in der EU jedes Jahr etwa 610 000 KMU mit rund vier Millionen Beschäftigten vor einem Generationswechsel in den nächsten zehn Jahren. Der Wechsel führt oft zu einem Verkauf des Betriebs oder zur Aufgabe des Geschäfts, da kleine Unternehmen auf solch ein Ereignis nicht gut genug vorbereitet sind.

Vorbereiten der Geschäftsübergabe

Erfolg bei Generationswechsel und Geschäftsübergabe ist ein wichtiger politischer, wirtschaftlicher und industriepolitischer Faktor, da er das Fortsetzen der unternehmerischen Tätigkeit und die Erhaltung von Arbeitsplätzen

beeinflusst. Insbesondere Kleinstunternehmen fehlen Wissen, finanzielle Mittel und Zeit, um sich auf solch einen Wechsel entsprechend vorzubereiten. Übergabeprozesse sind äußerst schwierig und erfordern emotionale Intelligenz. Der Rückzug aus dem Geschäft und die Übergabe an eine andere Person kann dem Unternehmer Angst und Stress machen.

REINO konzentriert sich auf Kleinstunternehmen in Finnland und bietet einen analytischen Ansatz für die Untersuchung und Koordinierung von Übergabesituationen in Kleinstunternehmen. Das Projekt bot **ein Paket an Methoden und Verfahren, um Geschäftsübergaben erfolgreich zu gestalten**. Es schuf ein sogenanntes Geschäftserneuerungszentrum, das für die Überwachung und Unterstützung der Übergabeprozesse in vier Ländern zuständig ist.

Geschäftsübergabe: Antizipation und Impfung?

Eines der Pilotprojekte von REINO umfasste die Förderung des EBO-Modells (Employee Buy-out) als bewährtes, akzeptiertes und empfohlenes Verfahren, um die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Vielfach sind die zuverlässigen Mitarbeiter des Unternehmens so lange im Unternehmer wie der Unternehmer selbst und am mentalen Eigentum des Besitzers beteiligt. Die Unternehmensmitarbeiter sind oft die optimalen Nachfolger, obwohl der Unternehmer daran nicht denkt. Durch Ausloten des Potenzials von EBO und durch Erzielen überzeugender Ergebnisse trägt dieses Pilotprojekt dazu bei, das Bewusstsein von Unternehmern, Arbeitnehmern, aber auch Gewerkschaften, Unternehmerverbänden und Arbeitsvermittlern für die Eignung der Methode als Option für die Geschäftsübergabe zu schärfen. Hauptzielgruppen für die Pilotmaßnahmen sind die Unternehmer und Angestellten von Kleinstunternehmen in der Region Nordkarelien, die vor einer Übergabe stehen.

Die Erfahrungen, entwickelten Verfahren und die dadurch im Pilotprozess identifizierten bewährten Praktiken wurden in einem kompakten Handbuch zusammengefasst, das von allen am Modell Interessierten verwendet wird. Dieses Handbuch enthält mehrere Fallstudien, bei denen sich die Geschäftsübergabe durch EBO als erfolgreich erwiesen hat. Beispiele sind eine Druckerei (ein Kleinstunternehmen mit nur einem Angestellten zusätzlich zum Arbeitgeber), ein Transportunternehmen und eine Physiotherapiepraxis. Insgesamt sind in diesem Handbuch neun äußerst lehrreiche Fallstudien geschildert. Das Dokument schließt mit einem „EBO-Plan“ ab.

Erhältlich unter <http://www.reinoproject.eu/Reino.aspx?cat=201>.

Die berufliche Bildung von Managern und Unternehmern kann auch als Prozess verstanden werden, diese zu „Know-makers“ zu machen, d. h. zu Erzeugern und Nutzern von Wissen. Das Hauptziel dieses spanischen Programms ist die Entwicklung eines Bildungsplans für KMU-Manager. Manager auf allen Managementebenen müssen über die erforderlichen Fachkenntnisse für die Anwendung von Wissensmanagementverfahren und -systemen in ihren eigenen Organisationen verfügen.

Wie bereits erwähnt, schlägt „Kompetenzen für die Wissensgesellschaft“ auch Strategien für den Wandel vor, um das Management von geistigem Kapital zu verbessern. Das Programm richtet sich speziell an Manager, insbesondere im Metallverarbeitungssektor.

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- Bildungsprogramme für Unternehmer und Manager müssen an ihre Zeitplanung und organisatorischen Bedingungen angepasst werden.
- Finanzielle Anreize und spezifische Begleitung sind empfehlenswert, um Unternehmer und Manager am Bildungsprozess zu beteiligen. Für Unternehmen, die sich auf eine Geschäftsübergabe vorbereiten, müssen spezifische Anreize geschaffen werden, da vom Erfolg dieser Operation viele Arbeitsplätze abhängen. In vielen Fällen ist eine Übernahmeberatung sinnvoll.
- Die technische Qualität der beruflichen Bildung ist wichtig. Bildungsprogramme müssen „den Nagel direkt auf den Kopf treffen“.
- Für Unternehmer und Manager muss die berufliche Bildung als eine lebenslange Perspektive wahrgenommen werden.

Bewährte Praktiken im Überblick

- Kompetenzen für die Wissensgesellschaft (ES02)
- REINO (FI02)
- KEK GSEVEE (GR01)
- TAS (IT03)
- HOTSME (MT02)
- SME.net.pl (PL03)
- IEFP (PT01)

„Meine Kompetenzen und Fachkenntnisse werden nicht anerkannt ...“

2.3. VALIDIERUNG VON INFORMELLEN FACHKENNTNISSEN UND KOMPETENZEN

Zusammenfassung

Kleinst- und Kleinunternehmen, insbesondere in arbeitsintensiven Sektoren und Branchen, sind wesentlich von der Fähigkeit der Angestellten abhängig, Anforderungen an neue Fachkenntnisse und Kompetenzen zu erfüllen. Daher sind informelle Bildungsprozesse und -ergebnisse so wichtig. Bezüglich der Validierung dieser informellen Bildungsergebnisse gibt es eine beeindruckende Anzahl an nationalen (internationalen) rechtlichen Rahmenbedingungen, öffentlichen Programmen und manchmal privaten Initiativen, die es wert sind, dokumentiert zu werden, da sie das Potenzial zeigen, das Kleinunternehmen auf dem Weg zu „lernenden Unternehmen“ aufweisen. Die Validierung von informeller Bildung ist daher nicht nur ein isoliertes Projekt, es ist auch ein kollektives Projekt, an dem jeder im Unternehmen beteiligt ist. Es gibt viele verschiedene Wege zum Organisieren und Dokumentieren von informeller Bildung. Die Tabelle am Ende dieses Kapitels und die Fallbeispiele zeigen dies. Eine bessere Arbeitsqualität und Gesamtleistung des Unternehmens, ein Mentalitätswandel und mehr Vertrauen sind wichtige Ergebnisse. Aus dem Blickwinkel des einzelnen betroffenen Angestellten ist die Validierung von bestehenden Fachkenntnissen und Arbeitserfahrungen genauso wichtig, da dies ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert.

Bewährte Praktiken

Um flexiblere Qualifikationen zu schaffen, müssen alle verfügbaren Fachkenntnisse und Kompetenzen sowie das Wissen genutzt werden, ungeachtet dessen, wo und wie sie erworben wurden. In der EU stehen lebenslanges Lernen, eine wissensbasierte Wirtschaft und Einrichtungen zur Validierung von informellen und nicht formalen Fachkenntnissen und Qualifikationen seit einiger Zeit im Mittelpunkt. Nahezu alle Länder haben nationale oder regionale Systeme für die Validierung oder Anerkennung von informellen Fachkenntnissen entwickelt. Die Verfahren sind unterschiedlich, aber die Prinzipien sind im Wesentlichen gleich.

Manchmal wird dies auch als „**Anerkennung von vorhergehenden Lernerfahrungen**“ oder Anerkennung von vorhergehendem Lernen bezeichnet, was die Erkenntnis unterstreicht, dass vorhergehende Lebens- und Arbeitserfahrungen in einer Berufslaufbahn wichtige Faktoren sein können, auch wenn sie nicht immer in einer anerkannten Qualifizierung formalisiert sind.

Die Vorteile der Anerkennung von vorhergehenden Lernerfahrungen für KMU

Wissen ist überall!

Die Anerkennung von vorhergehenden Lernerfahrungen basiert auf dem Grundsatz, dass **Personen ein Leben lang in unterschiedlichen Situationen lernen können und dies auch tun**. Personen können unterschiedliche Stärken und Fachkenntnisse durch das Familienleben (Haushalt, Pflege, Organisation) und Arbeit (bezahlte oder unbezahlte), aber auch durch soziale, freiwillige und Freizeitaktivitäten entwickeln. Lernerfahrung oder Lernen aus Erfahrung unterscheidet sich vom formalen Lernen. Es ist persönlicher und individuell und wird unstrukturiert erworben. Oft wird es unbewusst erworben. Es ist aber genauso real wie Lernen in einer formalen akademischen Situation. Und darüber hinaus ist es eher von Dauer: Es wird nicht so schnell vergessen oder geht verloren.

In Frankreich wurde das System VAE (*Validation des Acquis de l'Expérience*) 1985 eingerichtet und 2002 reformiert. Heute ist es ein Hauptkanal für die Entwicklung von Berufsqualifikationen in Frankreich. Im Jahr 2005 wurden über 20 000 Personen anerkannt. Der VAE-Prozess ermöglicht den Erhalt einer Zertifizierung (Diplom, Zertifikat mit einer beruflichen Leistung oder Berufsqualifizierungszertifikat) ganz oder teilweise auf Grundlage der beruflichen Erfahrung, d. h. eine Zertifizierung der Fachkenntnisse, die durch Erfahrung erworben wurden (angestellt, nicht angestellt oder ehrenamtlich). Diese Erfahrung wird in Bezug zur gewünschten Zertifizierung von einem Ausschuss geprüft. Alle im nati-

onalen Verzeichnis von Berufszertifizierungen registrierten Zertifizierungen können im VAE erworben werden. Jede Person – unabhängig von Alter, Staatsangehörigkeit, Status oder Ausbildungsstand –, die mindestens drei Jahre Erfahrung durch angestellte, nicht angestellte oder ehrenamtlich Arbeit erworben hat, kann sich dem VAE-Prozess unterziehen.

Der Kandidat kann beim Prozess begleitet werden, der normalerweise sechs bis zwölf Monate dauert. In einigen Sektoren wie der Personen- oder Kinderpflege, in denen starker Arbeitskräftemangel herrscht, eine Qualifizierung erforderlich ist und vorhergehende Lernerfahrungen wirklich entscheidend ist, wird das VAE-System von der öffentlichen Hand stark unterstützt. Arbeitslose, die in diesen Sektoren arbeiten möchten, können eine persönliche Begleitung bei der Validierung ihrer vorhergehenden Lernerfahrungen erhalten, und erhalten einfacher eine Stelle. In diesen Sektoren sind wohl im gemeinnützigen als auch kommerziellen Bereich hauptsächlich KMU vertreten, wobei die Anzahl von Kleinstunternehmen und Selbstständigen kontinuierlich zunimmt.

Dieser Rahmen kann durch kollektive Maßnahmen gefördert werden. Eine Fallstudie beschreibt die Kooperation einer öffentlichen Arbeitsagentur und einer gemeinsamen Auffanggesellschaft für die berufliche Bildung in KMU in der Region von Lens, ehemals eine wichtige Bergbauregion. Die Aktion richtete sich an fünf Unternehmen, einschließlich zwei kleine Tochtergesellschaften und ein kleines Unternehmen. Eines der Ziele war es, Arbeitnehmer anzusprechen und auf VAE aufmerksam zu machen, sie über die Vorteile zu informieren und anschließend einige bei dem Prozess zu begleiten. Dies erleichterte die Arbeit der Manager in diesen Unternehmen erheblich. Die externe Begleitung gab den Beteiligten Vertrauen.

MCAST-Diplommaterial

Das Diplommaterial besteht aus unterschiedlichen Komponenten:

- Präsenzunterricht;
- praktische berufliche Bildung unter Aufsicht am Arbeitsplatz des Teilnehmers.

Der Kurs ist in 40 Stunden lange Studienmodule unterteilt, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Herstellung abdecken:

- Strategie, Betrieb, Internationalisierung, Planung und Terminierung, Management, Materialien, Qualität, Energie- und Wasserverbrauch, schlanke Fertigung, Finanzmanagement, Produktentwicklung und Innovation, Supply-Chain- und Projektmanagement;
- die Kursqualifizierung soll dem Abschlussniveau 4 gemäß dem Rahmen des Malta-Qualifizierungsausschusses für lebenslanges Lernen entsprechen und die Teilnehmer zu idealen Kandidaten für Toppositionen im Management machen.

Das maltesische Projekt MCAST basiert ebenfalls auf solch einem Verfahren. Das „Diploma in Manufacturing Excellence“ wurde speziell für die Validierung von informeller Bildung entwickelt. Arbeitnehmer aus dem Fertigungssektor ohne formale Qualifizierung, aber mit mehr als fünf Jahren Arbeitserfahrung, können den Kurs absolvieren und erhalten ein offizielles Diplom. Das maltesische Modell bietet somit eine Validierung von informeller Bildung und eine äußerst KMU-freundliche Bildungsmethode. Die Tatsache, dass den Teilnehmern 100 % ihrer Ausgaben erstattet wurden, war für den Erfolg dieses Programms entscheidend.

In Großbritannien wird die Validierung von informeller Bildung als Möglichkeit zur Anerkennung der Fachkenntnisse von Angestellten gesehen. Mitarbeiter und Unternehmen werden für ihren Einsatz für die Förderung von informeller Bildung belohnt.

Unternehmen können beispielsweise eine Auszeichnung als „**lernendes Unternehmen**“ erhalten. In diesem Modell spielen solche Auszeichnungen oder Standards eine wichtige Rolle in der Fachkenntnispolitik.

Validierung und Anerkennung von informeller Bildung am Arbeitsplatz

Das Projekt INFLOW illustriert das Konzept der informellen Bildung am Arbeitsplatz in Großbritannien. Ziel war die Entwicklung eines Modells für

- Identifizierung und Anerkennung von informeller Bildung in KMU in Form von Kommunikation/Arbeit als Teil eines Teams/anderen allgemeinen Fachkenntnissen;
- Ausweitung dieser informellen Bildung auf andere Angestellte;
- Dokumentieren von Nachweisen für diese informelle Bildung, beispielsweise in einem elektronischen Portfolio oder anderen Dokumentationen;
- die Entwicklung von angepassten Verfahren für die Anerkennung von informellen Bildungserfolgen (beispielsweise mit Auszeichnungen oder anderen Zertifizierungen).

Das Projekt hat ein Modell für die Anerkennung und Validierung von informeller Bildung am Arbeitsplatz auf Basis der durchgeführten Forschung, der Erfahrungen der internationalen Partnerschaften und der Beratung mit wichtigen Teilnehmern einschließlich Endanwender entwickelt. Es wurden erfolgreich Pilotprojekte in sechs Mitgliedstaaten und in 75 KMU mit 6 bis 223 Beschäftigten durchgeführt. Nachfolgend wird ein Beispiel für ein INFLOW-Projekt beschrieben.

„Swinton Park – erstes Hotel, das eine europäische Auszeichnung für informelle Bildung erhält“

Das Swinton Park Hotel ist ein Luxushotel in einem alten Schloss in North Yorkshire. Es beschäftigt je nach Saison etwa 40 Vollzeitkräfte und etwa 30 Teilzeitkräfte.

Ein Problem ist die hohe Fluktuation, was im Tourismussektor weit verbreitet ist. Das INFLOW-Projekt führte zu einer Reihe von Gesprächen mit den Managern und den Angestellten. Es ergab sich, dass die berufliche Bildung in Swinton Park überwiegend am Arbeitsplatz erfolgt. Sowohl Manager als auch Angestellte lernen durch die Arbeit und das Entwickeln von Kompetenzen durch tägliche Praxisroutine im Erfüllen von Aufgaben und Lösen von Problemen.

Swinton Park führte ein Einführungsprogramm (Integrieren von neuem Personal), einen Paarungsprozess (Job Shadowing – siehe folgender Kasten) und ein Arbeitsrotationsverfahren ein.

Ergänzt wird dies durch Personalüberprüfungen, die nach den ersten drei Monaten am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Manager und neues Personal können dann Probleme besprechen, die in den Wochen vor der Überprüfung aufgetaucht sind. Die Überprüfungen erfolgen informell.

Der Austausch von Wissen und Informationen im Geschäftsablauf ist eine vom Management aktiv verfolgte Politik. Es werden Möglichkeiten für informelle Bildung geschaffen und als Vorteile für das Geschäft insgesamt als auch für verschiedene Gruppen oder Teams im Betrieb und einzelne Angestellte begriffen, die sich gegenseitig zum Lernen in ihren Abteilungen und im größeren Zusammenhang des Arbeitsplatzes als Ganzes ermutigen.

Das Hotel erhielt kürzlich den European Initiative for the Promotion of Informal Learning in the Workplace (EIPL) Award*. Swinton Park ist das erste Hotel in Europa, das diese Zertifizierung erhält. Dies zeigt, wie effizient es verschiedene Verfahren der informellen Bildung im täglichen Geschäftsablauf einsetzt.

„Wir ermutigen das Personal in Swinton nicht nur, Kurse an einem lokalen College oder Gemeindezentrum zu besuchen, sondern auch ‚am Arbeitsplatz‘ zu lernen“, meint Andrew McPherson, Geschäftsführer. „Das System hat sich sehr gut bewährt. Neue Mitarbeiter lernen von unserem erfahrenen Personal und entwickeln dadurch ein Verständnis für die Verfahren, die wir in unserem Hotel anwenden.“

Swinton Park wurde ausgezeichnet, weil das Hotel aktiv verschiedene Prozesse für informelle Bildung verfolgt und entwickelt. Im kommenden Jahr wird das Jahr sein Personal ermutigen, individuelle Qualifikationen in informeller Bildung anzustreben und zu erlangen. Diese individuellen Auszeichnungen sind ASET-zertifiziert.

Die European Initiative for the Promotion of Informal Learning (EIPL) schafft Identifikation für informelle Bildung in Unternehmen. EIPL bewertet die Folgen von informeller Bildung für die Unternehmensleistung und berät, wie diese verbessert werden kann. Die Initiative unterstützt auch Unternehmenspersonal beim internen Management von strategischen und betriebswirtschaftlichen Prozessen für die Anerkennung und Validierung von informeller Bildung am Arbeitsplatz.

EIPL verleiht folgende Auszeichnungen:

- Unternehmensauszeichnung – eine Auszeichnung für die Leistung des gesamten Unternehmens – hebt die Moral – gut für Werbung und Anwerbung von Personal;
- individuelle Auszeichnungen durch „Supervision“ von anderem Unternehmenspersonal. Laut EIPL können diese Auszeichnungen das Personal motivieren und stimulieren und den Einstieg in die berufliche Bildung und Entwicklung im Unternehmen darstellen. Ferner dienen sie ggf. als Vorauswahlverfahren für die weitere Beförderung/Entwicklung innerhalb des Unternehmens.

Schließlich schlägt die Initiative die Bereitstellung von externen Katalysatoren vor, um das Erreichen individueller Auszeichnungen durch das Unternehmenspersonal zu unterstützen, indem sie dem internen Personal unter die Arme greifen oder Hilfe im Einsatz von Technologie für informelle Bildung und Wissensmanagement im Unternehmen durch die Entwicklung von E-Portfolios und E-Logs anbieten.

Quelle: <http://www.inflow.eu.com/UserFiles/File/CASE%20STUDIES%20Swinton%20Park%20Vers%202.pdf>

Quelle: <http://www.mrsconsultancy.com/Services/Pages/News/Swinton.htm>

Quelle: <http://www.eipil.net/pages/course.htm>

Das INFLOW-Projekt hat erfolgreich die Vorteile von informeller Bildung aufgezeigt und dessen Anerkennung gefördert. Es hat auch gezeigt, wie KMU von diesen Programmen profitieren können. Individuelle Auszeichnungen haben zu einer wertvollen Anerkennung des Lernens am Arbeitsplatz und der Kapazität weiterer beruflicher Bildung geführt. Positive Nebeneffekte haben sich in Teamarbeit und Organisationskultur eingestellt.

Was versteht man unter Job Shadowing?

Job Shadowing ist eine sehr einfache Methode. Ein Angestellter beobachtet einen anderen Angestellten bei allen Aspekten seiner Arbeit. Der Job Shadower lernt durch Beobachtung und Anleitung. Die Methode ist ideal für das Integrieren und Schulen von neuen Mitarbeitern in einem Unternehmen oder Personen ohne vorhergehende praktische Erfahrungen im Beruf. Dieser Ansatz für eine hausinterne Ausbildung ist noch dazu sehr kostengünstig.

Im Fall des Luxushotels erwies sich diese Methode als sehr erfolgreich. Der Rezeptionschef schildert den Shadowing-Prozess für neue Angestellte wie folgt: „Neue Angestellte lernen wirklich nur etwas, wenn sie mit anderen Rezeptionisten arbeiten, d. h. von ihnen lernen.“ Eine Bodenreinigungskraft beschreibt es so: „Beim Shadowing wird einem gezeigt, wie es geht. Und man kann dann die Arbeitsweise nahezu unverändert übernehmen.“

Ein klarer Bedarf an Förderung und Begleitung mit Mentoren

Der Erfolg von solchen Initiativen hängt vom kollektiven Ansatz unter Beteiligung von Sozialpartnern und gut informierten Teilnehmern ab. Ein Ratschlag des Enabler-Projekts für die künftigen hausinternen Enabler beinhaltet, **das Wis-**

sen dort zu suchen, wo es ist. Wie im folgenden Kasten zu sehen ist, ist eine Menge an informeller Bildung am Arbeitsplatz zu beobachten. „Als Enabler können Sie auch Angestellte ermutigen, neues Wissen und andere Perspektive von außen einzubringen. Informationen, die Mitarbeiter von Messen, Kunden und Lieferanten mitbringen, sind oft ein guter Ausgangspunkt für Diskussionen darüber, was in der Branche geschieht und was gelernt werden sollte, um zukünftige Chancen nutzen zu können. Aber auch eine Warnung ist angebracht: Nicht jedes Lernen ist

Eine Liste potenzieller informeller Bildung am Arbeitsplatz

- Lernen von neuen Dingen unter der Verantwortung des Vorgesetzten oder eines erfahrenen Mitarbeiters
- Lernen von neuen Dingen mit der Hilfe eines erfahrenen Kollegen
- Lernen durch Arbeiten mit einem steigenden Schwierigkeitsgrad
- Lernen durch Verwenden von Handbüchern u. Ä.
- Lernen durch Fragen nach Hilfe/Rat bei einem unmittelbaren Vorgesetzten
- Lernen durch Fragen nach Hilfe/Rat bei einem erfahrenen Kollegen
- Lernen durch Fragen nach Hilfe/Rat bei einem Lieferanten
- Lernen durch Fragen nach Hilfe/Rat bei Experten in anderen Betrieben des Gastgewerbes
- Lernen durch Fragen nach Hilfe/Rat bei der technischen Abteilung eines Importeurs/Lieferanten
- Lernen durch Selbstlösen von Problemen
- Lernen durch den Umgang mit neuen Maschinen/Hardware/Software
- Lernen durch Besuchen anderer Betriebe im gleichen Sektor
- Lernen durch Messebesuche
- Lernen durch das regelmäßige Wechseln von Aufgabenbereichen, um die Fachkenntnisse aktuell zu halten
- Lernen durch Anweisungen der Lieferanten
- Lernen durch Verrichten von Nicht-Routine-Arbeit
- Lernen durch Lösen von Aufgaben zusammen mit Kollegen
- Lernen durch Erläuterungen von Experten/erfahrenen Personen
- Lernen durch direkte Mitarbeiterbeteiligung
- Lernen aus den Erfahrungen von Kunden/Anwendern von Produkten
- Lernen aus den Beschwerden von Kunden
- Lernen durch Einbindung in Management, Planung usw.
- Lernen im Selbststudium anhand von Lehrbüchern für Auszubildende
- Lernen durch Verrichten von Arbeit im eigenen Tempo

Quelle: Cedefop Arbeit und Lernen in Kleinunternehmen in der Druckindustrie, 1998.

gut für ein Unternehmen. Manchmal werden schlechte Gewohnheiten und ineffiziente Routinen tradiert. Wenn Sie unsicher sind, ob ein bestimmtes Lernen sinnvoll ist, sollten Sie die „Lehrer“ fragen, warum ein bestimmter Ablauf vorzuziehen ist und für wen. Wenn Sie also eine Vorstellung haben, was gelernt werden sollte, suchen Sie Personen im eigenen Unternehmen, die als Mentoren für andere dienen und das Wissen vermitteln können, das gebraucht wird. Wenn Sie nicht alle Lücken schließen können, können Sie es bei Kunden und Lieferanten und anderen mit direktem Kontakt zum Unternehmen versuchen. Wenn Ihnen immer noch Mentoren fehlen, sollten Sie externe Experten, Ausbilder und Lehrer suchen.“

Bewährte Praktiken im Überblick

- KCCS (AT03)
- Vorhergehende Lernvalidierung (FR06)
- MCAST (MT01)
- INFLOW (UK03)

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- **Validierung und Anerkennung von informeller Bildung entsprechen einem echten Bedürfnis:** Sie ermöglichen die Optimierung von Kompetenzen und Prozessen zu geringen Kosten. Für den Angestellten ist der Mehrwert offensichtlich: Angestellte identifizieren ihre Kompetenzen und ernten dafür Anerkennung. Für das Unternehmen selbst kann dies zur Anerkennung als „lernendes Unternehmen“ führen. Diese Art der Anerkennung (manchmal in Form von Unternehmensauszeichnungen) ist in manchem nationalen Rahmen und Bildungssystem sinnvoller als in anderen. Allerdings fördern alle EU-Länder die Validierung von informeller Bildung. Für KMU stellt dies eine der einfachsten Möglichkeiten dar, um Qualifizierungsniveaus anzuheben.
- **Die Validierungspraxis muss in ein größeres Umfeld von Zielen, Richtungen und Strategien eingebettet werden:** Der Prozess kann lange dauern. Einige Programme für informelle Bildung benötigen Zeit und Energie von anderen Angestellten wie etwa Mentoren. Daher müssen Angestellte und Unternehmer während der Planung und Umsetzung solcher Programme aktiv motiviert werden.
- **Fördernde und unterstützende Rahmen auf EU-Ebene, nationaler Ebene, Sektorebene und Beschäftigungsebene:** Diese müssen hervorheben, dass der Mehrwert und das Win-Win-Ergebnis von Programmen für die informelle Bildung für Unternehmen und Angestellte wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Ein Erfolgsfaktor kann die Förderung der Anerkennung von vorhergehender informeller Bildung durch öffentliche Unterstützungs- und Rahmenprogramme sein. In Sektoren mit erheblichem Kompetenzmangel, beispielsweise in der Personenpflege, kann diese Methode ein maßgeschneidertes Werkzeug sein. Ein Problem ist allerdings, dass höher qualifiziertes Personal auch teurer ist und möglicherweise das Unternehmen verlässt, um zu einem größeren zu wechseln.

3 Bewältigung von aktuellen und strukturellen Herausforderungen der Kompetenzentwicklung

„Unser Personal wird immer älter ...“

3.1 KOMPETENZENTWICKLUNG IM KONTEXT DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Zusammenfassung

Altersmanagement ist für Unternehmen im Allgemeinen und für kleinere Unternehmen insbesondere zu einer zentralen Herausforderung geworden, da Letztere zusätzliche Probleme haben, ein qualifiziertes Personal gewinnen und halten zu können. Daher sind Strategien für lebenslanges Lernen und Fachkenntnisentwicklung, angepasst an die Bedürfnisse von älteren Arbeitnehmern, wichtig. In bestimmten traditionellen Sektoren wie Schuhe oder Lederindustrie hängt die wirtschaftliche Leistung des Sektors heute direkt von der Kapazität der Unternehmer und Mitarbeiter ab, ältere Mitarbeiter zu halten. Die Beispiele in diesem Abschnitt zeigen, dass spezifische Bildungsmodule entwickelt werden können, um es älteren Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre Fachkenntnisse zu entwickeln und anzupassen. Zusätzlich können Instrumente wie kurzfristige Austauschprogramme oder Mentoring für ein Unternehmen sinnvoll sein. Weitere wichtige Punkte sind die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und das Einrichten von Gesundheitspflegeprogrammen für ältere Mitarbeiter. Eine entscheidende Bedingung für die Umsetzung von weiteren Aktivitäten zugunsten von älter werdendem Personal in kleinen und mittleren Unternehmen ist das Bewusstsein der Unternehmer, wie wichtig dieser Teil des Personals ist. Oft wird dies unterschätzt. Aufklärung, Information, öffentliche Kampagnen, Anerkennungen oder sogar „Botschafter“, organisiert durch Berufsverbände, Kammern und/oder Sozialpartner und öffentliche Behörden auf nationaler und regionaler Ebene, spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

Bewährte Praktiken

Intensität und zeitlicher Verlauf des demografischen Wandels sind ggf. in den einzelnen EU-Ländern unterschiedlich, aber das Ergebnis ist das gleiche. Die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen wird um neun Jahre steigen. In der EU-Beschäftigungsstrategie werden ältere Arbeitnehmer als eines der Schlüsselemente für zukünftige Arbeitsproduktivität betrachtet.

Im Jahr 2050 werden ältere Menschen 33 % der Bevölkerung ausmachen; heute sind es lediglich 19%.

Kompetenztrends auf dem Arbeitsmarkt weisen darauf hin, dass die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmern weiter steigen wird, während die Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitnehmern abnehmen wird. Eine Strategie für lebenslanges Lernen und eine kontinuierliche Strategie für das Auffrischen von Fachkenntnissen sind daher für ältere Arbeitnehmer äußerst wichtig, damit sie so lange wie möglich dem Arbeitsmarkt erhalten bleiben.

In herkömmlichen Sektoren wie der Schuhe- oder Lederindustrie hängt die wirtschaftliche Leistung von der Fähigkeit der alternden Unternehmer und Angestellten ab, am Ball zu bleiben.

Das erste Problem ist die Alterung des Personals und somit die **Notwendigkeit einer Entwicklung von Werkzeugen, um ihr Wissen und Know-how weiterzugeben**. Das zweite Problem, das zu bewältigen ist, besteht in der Entwicklung von effizienten Altersmanagementstrategien für den Arbeitsmarkt und die

Verbesserung des Umfelds und der Perspektiven für ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz. Ein weiteres Problem ist,

wie bereits erwähnt, **die Alterung des Managements** und die Frage der Geschäftsübergabe, der sich das finnische Projekt REINO gewidmet hat (siehe vorhergehendes Kapitel).

Als Reaktion auf das zweite Problem haben mehrere europäische Projekte einen erfolgreichen Ansatz für die Alterung entwickelt. In Polen bestand eine der beiden Zielgruppen von Renowator aus Personen von 45 Jahren und älter. Renowator entwickelte einen eigenwilligen Ansatz, um die Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe zu erhalten und ihre Anpassungsfähigkeit im IKT-Sektor zu verbessern. Das Projekt richtete sich ebenfalls an Frauen, die auf den Arbeitsmarkt zurückkehren, und konzentrierte sich auch auf IKT-relevante Fachkenntnisse.

Hauptziel von ACTION-L.IN.C ist die Unterstützung von KMU in der Leder- und Schuhindustrie bei der Bewältigung von Problemen mit alterndem Personal und Altersmanagement. Es sollen berufliche Bildung ermöglicht und alternde Arbeitnehmer gehalten werden, indem ein innovatives Altersmanagement, eine maßgeschneiderte berufliche Bildung und Kampagnen zur Bewusstseinssteigerung durchgeführt werden.

Kurzfristige Austauschprogramme in der Leder- und Schuhindustrie

Ein kurzfristiger Austausch bietet zahlreiche Vorteile:

- die Möglichkeit zum Austausch von Erfahrung und Know-how;
- Hilfe bei zukünftigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen;
- ein Netzwerk von Kontakten kann sich zu Geschäftsbeziehungen entwickeln und eine Reihe von Verbindungen zu beruflichen Kontakten schaffen;
- Arbeitgeber haben die Möglichkeit, potenzielle Lieferanten oder Kunden zu treffen und internationale Geschäftsvereinbarungen zu treffen.

Quelle: „Kurzfristiger Austausch zwischen KMU – Vorbereitungshandbuch“

http://www.actionlinc.eu/internal%20docs%5Cdeliverables%5CE_3_3%20Short%20term%20exchanges%20Preparation%20manual.pdf

Die Fertigung von Lederprodukten erfolgt hauptsächlich in Südeuropa. Die Globalisierung macht sich hier besonders stark bemerkbar. „Der Sektor erfordert Handarbeiter und beschäftigt meist Personen mit unzureichender Ausbildung. Aber der Sektor nutzt auch hochtechnische Verfahren und erfordert im Allgemeinen Know-how und neue Fachkenntnisse. Im Sektor sind ausschließlich KMU tätig, deren Manager Schwierigkeiten beim Entwickeln langfristiger Strategien für eine kontinuierliche Modernisierung in Kombination mit der Steigerung der Unternehmensleistung haben. Sie haben auch Probleme mit Investitionen in die berufliche Bildung, der Verbesserung von Beschäftigungskompetenzen, insbesondere von alternden Mitarbeitern, und das Fördern von besseren Arbeits- und Gesundheitsbedingungen, um die Arbeitsfähigkeit des Personals zu erhalten.“³

Insbesondere die **Lederindustrie** macht sich Sorgen um die Alterung. Eine Strategie für innovatives Altersmanagement wurde auf der Grundlage von **Modulen entwickelt, die an die Bedürfnisse dieser Industrie angepasst sind**, wie „Management- und Verhaltensansätze für Berufsberatung und Wiedereingliederung“, „Motivationsansätze und -systeme“, „Chancen für lebenslanges Lernen und Organisation von beruflicher Bildung“, **flexible Arbeitszeit und Verbesserung des Arbeitsumfelds**, **„Gesundheitspflegeprogramme“**, **„Fördern von Verbindungen zwischen Generationen“** durch Fördern des Konzepts des „Mentoring“, mit Werkzeugen zur Auswahl von Mentoren und Auszubildenden und einer spezifischen Tutorenmethodologie. Es werden auch kurzfristige Austauschprogramme gefördert (Kasten).

Die Botschaft: Wenn die Alterung des Personals erfolgreich bewältigt wird, stellt das Alter kein Hindernis für die Beschäftigung dar.

Diese Module sind praktische, leicht zugängliche Werkzeuge, die Manager, Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Sozialpartner dabei unterstützen, zu gewährleisten, dass ein alterndes Personal erfolgreich gemanagt wird und Alter kein Hindernis für Beschäftigung darstellt. Zahlreiche Werkzeuge wie Bildungsmethoden oder E-Mentoring wurden zur Verfügung gestellt.⁴

⁽³⁾ Bericht „Altersmanagement in Griechenland“; Quelle: www.actionlinc.eu.

⁽⁴⁾ Die maßgeschneiderte Bildungsmethode bestand aus drei Teilen: 1. Phase: Diagnose und Ermitteln des Beschäftigungsbedarfs; 2. Phase: Diagnose und Ermitteln der Merkmale der Humanressourcen (beschäftigt – arbeitslos); 3. Phase: Diagnose des Bildungsbedarfs.

Die Programme, die online zur Verfügung gestellt wurden, konzentrierten sich auf Wissen und Fachkenntnisse (etwa der Erwerb neuer IT-Fachkenntnisse) und die Einstellung zu Lernen, beruflicher Bildung und neuen Technologien. In diesem Projekt war die **Kampagne für eine öffentliche Wahrnehmung** von großer Bedeutung. Sie sensibilisierte nicht nur Sozialpartner, sondern auch öffentliche Behörden.

Fördern der beruflichen Bildung für ältere Arbeitnehmer, um einen Ausschluss aus dem Arbeitsmarkt zu vermeiden

WeGebAU (bereits oben erwähnt) richtet sich ebenfalls an Personen ab 45 Jahre. Dieses Bildungsprogramm soll die Fachkenntnisse von älteren Arbeitnehmern entsprechend den neuen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt verbessern und auffrischen. Die Bildungskosten werden von der Bundesagentur für Arbeit getragen. Wie oben erwähnt, erhalten KMU für die Abwesenheit der Arbeitnehmer während der beruflichen Bildung **Ausgleichszahlungen**. Gemäß dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sind vorbeugende Bildungs- und Qualifizierungsprogramme in deutschen Unternehmen so gut wie unbekannt oder werden selten eingesetzt. In den letzten Jahren hat sich WeGebAU bei KMU einen Namen gemacht. Auch hier war das Schaffen von Bewusstsein wichtig. Das Ergebnis: Mitte 2008 haben über 4 000 ältere Arbeitnehmer am WeGebAU-Bildungsprogramm teilgenommen.

Der Qualifizierungsscheck des deutschen Bundeslandes Hessen (siehe Teil II) bietet finanzielle Unterstützung für den Kompetenzausbau und die berufliche Bildung von Arbeitnehmern in KMU, die älter als 45 Jahre sind.

Einstellungen zu älteren Arbeitnehmern können sich ändern. Antidiskriminierungskampagnen können entwickelt werden. Kreative Initiativen wie die französische Website jenefaispasmonage.net (auf Englisch <http://idontlookmyage.net>) (nicht in der endgültigen Liste) sollen die Anwerbungs- und Personalpraxis von KMU ändern.

Zwei der interessantesten Projekte zur Alterung beruhen auf der Idee, dass Haltungen durch das Vermitteln von Wissen, Verbreiten bewährter Praktiken und Austausch von Erfahrungen geändert werden können. SAW (Seniors and Workplaces) in Dänemark und WAGE (Winning Age, Getting Future) in Österreich kämpfen gegen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern. Eine der gemeinsamen Ideen ist es, zu zeigen, dass ältere Arbeitnehmer für KMU Chancen bieten, keine Nachteile.

WAGE (Winning Age, Getting Future) ist ein Netzwerk von Sozialpartnern, Institutionen, Organisationen und Unternehmen, das sich auf erfolgreiches Management des demografischen Wandels konzentriert. Eines der Hauptziele ist die Weitergabe und das Verbreiten von Wissen, wie Umfeld und Perspektiven von älteren Arbeitnehmern am Arbeitsplatz verbessert werden können. WAGE und seine Partner bieten eine breite Vielfalt von Werkzeugen, Workshops und Beratungsprogrammen an, die sich nicht nur an KMU richten. Einige Beispiele:

- Selbstprüfung: Unternehmen können mit dem Online-„Quick-Check“ prüfen, ob das Arbeitsumfeld altersfreundlich ist (Foto)
- Beratungsprogramme für Qualifizierung und lebenslanges Lernen für kleine Unternehmen (max. 50 Beschäftigte)
- Beratung und Unterstützung für die Bildung eines Netzwerks (Synergien) zwischen KMU
- Altersmanagementberatung für KMU in Oberösterreich
- Gesundheitsprüfung am Arbeitsplatz für KMU
- Spezielle Workshops zu Themen wie Burn-out

Vermittlung bewährter Praktiken

Auf Grundlage der Analysen der internationalen Projektpartner von SAW (Seniors and workplaces) ergab sich die Beobachtung, dass gering qualifizierte ältere Arbeitnehmer besonders anfällig für einen Ausschluss aus dem Arbeitsmarkt sind. Besondere Beachtung verdienen gering qualifizierte ältere Frauen, eine besonders anfällige Gruppe auf dem Arbeitsmarkt. Zusätzlich führt SAW eine Bewusstseinskampagne durch, die einen Ansatz fördern soll, der sich behutsamer den Problemen und Möglichkeiten für ältere Personen auf lokaler und europäischer Ebene nähert.

Übertragbarkeit des SAW-Projekts: eine Inspiration für Irland

In Irland wurde eine neue nationale Vereinbarung „Towards 2016“ von Gewerkschaften, Arbeitgebern, der irischen Regierung und den Vertretern des Seniors Citizens Parliament verhandelt und verabschiedet.

Zukünftige Rentenprobleme, die Arbeitsschutzstandards, eine nationale Kompetenzstrategie für geringer qualifizierte Arbeitnehmer und zahlreiche weitere für ältere Menschen relevante Themen wurden in Towards 2016 angegangen.

Hierbei ist eine Aussage interessant, die im SAW-Newsletter veröffentlicht wurde: SAW war eine wichtige Quelle der Inspiration, bestätigt Joe Brennan, Senior Shop Steward, Dublin Health Services Branch, Clonskeagh Hospital, Dublin, Irland. Die einzige Möglichkeit, Menschen für den Arbeitsmarkt zu erhalten, besteht darin, ihnen neue Bedingungen zu bieten, meint er und verweist u. a. auf kürzere Arbeitswochen, Heimarbeit und neue Arbeitsfelder als Ressourcen.

Ein wichtiges innovatives Element dieses dänischen Projekts sind leitende Berater am Arbeitsplatz, sogenannte **freiwillige Botschafter**. Sie stellen bewährte Praktiken, die sich im Projekt herauskristallisiert haben, lokalen Akteuren und Unternehmen zur Verfügung, schlagen sie vor und stellen sie vor. Sie schärfen auch das Bewusstsein für die Bedeutung und das Potenzial von älteren Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt.

Warum sollen diese Botschafter nicht in allen europäischen Ländern eingeführt werden?

Das Ziel eines französischen Doppelprojekts („Quinq & Sens“ und „Investing in winning solutions“ [Investieren in erfolgreiche Lösungen]) ist zu guter Letzt die Förderung der beruflichen Bildung von älteren Arbeitnehmern über mehrere Kanäle: Begleitung von Arbeitgebern bei der Bewältigung des Themas in der Personalpolitik, Beratung von alternden Arbeitnehmern zum Aufbau eines Bildungsprojekts und Informieren von Beratern (in Arbeits- oder Bildungsagenturen). Dadurch soll das Bewusstsein für ältere Arbeitnehmer und Alterung geschärft werden. Das Projekt wurde aufgrund der unzureichenden beruflichen Bildung von älteren Arbeitnehmern, des Fehlens von speziellen Bildungskursen für diese Arbeitnehmer und der Schwierigkeit, das Bewusstsein von Arbeitgebern und Arbeitnehmern für dieses Problem in KMU zu schärfen, entwickelt, da sie es nicht als Problem erkennen.

Wie bei anderen beschriebenen Projekten spielt das Informieren der Arbeitgeber über die öffentliche Förderung eine wesentliche Rolle. Dies führt im Allgemeinen zu einem höheren Bewusstsein.

Einige Werkzeuge, um das Bewusstsein von Arbeitgebern für ältere Arbeitnehmer zu schärfen

Als Werkzeuge wurden Informationsveranstaltungen mit Aussagen von Unternehmensmanagern, die Bildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer geleitet haben, und Reden von öffentlichen Akteuren, die kostenlose Bereitstellung von CD-ROMs für alle Mitgliedsunternehmen, Radioeinspielungen sowie eine Mini-Website verwendet. Ein spezifischerer Service, der von Agefos-PME entwickelt wurde, richtete sich an Arbeitnehmer ab 45 Jahren, die in einen Bildungsprozess eintreten möchten. Dabei handelt es sich um eine **maßgeschneiderte Beratung** von Arbeitnehmern für das Management ihrer eigenen zweiten Karriere, verknüpft mit dem Projekt des Unternehmens. Dadurch können die Bindung am Arbeitsplatz, die berufliche Entwicklung oder eine Wiedereingliederung von Arbeitnehmern vereinfacht werden. Der Arbeitnehmer wird während des gesamten Bildungskurses begleitet, am Anfang (um den beruflichen Plan genau zu definieren), während sowie am und nach dem Ende der beruflichen Bildung. Als Werkzeug wurde ein „Dashboard“ entwickelt, das das Verfolgen des Fortschritts erleichtert.



© Europäische Union

Erfolgsfaktoren und Hauptaspekte der Übertragbarkeit

- Das effiziente Bewältigen von demografischen Herausforderungen auf Unternehmensebene erfordert vielfach **eine andere Haltung** seitens der Unternehmer und des Managements (Ausrichtung auf jüngere Arbeitnehmer) sowie seitens der Arbeitnehmer (insbesondere bezüglich Lernen, Wissen und Erfahrung). Ferner ist das **Vermeiden einer Stigmatisierung** von älteren Arbeitnehmern eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg bei der Entwicklung und Umsetzung von Bildungsprogrammen für ältere Arbeitnehmer.
- **Sozialpartnerorganisationen und Akteure außerhalb der Unternehmen** spielen eine wichtige Rolle beim Ändern von Bewusstsein und Wahrnehmung. Dies ist für die erfolgreiche Entwicklung eines positiveren Umfelds für ein aktives Altersmanagement und eine bessere Integration von älteren Arbeitnehmern in kleinen und mittleren Unternehmen erforderlich. Sie spielen auch eine wichtige Rolle beim Bewältigen anderer demografischer Herausforderungen (Geschäftsübergabe).
- **Zahlreiche innovative und praktische Instrumente** wurden entwickelt, die einfach übertragbar sind, beispielsweise **Selbstprüfungswerkzeuge**, einschließlich Berücksichtigung von Gesundheits- und Arbeitsbedingungen. Spezielle **Berater mit Erfahrung im Altersmanagement** können die Nutzung dieses Wissens durch regelmäßige Besuche bei KMU aktivieren, indem sie es in die allgemeine Bildungspolitik des Unternehmens integrieren (statt es separat zu behandeln).
- Ein wichtiger Faktor und wichtiges Merkmal von erfolgreichen Programmen gemäß der Beschreibung in den Beispielen für bewährte Praktiken ist es, die Aufmerksamkeit von KMU-Managern und -Unternehmern auf die positiven Auswirkungen, die diese Programme auf die Geschäftsentwicklung haben, und ihren Mehrwert zu lenken. Dies bedeutet, dass **Altersmanagement und/oder Bildungsmaßnahmen nicht als isolierte Themen oder rein sozialpolitische Maßnahmen betrachtet werden dürfen, sondern als Möglichkeit, Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.**
- **Die Anerkennungen von KMU-Managern**, die spezifische Bildungsprogramme für ältere Arbeitnehmer umgesetzt haben, sind von entscheidender Bedeutung. Einen Unternehmer wird die reale Erfahrung von anderen Unternehmern mehr interessieren als die Erfahrung von einem x-beliebigen anderen Akteur! Dies bedeutet, dass Altersmanagementmaßnahmen, die an den demografischen Wandel angepasst sind, mit lokaler und sektoraler Kooperation und mithilfe von Netzwerkarbeit umgesetzt werden können.

Bewährte Praktiken im Überblick

- WAGE (AT02)
- SiGePool (DE02)
- Bildungsscheck NRW (DE05)
- SAW (DK01)
- REINO (FI02)
- Quinq & Sens (FR01)
- ACTION L.IN.C.(GR02)
- TAS (IT03)

„Es wird immer schwieriger, qualifizierte junge Menschen für KMU zu gewinnen!“

3.2 HALTEN VON ARBEITNEHMERN UND ERHÖHEN DER ATTRAKTIVITÄT VON KMU FÜR JUNGE UND QUALIFIZIERTE MENSCHEN

Zusammenfassung

Eine der schwierigsten Aufgaben (insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels) für viele kleinste, kleine und mittleren Unternehmen ist das Halten von qualifizierten und ausgebildeten Arbeitnehmern und das Gewinnen von qualifiziertem Personal. Umfragen zeigen regelmäßig, dass es junge Absolventen meist zu großen Unternehmen zieht und sie wenig Interesse an KMU zeigen. Viele Handwerksbetriebe und Kleinstunternehmen mit Arbeit, die für Arbeitnehmer nicht sehr attraktiv ist, leiden bereits unter einem erheblichen Arbeitskräftemangel. Die Fälle in diesem Abschnitt zeigen, dass KMU auf vielfältige Weise Arbeitnehmer gewinnen können. Sie sind oft Vorreiter in der Innovation und können jungen Mitarbeitern eine schnelle Karriere bieten. In Sektoren mit Problemen bei der Anwerbung muss oft ein negatives Image korrigiert werden. Aber nur durch kontinuierliche Überwachung der Arbeitsbedingungen wird ein Sektor wirklich attraktiv für junge Arbeitnehmer werden. Hier spielen wieder die Organisationen der Sozialpartner eine wichtige Rolle aufgrund ihres Einflusses in der öffentlichen politischen Debatte und des sozialen Dialogs mit politischen Akteuren und Ausbildungseinrichtungen auf nationaler und sektoraler Ebene.

Bewährte Praktiken

Für jüngere und qualifizierte Arbeitnehmer können die Vorteile einer Anstellung bei einem großen Unternehmen im Vergleich größer sein als das Arbeiten für ein kleineres. Im Allgemeinen sind Löhne und Karriereaussichten attraktiver. Sehr oft wird auch eine Anstellung bei einem KMU als erster Schritt einer persönlichen Laufbahn auf dem Arbeitsmarkt angesehen. Wie können nun jüngere Arbeitnehmer und insbesondere qualifizierte Arbeitnehmer gewonnen werden? Wie können KMU das Paradoxon lösen, dass sie nicht unbedingt von der beruflichen Bildung profitieren werden, die sie jüngeren Arbeitnehmern anbieten, wie die Fluktuation zeigt?

Um junge Arbeitnehmer zu gewinnen, muss ein **Einsatz für die Verbesserung des Images einer Arbeit geleistet werden. Innomet in Estland** hat die Beschäftigung in der Metall verarbeitenden Industrie gefördert. In den Niederlanden bietet das Projekt PaperTrain Praxiskurse, wie jüngere Arbeitnehmer für die Papierindustrie gewonnen werden können. Zwei Faktoren waren für die Entwicklung dieses Projekts entscheidend: der dringende Bedarf einer beruflichen Bildung in der Papier-, Karton- und Wellpappenindustrie und die Abneigung von jüngeren Arbeitnehmern gegen herkömmliche Bildungskurse. Um diese beiden Herausforderungen zu bewältigen, bietet das Projekt eher praxisorientierte Bildungskurse und optisches Bildungsmaterial in einem kombinierten Ansatz.

Gewinnen von anfälligen Arbeitslosengruppen

Jüngere Arbeitnehmer können durch KMU ebenfalls gewonnen werden, indem Programme zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit mit einer sozialen Eingliederung entwickelt werden. Hauptziel des spanischen Projekts Embarcate (nicht in der endgültigen Liste) ist die Erleichterung des Zugangs zur Beschäftigung im Fischereisektor für anfällige Arbeitslosengruppen. Berufliche Bildung wird als das wichtigste Werkzeug angesehen, um eine dauerhafte Arbeitsintegration an Fischereibooten zu erreichen. Das Programm bietet eine qualifizierte und modulare berufliche Bildung, die speziell an die Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst ist. Die Teilnahme an offiziellen Kursen wird von der Gemeinde gefordert, um Auszubildenden ein Arbeiten auf Fischereibooten zu ermöglichen. Zuerst absolvieren die Teilnehmer grundlegende Kurse für die berufliche Bildung und legen Tests in Schwimmen und Sprache ab. Anschließend nehmen sie an ergänzenden Bildungsmodulen teil, welche die Beschäftigungskompetenzen verbessern (Netze und Gerät, Umgang mit Frischfisch und Arbeitskompetenz).

Auf ähnliche Weise versucht in Großbritannien das vom ESF finanzierte Programm Employ (JC+) (nicht in der endgültigen Liste) KMU bei Entwicklung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Leistung im Umweltbereich zu unterstützen. Es ermöglicht Beschäftigten in KMU, ihre Kompetenzen auszubauen und zu entwi-

ckeln. Gleichzeitig werden Arbeitslose bei der Rückkehr zu einer nachhaltigen Beschäftigung durch den Erwerb von neuen und übertragbaren Fachkenntnissen unterstützt, die auf dem lokalen Arbeitsmarkt Mangelware sind. Die erste Phase des Projekts wird 18 Monate dauern und soll sich an 60 KMU richten, 80 Arbeitslose vermitteln und 200 Arbeitnehmer fortbilden.

Einsatz für die Verbesserung des Images einer Arbeit

In vielen KMU werden auch Tutorenkonzepte umgesetzt. Französische Optiker haben ein „Junior/Senior“-Tutorensystem entwickelt, um die Fluktuation zu verringern. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass junge qualifizierte Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen, ist hoch. Ein Geschäftsführer einer Gruppe von kleinen Franchise-Geschäften kam auf die Idee, dass der neue Arbeitgeber dem vorhergehenden Arbeitgeber die Kosten für die berufliche Bildung erstattet, falls ein vorzeitiger Arbeitgeberwechsel erfolgt.⁵ Eine andere Unternehmerin, Gründerin einer kleinen privaten Krippe in Paris, hat eine staatliche Unterstützung für eine „Vorab-Anwerbung“ beantragt, damit sie Arbeitnehmer einstellen und in dieser Krippe fortbilden kann. Ziel ist es, dass sie ihr zur Verfügung stehen, wenn sie in sechs Monaten ihren Betrieb eröffnet.

Entwickeln der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und KMU

Arbeitnehmer und soll ihnen eine Reihe von neuen Qualifikationen vermitteln, auch im Bereich des Unternehmertums. Es konnte erfolgreich neue Fachkräfte für KMU gewinnen, die Managementaufgaben jetzt und zukünftig übernehmen können.

Das Schaffen von Verbindungen zwischen KMU und Universitäten kann ebenfalls KMU für qualifizierte junge Arbeitnehmer attraktiver machen. Im Rahmen des Leonardo-da-Vinci-Programms wurden mehrere Projekte gestartet. Es ist jetzt ein Bestandteil des Erasmus-Programms unter der Bezeichnung Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen.

Bei der Förderung von Fachkenntnissen und Berufsbildung für junge Menschen darf die jährlich stattfindende Veranstaltung **EuroSkills** nicht vergessen werden. EuroSkills bietet Hunderten von talentierten und fähigen jungen Menschen und Arbeitnehmern bei der Berufsausbildung in ganz Europa die Möglichkeit, ihre Fachkenntnisse durch Wettbewerbe und Demonstrationen zu zeigen. Eine gute Gelegenheit, die Lehrberufe zu präsentieren, die in Europa gut gedeihen.

Um qualifizierte Arbeitnehmer zu gewinnen, müssen die Arbeitsbedingungen durch einen besseren sozialen Dialog verbessert werden. Erfahrungen mit Ressourcen-Pooling in KMU zeigen, dass dies möglich ist.

Zusätzlich zu all diesen Initiativen muss der Schwerpunkt sicherlich auf der **Verbesserung der Arbeitsbedingungen in KMU** liegen. Dabei handelt es sich um ein übergeordnetes Ziel. Tatsache ist, dass im Vergleich zu größeren Unternehmen KMU – oder genauer gesagt die kleinsten – weder die gleichen Pflichten noch die gleiche Kultur bezüglich eines formalisierten sozialen Dialogs zu spezifischen Themen wie Arbeitsorganisation oder Arbeitsbedingungen haben. Solche Probleme werden in KMU, zumindest in den kleinsten, oft informell angegangen, was nicht zu einem langfristigen Ansatz führt. In vielen Fällen besteht ein dringender Bedarf, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um qualifiziertes Personal gewinnen und halten zu können.

Partner können die Initiative ergreifen, um einen sozialen Dialog in KMU zu entwickeln. Dies erfolgte in Frankreich im Bauwesen. Im März 2006 unterzeichneten die Arbeitgebervertreter des Handwerkssektors und die fünf Gewerkschaften als Arbeitnehmervertreter in der Region Poitou-Charentes eine regionale „Charta für den Fortschritt“. Ziel war die Unterstützung einer laufenden Verbesserung des Images von Arbeit und Arbeitsplätzen im Sektor, der unter einem vielfältigen Arbeitskräftemangel leidet. Die Charta bietet mehrere

Formalisierung und Verbesserung des Empfangs von neuen Arbeitnehmern in den Unternehmen

⁽⁵⁾ „Die Fortbildungskosten für ihre jungen Mitarbeiter machen den KMUs zu schaffen“, *Les Echos*, 23. April 2009.

Vorschläge zu Integration von Arbeitnehmern, Investitionen in Humankapital, Risikovorsorge, Arbeitsbedingungen, Kampf gegen illegale Arbeit, Werbung und Kommunikation.

Im Rahmen dieser Initiative wurde ein **regionaler Gesundheits- und Sicherheitsausschuss** für das Handwerk im Bauwesen gegründet. (Diese Ausschüsse sind nur für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten verpflichtend.) Dieser Ausschuss ist in ganz Frankreich der erste für das Bauwesen. Nach den Grundsätzen von Gegenseitigkeit und Ressourcen-Pooling hat er das bestehende Modell für Handwerk und Selbstständige in der Landwirtschaft kopiert. Der regionale Gesundheits- und Sicherheitsausschuss besteht aus fünf Mitgliedern der Handwerksbranche und fünf Mitgliedern der Gewerkschaften. Ein konkretes Ergebnis dieser Struktur ist die Formalisierung und Verbesserung des Empfangs von neuen Arbeitnehmern in Unternehmen. Oft werden neue Arbeitnehmer, insbesondere junge Arbeitnehmer, alleine gelassen, wenn sie zu einem Unternehmen stoßen. Ihr erster Arbeitstag passt vielleicht nicht in den Terminplan des Unternehmers. Daher wurde als Werkzeug ein „Willkommensbuch“ für alle neuen Arbeitnehmer entwickelt.⁶ Auch eine Charta für junge Auszubildende, unterzeichnet vom Fortgesetzten des Unternehmens, wird verteilt.

Erfolgsfaktoren

- **Kommunizieren der Möglichkeiten in KMU:** Wenn Absolventen direkt zu großen Unternehmen streben, liegt dies vielleicht daran, dass sie während ihrer Ausbildung so gut wie nie von Vertretern von KMU angesprochen wurden. Image-Kampagnen und die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung von „traditioneller“ Arbeit und Berufen und Beschäftigungen in Kleinst- und Kleinunternehmen sind daher ein wichtiger Faktor, um erfolgreich die Attraktivität von KMU für jüngere und qualifizierte Arbeitnehmer insgesamt zu steigern.
- **Sozialer Dialog zu Arbeitsbedingungen:** Arbeitsbedingungen sind ein wichtiges Element für die Attraktivität eines Berufs und Arbeitsplatzes für einen Arbeitnehmer. Arbeitsbedingungen werden nicht nur in der Entlohnung gemessen, sondern auch in eher qualitativen Faktoren. In vielen KMU fehlen aber die Werkzeuge, um einen sozialen Dialog zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzustoßen. Wenn Sozialpartner solche Werkzeuge auf einer lokalen Ebene umsetzen können (mit dem Ziel des Ressourcen-Poolings und einer Auswirkung auf so viele KMU wie möglich), wirkt sich dies direkt auf die Arbeitsbedingungen und die Bindung von Angestellten aus.
- **Berufliche Bildung in Zielsektoren mit Arbeitskräftemangel:** Jüngere Arbeitnehmer können zu Sektoren geführt werden, in denen sie sicher Arbeit finden können und Karriereaussichten haben. Arbeitskräftemangel darf aber nicht dazu führen, den Bedarf an Qualifikationen und entsprechenden Fachkenntnissen herabzusetzen, so dass jeder die Arbeit verrichten kann. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang ist die Anpassung des Inhalts der beruflichen Bildung an die Bedürfnisse der jüngeren Arbeitnehmer.
- **Umsetzen einer Antizipation von Fachkenntnissen auf Unternehmensebene:** Wenn qualifizierte Angestellte KMU verlassen, liegt dies oft daran, dass sie keine Entwicklung und Karriereaussichten innerhalb des Unternehmens erkennen. Dies ist mit dem Fehlen einer Antizipation von Humanressourcen in KMU verknüpft.

Bewährte Praktiken im Überblick

- FIT (AT04)
- Unternehmerfortbildung (BE02)
- EuroSkills (EU01)
- PaperTrain (NL01)

⁶ http://www.capeb.fr/INTERNETCAPEBWeb/Regional20A/Images/1%20Livret%20d%20accueil%20sommaire%20objectifs_tcm259-4509.pdf

3.3 KOMPETENZENTWICKLUNG IM KONTEXT DER INTERNATIONALISIERUNG

Zusammenfassung

Die Internationalisierung macht die Entwicklung von Kompetenzen zu einer Notwendigkeit, sei es, dass KMU unterschiedliche Chancen auf ausländischen Märkten nutzen möchten oder sich selbst an den globalen Wettbewerb anpassen müssen. Im ersten Fall ist der Erwerb von spezifischen Fachkenntnissen in den Bereichen Sprachen, Kommunikation, Handel usw. entscheidend. Formelle **berufliche Bildung** kann in vielen Fällen mit Fernunterricht oder sogar informeller Bildung beispielsweise durch Besuche in ausländischen Unternehmen oder Mobilitätsprogramme kombiniert werden.

Im zweiten Fall, in dem KMU auf Druck von neuen Wettbewerbern reagieren müssen, ist **berufliche Bildung** der Schlüssel für eine erfolgreiche Anpassung. Maßgeschneiderte Ansätze, die an die Herausforderungen eines spezifischen Unternehmens angepasst sind, müssen mit klar umrissenen Zielen entwickelt werden: Steigern von Leistung oder Qualität, Fördern von Innovation usw. Ein Verbessern der Qualität des Produkts oder der Dienstleistung verschafft KMU einen Wettbewerbsvorsprung. Daher müssen bei der **beruflichen Bildung** die organisatorischen Gegebenheiten beachtet werden.

Bewährte Praktiken

Angesichts der Internationalisierung ist die Entwicklung von Kompetenzen dringend erforderlich. Dies trifft zu, wenn Internationalisierung als eine Chance zur Expansion als auch als Gefahr für die Tätigkeit des Einzelnen gesehen wird. Einerseits sind bestimmte Fachkenntnisse für KMU, die in anderen Ländern vertreten sind oder sein möchten, sowie für die Arbeit in einem internationalen Umfeld und sprachliche oder kulturelle Fachkenntnisse erforderlich. Andererseits macht der Wettbewerb mit anderen Ländern auf globaler Ebene den Erwerb und die Entwicklung von Wissen zu einem Wettbewerbsvorteil. Anders ausgedrückt: Andere Sichtweisen für bestimmte Abläufe lohnen sich. Austausch und Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte für Manager oder Unternehmen oder Arbeitnehmer und umgekehrt die Aufnahme von Besuchern in einem Unternehmen können äußerst fruchtbar sein.

Internationalisierung erfordert den Erwerb von spezifischen Fachkenntnissen, um die sogenannte psychologische Distanz zu begrenzen.

Es hängt viel von der Art des betroffenen KMU ab, ob sie in einen sehr lokalen Kontext eingebettet sind, den globalen Wettbewerb nicht fürchten müssen (beispielsweise Elektriker oder Installateure) oder bereits international tätig sind. Dazwischen liegen sogenannte

„globale“ Unternehmen, für welche die Internationalisierung die Entwicklung von Fachkenntnissen entscheidend macht.

Hierbei müssen einige Kompetenzen kontinuierlich verbessert werden, um Schranken abzubauen oder zu verringern.

Um sprachliche und kommunikationsrelevante Fachkenntnisse zu entwickeln, können innovative Methoden (beispielsweise E-Learning) in den organisatorischen Rahmen von KMU passen.

Die sogenannte „psychologische Distanz“ besteht in der Summe aller kulturellen und sprachlichen Unterschiede, die sich auf den Austausch von Informationen und das Treffen von Entscheidungen in internationalen Transaktionen auswirken. *Je größer die internationale Erfahrung, desto geringer die psychologische Distanz.*

Für Arbeitnehmer, Manager und Unternehmer ist die Verbesserung von Sprachkenntnissen natürlich wichtig, wenn sie mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten. In allen EU-Ländern gibt es Schulungszentren, die Sprachkurse zu diesem Zweck anbieten. Das Projekt „**Wirtschaftsenglisch für KMU-Arbeitnehmer**“ soll, wie der Name schon sagt, die Werkzeuge und Methoden für Lehren und Selbstlernen von Englisch für KMU-Arbeitnehmer identifizieren. **Zielgruppe für diese Aktivitäten sind KMU-Arbeitnehmer in Einkauf, Verkauf, Kundendienst und Sekretariat.**

Der ungarische Verband der Handwerksbetriebe (IPOSZ) hat Sprachlerinitiativen für seine Mitglieder entwickelt. Die Ergebnisse sind sehr konkret: beispielsweise die Fähigkeit, eine einfache fremdsprachige Website zu verstehen oder eine eigene Website in der Fremdsprache zu erstellen.

Wie bereits zuvor im vorliegenden Leitfaden beschrieben, müssen Werkzeuge und Methoden eng mit der Arbeitsumgebung der potenziellen Nutzer verknüpft sein. Die berufliche Bildung muss an die Organisation eines kleinen Unternehmens angepasst sein. Daher sollten für das Erlernen von Sprachen E-Learning, offener Unterricht und Fernunterricht (Open and Distance Learning – ODL) oder Blended Learning mit Werkzeugen wie DVDs, CD-ROMs und Internet (mit Chats, Webcams usw.) vorrangig verwendet werden.

In Sektoren mit einem starken internationalen Wettbewerb, beispielsweise in der Textil- oder Holzindustrie, ist berufliche Bildung der Schlüssel zur Anpassung. Arbeitnehmer können ihre technischen Fachkenntnisse ausbauen und neue Fachkenntnisse (wie Vielseitigkeit) erwerben.

Ausbilder müssen auch die genaue Tätigkeit des Unternehmens berücksichtigen und eine aktuelle **berufliche Bildung** anbieten, die mit akuten Bedürfnissen in jeder Arbeitnehmerkategorie anfängt.

Zusätzlich zum Lernen einer neuen Sprache ist der Erwerb von kommunikativen und kulturellen Fachkenntnissen entscheidend. Viele Geschäftstransaktionen scheitern aufgrund einer falschen nonverbalen Kommunikation! Daher stellen viele Projekte im Tourismussektor diese „persönlichen Kompetenzen“ in den Mittelpunkt ihrer Ansätze (beispielsweise beim Projekt **HOTSME**).

Spezifische Bildungskurse zu rechtlichen Rahmenbedingungen und Managementvorschriften können Managern mit IKT angeboten werden.

KMU, die sich an eine neue internationale Situation anpassen, kann eine berufliche Bildung angeboten werden, um sie bei Erwartungen und Wandel zu unterstützen. Dies geschieht in vielen Industriesektoren, wie z. B. der Textilbranche. In diesen Sektoren können Wettbewerbsvorteile für viele europäische KMU in der Servicequalität und der Reaktionsgeschwindigkeit der Produktion gefunden werden. Niedriglohnländer punkten hingegen eher durch niedrige Kosten. Das Projekt **Action-L.IN.C** oder die vom französischen Textil- und Bekleidungsinstitut entwickelten „**Kompetenzzellen**“ sollen Qualität und Kompetenzen verbessern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für französische Arbeitnehmer in kleinen oder mittleren Betrieben der Textilindustrie ist Vielseitigkeit zum Schlüsselwort geworden. Für Textildesigner war der Erwerb von neuen Fachkenntnissen in Marketing und Design wichtig, um Aktivitäten angesichts der Gefahr einer Verlagerung von Arbeitsplätzen zu entwickeln.

Vergleichbar ist die Situation in der Holz- und Möbelindustrie. In der italienischen Toskana fördert das **Centro Spementale del Mobile e dell'Arredamento**, ein Verband von KMU, eine neue Haltung zu Innovation und Internationalisierung. Es bietet seinen Mitgliedern verschiedene Dienstleistungen (Forschung und Entwicklung, Technologietransfer, Werbung im Ausland usw.). Berufliche Bildung wird als Möglichkeit gesehen, die unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und fachlich-technischen Fachkenntnisse im Holzbearbeitungs-, Möbel- und Inneneinrichtungssektor zu verbessern.

Der **griechische Verband von Fachkräften, Handwerkern und Händlern** (KEK GSEVEE) hilft mit einem Berufsbildungszentrum und einem Ansatz, der stärker sektorenübergreifend ist als bei den vorhergehenden Organisationen, KMU, internationale Chancen zu ergreifen und sich an den Wandel anzupassen. Der Verband setzt sich für die europäische Integration und Netzwerkarbeit ein und bietet Unterstützung für eine stärkere internationale Ausrichtung von griechischen KMU.

In Europa kommen verschiedene Werkzeuge zum Einsatz, um strategische Partnerschaften zu entwickeln oder Wissen mit ausländischen Akteuren auszutauschen.

Schließlich können **verschiedene Werkzeuge auf europäischer Ebene** entwickelt werden, die KMU helfen, eine aktive Netzwerkarbeit auf internationaler Ebene zu schaffen.

Das Projekt EU-INDIA SME-LEARN-NET, das von der EU im Rahmen des EU-INDIA Economic Cross Cultural Programme mitfinanziert wird, ist ein gutes Beispiel. Es hat eine Partnerschaft zwischen Forschungseinrichtungen, Hochschulen und KMU und ihren Clustern in Italien, Finnland und Indien entwickelt. (Das Projekt wendet einen Cluster-Ansatz an.) Ausgewählt wurden die Sektoren Textilien (Seide), Kunsthandwerk und Leder. Ziel ist die Förderung von Austausch und Forschung zu Bildungsmethoden, die für KMU und Kleinstunternehmen geeignet sind. Das Projekt fördert auch den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen KMU in diesen Ländern, um **strategische Partnerschaften sowie neue Wertschöpfungsketten und -netzwerke** zu schaffen. Wissen und Know-how werden vermittelt und ausgetauscht. Das Projekt unterstützt ein Pooling von Erfahrung und thematisiert die kulturelle Diversität und geschlechtsspezifischen Fragen, die in KMU-Clustern relevant sind oder sein können.

Erasmus für Jungunternehmer (gestartet im Februar 2009) ist ein weiteres Werkzeug, das auf europäischer Ebene entwickelt wurde. Inspiriert vom Schwesterprogramm Erasmus soll es neuen Unternehmern helfen, die relevanten Fachkenntnisse für das Managen von KMU dadurch zu erwerben, dass sie eine gewisse Zeit in einem Unternehmen in einem anderen EU-Land verbringen. Es trägt zur Verbesserung des Know-hows bei und fördert einen grenzüberschreitenden Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen Unternehmern. Die berufliche Bildung erfolgt hier in Form von Ausbildung am Arbeitsplatz und informeller Bildung, hauptsächlich durch eine längere Integration in ein anderes Umfeld, und Job Shadowing. Gemäß einer Eurobarometer-Umfrage sagen mehr als vier Fünftel (81 %) der jungen Nachwuchsunternehmer in Europa, dass die Teilnahme am Erasmus-Programm für sie sinnvoll sein könnte. Fast zwei von drei Jungunternehmern, die in den letzten drei Jahren einen Betrieb gegründet haben, antworteten, dass sie bereit dazu wären, einen Jungunternehmer oder Nachwuchsunternehmer aus einem anderen EU-Mitgliedstaat aufzunehmen.

U. a. stehen folgende Aktivitäten neuen Unternehmern während ihres Auslandsaufenthalts offen:

- Beobachten eines erfahrenen Gastunternehmers bei der Arbeit,
- Marktforschung und Entwickeln neuer Geschäftschancen,
- Projektentwicklung, Innovation sowie Forschung und Entwicklung,
- unvoreingenommener Blick auf die bestehenden Geschäftsabläufe,
- Verstehen von KMU-Finanzen,
- Branding, Verkauf und Marketing des Unternehmens des Gastunternehmers,
- Arbeiten an konkreten Projekten aus einem oder mehreren der oben genannten Bereiche.

Quelle: <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=de>.

Erfolgsfaktoren

- **Die Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund der Internationalisierung und Globalisierung ist nicht ein allgemeines Ziel für sich oder eine universale Aufgabe für alle Arten von KMU:** Einige KMU, insbesondere solche, die auf lokale Märkte ausgerichtet sind, sind nur indirekt von der Globalisierung betroffen. Hier machen Maßnahmen zu Neuausrichtung und berufliche Bildung wenig Sinn. Programme und Maßnahmen zur Verbesserung der Kapazität von KMU im globalen und internationalen Marktumfeld müssen entwickelt und genau an die Bedürfnisse, konkreten Ziele und erwarteten Ergebnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.
- **Antizipation auf den Wandel muss ein kontinuierlicher Prozess sein:** KMU müssen bei Marktanalysen unterstützt werden und Ratschläge zu Anpassungsprozessen angesichts der Internationalisierung und in der Bewältigung der Herausforderungen durch die Globalisierung erhalten.
- **Anpassung muss zu einer klaren Analyse des Bildungsbedarfs in Kombination mit der Strategie des Unternehmens führen:** In diesem Zusammenhang ist die Beteiligung von Dritten für den Austausch von Informationen zwischen Clustern oder Branchen in verschiedenen Ländern wichtig. Die Steigerung von Qualität und Leistung bindet die Kunden, auch wenn die Kosten im Vergleich zu anderen Anbietern höher sind. Sie müssen aber dann auch das Gefühl haben, dass der Service überragend ist. Die Entwicklung von Reaktionsfähigkeit durch eine breitere Vielseitigkeit von Beschäftigten ist hierfür ein Beispiel.
- **Einbeziehen von neuen Formen des Lernens, die an die Organisationsstrukturen von KMU gut angepasst sind:** E-Learning und Fernunterricht (mit CD-ROMs oder DVDs) usw. eignen sich für das Lernen von Sprachen. Auch die Umsetzung von unkonventionellen Formen des Lernens durch internationale Mobilität oder möglicherweise sogar Besuche von Ausländern im Unternehmen trägt zur Internationalisierung eines Unternehmens bei und verbessert die interkulturellen Kompetenzen.

Bewährte Praktiken im Überblick

- MIC (DE04)
- EuroSkills (EU01)
- Offenes Lernen und Fernlernen für Sägewerke (FR03)
- Kompetenzzellen (FR04)
- KEK GSEVEE (GR01)
- Projekt „Zusammen arbeiten und lernen“ (NL02)
- IEFP (PT01)

„Frauen, die Autos verkaufen oder Bagger fahren?!“

3.4 VERBESSERN UND THEMATISIEREN DER GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG UND CHANCEN FÜR FRAUEN

Zusammenfassung

Die Verbesserung der Geschlechtergleichstellung und gleiche Chancen für Frauen sind ein Thema, das leider in KMU selten eine Rolle spielt, sondern eher in größeren Unternehmen, die beeindruckende Programme durchführen, die in Hochglanzdokumentationen und -broschüren beschrieben werden. Im Vergleich zu größeren Unternehmen, in denen dieses Thema immer mehr Personalleitern wichtig ist (auch wenn die Benachteiligung nach wie vor relativ groß ist), fehlen kleineren Unternehmen die Werkzeuge und manchmal das Bewusstsein für geschlechtsspezifische Fragen und Gleichstellungsfragen. Einige KMU lernen aus Erfahrung und wenden spezielle Methoden an, die ein Interesse an der Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz erkennen lassen. Aber alte Gewohnheiten sind hartnäckig. Daher zielen viele Initiativen darauf ab, erst einmal die Wahrnehmungen und Stereotypen der Menschen zu ändern. Dies kann durch Verfahren der Selbsteinschätzung oder externe Bewertungen/Audits erfolgen. Wichtig ist, was nach dieser Phase der Steigerung des Bewusstseins geschieht. Spezifische **berufliche Bildung** kann Managern angeboten werden, um eine geschlechtsfreundliche Arbeitsorganisation zu entwickeln.

Bewährte Praktiken

Trotz einer allmählichen Steigerung des Bewusstseins für die Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz bleibt noch viel zu tun. Sozialpartner in großen Unternehmen hatten die Chance und in bestimmten Fällen die Pflicht, Vereinbarungen zu treffen und Verfahren in diesem Bereich umzusetzen. Aber es ist offensichtlich, dass in KMU noch einiges aufzuholen ist. Forschungen haben gezeigt, dass formale Gleichstellungspolitik weniger umgesetzt wird, wenn qualifizierte Personalkräfte in KMU fehlen (was meistens der Fall ist).⁷ Fachwissen im Gebiet des Personalwesens ist diesbezüglich äußerst vorteilhaft, auch wenn die Endergebnisse für die Gleichstellung nicht immer den anfänglichen Zielen entsprechen.

Es sind noch weitere Fortschritte auf dem Gebiet der Geschlechtergleichstellung in Unternehmen nötig.

Frauen haben immer noch mit Ausgrenzung bei der Beschäftigung zu kämpfen. Sie haben es schwerer beim Zugang zu beruflicher Bildung und haben geringere Aufstiegschancen. (Im vorliegenden Leitfaden wird sich auf diese Probleme konzentriert. Es darf aber nicht übersehen werden, dass Frauen

noch weitere Probleme haben, z. B. eine ungleiche Entlohnung.)

Die Praxis der Chancengleichheit in KMU hält mit größeren Unternehmen immer noch nicht Schritt. Umfragen in Großbritannien haben gezeigt, dass über ein Fünftel der befragten KMU beim Einstellungsgespräch den Bewerberinnen Fragen zur Kinderbetreuung gestellt haben.⁸ 44 % geben zu, dass sie Frauen und Männern unterschiedliche Fragen stellen, und nahezu ein Drittel gibt an, dass es für männliche und weibliche Bewerber unterschiedliche Auswahlkriterien anlegt. Nur 35 % geben an, dass die Person, die das Einstellungsgespräch führt, in Gleichstellungsfragen geschult ist, und die gleiche Anzahl gibt an, dass sie Einladungen zum Vorstellungsgespräch nach Instinkt ausspricht. Die Studie kommt zu der Erkenntnis, dass KMU Flexibilität einer formalen Politik vorziehen und bewährte Praktiken und gesetzliche Vorschriften ignorieren. Sie weist darauf hin, dass trotz der überzeugenden (geschweige denn ethischen) Argumente für die Einführung einer geschlechterspezifischen Gleichstellungspraktik die Formalisierung von Verfahren (der Schlüssel für die Förderung der Gleichstellung) anscheinend durch einen Wunsch der KMU nach Informalität, Flexibilität und Autonomie konterkariert wird.

Im Vergleich zu größeren Unternehmen behindert das Fehlen von Werkzeugen und Methoden im Personalwesen von KMU die Umsetzung von Praktiken der Chancengleichheit

⁽⁷⁾ Woodhams, C. und Lupton, B. (2006) „Equal Opportunities Policy and Practice in Small Firms: The Impact of HR Professionals.“ *Human Resource Management Journal* Vol. 16, Nr. 1, S. 74-97.

⁽⁸⁾ Geschlechtsspezifische Chancengleichheit in KMUs: Entwickeln von Politik und Praxis.

Schlüsselbereiche des Breakthrough-Projekts

- Aufstellen eines Maßnahmenplans für die Chancengleichheit
- Schaffen und Definieren von Arbeitsplätzen
- Suchen nach Arbeitnehmern für die Arbeitsplätze
- Auswahl zum Besetzen der Arbeitsplätze
- Entwicklung in der Organisation
- Bezahlung der Arbeitnehmer
- Anbieten von Flexibilität
- Sexuelle Belästigung in der Organisation

<http://www.business.mmu.ac.uk/breakthrough/index.html>

Dieser Bericht war Bestandteil eines Chancengleichheitsprojekts mit der Bezeichnung Breakthrough, das von Forschern an der Universität Manchester durchgeführt wurde. Das Werkzeug „Breakthrough“ identifiziert Schwächen und Stärken von KMU in der Politik und im Schaffen von Chancengleichheit und ermöglicht Ihnen, bewährte Einstellungspraktiken anzuwenden und rechtliche Probleme zu vermeiden. **Es fördert die Durchsetzung von Chancengleichheit in KMU-Organisationen, indem KMU-Manager ermutigt werden**, ihre Entlohnungssysteme zu überprüfen oder neue Formen der Arbeitsorganisation umzusetzen.

Wie bei älteren Arbeitnehmern sind Maßnahmen gegen Stereotype erforderlich. In einigen männlich dominierten Sektoren durchläuft die Förderung der Beschäftigung von Frauen eine erste Phase, um die Vertretung zu erhöhen. **In Österreich** ist „**FIT – Frauen in Handwerk und Technik**“ ein Programm, das den geringen Anteil von Frauen in handwerklichen und technischen Berufen erhöhen will. Ziel des Programms ist die Förderung einer stärkeren Beteiligung von Frauen an der Grundausbildung und das Erschließen von nicht frauentypischen Berufen wie beispielsweise die Metallverarbeitung für mehr Frauen. Der Geschlechterunterschied ist in dieser Hinsicht ein soziales Konstrukt, das geändert werden kann. Forschung hat gezeigt, dass Frauen, die sich entscheiden, einen Beruf in Handwerk und Technik zu ergreifen, hervorragende Abschlussergebnisse erzielen und hoch motiviert und begabt sind.

Maßnahmen für Vertretung und gegen Stereotypen

Etwaige Vorurteile von Arbeitgebern müssen überwunden werden, und Frauen müssen überzeugt werden, dass sie Geschlechternormen nicht als selbstverständlich hinnehmen dürfen. Hierzu besteht das FIT-Programm aus drei Phasen:

- **Orientierungsphase:** Das Programm beginnt mit einem Vorbereitungsseminar, in dem junge Frauen Informationen zu ausgewählten handwerklichen und technischen Berufen erhalten. Sie erfahren etwas über Beschäftigungsprofile und Arbeitsmarktchancen und erhalten eine grundlegende Qualifizierung in IT und sozialen Kompetenzen. Diese Phase dauert etwa zehn Wochen, beinhaltet einen Praxiskurs und endet mit einer individuellen Ausbildungs- und Karriereplanung;
- **Berufsvorbereitungsphase:** Wenn Frauen an einem technischen Beruf interessiert sind (beispielsweise Produktionstechniker, Elektroniker oder Hörgerätetechniker), erhalten sie eine spezielle technische Vorbereitung und eine grundlegende Qualifizierung für den gewählten Beruf. Diese Phase dauert zwölf Wochen und beinhaltet ebenfalls eine Praxisausbildung;
- **Berufsausbildung:** Frauen können die Berufsausbildung in der gewählten Branche mit finanzieller Unterstützung des AMS absolvieren. Die Ausbildung wird mit einer zertifizierten Berufsqualifizierung und/oder einem Schulabschluss abgeschlossen.

Die abgedeckten Berufe sind vielfältig: Zahntechniker, Schreiner, Automechaniker, Hörgerätetechniker, IT-Techniker, Maschinentechniker oder Konstruktionszeichner.

Diskriminierung macht sich sogar in Berufsbezeichnungen bemerkbar, wie soeben gezeigt wurde. Daher ist die Verwendung einer geschlechtsneutralen Sprache ein wichtiges Symbol. **Das Projekt WAGE**, das bereits wegen seiner Erfolge im Bereich des demografischen Wandels beschrieben wurde, hat sich dieses Themas angenommen und einen Leitfaden zum Gender-Mainstreaming im Personalwesen zusammen mit Richtlinien für eine geschlechtsneutrale Sprache entwickelt.

Geschlechtsneutrale Sprache ist der erste Schritt!

Ein kostenloser Fortbildungskurs für Manager und Unternehmer zu diesem Thema bietet KMU Ratschläge für die Umsetzung von Chancengleichheit.

In der französischen Region Picardie bietet der Regionalausschuss für Rechte und Gleichberechtigung von Frauen in Zusammenarbeit mit Bildungs-

einrichtungen und Sponsoren Hilfe und Ratschläge zu geschlechtsspezifischen Fragen für KMU an. Es werden eine kostenlose zweitägige Fortbildung zu gesetzlichen Vorschriften und Arbeitsorganisation für die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen im Personalwesen mit einem geeigneten Verfahren und Ratschläge für KMU angeboten, die ihre Praxis der Gleichstellung am Arbeitsplatz verbessern möchten, einschließlich Diagnose und Erstellung eines Maßnahmenplans. Diese innovative Maßnahme richtet sich an Manager und Unternehmer und wird von Staat und EU mitfinanziert.

Um Stereotype abzubauen, wurde eine andere Initiative auf internationaler Ebene ergriffen.



© 123RF

„Break gender stereotypes, give talent a chance!“ ist ein Projekt des internationalen Bildungszentrums der **ILO** (International Labour Organisation) **in Zusammenarbeit mit Eurochambers** im Rahmen des Auftrags, „das Bewusstsein der Unternehmen zur Bekämpfung von geschlechtsspezifischen Stereotypen zu erhöhen“ der Europäischen Kommission, GD Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit.⁹ Es soll Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, über die Vorteile informieren, die sie durch das Überwinden von geschlechtsspezifischen Stereotypen im Geschäftsmanagement haben. Es bietet ein Toolkit für die vollständige und bessere Nutzung von individuellen Talenten in einem Unternehmen und ist in verschiedenen Sprachen erhältlich (englische Version: <http://www.businessandgender.eu/countries/ie/toolkit-en>). Das Toolkit beinhaltet ein Handbuch, das Ratschläge zur Nutzung der zur Verfügung gestellten Informationen enthält, um **berufliche Bildung** und Beratungsgespräche durchzuführen oder Personalmanagementpraktiken zur Überwindung von geschlechtsspezifischen Stereotypen umzusetzen. Es basiert auf fünf Lektionen mit konkreten Materialien (Ressourcen, Übungen, Zeitplan, Tipps für Ausbilder usw.).

Im Jahr 2008 wurden etwa 700 „Business Relay Agents“ (Angestellte von Unternehmensberatungen, KMU-Berater, KMU-Besitzer, Personalmanager und andere wichtige Akteure) geschult, um für die jeweiligen Länder maßgeschneiderte Konzepte und Werkzeuge zu verwenden und weiter zu verbreiten. Eine Anzahl von kleinen und mittleren europäischen Unternehmen wird die Maßnahmen und Werkzeuge zum Überwinden von geschlechtsspezifischen Stereotypen und Verbessern der Unternehmensleistung testen. Diese Initiative soll europäische KMU dabei unterstützen, ihre Produktivität zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, indem unsichtbare Barrieren durch geschlechtsspezifische Stereotypen beseitigt werden und dadurch das Potenzial der Arbeitnehmer optimiert wird.

Auszug aus dem Handbuch: Darstellung der Ergebnisse einer Übung

„Nachdem Sie Ihren Ansatz für ein frauenspezifisches Marketing überprüft haben, wie würden Sie sich selbst bewerten?“

Verschließen der Augen	Mein Marketingstil wird vom Geschlecht meines Kundenstamms nicht beeinflusst.
Stereotypisch	Mein Marketing beruht auf bestimmten Vorstellungen, wie weibliche und männliche Kunden sein sollten oder welche Vorlieben sie haben sollten.
Geschlechtsspezifisches Denken	Ich richte mich spezifisch an Frauen und Männer mit stark angepassten Produkten oder Marketing-Kampagnen, die sich an ein rein weibliches/männliches Segment richten.
Geschlechterübergreifend ausgerichtet und priorisiert	Ich beobachte aktiv die Bedürfnisse und Erwartungen von Frauen und Männern und nutze dieses Wissen, um meinen gesamten Geschäfts- und Marketingansatz für meine Kernkunden, sowohl männlich als auch weiblich, zu überdenken.

Interessant ist, dass dies über den ethischen Aspekt hinausgeht und das Thema aus dem Blickwinkel der Effizienz betrachtet. Geschlechtsspezifische Stereotype sind Vorurteile, die oft unsere Fähigkeit einschränken können, die tatsächliche beruflichen Fachkenntnissen von Individuen zu erkennen. Sie können sich für gutes Geschäftsmanagement nachteilig auswirken, indem die volle Nutzung von menschlichen Talenten in einem Unternehmen unnötig eingeschränkt wird.

⁽⁹⁾ Siehe: <http://www.businessandgender.eu/the-action>.

Einsatz von Spielen zum Überprüfen der eigenen Stereotype

Zum Überwinden von Stereotypen kann der Einsatz von Spielen äußerst erfolgreich sein. Dies zeigt das Projekt Grundtvig, an dessen Durchführung u. a. eine Gewerkschaft beteiligt ist. Die Gewerkschaft hat das Spiel an den Mitgliedern und an Auszubildenden getestet. Das Spiel kann ebenfalls dazu verwendet werden, um Stereotype von Akteuren in Beschäftigung und beruflicher Bildung abzubauen!

Während des Spiels nehmen die Teilnehmer abwechselnd die Rolle eines Mannes oder einer Frau, eines Immigranten, eines Behinderten, aber auch eines Managers in einem Unternehmen oder eines Arbeitsvermittlers ein. Nach dem Spiel können sich Denkweise und Urteil über andere erheblich verändert haben.

Quelle: Projekt „Grenzüberschreitende Stimme“, Grundtvig.

Ein weiterer Aspekt kann das Auffrischen von Fachkenntnissen von Frauen sein, die auf den Arbeitsmarkt zurückkehren, beispielsweise auf dem Gebiet von neuen Technologien. Mangelndes Wissen in diesem Bereich kann die erfolgreiche Rückkehr zur Beschäftigung erheblich erschweren. Ebenfalls ist eine kontinuierliche Anpassung von IKT-relevanten Fachkenntnissen in Unternehmen im Strukturwandel erforderlich. Daher richtet sich das polnische Projekt Renowator an Personen, die Schwierigkeiten haben, eine Beschäftigung zu finden, wie etwa Frauen, die nach dem Erziehungsurlaub auf den Arbeitsmarkt zurückkehren, oder Arbeitnehmer über 45 Jahre. Es tritt für eine Politik der Chancengleichheit von Männern und Frauen ein und will Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund von Alter, Geschlecht oder fehlendem Zugang zu innovativen Technologien beseitigen. Da der Schwerpunkt auf IKT-relevanten Fachkenntnissen liegt, ist das entsprechende Ziel die Entwicklung einer Informationsgesellschaft. Ein weiteres Ziel ist es, KMU dabei zu unterstützen, sich auf den Wandel vorzubereiten und ihre Beschäftigten beim Erwerb neuer IKT-Fachkenntnisse zu helfen. Nach Abschluss des Programms können die Arbeitnehmer eine Zertifizierung in neuen Arbeitsbereichen wie E-Learning-Berater, Prüfer von E-Content, Datenanalyst, Marktanalyst, Kundenbedarfsanalyst, Spezialist für Projektmanagement, Spezialist für Machbarkeitsstudien oder Logistikberater erwerben. Der Erwerb dieser Fachkenntnisse ermöglicht es, in Beschäftigung zu bleiben, eine Beschäftigung zu finden oder ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Erfolgsfaktoren

- **Ein Ansatz, der Akteuren keine Schuldgefühle verursacht:** Prozesse im Kontext der Geschlechtergleichstellung müssen vermeiden, bei Defiziten, Problemen, Benachteiligungen und anderen negativen Ausgangspunkten anzusetzen. Stattdessen muss der Prozess von Überlegungen zu Geschäftszielen und Optimierungen der Leistung und Ergebnissen ausgehen, beispielsweise durch Entwicklung und Unterstützung des Potenzials von allen Personen im Unternehmen.
- **Der Einsatz von Selbstdiagnosewerkzeugen,** die Personen (Manager, Unternehmer, Arbeitnehmer, aber auch Ausbilder oder Arbeitsvermittler) ihre geschlechtsspezifischen Stereotype oder Vorurteile (gegenüber Frauen, aber natürlich in bestimmten Berufen auch gegenüber Männern) vor Augen führen, ist ein perfekter Ausgangspunkt, um das Bewusstsein zu steigern. Diese Werkzeuge können darüber hinaus ohne wesentliche organisatorische, technische oder finanzielle Ressourcen umgesetzt und angewendet werden. In den meisten Fällen führt diese Erfahrung zu direkten Ergebnissen, beispielsweise in Form der Verwendung einer geschlechtsneutralen Sprache.
- **Die gemeinsame Organisation (durch öffentliche Akteure und Ausbilder) der beruflichen Bildung im Bereich von Personal und Management:** Dadurch werden KMU unterstützt, Gesetze einzuhalten und maßgeschneiderte Methoden für Chancengleichheit am Arbeitsplatz umzusetzen, was ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.
- **Respektieren des gleichberechtigten Zugangs zu beruflicher Bildung in KMU für Männer und Frauen:** Dies muss quantifiziert und ausgewertet werden. Arbeitnehmervertreter können die Verbesserungen in diesem Bereich überwachen.

Bewährte Praktiken im Überblick

- FIT (AT04)
- Kompetenzzellen (FR04)
- Renowator (PL01)

Abschließende Bemerkungen

EINE BEEINDRUCKENDE MOMENTAUFNAHME UND VIELE DENKANSTÖSSE

„Je größer das Hindernis ist, desto ruhmreicher ist dessen Überwindung.“

Die 50 Beispiele für bewährte Praktiken und weitere Initiativen, die im vorliegenden Leitfaden enthalten sind, zeigen eine breite und reiche Vielfalt von Praktiken und Erfahrungen in Europa. Letztendlich ist die Schlussfolgerung immer gleich: Wenn KMU berufliche Bildung als Hindernisparcours sehen, können die Hindernisse leicht überwunden werden. Dies ist aber nur möglich, wenn KMU Hilfe, Unterstützung und Beratung zu Bildungsmaßnahmen erhalten.

Im vorliegenden Leitfaden wird an vielen Stellen die Tatsache hervorgehoben, dass zahlreiche KMU verunsichert sind und keine ausreichenden Informationen über die breite Vielfalt von Bildungsmöglichkeiten in ihren Ländern haben. Die schiere Masse von verschiedenen Bildungsprogrammen hat Unternehmer und Arbeitgeber in KMU oft daran gehindert, Entscheidungen im Bildungsbereich zu treffen. Auch organisatorische Barrieren, fehlende finanzielle Ressourcen oder die Kluft zwischen tatsächlichem Bildungsbedarf und Angebot sind häufig anzutreffende Probleme.

Die 50 Beispiele für bewährte Praktiken zeigen zumindest, dass innovative Lösungen angeboten werden, die häufige Probleme von KMU im Bildungsbereich angehen. Für jeden Fall gibt es eine Lösung.

Die Haupterfahrungen in der EU könnten mit folgenden Stichwörtern zusammengefasst werden:

- **Antizipation:** In einer dynamischen Wirtschaft muss die Antizipation von Fachkenntnissen für KMU ganz selbstverständlich werden. Sie müssen im Personalmanagement die geeigneten Werkzeuge haben und über eine entsprechende Beratung verfügen.
- **Sozialer Dialog:** Die Vorwegnahme von Kompetenzen erfordert einen intensiven Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Bewertungswerkzeuge können eine erste Grundlage für diesen umzusetzenden Dialog bilden. Die Nähe zwischen Managern/Unternehmern und Arbeitnehmern in kleinen und mittleren Unternehmen bietet viele Möglichkeiten für die gemeinsame Entwicklung von Unternehmensplänen für das Humankapital.
- **Bewertung:** Eine kontinuierliche, lebenslange Kultur der Bewertung muss gefördert werden. In einer Wissensgesellschaft ändert sich der Kompetenzbedarf schnell. Daher ist die Bewertung des Bedarfs ein erster Schritt zur Vorwegnahme des Bedarfs und für den erforderlichen sozialen Dialog. Die Auswertung der Ergebnisse in Hinblick auf die gewählten Ziele ist ebenfalls ein Element einer kontinuierlichen Kultur der Bewertung. Eine Änderung der Wahrnehmung von Bedarf ist eine große Herausforderung, die aber europäische KMU mit Sicherheit bewältigen können.
- **Kollektiver Ansatz:** KMU dürfen nicht alleingelassen werden. Sie stehen oft im Zentrum von Netzwerken mit anderen KMU und größeren Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen für berufliche Bildung oder Beschäftigung, Berufsverbänden und -vereinigungen und Sozialpartnern. Diese Netzwerke müssen aktiv sein. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise bereitet eine kollektive Investition in KMU diese auf die Zukunft vor.
- **Beratung und Begleitung:** Dieses Element ist im vorliegenden Leitfaden ganz wichtig. KMU können auf ihrem Weg zum Erfolg nach Überwinden ihrer eigenen Widerstände externe Beratung durch Fachleute oder öffentliche Akteure (Handelskammern, Erfahrungen von anderen in diesem Sektor usw.) erhalten und maßgeschneiderte Werkzeuge nutzen, um (finanzielle oder organisatorische) Hindernisse im Bereich der beruflichen Bildung zu überwinden. Innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens (oder sowohl als auch) können richtig ausgebildete Katalysatoren und Akteure in ihrer Funktion unterstützt werden.

-
- **Möglichkeiten:** Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für KMU, aber oft fehlt die richtige Information. KMU sind sich nicht immer dieser Möglichkeiten bewusst und sind der Meinung, dass diese ihnen nicht zur Verfügung stehen oder nicht für sie bestimmt sind. Dies ist nicht der Fall. Bei richtiger Ausrüstung und Vorbereitung können KMU diese Bildungsmöglichkeiten einfacher nutzen, was zu neuen wirtschaftlichen und sozialen Chancen für das Unternehmen und die Angestellten führt.

Die hier vorgestellten Initiativen zeigen, dass die Möglichkeiten tatsächlich bestehen und weitere in Europa denkbar sind. Es gibt viele weitere Beispiele für bewährte **Praktiken** (siehe Teil III mit weiterer Dokumentation für Fallstudien und Datenbanken), und viele weitere werden noch entstehen. Die Situation der einzelnen Unternehmen ist natürlich verschieden je nach Sektor, Größe und Region und es gibt keine Patentlösung für alle Probleme. Diese Erfolgsfaktoren bieten aber wichtige Lehren, die bessere und erfolgreichere Bildungsmethoden in der Zukunft ermöglichen können.

Teil III

*Weitere Informationen
und Anhang*

EU-Ressourcen

LITERATUR, WEBLINKS, CHECKLISTEN DER BERUFLICHEN BILDUNG, ONLINE-TOOLS USW.

Organisationen

- Europäische Kommission: <http://ec.europa.eu>
- Cedefop: <http://www.cedefop.europa.eu/default.asp>
- Abteilung Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit der ILO: <http://www.ilo.org/skills/lang--en/index.htm>

Mitteilungen der Europäischen Kommission zu KMU

- Umsetzen des Lissabon-Programms der Gemeinschaft. Moderne KMU-Politik für Wachstum und Beschäftigung: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0551:FIN:EN:PDF>
- Kleine und mittlere Unternehmen – Schlüssel für mehr Wachstum und Arbeit. Eine mittelfristige Überprüfung moderner KMU-Politik: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/com_2007_0592_en.pdf

Auf der Website der GD Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit

- Strukturwandel und Arbeitsplätze: <http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>
- Die erste KMU-Woche: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=en&newsId=504&furtherNews=yes>
- Strukturwandelforum: Anpassung von KMU an den Wandel
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=fr&eventsId=167&furtherEvents=yes>
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=fr&eventsId=167&furtherEvents=yes>
- Neue Kompetenzen für neue Arbeit: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en>

Auf der Website der GD Unternehmen

- Fördern von KMU und Unternehmertum: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/index_en.htm
- Das Observatorium europäischer KMU:
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm

GD Bildung und Kultur – Programm für lebenslanges Lernen

- Programm für lebenslanges Lernen und andere Aktivitäten.
- Präsentation: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm
- Erasmus-Erfolgsgeschichten: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/erasmus/success-stories_en.pdf
- Grundtvig-Erfolgsgeschichten: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/grundtvig/success-stories_en.pdf
- Förderung der Mobilität – praktischer Leitfaden der GD Bildung und Kultur:
http://ec.europa.eu/education/vocational-education/doc/mobilityguide_en.pdf
- Überwinden von Hindernissen für die Mobilität von Auszubildenden und anderen jungen Menschen in der allgemeinen und beruflichen Bildung – zusammenfassender Bericht:
http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/moveitsum_en.pdf
- Eurotrainer: Studie zu Ausbildern in Unternehmen:
http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/eurotrainer1_en.pdf
- Leonardo da Vinci
- Kompendium und Produkte: http://leonardo.ec.europa.eu/pdb/index_en.cfm
- Projektdatenbanken: http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1241_en.htm
- Erfolgsgeschichten: http://ec.europa.eu/education/leonardo-da-vinci/doc1204_en.htm
- Aufbau von Fachkenntnissen und Qualifikation bei KMU-Angestellten. Leonardo-da-Vinci-Serie mit bewährten Praktiken: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/leonardo/bestpractice07_en.pdf

- Entwicklung von Fachkenntnissen in Unternehmen, insbesondere in KMU. Thematische Analyse des Leonardo-da-Vinci-Programms, Phase 2, Abschlussbericht:
<http://www.skillsweb.eu/Portals/0/008-final%20report%20thematic%20monitoring.PDF>
- Mobilität schafft Chancen. Leonardo-Erfolgsgeschichten:
http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/leonardo/mobility_en.pdf
- Leonardo da Vinci – thematische Überwachung. Von Projekten zur Praxis. Empfehlungen der thematischen Überwachungsgruppe für E-Learning (TG5):
www.ciriusonline.dk/Default.aspx?ID=5788&M=News&PID=9447&NewsID=3276
- Leonardo-da-Vinci-Themengruppe zu „Transparenz, Überprüfung und Anerkennung von Nachweisen“:
<http://www.tg4transparency.com/index.asp>
- Schwerpunkt auf Projektpraxis: http://www.tg4transparency.com/A_focus_on_project_practices.pdf

Broschüren zu bewährten Praktiken und andere Forschungsprojekte

Europäischer Sozialfonds, Gleichheit

- Gleichheit und Art. 6. Innovativer und sozial verantwortlicher Strukturwandel. Eine Broschüre mit bewährten Praktiken: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/esf-isr-restructuring_en.pdf
- Allgemeine und berufliche Bildung im Europäischen Sozialfonds 2007-2013, ein von der Europäischen Kommission erstelltes Dokument http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_education_en.pdf
- Website des Europäischen Sozialfonds mit Erfolgsgeschichten und Fallstudien in verschiedenen Kategorien:
http://ec.europa.eu/employment_social/esf/library/library_en.htm?openTab=success_stories
- Gleiches Humankapital und Strukturwandel: ein Schwerpunkt auf KMU-Investition:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/policy-briefs/etg3-hum-cap-restru_en.cfm

Cedefop

- KMU-Fallstudien auf der Cedefop-Website:
http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects_Networks/SocialP/browse2.asp?section=22

GD Unternehmen und Industrie

- „Beschäftigung durch Innovation“ – Pilotprojekte für Handwerk und kleine Unternehmen. GD Unternehmen und Industrie: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-bestpractices/projects.htm>

Andere Quellen

- Modernisieren und Diversifizieren von KMU auf der OECD-Website:
http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_21571361_38013663_38040375_1_1_1_1,00.html
- Hinterfragen der Mythen über das Lernen und der beruflichen Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen: Folgen für die öffentliche Politik. Beschäftigungsarbeitspapier Nr. 1 2008. ILO:
<http://www.ilo.org/public/english/employment/download/wpaper/wp1.pdf>
- Der Ausbilderleitfaden, ein Leonardo-Projekt: <http://www.trainerguide.eu>
- Europäische Netzwerke zur Förderung der lokalen und regionalen Dimension von lebenslangem Lernen (R3L-Initiative): <http://assets.in.gr/dGenesis/assets/Content202/Attachment/learningregion.pdf>

Spezifische Schlüsselprobleme

Internationalisierung von KMU

- Europäische Kommission, *Unterstützen der Internationalisierung von KMU. Abschlussbericht der Expertengruppe*. Unternehmen und Industrie:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/report_internat.pdf
- Unterstützen der Internationalisierung von KMU – eine Auswahl von Beispielen bewährter Praktiken:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/internat_best_de.pdf

E-Learning für KMU

- E-Learning Europa: Fördern von Innovation für ein lebenslanges Lernen:
<http://www.elearningeuropa.info/main/index.php?page=home>
- Learnovation: Entwickeln einer Kultur der Innovation beim Lernen: <http://www.elearningeuropa.info/learnovation>

Weiterführende Literatur

- Weitere Ressourcen auf der Online-Bibliothek von Cedefop: <http://libserver.cedefop.europa.eu/F>
- Berichte und Studien auf der Website der GD Bildung und Kultur:
http://ec.europa.eu/education/more-information/moreinformation139_en.htm#move
- Kompetenzbedarf auf der Cedefop-Website: Online-Veröffentlichungen und Arbeitspapiere:
http://www.cedefop.europa.eu/etv/Projects_Networks/Skillsnet/Work/pubwork.asp

Sozialpartner

Business Europe

- Seiten Unternehmertum und KMU:
<http://www.businesseurope.eu/Content/Default.asp?PageID=443>
(mit Papieren zu KMU und Konferenzberichten)

UEAPME

- Allgemeine und berufliche Bildung auf der UEAPME-Website: <http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique72>
- Arbeitsprioritäten ab 2008: http://www.ueapme.com/IMG/pdf/UEAPME_training_priorities_2008_EN.pdf

ETUC

- <http://www.etuc.org/>

ÜBERSICHT ÜBER 50 BEISPIELE FÜR BEWÄHRTE PRAKTIKEN

Ref.	Cases	Country	Type of SME			Sectoral approach	Addressing SME internal problems and barriers for training					Suitable methods and techniques of training			Addressing current and structural challenges of competence development				
			micro	small	medium		1.1. Organisational barriers	1.2. Financial means	1.3. HR policy	1.4. Perception	1.5. Resource pooling	2.1. Training methods	2.2. Managerial staff/entrepreneurs	2.3. Validation of informal skills	3.1. Greying	3.2. Recruitment/ attracting younger and qualified employees	3.3. Competence development in the context of internationalisation	3.4. Opportunities for women	
1	AT01	Flexibility Coaching for companies (AMS Flexibilitätsberatung)	Austria			●	none	■		■									
2	AT02	WAGE - Winning Age, Getting Future	Austria	●	●	●	none									■			
3	AT03	KCCS- Fostering employability	Austria		●		chemical									■			
4	AT04	"FIT"	Austria	●	●	●	none										■		■
5	BE01	Training Voucher Wallonia Region	Belgium	●	●	●	none		■										
6	BE02	Entrepreneurship training	Belgium	●	●	●	none								■			■	
7	CY01	Human Resource Development Authority (HRDA)	Cyprus	●	●	●	none		■										
8	DE01	Pew@re - Programme for systematic human resource development in SMEs	Germany	●	●	●	none		■	■		■							
9	DE02	Centre for competence development "SiGePool"	Germany	●	●	●	construction		■			■					■		
10	DE03	WeGebAU - Training of low-skilled workers and older employees in companies	Germany	●	●	●	none		■								■		
11	DE04	MIC – MICRO-INNO-CHANGE	Germany	●	●		automotive, wood, metal	■					■						■
12	DE05	Training Cheque NRW	Germany	●	●	●	none		■								■		
13	DK01	SAW - Seniors and Workplaces	Denmark	●	●	●	none										■		
14	EU01	EuroSkills	Europe	●	●	●	none											■	■
15	EE01	INNOMET	Estonia	●	●	●	metal			■	■								
16	ES01	Relanz@	Spain	●	●	●	none	■	■				■						
17	ES02	Competences for the Knowledge Age: The Employers' Approach	Spain	●	●	●	metal								■				
18	FI01	The four-way model - 4T	Finland		●	●	metal, electronic, textile			■					■				
19	FI02	REINO	Finland	●			manufacturing, business services, artisans	■							■				
20	FR01	Quinq&Sens	France	●	●		none										■		
21	FR02	Plateforme RH	France	●	●	●	none			■		■							

Europäische Kommission

Leitfaden für die berufliche Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

2010 – 81 S. – 21× 29,7 cm

ISBN 978-92-79-12783-0

doi:10.2767/33248

„Der Leitfaden für die Aus- und Weiterbildung in KMU“ informiert interessierte Betroffene, wie Aus- und Weiterbildung und Kompetenzentwicklung im Rahmen eines KMU umgesetzt werden können. Dieser Leitfaden beschreibt einige der wesentlichen Herausforderungen, mit denen sich KMU konfrontiert sehen, und liefert Informationen zum Umgang mit diesen und zur Entwicklung innovativer Lösungen. Er schildert außerdem zahlreiche Beispiele aus ganz Europa, von denen Betroffene profitieren können. Neben dem Leitfaden gibt es zudem einen Anhang mit „50 Fällen bewährter Methoden“.

Die Druckausgabe dieser Veröffentlichung ist in Deutsch, Englisch und Französisch erhältlich.

Wo erhalte ich EU-Veröffentlichungen?

Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- über die Buchhandlung mit Angabe des Titels, des Verlags und/oder der ISBN-Nummer;
- direkt über eine unserer Verkaufsstellen.

Die Kontaktangaben erhalten Sie über die Internetadresse <http://bookshop.europa.eu> oder durch eine Anfrage per Fax unter der Nummer +352 2929-42758.

Kostenlose Veröffentlichungen:

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
 - bei den Vertretungen und Delegationen der Europäischen Kommission.
- Die Kontaktangaben erhalten Sie über die Internetadresse <http://ec.europa.eu> oder durch eine Anfrage per Fax unter der Nummer +352 2929-42758.

Falls Sie an den **Veröffentlichungen** der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit interessiert sind, können Sie sie unter folgender Adresse herunterladen oder kostenfrei abonnieren:
<http://ec.europa.eu/social/publications>

Unter der folgenden Adresse können Sie sich auch gerne für den kostenlosen E-Newsletter der Europäischen Kommission *Social Europe* anmelden:
<http://ec.europa.eu/social/e-newsletter>

<http://ec.europa.eu/social>



■ Amt für Veröffentlichungen

ISBN 978-92-79-12783-0



9 789279 127830