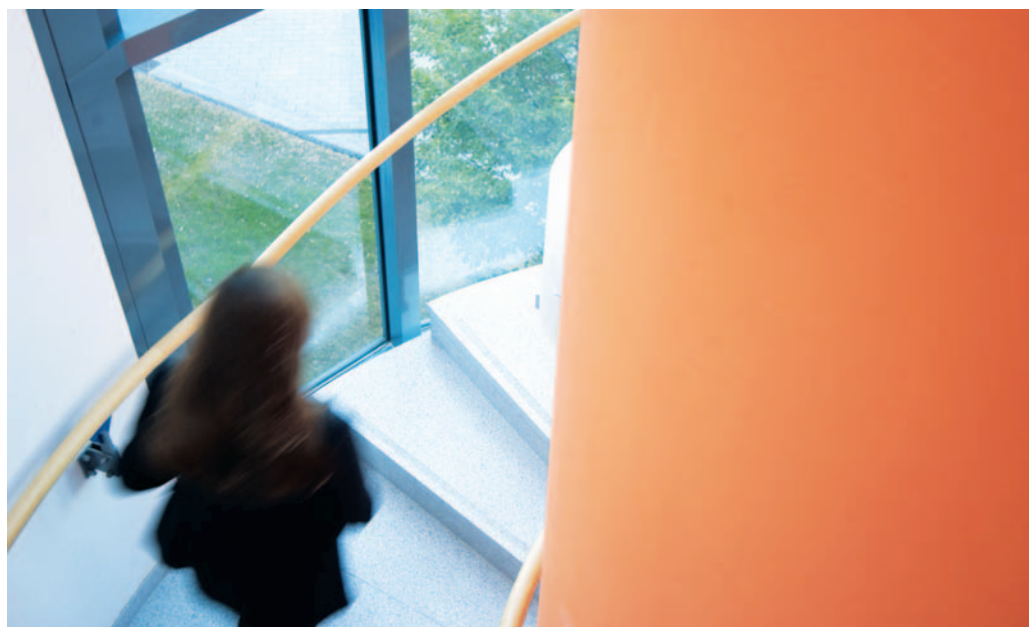




2003 Beobachtungsnetz der europäischen KMU

2003/1

**Entwicklung von Kompetenzen
und Qualifikationen
in KMU**



Europäische
Kommission

Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 1

Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU

Dieser Bericht wurde auf der Grundlage von Beiträgen aller Partner des European Network for SME Research ENSR (siehe Anhang IV) erstellt und von Iñigo Isusi von IKEI, Instituto Vasco de Estudios e Investigación, dem spanischen ENSR-Partner, koordiniert.

Der Bericht gibt nicht die offiziellen Ansichten der Kommission wieder; weder die Kommission noch die Verfasser haften für die Folgen von Handlungen, die auf Grund von hier enthaltenen Informationen gesetzt werden.

BEOBACHTUNGSNETZ DER EUROPÄISCHEN KMU

Die vorliegende Berichtsreihe wurde im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen der Kommission der Europäischen Gemeinschaften erstellt von (siehe auch Anhang IV dieses Berichts):

KPMG Special Services und EIM Business & Policy Research, Niederlande

in Zusammenarbeit mit:

European Network for SME Research (ENSR) und Intomart

Für weitere Informationen über die vorliegende Berichtsreihe im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU siehe die Website der GD Unternehmen, <http://europa.eu.int/comm/enterprise>.

Frühere Berichte des Beobachtungsnetzes

Im Zeitraum 1992-1999 wurden sechs Berichte des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU veröffentlicht (Gesamtbände zu je 360 bis 480 Seiten in Englisch, Französisch und Deutsch). Jeder einzelne Bericht bietet einen Überblick über die Struktur und Entwicklung der KMU und behandelt eine Reihe von Spezialthemen.

Die ersten fünf Jahresberichte sind noch erhältlich und können bestellt werden bei: EIM Business & Policy Research, Postfach 7001, 2701 AA Zoetermeer, Niederlande. Tel.: + 31 (0) 79 3430200, Fax: + 31 (0) 79 3430204, E-Mail: info@eim.nl

Der 6. Bericht des Beobachtungsnetzes ist derzeit vergriffen, eine begrenzte Stückzahl ist jedoch noch verfügbar. Bitte richten Sie Ihre Anfrage an: entr-competit-benchmark@cec.eu.int

Im Jahr 2002 wurden im Rahmen des 7. Beobachtungsnetzes die folgenden Berichte veröffentlicht (in Englisch, Französisch und Deutsch):

- Ergebnisse der Erhebung 2001
- KMU in Europa – inklusive einer ersten Betrachtung der Beitrittsländer
- Regionale Cluster in Europa
- Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung
- Unternehmensdemografie in Europa
- High-tech KMU in Europa
- Rekrutierung von Arbeitnehmern: Administrative Belastungen für KMU in Europa
- Ergebnisse der Erhebung 2002
- KMU im Brennpunkt; Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU 2002 (in 11 Sprachen)

Die Berichte können auf der Website der Europäischen Kommission heruntergeladen oder bestellt werden:
<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise>

Die folgenden Abkürzungen werden für das Europa der 19 in diesem Bericht verwendet

A	Österreich	NL	Niederlande
B	Belgien	P	Portugal
DK	Dänemark	S	Schweden
D	Deutschland	UK	Vereinigtes Königreich
EL	Griechenland	EU	Europäische Union
E	Spanien	IS	Island
F	Frankreich	LI	Liechtenstein
FIN	Finnland	NO	Norwegen
IRL	Irland	EEA	Europäischer Wirtschaftsraum
I	Italien	CH	Schweiz
L	Luxemburg	Europa-19	EEA und Schweiz

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

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

ISBN 92-894-4817-2

© Europäische Gemeinschaften, 2003. Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

Vorwort	5
----------------------	----------

Zusammenfassung	7
------------------------------	----------

Kapitel 1

Einleitung	9
-------------------------	----------

Kapitel 2

Annäherung an den Begriff der Kompetenzentwicklung ...	11
---	-----------

2.1. Der Übergang zu einer wissensintensiven Wirtschaft: Implikationen aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive.....	11
2.2. Definition des Begriffs der Kompetenzentwicklung. Worüber sprechen wir?	12
2.3. Der Übergang zu einer wissensintensiven Wirtschaft: Warum ist es für KMU so wichtig, in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu investieren?.....	15
2.4. Die Aktivitäten europäischer Institutionen zur Entwicklung der Kompetenzbasis europäischer KMU	18

Kapitel 3

Kompetenzentwicklung in europäischen KMU	21
---	-----------

3.1. Einleitung.....	21
3.2. Ausmaß des Engagements europäischer KMU in Aktivitäten der Kompetenzentwicklung	21
3.3. Quellen externer Kompetenz für europäische KMU	27
3.4. Mitarbeiterkategorien, die von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen profitieren	30
3.5. Weitere Merkmale der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen europäischer KMU	32
3.6. Hindernisse für das Engagement in Kompetenzentwicklungsaktivitäten	40

Kapitel 4

Nationale öffentliche Unterstützung zur Förderung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in KMU	45
4.1. Einleitung.....	45
4.2. Initiativen auf nationaler Ebene	45
4.3. Initiativen der Sozialpartner.....	48

Kapitel 5

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	51
--	-----------

Anhänge

I	KMU in Europa-19.....	55
II	Aufbau und Struktur der Erhebung	57
II.1.	Einleitung.....	57
II.2.	Stichprobenumfang	57
II.3.	Schichtenbildung	57
III	Kurzbeschreibung ausgewählter 'good practice'-Politikmaßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen in KMU.....	61
IV	Namen und Adressen der Mitglieder des Konsortiums	63

Vorwort

Unternehmen zählen zum Kern der vom Europäischen Rat in Lissabon im März 2000 vereinbarten Strategie. Die Verwirklichung des Ziels, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum sicherzustellen, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen, und größeren sozialen Zusammenhalt zu erreichen, wird letztlich vom Erfolg der Unternehmen, insbesondere der kleinen und mittleren, abhängen.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* wurde im Dezember 1992 von der Kommission ins Leben gerufen, um die Beobachtung der wirtschaftlichen Entwicklung der KMU in Europa zu verbessern. Seine Aufgabe besteht darin, Informationen über KMU auf nationaler und europäischer Ebene zur Verfügung zu stellen.

Die Berichte des *Beobachtungsnetzes* bieten anhand von Statistiken über die Zahl der Unternehmen, die Gesamtbeschäftigung und die Produktion, gegliedert nach Unternehmensgröße, einen Überblick über die gegenwärtige Situation der KMU in Europa. Darüber hinaus behandeln die Berichte des *Beobachtungsnetzes* eine Reihe von Spezialthemen.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* umfasst 19 Länder: die 15 Länder der EU, sowie Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz.

In den Jahren 2003 und 2004 sind die folgenden Berichte geplant:

- Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU
- KMU und Zugang zur Finanzierung
- KMU in Europa 2003
- Ergebnisse der Erhebung 2003
- Internationalisierung von KMU
- KMU und Kooperationen
- Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf europäische KMU
- KMU und die Liberalisierung netzgebundener Wirtschaftszweige

Die Forschungsarbeiten für die Berichte des *Beobachtungsnetzes* werden, unter Koordination von EIM Business & Policy Research (Niederlande), vom ENSR, dem European Network for SME Research, in einem Konsortium unter Führung von KPMG Special Services (Niederlande) im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission durchgeführt.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* wird von Unit A-5 'Competitiveness Analysis and Benchmarking' der Generaldirektion Unternehmen betreut.

Für eine Beschreibung der Aktivitäten der GD Unternehmen siehe die Website der Europäischen Kommission: <http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise>. Für weitere Informationen über das Beobachtungsnetz der europäischen KMU, einschließlich Zugangs- und Bestellmöglichkeiten, siehe: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm
Auch Informationen zu früheren Berichten des Beobachtungsnetzes sind unter dieser Adresse verfügbar.

Zusammenfassung

Kompetenzentwicklung in KMU

- Im derzeitigen wettbewerbsintensiven und komplexen Wirtschaftsumfeld wird das Humankapital sowohl von den Staaten als auch von den Unternehmen zunehmend als zentrale Triebfeder für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit anerkannt.
- KMU sehen eine Reihe von Vorteilen aus dem Engagement in der Kompetenzentwicklung, wie etwa die bessere Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb, höhere Motivation und eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität. Untersuchungen zeigen, dass das Engagement in Kompetenzentwicklung positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Entwicklung der einzelnen KMU hat.
- Bis zu 80 % der europäischen KMU setzen formelle und informelle Methoden zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen ein. Die üblichsten Methoden sind Besuche von Ausstellungen/Fachmessen, Kurse/Seminare/Konferenzen von externen Schulungsanbietern, das Lesen von berufsbezogener Literatur und Veranstaltungen zum Wissensaustausch unter den Mitarbeitern. Das Engagement von KMU in formeller/informeller Kompetenzentwicklung korreliert positiv mit der Unternehmensgröße.
- Es können drei große Gruppen von europäischen Ländern nach dem Ausmaß des Engagements in Kompetenzentwicklung unterschieden werden. Die KMU mehrerer nordischer und zentraleuropäischer Länder (Norwegen, Finnland, Schweden, Island, Liechtenstein und Österreich, sowie Irland) weisen ein hohes Engagement in formeller und informeller Kompetenzentwicklung und eine große Breite an Methoden zur Entwicklung der unternehmensinternen Kompetenzbasis auf. Im Gegensatz dazu weisen die KMU der südeuropäischen Länder (Italien, Griechenland, Spanien und Portugal) sowie Frankreichs und Luxemburgs das geringste Engagement in diesem Bereich auf - eine Situation, die dringend verbessert werden muss. Die restlichen europäischen Länder nehmen eine mittlere Stellung zwischen diesen beiden Gruppen ein.
- Die wichtigsten Quellen für externe Kompetenz sind für die europäischen KMU die eigenen Kunden und Lieferanten. Andere bedeutende Quellen sind Wirtschafts- und Berufsverbände, Berater und Aus- und Weiterbildungszentren/Universitäten. Der Anteil der Unternehmen, die verschiedene Quellen externer Kompetenz nutzen, steigt mit der Unternehmensgröße. Die Bedeutung der verschiedenen externen Quellen ist nach Ländern sehr unterschiedlich.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiterkategorie der KMU und deren Einbindung in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Bei den sehr kleinen Unternehmen konzentrieren sich diese Maßnahmen besonders stark auf die Gruppe der 'Direktoren/Manager'.
- Die Hälfte der europäischen KMU verfügt über eine bestimmte Person oder Gruppe, die für die Identifikation von Qualifikationslücken/-mängeln verantwortlich ist (im Allgemeinen der Eigentümer oder Geschäftsführer).
- Für die Hälfte der europäischen KMU stellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einen Kernbereich der allgemeinen Unternehmensstrategie dar. Etwa vier von zehn europäischen KMU sehen einen Bedarf, ihre unternehmensinterne Kompetenzbasis zu verbessern. Beide Anteile steigen mit der Unternehmensgröße.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Regelmäßigkeit von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Vier von zehn europäischen KMU zielen darauf ab, einen kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzen aus diesen Maßnahmen zu ziehen. Nur 18 % der europäischen KMU verfügen über einen schriftlichen Plan zur Entwicklung ihrer unternehmensinternen Kompetenzbasis, dieser Anteil steigt jedoch mit der Unternehmensgröße.

- KMU, insbesondere die kleinsten Unternehmen, sind mit einer Reihe von Hindernissen bei der Durchführung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen konfrontiert. Dazu zählen der Druck des Tagesgeschäftes, Kostenfaktoren, die negative Einstellung des Unternehmers bzw. Managementteams gegenüber Veränderungen, die begrenzte Fähigkeit des Unternehmers, den eigenen Kompetenzbedarf effektiv einzuschätzen oder die geringen Kontakte zu relevanten Kompetenzquellen. KMU zögern oft, in Mitarbeiter zu investieren, da sie die Gefahr sehen, dass qualifiziertes Personal von Konkurrenten abgeworben wird.
- Nationale öffentliche Stellen entwickeln eine Reihe von verschiedenen politischen Maßnahmen, die darauf abzielen, die Kompetenzbasis der KMU zu verbessern. Diese Maßnahmen umfassen Unterstützung für formelle Weiterbildung, Zugang zu externen Beratungsleistungen oder die Förderung von Innovationen im Management oder der Organisation. Darüber hinaus ist eine zunehmende Betonung der so genannten 'kompetenzbasierten Weiterbildung', einschließlich der Anerkennung der durch praktische Erfahrung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, zu erkennen.

Kapitel 1

Einleitung

Das gegenwärtige Wettbewerbsumfeld ist durch vier Hauptfaktoren gekennzeichnet, d. s. kontinuierliche technologische Entwicklungen (insbesondere in Verbindung mit IKT), kürzere Produktlebenszyklen, anspruchsvollere Kunden und, schließlich, weltweiter Wettbewerb. Innerhalb dieses Umfelds werden die fortgeschrittenen Volkswirtschaften zunehmend zu dem, was 'Wissensgesellschaft' genannt wird. Diese hat wiederum dazu geführt, dass Humankapital zunehmend als Schlüsselfaktor für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird.

In diesem Sinn sind sich Unternehmen im Allgemeinen, und KMU¹ im Besonderen, vermehrt der Bedeutung von Schlüsselbegriffen wie 'Wissen', 'Fertigkeiten' oder 'Kompetenzen' zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit bewusst.

'Kompetenz' wird in diesem Bericht als die Kombination aus menschlichem Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten definiert, der dem produktiven Zweck des Unternehmens, und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit, dient. 'Kompetenzentwicklung' kann daher als jene Maßnahmen definiert werden, die von Unternehmen getroffen werden, um die Kompetenzbasis zu entwickeln. Dieses Ziel kann aus zwei Blickwinkeln erreicht werden:

- Einerseits durch die Entwicklung der Kompetenzbasis der Humanressourcen, im Wesentlichen durch verschiedene Formen von formellem und informellem Lernen (Weiterbildungskurse, interne Seminare, Arbeitsgruppen, Mithilfe bei Ausstellungen, etc.).
- Andererseits durch die externe Beschaffung der gewünschten Kompetenz. Beispiele sind, z. B. die Anstellung neuer Mitarbeiter, der Ankauf von Beratungsleistungen oder die Kooperation mit externen Stakeholdern.

Es gibt kaum KMU-spezifische Forschung über Kompetenzentwicklung, wenn auch Informationen über bestimmte Aspekte (z. B. formelle Weiterbildung) durchaus vorhanden sind. Studien mit einer umfassenderen Auffassung von Kompetenzentwicklung in KMU sind sehr selten, und vergleichbare Information auf internationaler Ebene existiert praktisch nicht².

Dieser Bericht versucht, eine umfassende Analyse zu bieten, wie KMU in der Europäischen Union, Norwegen, Island, Liechtenstein und der Schweiz (Europa-19) ihre unternehmensinterne Kompetenz entwickeln und externe Expertise erwerben, sowie die wichtigsten Einstellungen, Vorteile und Hemmnisse aufzuzeigen, mit denen sie in diesem Zusammenhang konfrontiert sind. Insbesondere versucht dieser Bericht eine Antwort auf die folgenden Fragen zu liefern:

- Entwickeln KMU unternehmensinterne Kompetenzen? Welche Instrumente verwenden sie zu diesem Zweck?
- Kooperieren KMU mit externen Experten? Welche externen Quellen bevorzugen sie zu diesem Zweck?
- Welches sind die bevorzugten Berufsgruppen, die an den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der Organisation teilnehmen?
- Planen KMU ihre Kompetenzentwicklungsstrategien?

1 Zur gegenwärtig verwendeten europäischen Definition für KMU siehe die Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend der Definition von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), Amtsblatt L 107 vom 30. April 1996. Aus Gründen der Vereinfachung sind KMU jene Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Siehe Anhang I für eine Beschreibung ihrer Bedeutung in der europäischen Wirtschaft.

2 Das Thema der Kompetenzentwicklung in europäischen KMU wurde in früheren Berichten des Beobachtungsnetzes behandelt, wenngleich auch aus einer eingeschränkten Perspektive. Das Thema der Aus- und Weiterbildung (immer im formellen Sinn) wurde im dritten und sechsten Bericht analysiert, das Thema des Zugangs von KMU zu externer Beratung wurde im fünften Bericht behandelt.

- Ermitteln KMU ihren aktuellen Kompetenzbedarf? Wer trifft diese Entscheidungen?
- In welchem Ausmaß sind diese Kompetenzentwicklungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen verbunden?
- Welches sind die wichtigsten Motive, die den Entscheidung der KMU, ihre Kompetenzen zu entwickeln, zu Grunde liegen?
- Lässt sich ein Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklung der einzelnen KMU herstellen?
- Welches sind die wichtigsten Hemmnisse, die die Entscheidung von KMU ihre Kompetenzen zu entwickeln, erschweren?
- Welche öffentlichen Initiativen werden in den verschiedenen europäischen Staaten und von der Europäischen Kommission ergriffen, um die Kompetenzentwicklung in KMU zu fördern?

In methodischer Hinsicht kombiniert dieser Bericht eine Analyse der nationalen und internationalen Literatur, die von den Partnern des ENSR recherchiert wurde, mit exklusiven Informationen aus einer umfassenden Erhebung unter einer großen Zahl europäischer KMU, dem ENSR Enterprise Survey 2002³.

Dieser Bericht ist nach 4 Hauptkapiteln strukturiert:

- Kapitel 2 diskutiert die Begriffe Kompetenz und Kompetenzentwicklung.
- Kapitel 3 analysiert den Zugang der europäischen KMU zu Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.
- Kapitel 4 beschreibt bestehende nationale Unterstützungsinitiativen, die darauf abzielen, Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in KMU zu fördern, sowie die Initiativen, die von den Sozialpartnern in diesem Bereich entwickelt wurden.
- Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zusammen und gibt Empfehlungen für Politikmaßnahmen.

3 Für weitere Einzelheiten über den ENSR Enterprise Survey 2002 siehe Anhang II dieses Berichts. Es gilt, die Bedeutung und Einzigartigkeit dieser Erhebung und der daraus gewonnenen Daten hervorzuheben. Diese 'Einzigartigkeit' ist durch mehrere Faktoren begründet, insbesondere dem Umfang (sie beinhaltet Daten von 7 669 KMU in 19 europäischen Staaten aus allen Wirtschaftszweigen), die Abgrenzung (sie ist ausschließlich auf KMU gerichtet) und die Konzentration auf Fakten.

Kapitel 2

Annäherung an den Begriff der Kompetenzentwicklung

2.1. Der Übergang zu einer wissensintensiven Wirtschaft: Implikationen aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive

Das gegenwärtige wirtschaftliche Umfeld ist von globalem Wettbewerb, schneller Technologieentwicklung, kürzeren Produktlebenszyklen, anspruchsvolleren Konsumenten und sich wandelnden Unternehmensstrukturen durch Fusionen, Allianzen und Übernahmen gekennzeichnet. In dieser wettbewerbsintensiven und komplexen Umwelt wird Humankapital zunehmend als zentraler Faktor für wirtschaftliches Wachstum erkannt. Die neuen Wachstumstheorien sehen das wirtschaftliche Wachstum daher als von der Akkumulation von physischem und Humankapital abhängig, definiert durch das Niveau des Wissens, der Fertigkeiten und der Kompetenzen der Arbeitskräfte⁴.

Einige Autoren⁵ gehen davon aus, dass die westlichen entwickelten Länder in den letzten Jahrzehnten eine Transformation vollzogen haben, in der Wissen zu einer der wichtigsten Grundlagen für die wirtschaftliche Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit geworden ist⁶. Die Qualifikationen, die derzeit benötigt werden, beziehen sich oft auf Gebiete, die nicht nur technischer Natur sind, sondern auch einen organisationalen und sozialen Charakter haben (siehe Tabelle 2.1), wodurch die Belegschaft in der Lage ist, in dynamischeren und interaktiveren organisationalen Kontexten zu agieren⁷.

Tabelle 2.1: Wesentliche Kompetenzen, die von europäischen Unternehmen in Zukunft benötigt werden

- Lernen zu lernen
- Informationsverarbeitung und Management
- Logische und analytische Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Entscheidungsfindung
- Kommunikationsfähigkeiten und Sprachfertigkeiten
- Gruppenarbeit, gruppenbasierendes Lernen und Unterrichten
- Kreatives Denken und Problemlösungsfähigkeiten
- Management und Mitarbeiterführung, strategisches Denken
- Selbst-Management und Selbstentwicklung
- Flexibilität

Quelle: Hätönen, H, Osaava henkilöstö - Nyt ja tulevaisuudessa (Qualifizierte Mitarbeiter - jetzt und in der Zukunft), Metalliteollisuuden keskusliitto, julkaisu 4/98, MET, Helsinki, 1998.

4 OECD, Knowledge, Work Organisation and Economic Growth (Wissen, Arbeitsorganisation und Wirtschaftswachstum), Labour Market and Social Policy-Occasional Papers No 50, Paris, 2001.

5 z. B. OECD, Employment and Growth in the Knowledge-based Economy (Beschäftigung und Wachstum in der wissensbasierten Wirtschaft), Paris, 1996.

6 Chaston, B.B., E. Sadler-Smith, Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers (Organisationales Lernen in kleinen Unternehmen: Ein Vergleich der Wahrnehmung von Bedarf und Methode zwischen britischen Beratern und Managern kleiner Unternehmen), in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, Ausgabe 1, 1999.

7 Moniz, A.B., I. Kovács (Studienkoordinatoren), Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal (Entwicklung der Qualifikations- und Weiterbildungsstrukturen in Portugal), Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lissabon, 1997.

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive betrachtet gibt es mehrere Gründe, warum Wissen heute einen größeren Einfluss auf das Wirtschaftswachstum ausüben dürfte. Erstens wird Wissen schneller und weiter verbreitet als jemals zuvor, was teilweise auf den vermehrten Einsatz von IKT zurückzuführen ist. Zweitens wird die heutige Wirtschaft von Dienstleistungen dominiert, bei denen die Immaterialität eine wichtige Rolle spielt. In diesem Zusammenhang verbreiten sich technologische Innovationen effektiver und schneller, wenn das Humankapital hoch ist⁸.

Diese Verlagerung in Richtung 'wissensbasierte' Volkswirtschaften resultierte in einer höheren Nachfrage nach sowohl qualifizierter als auch 'wissensintensiver' Beschäftigung. Die OECD⁹ geht davon aus, dass die Nachfrage nach qualifizierten und Wissensarbeitern relativ zu unqualifizierter Arbeit in der letzten Dekade gestiegen ist. Die OECD geht auch davon aus, dass dieser Anstieg hauptsächlich Nachfrageentwicklungen widerspiegelt, und nicht nur einen Anstieg in der höchsten abgeschlossenen Schulbildung¹⁰.

Auf EU-Ebene zeigt der jüngste European Competitiveness Report¹¹, dass es in den Mitgliedstaaten während der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zu einer Verbesserung der Qualifikationen der Beschäftigten kam, die unabhängig von den Unterschieden in der Wirtschaftsstruktur ist. Neben diesem Anstieg an hochqualifizierter Beschäftigung¹² wurden Personalknappheit und der Qualifikationslücken ein sehr wichtiges Thema in nahezu allen europäischen Volkswirtschaften, vor allem weil sie Einschränkungen für das wirtschaftliche Wachstum darstellen. In der EU bestehen Knappheiten an qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräften, da das Angebot an hochqualifizierten Arbeitern geringer ist als die Nachfrage und langsamer wächst. Darüber hinaus ist dieser Fachkräftemangel laut dem jüngsten European Competitiveness Report derzeit in Europa akuter als in den USA.

In diesem Sinn wurden Personalknappheit und Qualifikationslücken in verschiedenen Sektoren und Berufen (insbesondere unter den hochqualifizierten) in den jüngsten Nationalen Aktionsplänen einiger EU-Staaten als Hauptfaktor identifiziert, der das Wirtschaftswachstum dämpft¹³. In diesem Zusammenhang wurde in einigen Veröffentlichungen die Knappheit an IKT-Fertigkeiten als besonders relevant hervor gehoben. Laut dem Anzeiger 2002¹⁴ können zwischen 10 % und 12 % der bestehenden Nachfrage nach IKT-Fachkräften in den Mitgliedstaaten und Norwegen nicht befriedigt werden, und es wird prognostiziert, dass dieser Qualifikationsmangel in den kommenden Jahren noch steigt. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass der Arbeitskräftemangel im oberen Bereich des Qualifikationsniveaus in den nächsten Jahren genauso akut sein kann wie im unteren Bereich¹⁵.

2.2. Definition des Begriffs der Kompetenzentwicklung. Worüber sprechen wir?

Die Verbesserung der Kompetenzen und Qualifikationen des Humankapitals der Unternehmen wird derzeit verbreitet als zentrales Instrument für die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen gesehen. Nichtsdestotrotz ist es interessant, festzuhalten, dass eine Reihe von empirischen Studien, die auf mikroökonomischer Ebene unter KMU durchgeführt wurden, keinen positiven Zusammenhang zwischen der Beteiligung von KMU an formellen Weiterbildungsmaßnahmen und der Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung des einzelnen Unternehmens feststellen konnten¹⁶. Dieses Phänomen

8 OECD, Links Between Policy and Growth: Cross-country Evidence (Zusammenhänge zwischen Politik und Wachstum: Länderübergreifende Evidenz), Paris, 2000.

9 OECD, Knowledge, Work Organisation and Economic Growth (Wissen, Arbeitsorganisation und Wirtschaftswachstum), Labour Market and Social Policy-Occasional Papers No 50, Paris, 2001.

10 Die OECD betont die Tatsache, dass zwischen der Hälfte und einem Drittel dieser Beschäftigten keinen Universitätsabschluss hat, was die Bedeutung der Arbeitserfahrung hervorhebt.

11 Siehe Commission Staff Working Document, European Competitiveness Report (Arbeitspapier der Kommissionsdienststellen, Europäischer Bericht zur Wettbewerbsfähigkeit) (SEC(2002) 528), Luxemburg, 2002.

12 Dieser Anstieg bei den hochqualifizierten Arbeitskräften wird weitgehend den Änderungen der Qualifikationsinhalte der Arbeitsplätze zugeschrieben, und weniger den Veränderungen in der sektoralen Verteilung des Beschäftigungswachstums.

13 Europäische Kommission, Gemeinsamer Beschäftigungsbericht 2000, KOM (2000)551 endgültig, Brüssel, 2000.

14 Europäische Kommission, Benchmarking der Unternehmenspolitik: Ergebnisse des Anzeigers 2002, SEC(2002)1213, November 2002.

15 CEDEFOP, Beschäftigung durch Ausbildung, Die Berufsbildungspolitik in Europa, Luxemburg, 2003.

16 Siehe z. B. J. Baldwin, W. Chandler, C. Lee und T. Papailiadis, Strategies for Success: A Profile of Growing Small- and Medium-sized Enterprises (GSMES) in Canada (Erfolgsstrategien: Ein Profil wachsender Klein- und Mittelunternehmen in Kanada), Ottawa, 1994. Die Ergebnisse dieser umfassenden Studie zeigen, dass die Ausgaben für Weiterbildung je Beschäftigtem negativ mit der Rentabilität des Unternehmens korreliert sind.

wird von Storey zusammengefasst, der betont, dass 'whilst it seems to be the case at national level that formal training is associated with better performance, this link has not been adequately demonstrated at the level of the small firm sector' (während es auf nationaler Ebene der Fall sein dürfte, dass formelle Weiterbildung mit besserer Entwicklung verbunden ist, wurde dieser Zusammenhang auf Ebene der Kleinunternehmen nicht überzeugend bestätigt)¹⁷.

Die wichtigste Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass die herkömmlichen Studien über die Verbesserung der Humanressourcen dieses Thema meist nicht hinreichend abbilden. Die meisten der bestehenden Studien richten ihr Hauptaugenmerk daher ausschließlich auf formelle Weiterbildungsmaßnahmen, die hinsichtlich der verwendeten Zeit und Finanzmittel leicht zu erfassen sind. Dieses formelle Lernen wird typischerweise von Aus- oder Weiterbildungsinstitutionen angeboten, was normalerweise zu einer Zertifizierung führt, die aus der Sichtweise des Lernenden als beabsichtigt angesehen werden kann¹⁸.

Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen verwenden jedoch andere Methoden, um die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Humanressourcen zu verbessern. Einige Autoren argumentieren, dass insbesondere das 'Lernen von Anderen' und 'On-the-Job'-Methoden ein 'Kennzeichen' kleiner Unternehmen sind¹⁹, in denen der Großteil des Lernens auf 'Learning by Doing' basiert²⁰. Solche Weiterbildungsaktivitäten resultieren in undokumentierten Kompetenzen und Fähigkeiten, die die Basis für den Wettbewerbsvorsprung eines Unternehmens darstellen, die aber durch herkömmliche Methoden (z. B. Ausbildungsniveaus oder Diplome) schwierig nachzuweisen sind. Die Literatur über die Weiterbildung in KMU hat diese informellen Methoden wie Learning by Doing, Besuche anderer Unternehmen, Dialog mit Kunden und Lieferanten, Personalentwicklungsveranstaltungen, Job Rotation (Stellentausch), Belegschaftstreffen etc.²¹, die für KMU sehr wichtig sind, sehr oft ignoriert.

Um diese informellen Elemente²² zu erfassen, wird der Kompetenzbegriff in der Unternehmens- und Managementliteratur zunehmend diskutiert. Das Konzept hat seinen Ursprung in der Psychologie. Der Begriff wird im Zusammenhang mit Bildung tatsächlich bereits seit den 1920er Jahren verwendet, obwohl die Entwicklung der amerikanischen und vieles der 'Kompetenz'-Bewegung in der EU ihre Existenz größtenteils der Arbeit verdankt, die McClland während der 1970er Jahre durchführte²³.

Nach Argyris' Definition²⁴ kann Kompetenz als die Synthese von Wissen (was in der Ausbildung gelernt wird), Fertigkeiten (was im Beruf, am Arbeitsplatz, und im sozialen Leben durch die tägliche Erfahrung angeeignet wird) und Begabungen (das ist die Fähigkeit, das Wissen und die Fähigkeiten zu nutzen) definiert werden. Die Europäische Kommission definiert Kompetenz als die Fähigkeit, Erfahrung, Wissen und Qualifikationen effektiv zu nutzen²⁵. Andere Autoren, wie z. B. Nordhaug, haben versucht, den Begriff Kompetenz auf berufliche Anforderungen hinsichtlich der Produktivität zu beziehen. So definiert er Kompetenz als 'the composite of human knowledge, skills and aptitudes that may serve productive purposes in organisations' (das

17 Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector* (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994, S. 203.

18 Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat, Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens, KOM (2001) 678 endgültig, 21.11.2001.

19 Hendry, C., M.B. Arthur, und A.M. Jones, *Strategy Through People - Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise* (Strategie durch Menschen - Anpassung und Lernen im kleinen und mittleren Unternehmen), Routledge, London 1995.

20 Gibb, A, *The Enterprise Culture and Education; Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals* (Die Unternehmenskultur und Ausbildung; Die betriebliche Ausbildung und ihre Verbindung mit dem kleinen Unternehmen, Unternehmertum und weitreichenderen Bildungszielen verstehen), in *International Small Business Journal*, Vol. 11, Nr. 3, 11-35, 1993.

21 Ylinenpää H., *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms* (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

22 Nichtformelles Lernen kann als jenes Lernen definiert werden, das nicht von einer Aus- oder Weiterbildungsinstitution vermittelt wird und das typischerweise zu keiner Zertifizierung führt. Es kann strukturiert oder unstrukturiert (hinsichtlich Lernzielen, Lernzeit oder Unterstützung für das Lernen), und aus der Perspektive des Lernenden entweder beabsichtigt oder unbeabsichtigt, sein.

23 D. McClland, Testing for 'competence' rather than 'intelligence' (Testen von 'Kompetenz' statt 'Intelligenz'). In *The American Psychologist*, Vol. 28, Nr. 1. Washington: American Psychologist Association, 1973, S. 1-14.

24 Argyris, C, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organisational Change* (Einsetzbares Wissen: Ein Handbuch zur Überwindung von Barrieren für den organisatorischen Wandel), San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1993.

25 Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat, Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens, KOM (2001) 678 endgültig, 21.11.2001.

Zusammenwirken von menschlichem Wissen, Fähigkeiten und Begabungen, die den produktiven Zwecken in Organisationen dienen)²⁶.

Dieser Bericht wird die letztgenannte Definition verwenden, in der Kompetenz als die Kombination von menschlichem Wissen, Fähigkeiten und Begabungen verstanden wird, die den produktiven Zwecken in KMU dient und zu deren Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Jedes Unternehmen kann seine Kompetenzbasis durch eine Reihe von verschiedenen Maßnahmen 'entwickeln', d. h. durch die Rekrutierung der 'richtigen' Kompetenz von außerhalb oder durch die Entwicklung von Humanressourcen, die die Organisation bereits besitzt. Diese Investitionen werden nur dann effektiv sein, wenn sie in einer effektiven Art genutzt werden, die auf die Bedürfnisse des Marktes abzielt²⁷.

Dem so genannten 'Kompetenzkettenmodell'²⁸ von Nordhaug folgend, richtet dieser Bericht sein Hauptaugenmerk auf die Maßnahmen, die KMU zur Verbesserung ihrer Kompetenzbasis in zwei Hauptbereichen durchführen:

- 1 'Entwicklung interner Kompetenz', was die Maßnahmen darstellt, die ein Unternehmen trifft um den Kompetenzstatus der intern zur Verfügung stehenden Humanressourcen zu entwickeln.
- 2 'Externe Kompetenzakquisition', bei der Firmen verschiedene externe Kompetenzen akquirieren (erwerben oder auf andere Weise Zugang erlangen), die sich außerhalb der Grenzen des Unternehmens befinden und bei denen das Unternehmen intern einen Mangel aufweist²⁹, die jedoch für die optimale Entwicklung der Firma als essentiell angesehen werden³⁰.

Die endgültige Entscheidung, in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu investieren, hängt von einer Anzahl verschiedener, aber sich ergänzender Faktoren ab³¹:

- Erstens, die verschiedenen umfeldbedingten Einflussgrößen und der Druck, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, wie z. B. technologische Veränderung, Änderungen in der Marktnachfrage und Konkurrenz. Um nur ein Beispiel zu geben, haben Unternehmen, die in einer stabilen Umwelt agieren, weniger Druck und Anreize sich zu verändern, wodurch in solchen Situationen der Großteil des Lernens als, wie es manche Autoren³² nennen, 'Lernen in einfachen Schleifen'³³ bezeichnet werden kann. Im Gegensatz dazu müssen Unternehmen in dynamischeren Umfeldern wahrscheinlich ihre Standards und Routinen überprüfen, was wiederum eine entwickeltere Form des Lernens ('Lernen in mehrfachen Schleifen') erfordert.
- Zweitens, die eigene strategische Orientierung und die Ziele des Unternehmens. Unternehmen, die versuchen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten indem sie Kosten reduzieren, haben vermutlich andere Kompetenzentwicklungs- und -akquisitionsstrategien als Unternehmen, die Wachstum durch Investitionen in neue Geschäftsbereiche/Märkte erreichen wollen. In diesem Zusammenhang spielen die Besitzer und Geschäftsführer von KMU eine zentrale Rolle in der Definition der Unternehmensziele³⁴, insbesondere in den sehr kleinen Unternehmen.
- Drittens, die Breite und das Niveau der bestehenden internen Kompetenzen, in dem Sinn, dass Unternehmen, die ein breites Spektrum an hochwertigen internen Kompetenzen haben, in Kompetenzentwicklung anders investieren als Unternehmen mit einer engeren Basis und

26 Nordhaug, O., Human Capital in Organisations; Competence, Training and Learning (Humankapital in Organisationen; Kompetenz, Weiterbildung und Lernen), Scandinavian University Press, Oslo, 1993 (S. 50), zitiert nach H. Ylinenpää, Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

27 Ylinenpää H., Conclusions of Workshop 3 of the European Forum on Top Class Business Support Services (Schlussfolgerungen des Workshops 3 des Europäischen Forums Erstklassiger Unterstützungsdienste für Unternehmen), Cardiff, Oktober 2001.

28 Nordhaug, O., Human Capital in Organisations; Competence, Training and Learning (Humankapital in Organisationen; Kompetenz, Weiterbildung und Lernen), Scandinavian University Press, Oslo, 1993 (S. 50), zitiert nach Ylinenpää H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

29 Nordhaug, O., Kompetansestyring i arbeidslivet (Die Organisation von Kompetenz in Unternehmen), Tano Aschehoug, Oslo, 1998.

30 Lassinanntti, L., H. Ylinenpää, Trainees as Change Agents in SMEs -Experiences from a Program for the Development of Smaller Enterprises (Auszubildende als Mittel zur Veränderung in KMU - Erfahrungen eines Programms für die Entwicklung kleinerer Unternehmen), Dept. of Business Administration and Social Sciences, Small Business Academy, Luleå University of Technology, Luleå, 1998.

31 Ylinenpää H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

32 Argyris, C., D.A. Schön, Organizational Learning (Organisationales Lernen), Reading, Ma: Addison - Wesley, 1978.

33 Lernen in einfachen Schleifen bezieht sich darauf, 'Dinge richtig zu machen', in dem Fehler erkannt und korrigiert werden, während Lernen in mehrfachen Schleifen die als gegeben angesehenen Standards, Dinge richtig zu machen, hinterfragt, und dadurch eine grundlegende Änderung bestehender Prozesse, Routinen und Werte ermöglicht.

34 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994.

geringwertigeren internen Kompetenzen. Ein Unternehmen mit einer breiteren Kompetenzbasis wird wahrscheinlich ein qualifizierterer und anspruchsvollerer Nachfrager nach externen Kompetenzen sein.

Schließlich ist es wichtig, zwischen Kompetenz auf individueller und organisatorischer Ebene zu unterscheiden. Individuelle Kompetenz kann als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für organisationale Kompetenz angesehen werden³⁵, da jedes Lernen innerhalb einzelner menschlicher Köpfe stattfindet³⁶. Darüber hinaus resultiert ein hohes Niveau an individueller Kompetenz nicht ohne weiteres in einem hohen Niveau organisationaler Kompetenz, d. h. gemeinsamer gedanklicher Modelle innerhalb der Organisation³⁷, die sich in Routinen und kollektivem Wissen ausdrücken. Ein optimales Ausmaß organisationaler Kompetenz erfordert einen Transfermechanismus, der das Zusammenspiel von Individuen und den Rahmenbedingungen und Routinen der Organisation erleichtert.

2.3. Der Übergang zu einer wissensintensiven Wirtschaft: Warum ist es für KMU so wichtig, in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu investieren?

Europäische Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen widmen den Themen Wissen, Qualifikation und Kompetenzen zunehmende Aufmerksamkeit, da sie sich deren Bedeutung für ihre Wettbewerbsfähigkeit in der so genannten wissensbasierten Wirtschaft bewusst sind. Wie es Hamel et al.³⁸ formulieren, ist eine wettbewerbsfähige Organisation nicht nur ein Portfolio an Produkten oder Dienstleistungen, sondern auch ein Portfolio an Kompetenzen, die so eingesetzt werden, dass es den Kundenbedürfnissen entspricht.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Managementliteratur den Unternehmen rät, sich in Richtung einer Organisation zu entwickeln, die das Lernen ihrer Mitarbeiter fördert, und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern³⁹. Einige Autoren⁴⁰ betonen, dass es einfacher ist, eine Organisation wieder aufzubauen, wenn sie alle physischen Aufzeichnungen und Systeme verloren hat, als wenn sie alle Mitarbeiter verloren hat.

Aktuelle Daten des ENSR Enterprise Survey 2002 zeigen, dass für etwa die Hälfte der Europäischen KMU Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einen zentralen Bestandteil ihrer allgemeinen Unternehmensstrategie darstellen (siehe Abbildung 2.1). Dieser Wert ist für die mittleren Unternehmen noch höher (67 % der Antworten). Etwa vier von zehn europäischen KMU sehen indessen einen Bedarf nach Verbesserung ihrer internen Kompetenzbasis, wobei dieser Anteil bei den mittleren Unternehmen im Vergleich zu den sehr kleinen und kleinen Unternehmen höher ist (siehe auch Abbildung 2.1).

35 Mabey, C., G. Salaman, *Strategic Human Resource Management (Strategisches Management von Humanressourcen)*, Oxford, Blackwell Publishers, 1995.

36 Teece, D.J., R. Rumelt, G. Dosi, und S. Winter, Understanding corporate coherence - Theory and evidence (Betriebliche Zusammenhänge verstehen - Theorie und Evidenz), in *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23, S. 1-3, 1994.

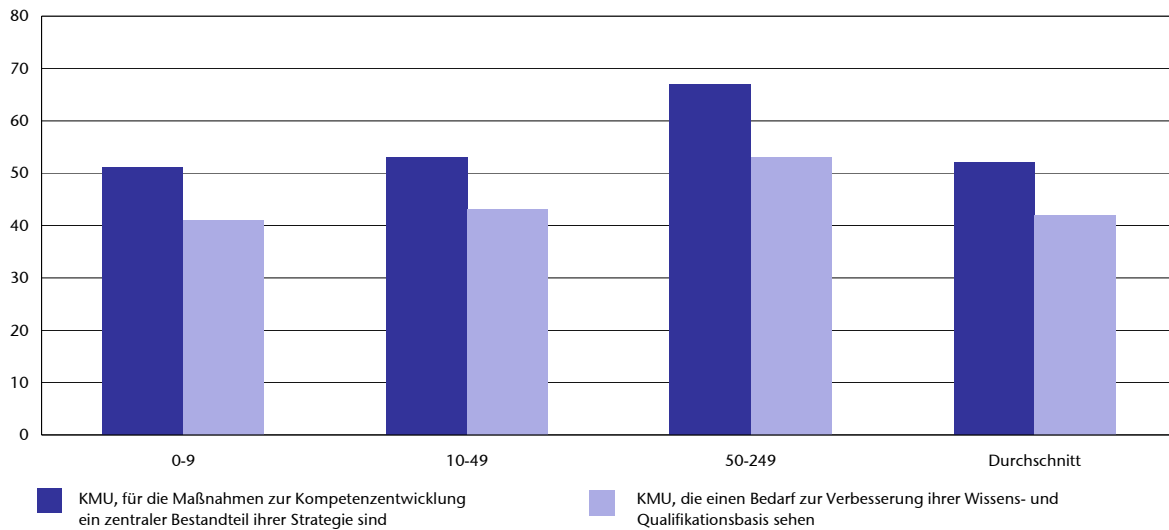
37 Kim, D. K., The link between individual and organizational learning (Der Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Lernen), *Sloan Management Review*, Vol. 35, Nr. 1, 1993.

38 Hamel, G., C.K. Prahalad, Competing for the Future (Wettstreit um die Zukunft), in *Harvard Business Review*, Juli-Aug., 1994.

39 Pedler, M., J. Burgoyne, und T. Boydell, *The Learning Company (Das lernende Unternehmen)*. London: McGraw Hil, 1991.

40 Kim, D. K., The link between individual and organizational learning (Der Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Lernen), *Sloan Management Review*, Vol. 35, Nr. 1, 1993.

Abbildung 2.1: Anteil der KMU, für die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein zentraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie sind/die einen Bedarf zur Verbesserung ihrer Wissens- und Qualifikationsbasis sehen, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Nationale Daten stimmen mit den genannten Ergebnissen überein und bestätigen die wichtige Rolle, die KMU der Verbesserung ihrer Humanressourcen beimessen. So behaupten 40 % der österreichischen KMU, dass Weiterbildung einen der Schlüsselfaktoren für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens darstellt, während es für weitere 18 % der bedeutendste Einflussfaktor für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist⁴¹. Bis zu 86 % der Geschäftsführer belgischer KMU sind überzeugt, dass Weiterbildung die allgemeine Effizienz des Unternehmens begünstigt⁴². In Dänemark bestätigen 83 % der Unternehmen eine positive Rentabilität für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen⁴³. So verwundert es nicht, dass 67 % dieser Unternehmen kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Allgemeinen als ausschlaggebend oder sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ansehen⁴⁴.

Es kann eine Anzahl von Gründen genannt werden, die das zunehmende Augenmerk auf die Entwicklung der Kompetenzbasis von Seiten der KMU erklären⁴⁵:

Neue Technologien (insbesondere IKT) führen zu neuen Kompetenz- und organisationalen Bedürfnissen am Arbeitsplatz⁴⁶. So nennen z. B. 51 % der portugiesischen Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten die Einführung von neuen Technologien als den Hauptgrund für Weiterbildungsbedarf⁴⁷. Der Erfolg technologischer und organisationaler Innovationen innerhalb eines Unternehmens hängt zu einem Großteil von den Fähigkeiten, Qualifikationen und der intellektuellen Kapazität von Individuen auf allen Ebenen⁴⁸ ab, die Veränderung

41 Egger, A., Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Schlüsselfaktor für erfolgreiche Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität, Linz, 2000.

42 Lannoo, R., Ruim 80% van de KMO's noemt opleiding van medewerkers noodzakelijk. 54% doet het ook (Mehr als 80 % der KMU geben an, dass die Weiterbildung der Beschäftigten notwendig ist; 54 % tun es auch), UNIZO, Brüssel, 27/05/2003.

43 IFKA (Institute of Market Trends) & LO (The Federation of Danish Trade Unions): Kompetenceløft i Danmark 2000 (Die Verbesserung von Kompetenzen in Dänemark 2000), Kopenhagen, 2001.

44 Gjerding, NA (Hrsg.), Den fleksible virksomhed, (Das flexible Unternehmen), Erhvervsudviklingsrådet, Report Nr. 1 des DISKO Projektes, Kopenhagen, 1997.

45 Siehe z. B. D. Patton, S. Marlow, (2002) The determinants of management training within smaller firms in the UK: What role does strategy play? (Die Bestimmungsfaktoren von Managementtraining in kleineren Unternehmen im Vereinigten Königreich: Welche Rolle spielt die Strategie?), *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Nr.3.

46 Kailer, N., J. Steinringer, Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben; Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft, Wien, 2000.

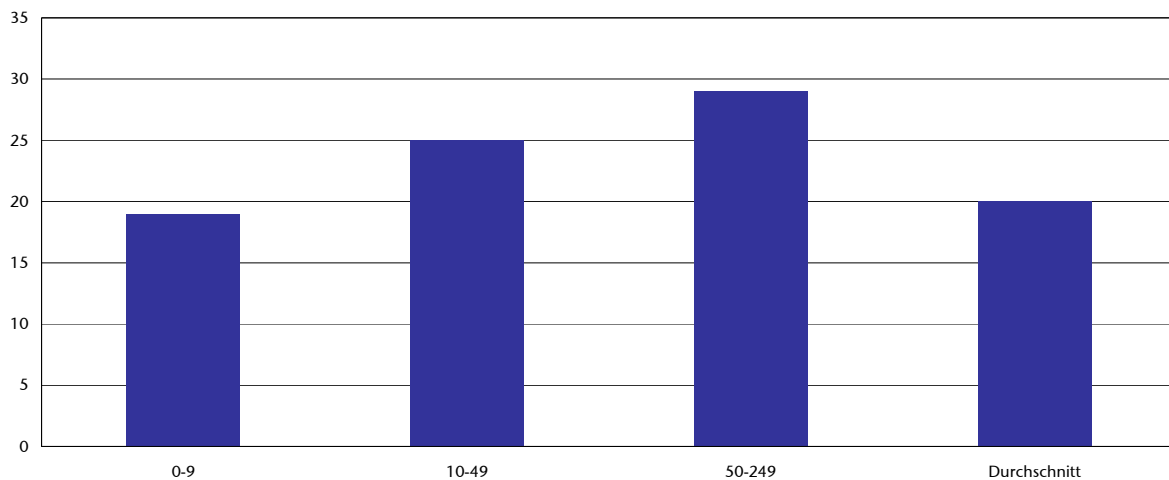
47 DETEFP, Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas 2000-2002, (Erhebung des Weiterbildungsbedarfs von Unternehmen 2000-2002), Lissabon, 2000.

48 Senge, P, The Fifth Discipline: The Art & Practise of The Learning Organization (Die fünfte Disziplin: Die Kunst & Praxis der Lernenden Organisation), New York, Doubleday, 1990.

aufzunehmen und mit der sich schnell ändernden Umwelt⁴⁹ umzugehen. Die alten 'tayloristischen' Erfolgsformeln, die durch die Arbeitsteilung zwischen 'Disponierenden' und 'Ausführenden' charakterisiert sind, sind daher im heutigen wissensintensiven wirtschaftlichen Umfeld nicht anwendbar⁵⁰.

Die zunehmende Internationalisierung der Märkte und der damit verbundene Wettbewerbsdruck, mit dem die KMU konfrontiert sind, sowie die sich verändernden rechtlichen Bestimmungen, die KMU laufend berücksichtigen müssen⁵¹, resultieren in zusätzlichem Kompetenzbedarf⁵². Es ist daher nicht überraschend, dass KMU mit erheblichen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und/oder Bindung kompetenter Mitarbeiter konfrontiert sind. Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass der Mangel an qualifiziertem Personal in den letzten beiden Jahren das wichtigste Hindernis für die Geschäftstätigkeit der europäischen KMU war, und dass 20 % von diesem Problem betroffen sind (siehe Abbildung 2.2).

Abbildung 2.2: Anteil der europäischen KMU, die von einem Mangel an ausgebildetem Personal betroffen sind, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Ein weiterer wichtiger Grund hängt mit dem Alterungsprozess des europäischen Arbeitskräftepotenzials zusammen. Schwedische Schätzungen zeigen z. B., dass während der nächsten 10-15 Jahre etwa die Hälfte der Beschäftigten der kleinen Unternehmen in den Ruhestand treten werden. Das wird dazu führen, dass ein erheblicher Teil der Kernkompetenzen der Unternehmen verloren geht. Dieser Verlust könnte negative Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit, die Produktivität und die Effizienz haben. Die Erhaltung und Entwicklung von Kompetenzen ist daher ein wichtiges Thema für diese Unternehmen⁵³.
- In einigen Ländern dürften die KMU vom Versagen des formellen Bildungssystems, die gegenwärtigen Bedürfnisse der Unternehmen zu erfüllen, besonders betroffen sein⁵⁴. Dies impliziert wiederum, dass sich die KMU selbst in der Kompetenzentwicklung engagieren müssen.

49 ESADE et al, Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts (Weiterbildung und Wettbewerbsfähigkeit kleiner Unternehmen: Der Aufbau von Fallstudien in verschiedenen europäischen kulturellen Kontexten), TSER Project, Barcelona, 2001.

50 Crawford, R, In the Era of Human Capital (Im Zeitalter des Humankapitals), Harper Collins, 1991.

51 Heberer, J., R. Grap, Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Methoden und Vorgehensweisen, Herzogenrath, 1995.

52 Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände 'Bildungsplanung im Betrieb, Strategien zur Ökonomisierung betrieblicher Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wirtschaft und Weiterbildung', Nürnberg, 1995.

53 Stenlund, K.L., S. Hörte, Competence Accounting - Methods for Measuring and Valuing Key-Competencies (Buchführen über Kompetenz - Methoden für die Messung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen), Luleå University of Technology, Division of Industrial Organization, Luleå, 1999.

54 Moura, R., Evolução das Políticas de Formação nas Empresas, (Evolution der Weiterbildungspolitiken in den Unternehmen), OEFP, Lissabon, 1999.

- Die Managementliteratur betont zunehmend, dass Wettbewerbsvorteile, die auf Fähigkeiten, Wissen und Qualifikationen beruhen, für Konkurrenten oft weniger sichtbar und schwieriger zu imitieren sind, und somit eine Basis für einen nachhaltigen und dauerhaften Vorteil sind⁵⁵.

2.4. Die Aktivitäten europäischer Institutionen zur Entwicklung der Kompetenzbasis europäischer KMU

Der Europäische Rat von Lissabon setzte der Europäischen Union das strategische Ziel, bis 2010 die wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Gesellschaft der Welt zu werden. Es wird anerkannt, dass Menschen und deren Wissen und Kompetenzen zu den Schlüsselementen für die Zukunft Europas zählen, da Wissen und Kompetenzen ein kraftvoller Motor für das Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsvorteile sind⁵⁶.

In diesem Sinn haben verschiedene Treffen des Europäischen Rates (Stockholm im März 2001, Barcelona 2002) mehrere wichtige Benchmarks für die Aus- und Weiterbildung gesetzt, um die Aus- und Weiterbildungssysteme an die Bedürfnisse der Wissensgesellschaft anzupassen, sowie mehr und bessere Beschäftigung zu bieten (siehe Tabelle 2.2).

Tabelle 2.2: Wichtige Benchmarks für die Aus- und Weiterbildung für Europa bis 2010

- Alle Mitgliedstaaten sollten die Rate der Schulabbrecher, bezugnehmend auf den Anteil im Jahr 2000, zumindest halbieren, um eine EU-Durchschnittsrate von 10 % oder weniger zu erzielen;
- Die Mitgliedstaaten werden das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern unter den Absolventen in Mathematik, Wissenschaft, und Technologie im Vergleich zu 2000 zumindest halbiert haben, während insgesamt ein deutlicher Anstieg der Gesamtzahl der Absolventen sichergestellt wird;
- Die durchschnittliche Teilnahme an lebenslangem Lernen in der EU soll mindestens 15 % der erwachsenen Erwerbsbevölkerung (Altersgruppe der 25- bis 64-jährigen) und in keinem Land geringer als 10 % sein;
- Die Anzahl der 25- bis 64-jährigen, die das obere sekundäre Bildungsniveau erreichen, soll auf 80 % der Erwerbsbevölkerung erhöht werden;
- Deutliche Erhöhung der jährlichen Pro-Kopf-Investitionen in Humanressourcen;
- Übereinkunft über die konkreten zukünftigen Ziele von Aus- und Weiterbildungssystemen;
- Entwicklung eines europäischen Rahmens zur Definition neuer Grundqualifikationen, die durch lebenslanges Lernen bereitgestellt werden sollen;
- Definition von Instrumenten zur Förderung der Mobilität von Studenten, Lehrern sowie des Weiterbildungs- und Forschungspersonals;
- Verbesserung der Vermittelbarkeit und Reduzierung von Qualifikationslücken;
- Erhöhung der Beschäftigung im Dienstleistungssektor.

Quelle: CEDEFOP, Beschäftigung durch Ausbildung, Die Berufsbildungspolitik in Europa, Luxemburg, 2003.

Der Europäische Rat von Lissabon erkannte auch die Schlüsselrolle an, die kleine Unternehmen in der Arbeitsplatzschaffung und für den wirtschaftlichen und sozialen Wohlstand in der Europäischen Union als Nährboden für Geschäftsideen und Triebfeder für Unternehmertum haben. Aus diesem Grund befürwortete der Europäische Rat von Feira das 'think small first'-Prinzip⁵⁷ als einen Weg in Richtung der Lissabon-Ziele; die Mitgliedstaaten werden demnach ermutigt, das bestmögliche Umfeld zu schaffen, um es kleinen Unternehmen zu ermöglichen, zu handeln und zu wachsen.

Eine aktuelle Mitteilung der Kommission hält fest, dass 'Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen Zugang zu geeigneten Weiterbildungsmöglichkeiten haben [müssen] damit ihre Fähigkeiten und Kompetenzen

55 Ylinenpää, H., N. Nilsson, Knowledge Transfer and Organizational Competence Building - A Case Study of Two Knowledge-Intensive Firms (Wissenstransfer und organisationale Kompetenzbildung - eine Fallstudie von zwei wissens-intensiven Unternehmen), Arbeitspapier, präsentiert bei der 5. Konferenz über Kompetenzmanagement, Helsinki, Juni 2000.

56 Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament, Produktivität: Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften und Unternehmen, KOM(2002) 262 endgültig, Brüssel, 21.5.2002.

57 Diese Erklärung ist in der Europäischen Charta für Kleinunternehmen verankert, die von den Staats- oder Regierungsoberhäuptern bei der Tagung des Europäischen Rates in Santa Maria da Feira vom 19-20 Juni 2000 befürwortet wurde (Anhang III der Schlussfolgerungen des Europäischen Rates von Santa Maria da Feira).

nicht veralten⁵⁸. Zu diesem Zweck hat die Kommission in den letzten Jahren eine Reihe an Initiativen gesetzt. Diese Initiativen können wie folgt zusammengefasst werden⁵⁹:

- Der Europäische Rat setzte im März 2002 in Barcelona das Ziel, die Aus- und Weiterbildungssysteme der EU bis 2010 zu einem Benchmark für die ganze Welt zu machen.
- Am 14. Februar 2002 beschlossen der Rat und die Kommission gemeinsam ein detailliertes Arbeitsprogramm für die Ziele der Aus- und Weiterbildungssysteme in Europa⁶⁰. Es richtet sich auf drei Hauptziele, d. s. die Verbesserung der Qualität und Effektivität der Aus- und Weiterbildungssysteme in der EU, die Erleichterung jedermanns Zugang zu solchen Systemen und, schließlich, deren Öffnung für die weitere Welt.
- Die Kommission verabschiedete im Februar 2002 auch ihren Aktionsplan für Qualifikation und Mobilität⁶¹. Dieser Plan bezieht sich auf, eine Reihe von Herausforderungen, z. B. die Notwendigkeit, Aus- und Weiterbildungssysteme effektiver an den Arbeitsmarkt anzupassen, die Bedeutung der Förderung des lebenslangen Lernens und des Erwerbs von Qualifikationen (insbesondere IKT-Kenntnisse), und schließlich die Notwendigkeit, Systeme zur Anerkennung von Qualifikationen und Kompetenzen zu verbessern. Dieser Plan betont auch die Notwendigkeit eines europäischen Rahmenwerks an Methoden und Standards für die Identifikation, die Bewertung und Anerkennung von informellem Lernen, Arbeitserfahrung und erhaltener Weiterbildung⁶². In diesem Sinn, und gemäß den internationalen Trends, lässt die EU der Entwicklung und Anerkennung von informell erworbenen 'Kompetenzen' zunehmend Aufmerksamkeit zukommen⁶³.
- Die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS), die im Jahr 1997 beim Beschäftigungsgipfel Luxemburg ins Leben gerufen wurde, wendet derzeit ihren Schwerpunkt unter anderem einer stärkeren Betonung des lebenslangen Lernens und der Ausrichtung von Aus- und Weiterbildung auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes zu⁶⁴.
- Ausgehend von der Mitteilung über lebenslanges Lernen⁶⁵ wurde der 'Brücke-Prozess' eingeführt, um die Kooperation in der berufsbildenden Aus- und Weiterbildung zwischen den EU-Mitgliedstaaten, dem Europäischen Wirtschaftsraum, den Beitrittsländern und der Kommission zu verbessern.
- Die Kommission hat eine Anzahl von Initiativen vorgelegt, die darauf abzielen, das Angebot von Fachkräften zu sichern, insbesondere sofern IKT und e-business-Qualifikationen und Berufsprofile betroffen sind. Beispiele für diese Initiativen sind der Endbericht der Best Procedure ICT Skills Monitoring Groupe 'e-Skills in Europe: Benchmarking Member States Policy Initiatives' (e-Qualifikation in Europa: Benchmarking der Initiativen der Mitgliedstaaten), und die ergänzende Initiative zu 'Information and Communication Technologies and e-Business skills for user industries and SMEs' (Informations- und Kommunikationstechnologien und e-Business-Kenntnisse für Anwenderbranchen und KMU)⁶⁶. Darüber hinaus stellte die Kommission in einem kürzlich erschienenen Bericht des Barcelona-Gipfels Aktionen dar, die für die Sicherstellung des Angebots an qualifizierten Arbeitskräften benötigt werden⁶⁷.
- Schließlich beschäftigt sich die Kommission mit dem Einsatz von Informationstechnologien in der Ausbildung, insbesondere in Zusammenhang mit Selbstlernmethoden. Beispiele hierfür sind der Aktionsplan eEurope 2002⁶⁸, die Initiative eEurope 2005⁶⁹ oder der Vorschlag der Kommission für ein Programm über die Verwendung von IKT zur Verbesserung des Zugangs zu Aus- und Weiterbildung⁷⁰.

58 Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament, 'Thinking small' in einem größer werdenden Europa, KOM(2003) 26 endgültig, Brüssel, 21.1.2003.

59 Für eine genauere Beschreibung siehe Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Bericht der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament über die Umsetzung der Europäischen Charta für Kleinunternehmen, KOM(2003) 21 endgültig/2, Brüssel, 13.2.2003.

60 Dokument des Rates 6365/02, 20. Februar 2002.

61 Aktionsplan der Kommission für Qualifikation und Mobilität, KOM(2002) 72 endgültig, 13.2.2002.

62 Eine tief greifende Diskussion zu diesem Thema findet sich in der Mitteilung der Kommission: Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens, KOM(2001) 678 endgültig, 21.11.2001.

63 CEDEFOP, Kompetenz für die Zukunft, Ausbildung und Lernen in Europa, Thessaloniki, 2001.

64 Mitteilung der Kommission, Fünf Jahre Europäische Beschäftigungsstrategie - eine Bestandsaufnahme, KOM(2002) 416 endgültig, 17.7.2002.

65 Mitteilung der Kommission, Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens, KOM(2001) 678 endgültig, 21.11.2001.

66 Mitteilung der Kommission, Aktionsplan eLearning - Gedanken zur Bildung von morgen, KOM(2001) 172 endgültig, 28.3.2001.

67 Bericht der Kommission - Vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderter Bericht: Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns, KOM(2002) 9, 24.1.2002.

68 eEurope 2002, Eine Informationsgesellschaft für alle, Aktionsplan, 14.6.2000.

69 Mitteilung der Kommission, eEurope 2005: Eine Informationsgesellschaft für alle, KOM(2002) 263 endgültig, 28.5.2002.

70 Vorschlag für einen Beschluss des Europäischen Parlaments und des Rates über ein Mehrjahresprogramm (2004-2006) für die wirksame Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung in Europa (Programm 'eLearning'), KOM(2002) 751 endgültig, 19.12.2002.

Zusätzlich zu diesen Initiativen sind die Aktivitäten zu erwähnen, die von den Europäischen Strukturfonds (d. h. dem Europäischen Sozialfonds) unterstützt werden, und von denen die KMU in der EU exklusiv oder gemeinsam mit anderen Zielgruppen im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung in mehreren europäischen Zielgebieten profitieren.

Kapitel 3

Kompetenzentwicklung in europäischen KMU

3.1. Einleitung

Im vorhergehenden Kapitel wurde Kompetenzentwicklung als jene Maßnahmen definiert, die Unternehmen im Allgemeinen, und KMU im Besonderen, durchführen, um ihre Kompetenzbasis zu entwickeln und zu verbessern.

Dieses Kapitel untersucht das Engagement europäischer KMU in diesen Aktivitäten, wobei den folgenden Themen besondere Aufmerksamkeit gezollt wird:

- Die wichtigsten Maßnahmen, die KMU zur Entwicklung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen durchführen, sowie das Ausmaß ihres Engagements.
- Die wichtigsten Quellen externer Kompetenz für die europäischen KMU.
- Die Mitarbeiterkategorien, die vorwiegend von diesen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung profitieren.
- Weitere Merkmale dieser Aktivitäten: Besondere Aufmerksamkeit wird Themen wie etwa der Kurz-/Langfristigkeit, regelmäßigen/unregelmäßigen Natur, und den Personen, die für die Identifikation des Kompetenzbedarfs verantwortlich sind, oder dem Vorhandensein von Planungsaktivitäten in diesem Bereich gezollt. Eine besondere Diskussion erfolgt auch hinsichtlich einiger Teilgruppen von KMU und deren Beteiligung an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, sowie hinsichtlich der Beziehung zwischen dem Engagement an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklung und dem Wachstum der KMU.
- Die wichtigsten Hemmnisse für KMU, sich in Kompetenzentwicklung zu engagieren.

3.2. Ausmaß des Engagements europäischer KMU in Aktivitäten der Kompetenzentwicklung

Wie bereits festgehalten wurde, können Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen eine Reihe von Initiativen zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer internen Humanressourcen setzen, wobei diese Initiativen sowohl formelle als auch informelle Methoden beinhalten können. Theoretische Überlegungen zeigen, dass informelle Methoden für KMU besonders relevant sind⁷¹.

Der ENSR Enterprise Survey 2002 bestätigt diese Hypothesen. Im Rahmen der Erhebung wurden die Unternehmer befragt, welche Methoden sie in ihren Unternehmen einsetzen, um die Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen zu entwickeln. Die vorgegebenen Antwortkategorien basierten auf Erkenntnissen aus der Literatur⁷², die in Kapitel 2 besprochen wurde. Tabelle 3.1 zeigt, dass trotz der Tatsache, dass formelle Weiterbildung (d. s. Kurse/Seminare/Konferenzen, die von externen Weiterbildungsanbietern angeboten

71 Hendry, C., M.B. Arthur und A.M. Jones, Strategy Through People - Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise (Strategie durch Menschen - Anpassung und Lernen im kleinen und mittleren Unternehmen), Routledge, London, 1995.

72 Siehe z. B. H. Ylinenpää, Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

werden) die am zweithäufigsten verwendete Methode zur Verbesserung interner Kompetenzen ist, es auch andere, informelle Methoden gibt, die von den europäischen KMU zu diesem Zweck häufig genutzt werden.

Die am häufigsten zur Kompetenzentwicklung eingesetzte Methode ist der Besuch von Ausstellungen und Fachmessen. Diese Besuche können als wichtiges Instrument für die Entwicklung der internen Kompetenzen eines KMU angesehen werden. Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen lernen durch diese Ausstellungen und Fachmessen die neuesten technologischen und/oder Marktentwicklungen in ihrem spezifischen Wirtschaftszweig kennen. Ausstellungen und Fachmessen, bei denen neue Technologien, Maschinen und Produktionsprozesse ausgestellt und vorgeführt werden, sind bei den KMU besonders beliebt. Sowohl die Unternehmer als auch die Beschäftigten können dabei mit diesen neuen Entwicklungen in effizienter und effektiver Weise vertraut werden. In relativ kurzer Zeit (ein oder zwei Tage) können sie Informationen über neue Entwicklungen in ihrem eigenen Geschäftszweig sowie in jenem ihrer Lieferanten und Kunden erhalten. Diese neuen Entwicklungen stehen in direktem Zusammenhang mit den neuen Kompetenzen, die in der Branche nötig sind. Zusätzlich fördern diese Ausstellungen und Fachmessen die Teilnahme der KMU an verschiedenen Maßnahmen wie Seminare, Netzwerkaktivitäten, Beratung etc. Natürlich muss festgehalten werden, dass diese Methode weniger auf den Kompetenzaufbau fokussiert ist als andere Methoden wie etwa Kurse, das Literaturstudium oder Tutoren/Mentoren. Für KMU dürfte es jedoch eine sehr attraktive Methode sein.

Neben den Besuchen von Ausstellungen/Fachmessen stellen das Lesen berufsbezogener Literatur sowie die Einrichtung von Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern wichtige Instrumente dar. Methoden wie die Kooperation mit Beratern zur internen Kompetenzentwicklung, Kurse, die von eigenen Mitarbeitern abgehalten werden oder Exkursionen zu Studienzwecken sind von mittlerer Bedeutung, sie werden von etwa 20 % der KMU verwendet. Maßnahmen wie Tutoren/Mentoren oder Job Rotation werden seltener verwendet⁷³.

Tabelle 3.1: Anteil der KMU, die verschiedene Methoden zur Entwicklung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen in den letzten drei Jahren verwendet haben, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	0-9	10-49	50-249	
Besuche von Ausstellungen/Fachmessen	57	70	78	58
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von eigenen Mitarbeitern	19	38	54	21
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen Trainern	39	56	70	41
Exkursionen zu Studienzwecken	17	22	41	18
Job Rotation (Stellentausch, intern oder in anderen Unternehmen)	8	17	29	9
Tutoren/Mentoren für die Mitarbeiter	10	20	27	11
Förderung des Lesens berufsbezogener Literatur	36	39	58	37
Kooperation mit Beratern zur Entwicklung interner Kompetenz	21	32	39	22
Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern	32	46	56	33
Andere Aktivitäten	4	5	5	4
Weiß nicht/Keine Antwort	0	0	0	0
% der KMU, die keine der vorgegebenen Methoden durchgeführt haben	20	9	4	19
% der KMU, die keine formellen Weiterbildungsmaßnahmen durchführen	61	44	30	59
Durchschnittliche Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Instrumente	3,1	3,8	4,8	3,1

Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Wie gezeigt wurde, haben kleine Organisationen eine starke Präferenz für informelle Weiterbildungsaktivitäten. Dieses Ergebnis wird von empirischer Evidenz aus Dänemark bestätigt⁷⁴, die zeigt, dass nur sehr wenige dänische Unternehmen formelle Weiterbildungspraktiken im Vergleich zu informellen Weiterbildungspraktiken als

⁷³ Die geringe Bedeutung des internen Stellentausches kann freilich auf die begrenzte Anzahl der Arbeitskräfte in den sehr kleinen Unternehmen zurückgeführt werden.

⁷⁴ Oxford Insight und Handelshøjskolecentret: Praksislæring i industrien - praksislæringens udbredelse inden for industrien (Situatives Lernen - die Diffusion von situativem Lernen in den Wirtschaftszweigen), finanziert von Industriens Uddannelsessekretariat (Sekretariat für gewerbliche Weiterbildung), Kopenhagen, 2002.

wichtiger bezeichnen, während die Hälfte der Unternehmen die beiden Arten als gleichbedeutend ansehen, und 40 % informelle Weiterbildung als am wichtigsten betrachten (siehe Tabelle 3.2). Darüber hinaus werden informelle Weiterbildungsaktivitäten in allen Fällen als wichtiger angesehen, wenngleich diese Praktiken vielleicht besonders bedeutend sind, wenn die Unternehmen neue Mitarbeiter weiterbilden und wenn Unternehmen ihre Organisation verändern.

Tabelle 3.2: Bedeutung von informellen und formellen Weiterbildungsaktivitäten in verschiedenen Situationen, Unternehmen in Prozent, Dänemark, 2002

	Gleich- bedeutend	Informelles Lernen am wichtigsten	Formelle Weiterbil- dung am wichtigsten	Keine Methode wird verwendet	Weiß nicht	Ge- samt
Weiterbildung neuer Mitarbeiter	11	87	1	1	1	100
Wenn wir in neue Technologien investieren	34	37	25	2	3	100
Wenn wir unsere Organisation verändern	30	42	13	5	11	100
Laufende Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter	31	37	28	2	1	100

Quelle: Oxford Insight & Handelshøjskolecentret, Praksislæring i industrien - praksislæringens udbredelse inden for industrien (Situatives Lernen - die Diffusion von situativem Lernen in den Wirtschaftszweigen), finanziert von Industriens Uddannelsesseksretariat (Sekretariat für gewerbliche Weiterbildung), Kopenhagen, 2002.

Die nationale Literatur bietet eine Reihe von Erklärungen für diese starke Präferenz für informelle Weiterbildungsaktivitäten: geringere Kosten⁷⁵, einfache Integration der Weiterbildung in das Tagesgeschäft des Unternehmens oder die bessere Ausrichtung auf die spezifischen individuellen und arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse des Arbeitnehmers⁷⁶. Belgische Daten⁷⁷ vervollständigen diese Schlussfolgerungen, indem sie zeigen, dass Unternehmen, in denen die Beschäftigten wenige Möglichkeiten erhalten, an formellen Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen, auch wenige informelle Instrumente bieten.

Es kann deshalb festgehalten werden, dass die europäischen KMU Maßnahmen zur Entwicklung ihrer internen Kompetenzen durchführen. Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass nur 19 % der europäischen KMU angeben, dass sie in den letzten drei Jahren keine der vorgegebenen Methoden verwendet haben, während dieser Anteil bei 59 % liegen würde, wenn nur die formellen Kurse, die von externen Trainern angeboten werden, betrachtet worden wären (siehe Tabelle 3.1). Darüber hinaus findet eine bedeutende Anzahl an Maßnahmen am Arbeitsplatz statt (Veranstaltungen, Tutoren/Mentoren, Job Rotation, etc.). Dieses Ergebnis wird auch von anderen Studien bestätigt, die zeigen, dass bis zu 71 % der europäischen Arbeitnehmer angeben, neue Dinge im Rahmen der Arbeit zu lernen⁷⁸.

Eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße zeigt indessen mehrere interessante Ergebnisse (siehe auch Tabelle 3.1). Die Rangfolge der Wichtigkeit der verschiedenen Methoden scheint in den verschiedenen Größenklassen praktisch identisch zu sein, so sind Besuche von Ausstellungen/Fachmessen und Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen Trainern, in allen Größenklassen die beiden wichtigsten Instrumente zur Entwicklung von internen Kompetenzen. Die Ergebnisse des ENSR Enterprise Survey 2002 weisen auch darauf hin, dass die durchschnittliche Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Kompetenzentwicklungsmethoden mit der Unternehmensgröße steigt (3,1, 3,8 bzw. 4,8 Methoden bei den sehr kleinen, kleinen bzw. mittleren Unternehmen). Der Anteil der europäischen KMU, die keine der vorgegebenen Methoden zur Entwicklung ihrer internen Kompetenz verwendet haben, korreliert außerdem negativ mit der

75 Koch, C.L.Y., E. van Straten, Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven (Personalmanagement in einigen KMU), Strategic study B9703, EIM, Zoetermeer, 1997.

76 Curran, J., R. Blackburn, J. Kitching und J. North, Small firms and workforce training: some results, analysis and policy implications from a national survey (Kleine Unternehmen und Arbeitskräfte-Training: einige Ergebnisse, Analysen und Politikimplikationen aus einer nationalen Erhebung), in: M. Ram, D. Deakins und D. Smallbone (Hrsg.), Small firms; enterprising futures (Kleine Unternehmen, geschäftstüchtige Zukunft), London, Chapman, 1997.

77 De Smedt, S. (Hrsg.), Klare kijk op competentie management (Ein klarer Blick auf Kompetenzmanagement), Gids op maatschappelijk gebied, Vormingscentrum Ter Munk vzw & Garant uitgevers nv (Hrsg.), Europäischer Sozialfonds und Arvo vzw (finanzielle Unterstützung dieser Ausgabe), Sonderausgabe zum Thema 'Kompetenzmanagement', Brüssel, Vol. 93, Nr. 7, September 2002.

78 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Third European Survey on Working Conditions 2000 (Dritte Europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen 2000), Dublin, 2001.

Unternehmensgröße (20 % der sehr kleinen im Vergleich zu 9 % und 4 % der kleinen und mittleren Unternehmen⁷⁹).

Diese Unterschiede, die nach Unternehmensgröße werden von anderen Berichten und Studien sowohl auf gesamteuropäischer als auch auf nationaler Ebene bestätigt. Die umfangreichste europäische Forschungsarbeit, die Erhebung über die betriebliche Weiterbildung (CVTS2)⁸⁰ von Eurostat belegt diese Größenklasseneffekte in gleicher Weise. Nationale Studien bieten ergänzende Informationen. Trotz der Tatsache, dass relativ weniger kleinere Unternehmen Weiterbildung durchführen als große Unternehmen, investieren jene Unternehmen, die dies tun, nicht unbedingt einen kleineren Anteil der gesamten Arbeitskosten in diesem Bereich⁸¹.

Große Unternehmen unterstützen Weiterbildungsaktivitäten in einem weiteren Rahmen von Themen und Kompetenzen, während kleine Unternehmen sich primär auf Themen konzentrieren, die 'nahe an ihrem Geschäft'⁸² liegen, vermutlich bedingt durch deren limitierte Ressourcen. Erwartungsgemäß zeigen isländische⁸³ und schweizerische⁸⁴ Daten, dass in den kleinsten Unternehmen der Anteil der Beschäftigten, die selbst für formelle Weiterbildungskurse bezahlen, höher ist als in größeren Unternehmen, insbesondere in Hinblick auf Qualifikationen im kaufmännischen und sozialen Bereich (im Vergleich zum technischen Bereich). Schließlich zeigt eine dänische Untersuchung⁸⁵, dass die Verwendung von IKT für Weiterbildungszwecke in positivem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht⁸⁶.

Bei Differenzierung nach Sektoren zeigt der ENSR Enterprise Survey 2002, dass in allen Sektoren Besuche von Ausstellungen/Fachmessen die bei weitem wichtigste Methode ist, insbesondere für KMU im Großhandel und der Sachgüterproduktion. Die zweithäufigste Methode sind in fast allen Sektoren Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen Trainern, wobei dieses Instrument insbesondere von KMU in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen verwendet wird. Interessanterweise sind für KMU der Sachgütererzeugung Veranstaltungen unter den Mitarbeitern von besonderer Bedeutung, während die KMU der persönlichen Dienstleistungen das Lesen berufsbezogener Literatur als ihre zweitwichtigste Methode zur Verbesserung der internen Kompetenzbasis nennen.

79 Anders ausgedrückt haben 80 %, 91 % und 96 % der europäischen sehr kleinen, kleinen und mittleren Unternehmen haben ihre interne Kompetenz aktiv entwickelt. Interessanterweise liegen diese Prozentsätze über jenen der KMU, für die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein zentraler Bestandteil ihrer allgemeinen Unternehmensstrategie sind oder die einen Verbesserungsbedarf ihrer Wissens- und Qualifikationsbasis orten (siehe Abbildung 1). Dieses Ergebnis könnte darauf hindeuten, dass für einen großen Teil der KMU (einige) Methoden zur Kompetenzentwicklung vollständig in das Tagesgeschäft integriert sind, und nicht von kurzfristigem Bedarf oder spezifischen strategischen Überlegungen abhängig sind.

80 Eurostat, Erhebung über die betriebliche Weiterbildung (CVTS2), Luxemburg, 2002.

81 Delmotte, J., M. Lamberts, L. Sels und G. Van Hootegem, Personeelsbeleid in KMO's; Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid (Personalmanagement in KMU; Eine Studie über die Charakteristika eines effektiven KMU-Personalmanagements), Cahier 1-Cahier 9, VIONA, HIVA/ KU-Leuven, Leuven, 2001.

82 Bundesamt für Statistik, Weiterbildung in der Schweiz 2001; Auswertung der schweizerischen Arbeitskräfteerhebungen 1996-2000, Schweizer Bundesamt für Statistik, Bern, 2001.

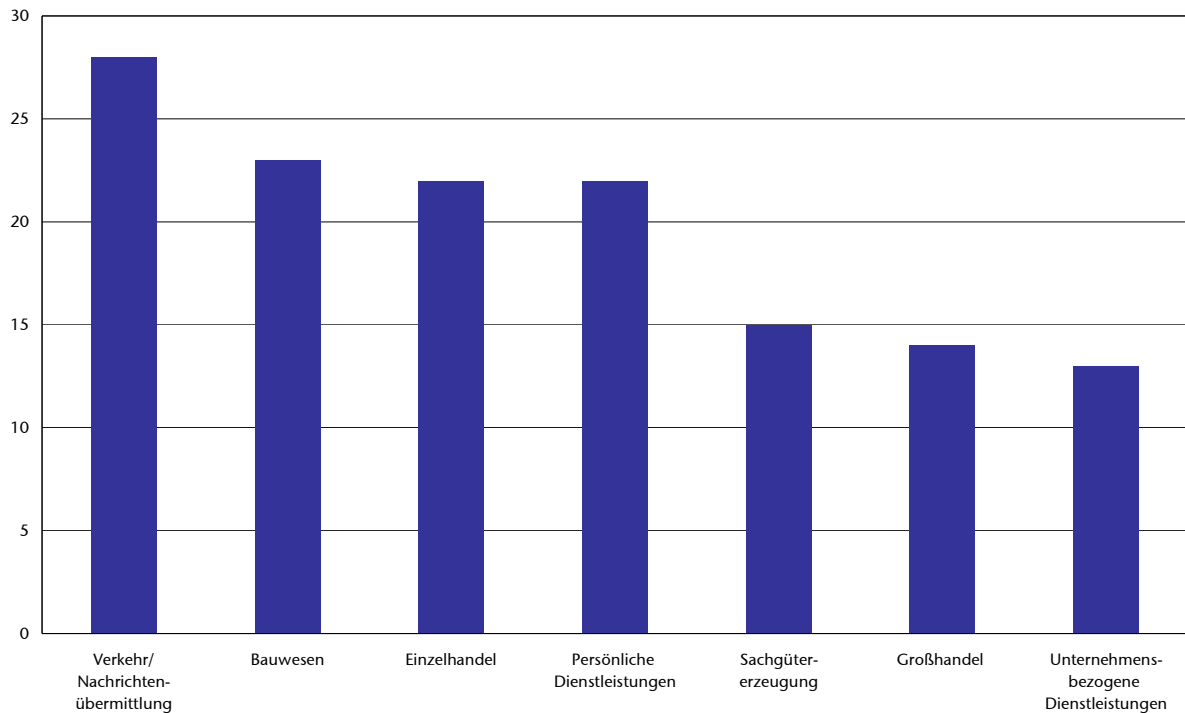
83 Jonasson, J.T., J.R. Arnardottir, Lifelong learning Iceland report III (Lebenslanges Lernen Island Bericht III), University of Iceland, Social Science Research Institute, Reykjavik, November 2001.

84 Wüst, P., Betriebliche Weiterbildung in der Schweizer Industrie, Dissertation, Universität Zürich, 1999.

85 IFKA, Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sektor (Das dänische Angebot an Kursen - Die Verbesserung von Kompetenzen im privaten Sektor), Kopenhagen, 2002.

86 Für eine tief greifendere Diskussion der Rolle von IKT bei den Weiterbildungsaktivitäten europäischer KMU, siehe den sechsten Bericht des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU (Kapitel 9).

Abbildung 3.1: Anteil der europäischen KMU, die keine der vorgegebenen Methoden zur Entwicklung der Kompetenzbasis der Humanressourcen in den letzten drei Jahren verwendet haben, nach Sektoren, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Es bestehen auch Unterschiede zwischen den Sektoren in Bezug auf den Anteil der KMU, die keine der vorgegebenen Methoden verwenden (siehe Abbildung 3.1). Die größten Unterschiede sind zwischen Verkehr/Nachrichtenübermittlung und Bauwesen einerseits und Großhandel und unternehmensbezogenen Dienstleistungen andererseits zu finden (28 %, 23 % bzw. 14 % und 13 %), wobei es jedoch schwierig ist, Erklärungen für diese Unterschiede anzuführen. Unterschiedlicher Wettbewerbsdruck, verschiedene Unternehmensstrukturen in den Sektoren oder die unterschiedliche Verwendung der vorgegebenen Methoden könnten diese Differenzen erklären. In jedem Fall kann das hohe Engagement der KMU der unternehmensbezogenen Dienstleistungen in der Kompetenzentwicklung durch deren kontinuierlichen Bedarf an Zugang zum neuesten Wissen, um am Markt zu bleiben, begründet werden.

Eine Disaggregation der Daten des ENSR Enterprise Survey 2002 auf Länderebene liefert einige interessante Ergebnisse (siehe Tabelle 3.3). Es ist können drei große Gruppen an europäischen Ländern nach dem Engagement in Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung identifiziert werden. Eine erste Gruppe, die einige nordische (Norwegen, Finnland, Schweden oder Island) und zentraleuropäische (Liechtenstein und Österreich) Staaten sowie Irland beinhaltet, kann als die aktivste in diesem Bereich bezeichnet werden. KMU in dieser Ländergruppe weisen ein hohes Engagement an formellen und informellen Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung sowie eine große Breite an verschiedenen Methoden zur Entwicklung der internen Kompetenzbasis auf.

Tabelle 3.3: Anteil der KMU, die verschiedene Methoden zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer Humanressourcen in den letzten drei Jahren verwendet haben, nach Ländern, in Prozent

	Land																			Durchschnitt
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK	
Besuche von Ausstellungen/Fachmessen	81	66	57	72	34	75	37	45	73	60	74	53	68	73	45	58	77	69	52	58
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von eigenen Mitarbeitern	21	17	18	18	16	25	30	19	24	17	22	21	23	29	13	29	28	33	16	21
Kurse/Seminare/Konferenzen, abgehalten von externen Trainern	64	51	50	62	24	42	38	57	63	40	68	28	53	65	21	40	56	41	46	41
Exkursionen zu Studienzwecken	33	30	26	23	11	21	24	29	27	12	30	14	24	27	8	21	45	26	17	18
Job Rotation (Stellentausch, intern oder in anderen Unternehmen)	7	11	17	23	5	5	10	13	12	13	7	6	4	12	3	10	18	9	10	9
Tutoren/Mentoren für die Mitarbeiter	10	23	22	14	2	3	27	39	30	11	8	2	32	17	4	3	18	6	21	11
Förderung des Lesens berufsbezogener Literatur	54	53	41	60	28	61	10	43	49	27	63	28	61	69	15	11	48	47	47	37
Kooperation mit Beratern zur Entwicklung interner Kompetenz	36	19	31	28	9	17	19	23	36	30	29	13	31	32	7	16	38	21	30	22
Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern	36	30	50	49	22	27	44	51	50	39	44	27	27	64	16	24	45	34	42	33
Andere Aktivitäten	13	3	2	8	2	6	4	5	3	4	13	6	2	18	4	2	11	6	5	4
Weiß nicht/Keine Antwort		0						0	1	0	1		4	1		0			1	0
% der KMU, die keine der vorgegebenen Methoden durchgeführt haben	6	8	7	7	37	12	27	14	9	15	8	20	8	4	41	23	8	15	19	19
% der KMU, die keine formellen Weiterbildungsmaßnahmen durchführen	36	49	50	38	76	58	62	43	37	60	32	72	47	35	79	60	44	59	54	59
Durchschnittliche Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Instrumenten	3,8	3,3	3,4	3,9	2,4	3,2	3,3	3,8	4,1	2,9	3,9	2,5	3,7	4,3	2,3	2,8	4,2	3,4	3,6	3,1

Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Im Gegensatz dazu zeigt eine Gruppe bestehend aus den südeuropäischen Ländern (Italien, Griechenland, Spanien und Portugal) sowie Frankreich und Luxemburg das geringste Engagement in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (sowohl hinsichtlich formeller/informeller Maßnahmen als auch in Bezug auf die Anzahl der verschiedenen zu diesem Zweck angewandten Methoden). Eine dritte Gruppe von Ländern wie die Niederlande, Dänemark, Belgien, das Vereinigte Königreich, die Schweiz oder Deutschland nimmt schließlich eine Zwischenposition ein.

Die Ergebnisse anderer gesamteuropäischer Studien⁸⁷ bestätigen dieses Nord-Süd-Gefälle. Der Anzeiger 2002⁸⁸ zeigt z. B., dass lebenslanges Lernen in einigen Mitgliedstaaten wie Finnland, Dänemark, Schweden oder den

⁸⁷ Siehe Sechster Bericht des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU (Kapitel 9) sowie Eurostat, Erhebung über die betriebliche Weiterbildung (CVTS2), Luxemburg, 2002.

Niederlanden Realität geworden ist, während es hingegen in anderen Mitgliedstaaten wie Griechenland, Portugal oder Spanien Kauf Hinweise auf kontinuierliche Weiterbildung gibt. Unter anderem können die unterschiedlichen Strukturen des Unternehmenssektors (größere Präsenz von größeren Unternehmen im Norden im Vergleich zu einer geringeren durchschnittlichen Unternehmensgröße im Süden) das im Vergleich zu den südlichen Ländern größere Engagement der nordischen Staaten in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen erklären. Andere mögliche Erklärungen sind in den verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen (zugängliche Trainingsinfrastruktur, unterschiedliche Bedeutung öffentlicher Maßnahmen etc.), sowie in den Unterschieden in den Arbeitsmärkten (südeuropäische Märkte sind durch weniger Formalisierung, höhere Arbeitslosenraten und ein höheres Ausmaß an Arbeitsplatzunsicherheit gekennzeichnet) zu suchen. Zum vollständigen Verständnis dieser wichtigen Unterschiede sind jedenfalls weitere Forschungsarbeiten nötig.

Ein zweites interessantes Ergebnis des ENSR Enterprise Survey 2002 bezieht sich auf die Methoden, die von KMU in verschiedenen Ländern verwendet werden. Besuche von Ausstellungen/Fachmessen sind die am häufigsten verwendete Methode in allen untersuchten Ländern, wobei Griechenland und Island, für die Kurse, die von externen Trainern angeboten werden, das am häufigsten eingesetzte Instrument sind, die einzigen Ausnahmen darstellen (siehe auch Tabelle 3.3). Nichtsdestotrotz zeigt ein Vergleich zwischen den Ländern deutliche Unterschiede hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit der verschiedenen Methoden auf.

In Bezug auf Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern ist z. B. wieder ein Nord-Süd-Gefälle zu identifizieren. In den nordischen Ländern (Norwegen, Island, Finnland, Dänemark oder Schweden) wird, gemeinsam mit Irland, diese Möglichkeit im Vergleich zu Ländern wie Portugal, Spanien oder Frankreich in größerem Ausmaß genutzt. Dieses Ergebnis wird auch von anderen Studien bestätigt⁸⁹, die das Vorhandensein einer klaren Trennlinie zwischen Nord- und Südeuropa hinsichtlich der Präsenz von Gruppenarbeit oder der Möglichkeit, arbeitsorganisatorische Veränderungen zu diskutieren, zeigen. Für diese Unterschiede können einige Erklärungen angeführt werden. Einige Autoren zeigen, dass das Verständnis der verschiedenen zu Trainingszwecken eingesetzten Instrumente und Methoden in den verschiedenen Ländern nicht unbedingt gleich ist⁹⁰. Außerdem haben nationale Unterschiede in den historischen und kulturellen Einstellungen Einfluss auf die Entscheidungen von KMU über Investitionen in Kompetenzentwicklung⁹¹ (d. h. autokratischere Führungsstile im Süden im Vergleich zum Norden).

3.3. Quellen externer Kompetenz für europäische KMU

Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen können für Wissen und Kompetenzen, die unternehmensintern nicht verfügbar, aber für die optimale Entwicklung des Unternehmens nötig sind, auf externe Quellen zurückgreifen. Diese externen Quellen umfassen die Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder die Zusammenarbeit mit Beratern, Kunden/Lieferanten, sonstigen Unternehmen, Behörden, Banken oder Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten. Netzwerkbildung, externe Kooperation und Kompetenzakquisition werden daher von vielen kleinen Unternehmen als zweckmäßige Methode angesehen, einen Mangel an unternehmensinternem Wissen und Kompetenz zu kompensieren⁹² (sehr oft in Form von undokumentiertem Wissen/Kompetenz)⁹³.

88 Europäische Kommission, Benchmarking der Unternehmenspolitik: Ergebnis des Anzeigers 2002, SEC(2002)1213, November 2002.

89 Z. B. The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Third European Survey on Working Conditions 2000 (Dritte europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen 2000), Dublin, 2001.

90 AC&G und Knowledge Activating Group, A Holistic Approach to Competence Development in SMEs around Europe: Methods for Competence Development derived from EU/ADAPT Projects in Spain and Sweden (Ein holistischer Ansatz für Kompetenzentwicklung in KMU in Europa: Methoden für Kompetenzentwicklung, abgeleitet aus EU/ADAPT Projekten in Spanien und Schweden), Madrid, 2000.

91 Havenga, K. und H. Ylinenpää, Competence Development in Swedish, South African and Russian SMEs: A Study of Attitudes and Preferences across Countries (Kompetenzentwicklung in schwedischen, südafrikanischen und russischen KMU: Eine Studie über Einstellungen und Präferenzen in verschiedenen Ländern), Luleå University of Technology, 1997.

92 Julien, P.-A., Small Business as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory (Kleine Unternehmen als Forschungsobjekt: Einige Reflexionen über das Wissen von kleinen Unternehmen und seine Auswirkungen auf die Wirtschaftstheorie), in *Small Business Economics*, 5, S. 157-166, 1993.

93 Die Unterscheidung zwischen undokumentiertem und explizitem Wissen basiert auf der Arbeit von Nonaka und Konno (I. Nonaka, I. und N. Konno, The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation (Das Konzept von 'Ba': Erstellen einer Basis für Wissensschaffung), *California Management Review*, 40, 3, 1998). Laut diesen Autoren kann explizites Wissen in Worten und Zahlen ausgedrückt werden und in Form von Daten, wissenschaftlichen Formen, Spezifikationen, Handbüchern und ähnlichem weitergegeben werden. Undokumentiertes Wissen ist hingegen sehr persönlich und schwer zu formalisieren, beinhaltet subjektive Einsichten, Intuitionen und Ahnungen. Während explizites Wissen zwischen Individuen leicht formell und systematisch übertragen werden kann, ist undokumentiertes Wissen schwieriger zu kommunizieren oder mit anderen zu teilen. Der Großteil dessen, was unter Kompetenz verstanden wird, ist von 'undokumentiertem' Charakter.

Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt die wichtigsten Quellen externer Kompetenz für europäische KMU auf. Tabelle 3.4 zeigt, dass die Kunden und Lieferanten des Unternehmens die bedeutendste Quelle sind, gefolgt von Wirtschafts- und Unternehmerverbänden (inklusive Wirtschaftskammern), Beratern und Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten. Andere, weniger verwendete Quellen externer Kompetenz sind Abschluss- und Rechnungsprüfer und Banken, die Anstellung neuer Mitarbeiter oder andere Unternehmer. Öffentliche Stellen werden schließlich von nur 8 % der europäischen KMU genannt.

Tabelle 3.4: Anteil der KMU, die verschiedene Quellen externer Kompetenz in den letzten drei Jahren genutzt haben, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	0-9	10-49	50-249	
Anstellung von Mitarbeitern mit den erforderlichen neuen Kompetenzen	13	27	48	14
Abschluss-/Rechnungsprüfer & Banken	14	20	26	14
Berater	18	24	35	18
Kunden und/oder Lieferanten	33	34	40	33
Andere Unternehmer (ohne Geschäftsbeziehung)	13	12	16	13
Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten (öffentlich oder privat)	15	27	35	16
Wirtschafts- und Unternehmerverbände	20	26	36	21
Öffentliche Stellen	8	9	17	8
Andere Gruppen	5	3	4	5
Weiß nicht/keine Antwort	1	2	2	1
Mehrfachantworten möglich.				
Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.				

Die bedeutende Rolle von Kunden und Lieferanten wird auch in einer Reihe von schwedischen⁹⁴ und deutschen⁹⁵ Forschungsarbeiten betont, die zeigen, dass Kunden und Lieferanten, die direkt in der Wertschöpfungskette des Unternehmens arbeiten, für kleine Betriebe der Sachgüterproduktion den wichtigsten und häufigsten Partner bei der Akquisition externer Kompetenz darstellen. Auf Grund der engen, vertrauensvollen und langfristigen Beziehung wird erwartet, dass der vertikale Lieferpartner aus dem Blickwinkel des kleinen Unternehmens eine größere Legitimation hat.

Interessanterweise zeigt eine Differenzierung nach Unternehmensgröße, dass Kunden/Lieferanten für die kleinsten Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) die wichtigste externe Quelle für Kompetenz sind, während es für mittlere Unternehmen die Anstellung neuer Mitarbeiter ist. Eine aktuelle Literaturanalyse über die Rolle, die innovative KMU bei der Schaffung von Beschäftigung spielen⁹⁶, ergänzt dieses Ergebnis in dem Sinn, dass sie zeigt, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen für hochqualifizierte Beschäftigte in mittleren Unternehmen wahrscheinlicher ist als in kleineren. Auch der Anteil der Unternehmen, die mehrere der vorgegebenen Quellen externer Kompetenz verwenden, steigt mit der Unternehmensgröße, was den Ergebnissen, die im vorigen Kapitel präsentiert wurden, entspricht.

Kunden/Lieferanten und Wirtschafts- und Unternehmerverbände sind in allen Sektoren die beiden wichtigsten Quellen für externe Kompetenz. Länderspezifische Analysen (siehe Tabelle 3.5) zeigen, dass in den meisten Ländern Kunden/Lieferanten als die wichtigste Quelle für externe Kompetenz genannt werden, mit einigen Ausnahmen wie Finnland und Island (Abschluss- und Rechnungsprüfer/Banken), Deutschland und Liechtenstein (Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten) und Portugal (Wirtschafts- und Unternehmerverbände). Nichtsdestotrotz werden in allen diesen Ländern Kunden/Lieferanten als zweitwichtigste Quelle angesehen.

94 Ylinenpää, H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

95 Wagner, H., M. Wehling und M. Weingärtner, Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: G. Schreyögg und Jörg Sydow (Hrsg.), Managementforschung 5, Empirische Studien, München, 2000.

96 Sheikh, S., T. Oberholzer, Innovative Small and Medium Sized Enterprises and the Creation of Employment (Innovative kleine und mittlere Unternehmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen), Inno-Studies-Lot 9, Luxemburg, 2002.

Tabelle 3.5: Anteil der KMU, die verschiedene Quellen externer Kompetenz in den letzten drei Jahren genutzt haben, nach Ländern, in Prozent

	Land																				Durchschnitt
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK		
Anstellung von Mitarbeitern mit den erforderlichen neuen Kompetenzen	22	16	16	21	11	11	19	38	27	12	26	16	18	33	5	11	29	21	21	14	
Abschluss-/Rechnungsprüfer & Banken	27	42	32	58	8	7	8	47	39	4	29	14	52	51	6	5	44	17	29	14	
Berater	37	16	17	17	10	13	12	24	22	34	27	14	17	24	5	9	22	13	20	18	
Kunden und/oder Lieferanten	37	58	44	56	43	13	26	46	50	34	42	26	62	65	11	11	60	32	54	33	
Andere Unternehmer (ohne Geschäftsbeziehung)	21	23	9	44	9	6	16	30	19	12	27	4	30	30	4	7	29	12	21	13	
Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten (öffentlich oder privat)	30	24	11	34	21	21	5	16	30	10	44	14	20	23	4	6	25	31	21	16	
Wirtschafts- und Unternehmerverbände	34	26	17	36	22	12	3	15	38	20	32	16	35	36	13	11	19	16	37	21	
Öffentliche Stellen	15	10	13	27	6	4	4	12	14	5	16	4	11	23	4	4	20	6	18	8	
Andere Gruppen	7	2	4	14	2	4	10	9	3	4	6	4	6	28	8	5	7	4	4	5	
Weiß nicht/keine Antwort	2	1	0		2	1	0	0	1	1	2	3	3		2	1	0	1	1	1	
Mehrfachantworten möglich.																					

Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Ähnlich wie bei den Ergebnissen des vorher gehenden Kapitels sollen die Unterschiede zwischen den Ländern hinsichtlich der Nutzung der verschiedenen Quellen hervor gehoben werden. Die Abschluss-/Rechnungsprüfer und Banken werden z. B. von den finnischen, niederländischen und norwegischen KMU sehr häufig genannt (mehr als 50 % der KMU nutzen sie), im Gegensatz zu Portugal, Spanien oder Italien (weniger als 6 % der KMU nutzen sie). Dieses Ergebnis betont einmal mehr die unterschiedlichen historischen Traditionen und kulturellen Einstellungen in den verschiedenen Ländern. Schließlich schätzen finnische KMU-Unternehmer die Bedeutung anderer Unternehmer im Vergleich zu den übrigen Ländern besonders hoch ein. Dieses Ergebnis wird von nationalen Untersuchungen bestätigt⁹⁷, die zeigen, dass andere Unternehmer gegenüber Beratern oder Universitätsinstituten bevorzugt werden, da z. B. die irischen KMU-Unternehmer meinen, dass andere Unternehmer dieselben Schwierigkeiten und Probleme haben.

Gemäß mehrerer Autoren⁹⁸ spielen externe Kompetenzquellen eine Schlüsselrolle bei der Ausweitung der Kompetenzbasis kleiner Unternehmen. Jede externe Kompetenzquelle, die von dem Unternehmen herangezogen wird, kann demnach als 'Broker' oder Intermediär für weitere externe Ressourcen agieren. Die Dienstleistung eines Beraters dient z. B. auch als Broker für andere externe Kompetenzen, wie etwa Universitäten, Forschungsinstitute und spezialisierte Lieferanten. In diesem Sinn wird der Berater zu einer 'Brücke' zwischen zwei 'Knoten' (dem einzelnen KMU und z. B. dem Forschungsinstitut), ohne diese beiden Knoten direkt miteinander zu verbinden.

Nichtsdestotrotz sind die Schwierigkeiten beim Erwerb externer Kompetenz in kleinen Unternehmen größer als in großen Unternehmen⁹⁹. Die geringere Größe schränkt die 'Aufnahmekapazität'¹⁰⁰, also die Anzahl potenzieller Knoten zwischen dem Betrieb und den externen Kompetenzen, des einzelnen Unternehmens ein. Im

97 Malinen, P., Assisting Potential Fast Growth SMEs - Case Dublin Business Innovation Centre, (Die Unterstützung schnell wachsender KMU - Fallbeispiel Dublin Business Innovation Centre) Turku School of Economics and Business Administration, in *Business Research and Development Centre, Series B Research Reports, B 4/2001*, Turku, 2001.

98 Belotti, C., Teknikförmelseprocesser i småföretag, Dissertation an der Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, 1996, zitiert in H. Ylinenpää, Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

99 ESADE et al, Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts (Weiterbildung und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen Unternehmen: Der Aufbau von Fallbeispielen in verschiedenen europäischen kulturellen Kontexten), TSER Project, Barcelona, 2001.

100 Cohen, W.M., D.A. Levinthal, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation (Aufnahmekapazität: Eine neue Perspektive für Lernen und Innovation), in *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 128-152, 1990.

Prototyp eines kleinen Unternehmens der Sachgüterproduktion, das von einem einzigen geschäftsführenden Besitzer ohne Unterstützung eines Managementteams oder funktionaler Spezialisten geleitet wird, wird dieser Knoten durch diese eine Person repräsentiert¹⁰¹. Darüber hinaus hat dieser geschäftsführende Besitzer eine geringere und eingeschränkere Vielfalt an Kompetenzen in verschiedenen Bereichen. Ein kleines Unternehmen mit einem größeren Managementteam stellt andererseits eine Organisation dar, in der die Aufnahmekapazität, externes Wissen und Expertise, zwischen mehreren organisationalen 'Knoten' aufgeteilt ist.

Die vorhergehenden Ergebnisse können wie folgt ergänzt werden:

- Erstens zeigen belgische¹⁰² und niederländische¹⁰³ Forschungsarbeiten, dass die Wahrscheinlichkeit, externe Beratung zu verwenden, bei den hoch qualifizierten, gut ausgebildeten Unternehmern höher ist und außerdem positiv mit der Unternehmensgröße korreliert.
- Zweitens weisen norwegische¹⁰⁴ und schweizerische¹⁰⁵ Belege darauf hin, dass der Informationsaustausch zwischen Kollegen, mit anderen Unternehmern und Freunden/Verwandten bei neu gegründeten Unternehmen besonders wichtig sein dürfte.

3.4. Mitarbeiterkategorien, die von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen profitieren

Dieses Kapitel analysiert die wichtigsten Berufsgruppen, die von den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der europäischen KMU profitieren. Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass die Gruppe der 'Direktoren/Manager' (inklusive Eigentümer) jene Berufsgruppe ist, die am meisten profitiert, deutlich mehr als andere Gruppen wie 'Kaufmännische Angestellte/Verwaltungspersonal' oder 'Techniker/Fachkräfte/Ingenieure' (siehe Tabelle 3.6). Andere Gruppen wie 'Mittleres Management/Vorarbeiter', 'Angelernte Arbeitskräfte' oder 'Ungelernte Arbeiter' profitieren in deutlich geringerem Ausmaß. Es kann daher von einem positiven Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau der verschiedenen Berufsgruppen und deren Beteiligung an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ausgegangen werden.

Tabelle 3.6: Wichtigste Berufsgruppen, die von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen profitieren, nach Unternehmensgröße, Europa-19, Anteil der Unternehmen in Prozent

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	0-9	10-49	50-249	
Gering qualifizierte, ungelernete Arbeiter	15	28	37	16
Angelernte Arbeitskräfte (z. B. Fahrer, Maschinenbediener)	24	43	51	26
Techniker, Fachkräfte, Ingenieure	35	56	68	36
Kaufmännische Angestellte, Verwaltungspersonal	37	55	64	39
Mittleres Management, Vorarbeiter	26	47	68	28
Direktoren und Manager	60	56	67	60
Weiß nicht/keine Antwort	1	1	1	1

Nur Unternehmen, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

101 Julien, P.-A., New Technologies and Technological Information in Small Businesses (Neue Technologien und technologische Information in kleinen Unternehmen), in *Journal of Business Venturing*, 10, S. 459-475, 1995.

102 Lambrecht, J., F. Pirnay und P. Amédodji, Evaluation des dispositifs wallons d'aide à la consultation (Evaluierung wallonischer Beratungsförderung), Le Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL-K.U. Brüssel, Le Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat de l'Université de Liège, Brüssel, Liège, 2003.

103 Kool, C.H.W. (Hrsg.: F.A. von Dewall und M.J.P.M. Peek), Ondernemers over adviseurs; Een grensoverschrijdende verkenning (Unternehmer über Berater; Eine grenzüberschreitende Untersuchung), Economic Bureau ING Bank, Amsterdam, 2002.

104 Borch, Odd Jarl und M. Iveland, Fra hobby til næring? Utdringtoner knyttet til etablering av småskala produksjon i Norge (Vom Hobby zum Unternehmen? Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gründung eines kleinbetrieblichen Produktionsunternehmens in Norwegen), NF-Bericht Nr. 24/ 97, Nordlandsforskning (Nordland Forschung), Oslo, 1997. Studie finanziert von The Research Council of Norway und dem Landwirtschaftsministerium.

105 Meyer, R, J. Harabi, und R. Niederer, Der Einfluss der Berater, Weiterbildung und des Beziehungsnetzes auf den Erfolg junger Unternehmen, Diskussionspapier 2001-01, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Solothurn, Jänner 2001.

Eine Analyse nach Unternehmensgröße zeigt, dass je kleiner das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist eine Konzentration der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf die Gruppe der 'Direktoren/Manager', vermutlich auf Grund der geringen Mitarbeiterzahl in diesen Unternehmen. Im Gegensatz dazu investieren kleine und insbesondere mittlere Unternehmen in ein breiteres Spektrum an Berufsgruppen, insbesondere in die Kategorien der 'Direktoren/Manager' und 'Techniker/Fachkräfte/Ingenieure'.

In allen Sektoren liegt der Schwerpunkt der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf der Kategorie 'Direktoren/Manager', gefolgt von 'Kaufmännische Angestellte/Verwaltungspersonal'. Die Ausnahmen sind das Bauwesen und die persönlichen Dienstleistungen (etwas stärkere Ausrichtung auf 'Techniker/Fachkräfte/Ingenieure') und die Sachgüterproduktion (siehe Tabelle 3.7). Die Berufsgruppe der 'Direktoren/Manager' ist in allen erfassten Ländern wieder die Kategorie, die am meisten profitiert, mit der Ausnahme von Österreich, Deutschland und Liechtenstein (besonders auf 'Techniker/Fachkräfte/Ingenieure' ausgerichtet), Island (Ausrichtung auf 'Verwaltungspersonal') und Norwegen ('Angelernte Arbeitskräfte'). In allen diesen Ländern sind die 'Direktoren/Manager' die zweitwichtigste Zielgruppe.

Tabelle 3.7: Wichtigste Berufsgruppen, die von unternehmensinternen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen profitieren, nach Sektoren, Europa-19, Anteil der Unternehmen in Prozent

	Sektor						
	Sachgüter- erzeugung	Bau- wesen	Groß- handel	Einzel- handel	Verkehr/ Nachrichten- übermitt- lung	Unter- nehmens- bezogene Dienst- leistungen	Persönliche Dienst- leistungen
Gering qualifizierte, ungelernte Arbeiter	23	22	16	16	19	9	18
Angelernte Arbeitskräfte (z. B. Fahrer, Maschinenbediener)	39	33	26	23	37	19	22
Techniker, Fachkräfte, Ingenieure	38	41	30	32	29	40	37
Kaufmännische Angestellte, Verwaltungs- personal	38	34	49	36	49	43	35
Mittleres Management, Vorarbeiter	29	27	31	25	33	32	25
Direktoren und Manager	62	58	66	58	61	61	57
Weiß nicht/keine Antwort	2	1	0	1	0	1	2

Nur Unternehmen, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Diese Ergebnisse werden von der bestehenden Literatur ergänzt und bestätigt:

- In kleinen und mittleren Unternehmen der Sachgüterproduktion unterscheiden sich 'Arbeiter' und 'Angestellte' stark in Bezug auf Inhalte, Ausmaß und die Natur ihrer Lernprozesse¹⁰⁶. Die geschäftsführenden Eigentümer, das mittlere Management oder Spezialisten sind eher auf externe Quellen orientiert, während Arbeiter stärker auf interne Quellen ausgerichtet sind¹⁰⁷. Dieser deutliche Unterschied kann durch die verschiedenen Rollen erklärt werden, die die verschiedenen Berufskategorien einnehmen. Während Manager und spezialisierte Angestellte die Aufgabe haben, die Effektivität des Unternehmens durch die Interaktion mit externen Kompetenzen zu verbessern ('wie man die richtigen Dinge tut'), sind die Mitarbeiter im Fertigungsbereich auf die Verbesserung der Effizienz in Hinblick darauf 'wie man die Dinge richtig macht' ausgerichtet.
- Der Third European Survey on Working Conditions (Dritte europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen)¹⁰⁸ zeigt, dass Lernmöglichkeiten und die Möglichkeit, organisatorische Veränderungen zu diskutieren, mit dem Qualifikationsniveau der Belegschaft steigt, wobei Manager und

¹⁰⁶ Ylinenpää H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

¹⁰⁷ Dieses Ergebnis wird auch in einer anderen isländischen Untersuchung bestätigt, d. h. J.T. Jonasson und J.R. Arnardottir, Lifelong learning Iceland report III (Lebenslanges Lernen Island Bericht III), University of Iceland, Social Science Research Institute, Reykjavik, November 2001.

¹⁰⁸ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Third European Survey on Working Conditions 2000 (Dritte europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen 2000), Dublin, 2001.

Professionisten eher Austausch auf regelmäßiger und formeller Basis betreiben als andere Berufskategorien.

- Die OECD bestätigt, dass Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen dazu tendieren, Investitionen zu wählen, von denen sie eine hohe Rentabilität erwarten. Formelle Weiterbildung konzentriert sich somit auf Arbeitnehmer, die bereits qualifiziert sind und einen vergleichsweise hohen beruflichen Status genießen¹⁰⁹. Ein ähnliches Ergebnis findet sich in österreichischen¹¹⁰, dänischen¹¹¹, italienischen¹¹² und schweizerischen¹¹³ Forschungsarbeiten.
- Belgische Belege weisen darauf hin, dass Unternehmen mit einer relativ hohen Anzahl an Arbeitern und einer geringen Anzahl an hochgradig ausgebildeten Mitarbeitern weniger in Ausbildung investieren als Unternehmen mit einer hohen Konzentration an hochgradig ausgebildeten Personen¹¹⁴. Darüber hinaus zeigt diese Studie auch, dass je höher der 'Status' eines Beschäftigten ist, desto mehr Ressourcen werden in die Weiterbildung dieses Beschäftigten investiert. Ein ähnliches Ergebnis wird von der portugiesischen empirischen Forschung bestätigt¹¹⁵.

3.5. Weitere Merkmale der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen europäischer KMU

Eine Reihe zusätzlicher Merkmale kennzeichnet die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der europäischen KMU. Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt folgendes auf:

- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Regelmäßigkeit der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der Unternehmen (siehe Abbildung 3.2). Etwa die Hälfte der europäischen KMU stimmt (völlig) mit der Aussage überein, dass ihre Maßnahmen in diesem Bereich auf einer regelmäßigen Basis erfolgen. Dieser Anteil steigt von 44 % bei den sehr kleinen Unternehmen auf 47 % bzw. 58 % bei den kleinen und mittleren Unternehmen. Zwischen den Sektoren und Ländern sind dabei keine bedeutenden Unterschiede zu erkennen. Etwa vier von zehn europäischen KMU stimmen der Aussage zu, dass ihre Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf kurzfristige wirtschaftliche Rückflüsse abzielen, wobei keine bedeutenden Unterschiede nach Unternehmensgrößen bestehen. Dieses Ergebnis steht mit anderer internationaler Literatur¹¹⁶ in Einklang, die zeigt, dass kleine Unternehmen einer kurzfristigeren Perspektive folgen als große Unternehmen. Einmal mehr bestehen keine bedeutenden Unterschiede nach Sektoren, aber die südeuropäischen Länder (Griechenland, Spanien und Italien) sind, gemeinsam mit Frankreich und Irland, jene Länder deren KMU stärker auf die kurzfristige Perspektive ausgerichtet sind.

109 OECD, Jenseits jeder Rhetorik: Erwachsenenbildungspolitik und -praktiken, Paris, 2003.

110 Machacek, T., Der Weiterbildungsmarkt in Österreich - Marktstudie und Trendanalyse, Wien: Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 2001.

111 IFKA (Institut für Markttrends), Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sektor (Das dänische Kursangebot - Die Verbesserung von Kompetenzen im privaten Sektor), Kopenhagen, 2002.

112 Montanino, A., Formazione aziendale, struttura dell'occupazione e dimensione dell'impresa (Weiterbildung in Unternehmen, Berufsstruktur und Unternehmensgröße), Arbeitspapier, Centro Studi Confindustria, Rom, 1999.

113 Buchmann, M., Was bringt unsere Bildung? Zum Abschluss des NFP33 Wirksamkeit unserer Bildungssysteme, Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung/Nationales Forschungsprogramm, Zürich, 1999.

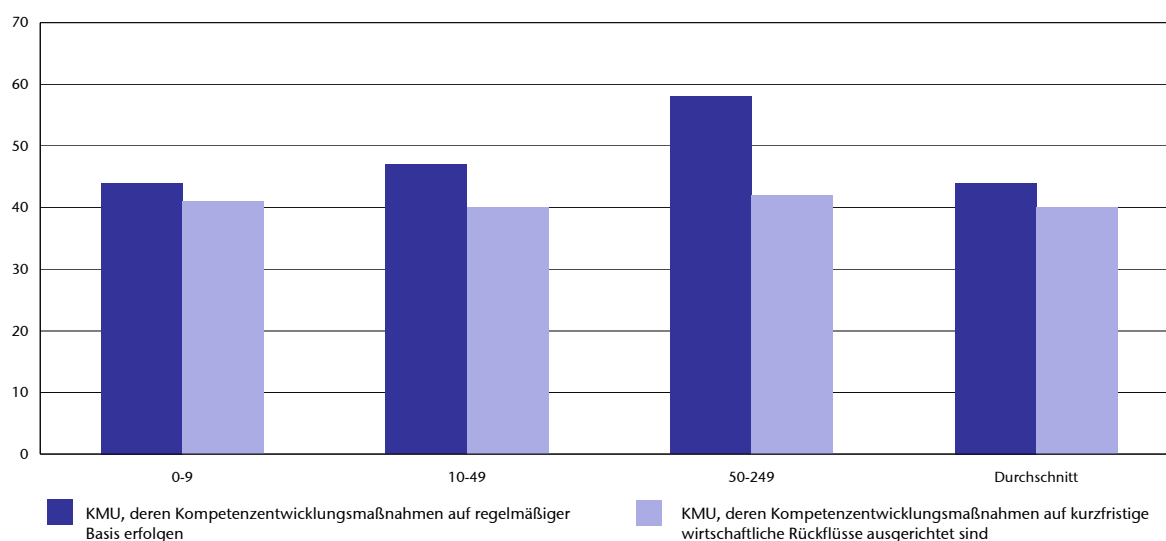
114 Sels, L., J. Bollens und D. Buyens, 20 lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen (20 Lektionen über die Weiterbildungspolitik in Unternehmen in Flandern), Viona, Leuven, 2000.

115 Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e Solidariedade, Inquérito ao Impacto das Acções de Formação Profissional nas Empresas 1998-2000, (Erhebung über die Auswirkungen von berufsbildender Ausbildung in Unternehmen 1998-2000), Lissabon, 2000.

116 Beispiele sind:

- Westhead, P. und D. Storey, Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak? (Managementtraining und die Entwicklung kleiner Unternehmen: Warum ist der Zusammenhang so schwach?), in *International Small Business Journal*, 14, 4, S. 13-24, 1996.
- Hultman, G., A. Klasson, und M. Nilsson, Organisationsövergångar och unika kulturer; Förändringsdynamik och utvecklingsstöd via växtkraft mål 4, Verket för innovationssysteme (Organisationswandel und einzigartige Kulturen; Dynamik der Veränderung und Entwicklungsunterstützung durch das Ziel 4-Programm), Stockholm, 2002.

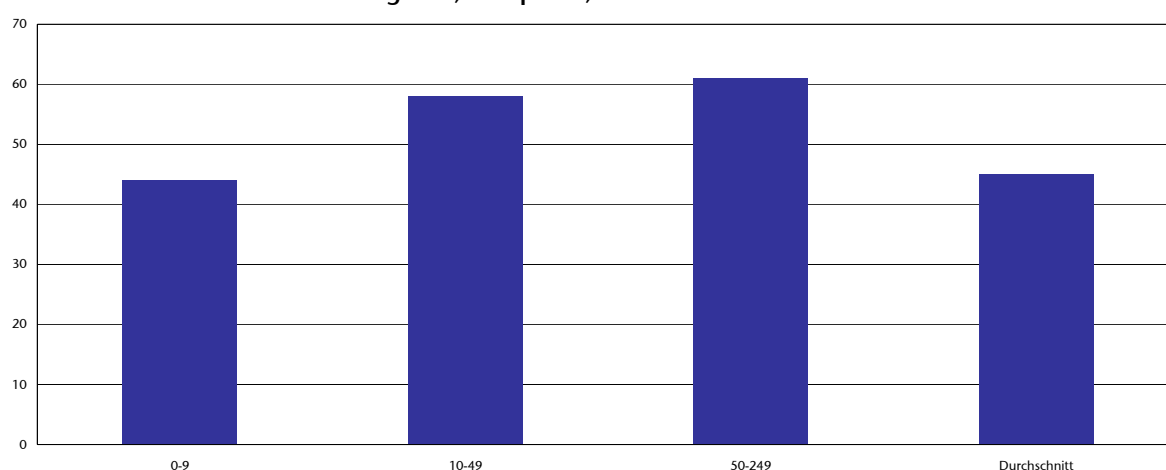
Abbildung 3.2: Anteil der KMU, die angeben, dass ihre Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf regelmäßiger Basis erfolgen/auf kurzfristige wirtschaftliche Rückflüsse ausgerichtet sind, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass in 45 % der europäischen KMU eine spezifische Person oder Gruppe für die Ermittlung möglicher Qualifikationslücken/-mängel innerhalb des Unternehmens verantwortlich ist (siehe Abbildung 3.3). Dieser Anteil steigt mit der Unternehmensgröße (von 44 % im Fall der sehr kleinen Unternehmen auf 58 % bzw. 61 % im Fall von kleinen und mittleren Unternehmen). Auf Sektorebene bestehen keine bedeutenden Unterschiede. Andererseits lassen die großen Unterschiede zwischen den Ländern kein klares geografisches Muster erkennen. Eine niederländische Untersuchung zeigt schließlich, dass KMU ihren Beschäftigten eher formelle Weiterbildung anbieten, wenn sie über eine Personalabteilung/einen Personalmanager verfügen¹¹⁷.

Abbildung 3.3: Anteil der KMU, die angeben, über eine spezielle Person oder Gruppe zu verfügen, die für die Ermittlung des Kompetenzbedarfs verantwortlich ist, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

¹¹⁷ Kok, J.M.P. de, L. M. Uhlener und A.R. Thurik, Human Resource Management within small and medium-sized firms: facts and explanations (Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Tatsachen und Erklärungen), *Strategic Study B200103*, EIM, Zoetermeer, 2002.

- In den meisten KMU liegt es in der Hand des Eigentümers oder des Geschäftsführers, die Qualifikationslücken/-mängel zu ermitteln (60 % bzw. 20 %). Diese zentrale Rolle des Eigentümers/Geschäftsführers ist im Fall der sehr kleinen und kleinen Unternehmen besonders deutlich. In mittleren Unternehmen scheint die Verantwortung für diese Aufgabe unter dem Managementteam (insbesondere dem Geschäftsführer und dem Personalmanager) aufgeteilt zu sein. Es bestehen keine bedeutenden Unterschiede nach Sektoren oder Ländern. Die Literatur zu diesem Thema¹¹⁸ bestätigt die zentrale Rolle von Eigentümern und Geschäftsführern von KMU nicht nur bei der Ermittlung, sondern auch bei den Investitionsentscheidungen hinsichtlich Kompetenzentwicklungsmaßnahmen¹¹⁹. Spanische Untersuchungen¹²⁰ weisen auch darauf hin, dass das Bildungsniveau des Managers/Managementteams einen positiven Einfluss auf das Engagement von KMU in der Kompetenzentwicklung hat.

Tabelle 3.8: Person oder Gruppe, die für die Ermittlung des Kompetenzbedarfs verantwortlich ist, nach Unternehmensgröße, Europa-19, Anteil der Unternehmen in Prozent

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	0-9	10-49	50-249	
Der Eigentümer	64	35	15	60
Der Geschäftsführer (falls vom Eigentümer verschieden)	18	29	25	20
Der Personalmanager (falls von den oben genannten verschieden)	2	6	22	3
Das Managementteam	9	16	16	10
Eine Gruppe aus Vertretern des Managementteams	2	7	15	2
Andere	5	6	7	5
Weiß nicht/keine Antwort	0	1	0	0
Gesamt	100	100	100	100

Nur Unternehmen, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Nur ein kleiner Anteil der europäischen KMU (18 %) hat einen schriftlichen Plan für die Entwicklung der internen Kompetenzbasis, obwohl es große Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen gibt (siehe Abbildung 3.4). Während nur 16 % der sehr kleinen Unternehmen einen solchen haben, steigt dieser Anteil auf 35 % bzw. 47 % bei den kleinen und mittleren Unternehmen. Dieses Ergebnis wird von der bestehenden Literatur bestätigt¹²¹. Kompetenzentwicklungsentscheidungen sind demnach in kleinen Unternehmen auf Grund der eingeschränkten Ressourcen und der eingeschränkten Fähigkeit 'to set the rules of the game' (die Spielregeln zu diktieren)¹²² weniger formalisiert als in großen. Das muss jedoch nicht bedeuten, dass in den Köpfen der Eigentümer/Geschäftsführer keine Pläne existieren¹²³. Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt auch, dass das Vorhandensein von schriftlichen Plänen zwischen den Ländern variiert, wenngleich auch hier keine klaren geografischen Muster abgeleitet werden können.

118 CEDEFOP, Internationalisation and changing skills needs in European small firms, Synthesis Report (Internationalisierung und die Veränderung des Qualifikationsbedarfs in kleinen europäischen Unternehmen, Synthesebericht), CEDEFOP Reference series 23, Luxemburg, 2002.

119 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994.

120 Barba, M.I., A. Aragón, und R. Sanz, Condicionantes de la formación en las pymes industriales, (Bestimmungsfaktoren der Weiterbildung in KMU der Sachgüterproduktion), in *Economía Industrial*, Nr. 334, Madrid, 2000.

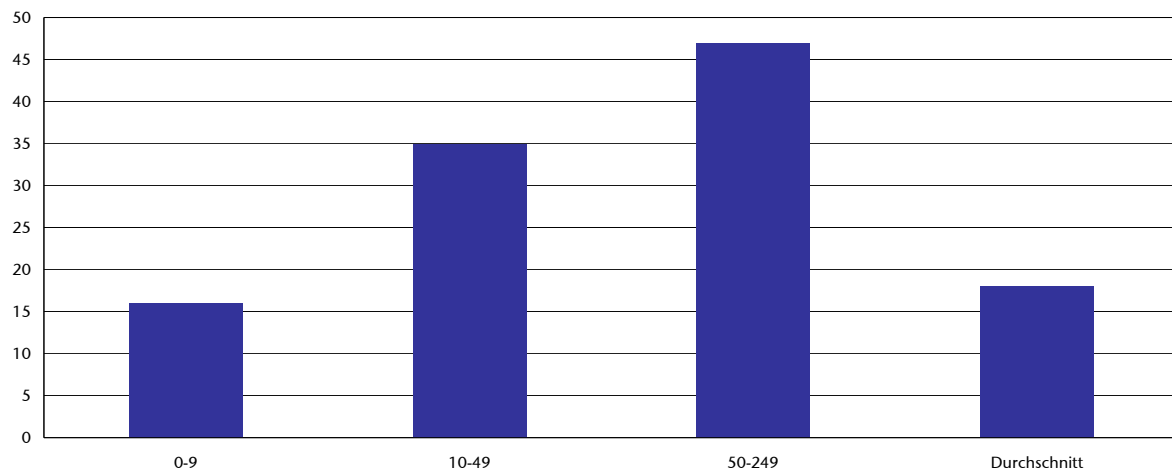
121 Beispiele sind:

- Schläfli, A., Ph. Gonon, Kooperationspotenziale zwischen kleinen und mittelständischen Betrieben und Bildungsinstitution in der Weiterbildung, KTI (Kommission für Technologie und Innovation)/Schweizerischer Verband für Weiterbildung, Zürich, erscheint 2004.
- Matthews, C.H., S.G. Scott: Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment (Unsicherheit und Planung in kleinen Unternehmen: Eine empirische Bewertung), in: *Journal of Small Business Management*, S. 34-52, Oktober 1995.

122 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994.

123 Wagner, H., M. Wehling und M. Weingärtner, Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: G. Schreyögg und Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 5, Empirische Studien*, München, 2000.

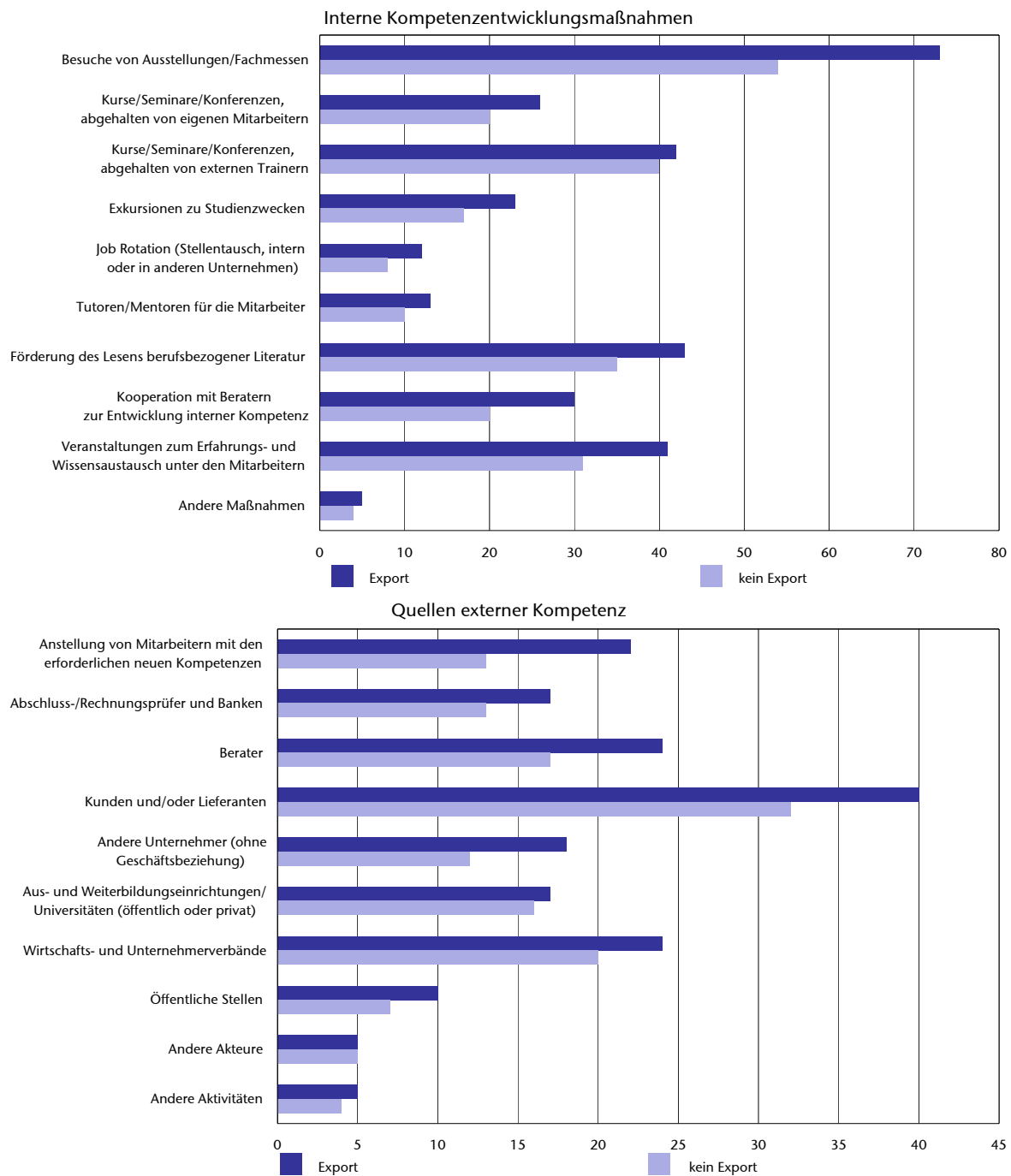
Abbildung 3.4: Anteil der KMU mit einem schriftlichen Plan zur Entwicklung ihrer internen Kompetenz, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Nur Unternehmen, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Abbildung 3.5: Anteil der KMU, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen, exportierende vs. nicht exportierende KMU, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Europäische KMU, die im Export tätig sind, verwenden mehr Methoden zur Verbesserung ihrer internen Kompetenzbasis und haben einen besseren Zugang zu externen Kompetenzquellen im Vergleich zu den nicht exportierenden KMU. Besonders relevante Maßnahmen sind Besuche von Ausstellungen/Fachmessen sowie eine vermehrte Kooperation mit Kunden/Lieferanten, Beratern oder Wirtschafts- und Unternehmerverbänden (siehe Abbildung 3.5). Dieses Ergebnis wird von dänischen Untersuchungen bestätigt¹²⁴, die zeigen, dass KMU, die einem höheren Wettbewerb ausgesetzt sind, mehr Wert auf die

¹²⁴ Gjerding, N.A. (Hrsg.), Den fleksible virksomhed (Das flexible Unternehmen), Bericht Nr. 1 des DISKO Projektes, Erhvervsudviklingsrådet, Kopenhagen, 1997.

Entwicklung ihrer Humanressourcen legen als andere Unternehmen. Eine CEDEFOP-Studie¹²⁵ stützt die Aussage, dass kleine exportierende Unternehmen in Europa die Entwicklung ihrer internationalen Kompetenz vor allem durch Netzbildung mit Kunden/Lieferanten und die Inanspruchnahme von Unterstützung durch Branchenverbände fördern.

- Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass europäische KMU, die von einem Mangel an ausgebildetem Personal betroffen sind, im Vergleich zu jenen KMU, die mit anderen oder keinen Hindernissen konfrontiert sind, ein verhältnismäßig hohes Bewusstsein für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen haben (siehe Tabelle 3.9). Die KMU, die besonders vom Qualifikationsmangel betroffen sind, sehen auch einen relativ höheren Bedarf, die Kompetenzbasis ihrer Arbeitskräfte zu erhöhen und lassen den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in der allgemeinen Unternehmensstrategie eine bedeutendere Rolle zukommen. Des Weiteren haben sie größere Schwierigkeiten, ihren Qualifikationsbedarf oder relevante Kompetenzquellen zu identifizieren und sehen häufiger einen Mangel an öffentlicher Unterstützung für diese Maßnahmen.

Tabelle 3.9: Einstellungen hinsichtlich Kompetenzentwicklungsmaßnahmen: KMU, die einen Mangel an ausgebildetem Personal aufweisen, im Vergleich zu anderen Unternehmen, Europa-19, in Prozent

	Wichtigste Hindernisse			
	Mangel an ausgebildetem Personal	Andere	Kein Hindernis	Durchschnitt
Zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie (*)	56	54	45	52
Bedarf nach einer Verbesserung der Kompetenzbasis	52	44	30	42
Schwierigkeiten, den Qualifikationsbedarf zu ermitteln	21	14	11	15
Schwierigkeiten, Quellen für Kompetenzen zu ermitteln	25	19	12	19
Mangel an öffentlicher Unterstützung	56	49	35	46

* Nur Unternehmen, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Eine Reihe europäischer empirischer Untersuchungen und Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Durchführung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (verstanden im selben allgemeinen Sinn wie in diesem Bericht) und der Fähigkeit der KMU, die Mitarbeiter zu halten und zu motivieren¹²⁶, sowie besseren Unternehmensergebnissen feststellen. Sehr erfolgreiche KMU berichten über einen größeren Lernbedarf¹²⁷, der darin resultiert, dass mehr Zeit und Geld in Kompetenzentwicklung investiert wird. Sehr erfolgreiche KMU richten ihre Kompetenzentwicklungsinvestitionen auch auf ein breiteres Feld an Themen und mehrere Mitarbeiterkategorien aus und scheinen eher durch die Managementfähigkeit als durch das Versagen der Finanzmärkte eingeschränkt zu sein¹²⁸. Interessanterweise setzen sehr erfolgreiche KMU auch ein breiteres Spektrum an Methoden zur Entwicklung der unternehmensinternen Kompetenz ein¹²⁹, weisen eine größere Vielfalt an interner Kompetenz¹³⁰ auf und sind eher geneigt, Kompetenzen von außerhalb des Unternehmens zu beschaffen (z. B. externe Beratung und Information, die von Lieferanten, Buchhaltern, Banken, Beratern,

125 CEDEFOP, Internationalisation and changing skills needs in European small firms, Synthesis Report (Internationalisierung und die Veränderung der Qualifikationsbedarfe in kleinen europäischen Unternehmen, Synthesebericht), CEDEFOP Reference series 23, Luxemburg, 2002.

126 IBEC, IBEC National Training Survey (IBEC Nationale Erhebung zur Weiterbildung), Dublin, März 2000.

127 DETEP, Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas 2000-2002, (Erhebung des Weiterbildungsbedarfs von Unternehmen 2000-2002), Lissabon, 2000.

128 Hughes, A, Innovation and Business Performance: Small Entrepreneurial Firms in the UK and the EU (Innovationen und Unternehmensentwicklung: Kleine Unternehmen im Vereinigten Königreich und der EU), Judge Institute of Management Studies und CBR, Cambridge, 2001.

129 Vøxted, S. Efteruddannelsessystemets rolle og muligheder i det danske innovationssystem, (Die Rolle und die Möglichkeiten des ergänzenden Weiterbildungssystems im dänischen Innovationssystem), Bericht Nr. 3 des DISKO Projektes, Erhvervsudviklingsrådet, Kopenhagen, 1998.

130 Ylinenpää H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Management der Kompetenzentwicklung und -akquisition in kleinen Produktionsunternehmen), Department of Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Luleå, 1997.

Konkurrenten, etc. bereitgestellt wird)¹³¹. Schließlich sind sehr erfolgreiche Unternehmen stärker marktorientiert und haben ein höheres Wissen über ihre Konkurrenten¹³².

Tabelle 3.10: Fallbeispiel eines KMU, das erfolgreiche Strategien zur Entwicklung und Verbesserung seiner internen Kompetenzbasis umgesetzt hat

Cooke Brothers Ltd wurde 1872 im Zentrum Birminghams gegründet und 1961 an den jetzigen Standort in Walsall verlegt. Das Unternehmen wird gemeinsam von den Urenkeln eines der Gründer geführt. Als Spezialist für die Herstellung von Scharnieren, speziellen Stanzteilen und der damit verbundenen architektonischen Hardware beschäftigt das Unternehmen ungefähr 100 Mitarbeiter. Die belieferten Marktsegmente umfassen Möbel, Kfz und Spezialbedarf für eine Anzahl von Wirtschaftszweigen.

Das Unternehmen war mit drei Herausforderungen konfrontiert, die erste selbst auferlegt, die anderen beiden vom Markt diktiert:

- Das Unternehmen zielte darauf ab, ein Produzent von Weltklasse zu sein und die Geschäftstätigkeit kontinuierlich durch die Diversifikation in neue Märkte auszuweiten.
- Ein Rückgang im ursprünglichen Markt des Unternehmens, nämlich Möbel, führte zu der entsprechenden Notwendigkeit, neue Märkte zu entwickeln, wie etwa die Weißwarenindustrie.
- Steigende Kundenerwartungen in Bezug auf Preis, Qualität und Service machten es offensichtlich, dass größere Anstrengungen hinsichtlich der Kundenpflege unternommen werden mussten.

Um auf diese Herausforderungen zu reagieren wurde in den frühen 1990er-Jahren ein unternehmensweites TQM-Programm initiiert. 'Investors in People' wurde als idealer Rahmen für die Einführung kultureller Veränderungen und neuer Qualifikationen angesehen, die für den Fortschritt des Unternehmens essenziell sind. Außerdem wurde entschieden, die Traditionen eines Familienunternehmens beizubehalten, aber das Unternehmen offener zu führen. Beispiele sind:

- Produktionszellen von fünf Beschäftigten wurden eingeführt. Ein elektronisches Kartensystem mit Computerverbindung ermöglichte es den Anwendern und Zellen, die Arbeit nach spezifischen Verrichtungs-codes zu registrieren. Das Unternehmen hat heute ein hohes Ausmaß an Kontrolle und Wissen über die Verträge und Kunden und kann jeden Schritt im Produktionsprozess verfolgen. Umfassendere Induktionsprozesse wurden eingeführt, gemeinsam mit einem neuen Bewertungssystem. Die Mitarbeiter wurden mit dem Business Plan und der Rolle, die jeder Einzelne in dessen Erreichung spielt, vertraut gemacht.
- Das Unternehmen wurde umfassend kundenorientiert. Die große Vielfalt der Kundenbasis erfordert die Fähigkeit, sowohl just-in-time Produktion im großem Umfang als auch einmalige Spezialaufträge zu bieten. Es wurden Investitionen in neue Technologien, wie etwa ein CAD/CAM-Werkzeugdesing und CNC-Stanzen, getätigt, um eine hohe Produktqualität zu sichern und strikte Testmöglichkeiten zu bieten.
- Die Direktoren haben es sich zum Prinzip gemacht, andere good-practice-Unternehmen zu besuchen, um neue Ideen zu gewinnen und auch lokale Unternehmen zu ermutigen, Cooke Brothers zu besuchen. Das Unternehmen nimmt an lokalen Unternehmensnetzwerken und DTI-Programmen teil.
- Es wurden Änderungen in den Arbeitsverfahren eingeführt. Die Mitarbeiter erhalten nun durch regelmäßige Teambesprechungen, Anschlagtafeln und Newsletter viel detailliertere Informationen über das Unternehmen und die zukünftige Strategie. Innovation und Kreativität werden positiv gefördert, und neue Ideen werden, wenn sie angebracht sind, vom Initiator am Arbeitsplatz ausprobiert. Die Mitarbeiter arbeiten auf der Basis einer höheren Bindung an das Unternehmen.
- Es gab Maßnahmen in Richtung einer Verbreiterung der Qualifikationen und Teamarbeit, die große Weiterbildungsanstrengungen bedeuteten, vor allem durch maßgeschneiderte unternehmensinterne Programme. Eine neue, speziell angefertigte Weiterbildungseinrichtung wurde angeboten, um die Mitarbeiter zu ermutigen, anerkannte nationale Standards, wie etwa NVQs für die Zellenleiter, anzustreben.

Das Unternehmen erzielt auf Grund dieser Entwicklungen mehrere Effekte, wie etwa höhere Rentabilität und Umsatz oder ein verbessertes Unternehmensimage in der lokalen Gemeinschaft. Außerdem sind die Mitarbeiter besser informiert, besser qualifiziert, zeigen eine größere Arbeitszufriedenheit und tragen auf eine kreativere Weise zum Unternehmenserfolg bei, was wiederum in einer höheren Übereinstimmung zwischen den individuellen Zielen und dem Business Plan resultiert. Verspätete Lieferungen wurden durch Abteilungen, die für den Verzug Verantwortung übernehmen, und Produktionsingenieure, die in direktem Kontakt zu den Kunden stehen, deutlich reduziert. Dies hat das Niveau der Kundenzufriedenheit verbessert.

Cooke Brothers erreichte die Anerkennung von 'Investors in People' im Jänner 1993, und war damit das erste Unternehmen im Gebiet von Walsall.

Quelle: Investors in People Pressebüro.

131 Donckels, R., J. Lambrecht, Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model (Netzwerke und das Wachstum kleiner Unternehmen: Ein Erklärungsmodell), in: *Small Business Economics*, Nr. 7, S. 273-289, 1995.

132 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994.

- Schließlich gibt es nur sehr wenig empirische Evidenz über organisationale Kompetenz in KMU, d. h. das Vorhandensein gemeinsamer Denkmodelle innerhalb der Organisation, die sich in Routinen und gemeinschaftlichem Wissen ausdrücken¹³³. Die Schwierigkeiten in der Bestimmung des Ausmaßes an organisationalem Lernen und der Elemente, die diese Praktiken organisationalen Lernens auslösen, dürften eine Erklärung für diesen Mangel an empirischer Information über dieses Thema sein. Mehrere spanische Studien haben jedenfalls versucht, das Ausmaß organisationalen Lernens in spanischen KMU¹³⁴, sowie das Ausmaß, in dem Wissen in KMU explizit gemacht wird¹³⁵ abzuschätzen. Laut den Ergebnissen dieser Studien kann ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und sowohl dem Ausmaß organisationalen Lernens¹³⁶ als auch expliziten Wissens¹³⁷ festgestellt werden. Beide Ergebnisse werden zu einem großen Teil durch die größere Anzahl an Dokumenten und Wissenstechniken, die von größeren Unternehmen verwendet werden, sowie durch die höhere Verfügbarkeit von Ressourcen zu diesem Zweck, erklärt.

3.6. Hindernisse für das Engagement in Kompetenzentwicklungsaktivitäten

In den vorhergehenden Kapiteln wurde gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Engagement in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen besteht. Dies könnte darauf hindeuten, dass KMU, insbesondere die kleinsten, unter einer Reihe von spezifischen Hindernissen bei der Entwicklung ihrer Kompetenzbasis leiden. Eine Reihe von Studien hat diese Hindernisse untersucht. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass die Nicht-Durchführung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen eine gänzlich rationale Entscheidung sein kann, da, wie einige Autoren anmerken, KMU mit ihrer bestehenden Qualifikations-/Wissensbasis zufrieden sein können¹³⁸.

Eine europaweite Literaturanalyse zum Thema der Hindernisse liefert folgende Ergebnisse:

- Dänische empirische Untersuchungen¹³⁹ deuten darauf hin, dass der wichtigste Grund, keine formellen Weiterbildungsaktivitäten zu betreiben, mit Zeitmangel zusammen hängt¹⁴⁰. Andere bedeutende Gründe sind, in dieser Reihenfolge, unzureichende finanzielle Ressourcen, ein Mangel an Planung, und schließlich ein Mangel an relevanten Weiterbildungskursen (siehe Tabelle 3.11). Die meisten Unternehmer von KMU sind tatsächlich mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens ausgelastet¹⁴¹. Das typische KMU wird von kurzfristigen geschäftlichen Angelegenheiten angetrieben und sucht nach schnellen und einfachen Lösungen, die sehr oft nicht durch irgendeine Art von Kompetenzentwicklung bereitgestellt werden können¹⁴². Dieses Problem wird oft durch das Bewusstsein des geschäftsführenden

133 Kim, D. K., The link between individual and organizational learning (Der Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Lernen), in: *Sloan Management Review*, Vol. 35, Nr. 1, 1993.

134 Martínez León, I., et al, Aprendizaje organizacional en pymes, (Organisationales Lernen in KMU), ACEDE National Annual Congress, Zaragoza, 2001.

135 Ruiz Mercader, J., I. Martínez León und C. Ruiz Santos, Conocimiento explícito en pymes, (Explizites Wissen in KMU), ACEDE National Annual Congress, Zaragoza, 2001.

136 Organisationales Lernen wird als quantitativer Indexindikator definiert, der sowohl die Anzahl der internen als auch der externen Lernpraktiken berücksichtigt, gemeinsam mit den nötigen Werkzeugen (z. B. IT-Ausrüstung), die für die Umsetzung organisationalen Lernens erforderlich sind.

137 Das Ausmaß expliziten Wissens wird als quantitativer Index definiert, der sich auf die bestehenden Dokumente und Techniken bezieht, durch die Wissen explizit gemacht wurde, gemeinsam mit den Werkzeugen in den Unternehmen, die den Übergang von undokumentiertem zu explizitem Wissen tatsächlich fördern (z. B. IT-Ausrüstung).

138 Houssemard, C., The continuing vocational training in Luxembourg, National inquiry for the European continuing vocational training survey (Die berufsbezogene Weiterbildung in Luxemburg, Nationale Erhebung für die Europäische Erhebung über die betriebliche Weiterbildung), CEPS/INSTEAD, STATEC Bulletin, 2002.

139 IFKA (Institut für Markttrends), Det danske kursusmarked – kompetenceudvikling i den private sektor (Das dänische Kursangebot – Die Verbesserung von Kompetenzen im privaten Sektor), Kopenhagen, 2002.

140 Ein ähnliches Ergebnis findet sich in Ikei und ENSR, Training Processes in SMEs: Practices, Problems and Requirements (Weiterbildungsprozesse in KMU: Praktiken, Probleme und Erfordernisse), Projekt finanziert durch das Leonardo Programm, Donostia-San Sebastián, 1997.

141 Tillaart, H. van den, J. Warmerdam, Arbeidsomstandigheden in kleine bedrijven (Arbeitsbedingungen in kleinen Unternehmen), VUGA, Den Haag, 1997.

142 Malinen, P., Assisting Potential Fast Growth SMEs - Case Dublin Business Innovation Centre, (Die Unterstützung schnell wachsender KMU – Fallbeispiel Dublin Business Innovation Centre) Turku School of Economics and Business Administration, in: *Business Research and Development Centre, Series B Research Reports*, B 4/2001, Turku, 2001.

Eigentümers über das Risiko eines Fehlschlags von langfristigen Investitionen in Kompetenzentwicklung verschärft¹⁴³.

Tabelle 3.11: Hauptgründe, keine formellen Trainingsmaßnahmen durchzuführen, Unternehmen in Prozent, Dänemark 2001, nach Unternehmensgröße

	1-9	10-49	50-199	200+	Durchschnitt
Unzureichendes Budget	25	25	24	43	30
Keine relevanten Kurse auf dem Markt	17	17	17	5	13
Keine relevanten Kurse in der Nähe	4	10	10	3	7
Abgesagte Kurse	4	4	12	8	8
Mangelndes Wissen über das Kursangebot	12	4	8	5	7
Mangelnde Motivation unter den Mitarbeitern	8	15	5	7	8
Mangelnde Motivation unter dem Management	12	13	15	11	13
Zeitmangel	54	46	63	52	54
Mangel an Planung	12	10	27	16	18
Mangel an Beratung	4	6	5	0	4
Andere	8	15	14	13	13
Weiß nicht	8	2	2	0	2

Quelle: IFKA, Det danske kursusmarked – kompetenceudvikling i den private sektor, (Das dänische Kursangebot – Die Verbesserung von Kompetenzen im privaten Sektor), Kopenhagen, 2002.

- Für KMU sind insbesondere auch die Kosten der Entwicklung der Kompetenzbasis ihrer Arbeitskräfte relevant, insbesondere wenn die erwarteten wirtschaftlichen Rückflüsse nicht sehr klar erkennbar sind. Solche Kosten beinhalten die direkten Kosten (z. B. ein Weiterbildungskurs), und auch die Kosten, die mit der Abwesenheit des Beschäftigten verbunden sind. Die letzteren Kosten sind für kleine Unternehmen relativ hoch¹⁴⁴, da es wenige Kollegen gibt, die die Lücke füllen können. Die finanziellen Engpässe der KMU können die Durchführung dieser Maßnahmen noch weiter erschweren¹⁴⁵. Bis zu 65 % der portugiesischen Unternehmen, die kurz- und mittelfristigen Weiterbildungsbedarf haben, beabsichtigen, offizielle Unterstützung zu beantragen, um berufsbezogene Weiterbildungsinitiativen zu organisieren oder daran teilzunehmen. Dieses Ergebnis offenbart eine bedeutende Abhängigkeit von externer Finanzierung in diesem Mitgliedstaat¹⁴⁶.
- Einige Autoren argumentieren, dass auch die negative Einstellung des Eigentümers/Managementteams gegenüber Veränderungen ein wichtiges Hemmnis für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist¹⁴⁷. In diesem Zusammenhang zögern die Unternehmer von KMU oft, in Personen zu investieren, da sie die Möglichkeit, dass qualifizierte Arbeitskräfte in unperfekten Arbeitsmärkten abgeworben werden, befürchten. Im Gegenzug könnte dies KMU bestärken, qualifizierte Mitarbeiter 'einzukaufen' anstatt in die Entwicklung ihrer internen Kompetenzbasis zu investieren. Leroy spricht vom 'Kompetenzparadoxon'¹⁴⁸, welches besagt, dass Unternehmen, die in die Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten investieren gleichzeitig die Chance erhöhen, dass diese Beschäftigten das Unternehmen verlassen werden. Die meisten KMU sind tatsächlich der Meinung, dass es eher das Individuum als das Unternehmen ist, das am meisten von Lernaktivitäten profitiert¹⁴⁹.

143 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den kleinbetrieblichen Sektor verstehen), Routledge, London, 1994.

144 Curran, J., R. Blackburn, J. Kitching und J. North, Small firms and workforce training: some results, analysis and policy implications from a national survey (Kleine Unternehmen und die Weiterbildung der Arbeitskräfte: einige Ergebnisse, Analysen und Politikimplikationen aus einer nationalen Umfrage), in: M. Ram, D. Deakins and D. Smallbone (Hrsg.), Small firms; enterprising futures (Kleine Unternehmen, geschäftstüchtige Zukunft), London, Chapman, 1997.

145 Westhead, P., D.J. Storey, Management training and small firm performance: why is the link so weak? (Managementtraining und die Entwicklung kleiner Unternehmen: Warum ist der Zusammenhang so schwach?), in *International Small Business Journal* 14(4), S. 13-24, 1996.

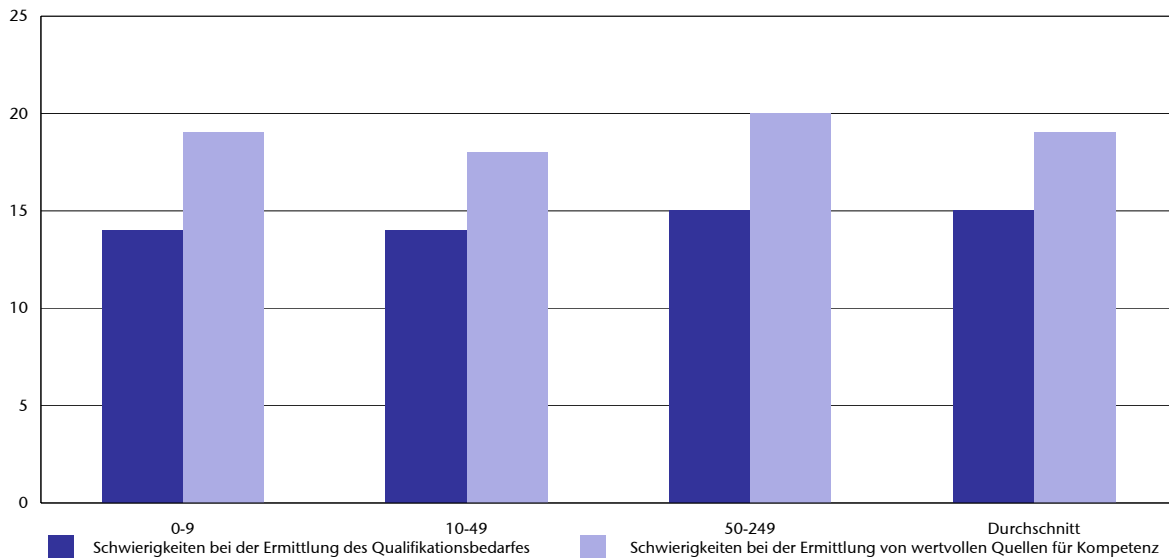
146 Moniz, A.B., I. Kovács (Studienkoordinatoren), Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal (Entwicklung der Qualifikations- und Weiterbildungsstrukturen in Portugal), Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lissabon, 1997.

147 Qvist, E., Spesialisering i bedriftsutvikling (Spezialisierung in Unternehmensentwicklung), Norwegian School of Management, Sandvika, Oslo, 2000.

148 Leroy, F., Lang leren(d) leven; Van employability naar enjoyability (Lebenslanges Lernen; Von Vermittelbarkeit zum Genuss), Over Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, S. 44-56, März 2002.

149 Open University, Lifelong Learning for Enhanced Competitiveness (Lebenslanges Lernen für verbesserte Wettbewerbsfähigkeit), Informationsblatt Nr. 4, Centre for Higher Education Practice, Milton Keynes, 1999.

Abbildung 3.6: Anteil der KMU, die Schwierigkeiten bei der Ermittlung ihres Qualifikationsbedarfs/wertvoller Quellen für Kompetenz haben, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

- Ein anderes wichtiges Hindernis ist, dass die Unternehmer in KMU oft nicht in der Lage sind, den eigenen Kompetenzbedarf effektiv zu bestimmen¹⁵⁰. Die eingeschränkte Information des Unternehmers¹⁵¹ und der eingeschränkte Kontakt mit Kompetenzquellen resultiert in einem begrenzten Überblick über die vorhandenen Möglichkeiten und mögliche Verbindungen zu den Kompetenzbedürfnissen der Arbeitskräfte¹⁵². Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse des ENSR Enterprise Survey 2002, dass nur eine kleine Minderheit der KMU angibt, Schwierigkeiten bei der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs oder wertvoller Quellen für Kompetenzen zu haben (15 % bzw. 19 %) (siehe Abbildung 3.6).
- KMU sind oft kritisch hinsichtlich der Qualität, dem Ausmaß und der Ausrichtung des bestehenden Angebots an formeller Weiterbildung und externer Beratung. Zu hohe Theorieelastigkeit und der unzureichende 'Zuschnitt' auf den Bedarf des einzelnen KMU¹⁵³ sind häufige Kritikpunkte. Österreichische Untersuchungen¹⁵⁴ zeigen, dass, soweit externe formelle Weiterbildungsmaßnahmen betroffen sind, die Kompetenz des Anbieters ein gleich wichtiger Faktor ist wie der Preis, da für viele KMU oft eine große Kluft zwischen den betrieblichen Bedürfnissen und den üblichen Lehrplänen der Erwachsenenbildung besteht.
- In einigen Fällen können die Beschäftigten selbst ein Hindernis für die Verbesserung ihrer Kompetenzniveaus sein, insbesondere wenn sie nicht von den Vorteilen des Lernens überzeugt sind (z. B. auf Grund ihrer geringen Karrierechancen¹⁵⁵), wenn sie sich vor der damit verbundenen ausgeweiteten Verantwortung fürchten¹⁵⁶ oder sie nur eingeschränkt Zeit haben (z. B. Personen mit Familienverpflichtungen). Niederländische Forschungsarbeiten¹⁵⁷ zeigen, dass viele kleinbetriebliche

150 Expertengruppe zum zukünftigen Qualifikationsbedarf, Bericht über unternehmensinterne Weiterbildung, Dublin, 2000.

151 Nooteboom, B., Firm size effects on transaction costs (Unternehmensgrößeneffekte auf Transaktionskosten), in *Small Business Economics* Nr. 5, S. 283-295, 1993.

152 Groß, F., Zukunftsorientierte Formen der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen durch externe Kooperation, Schriften zu Management und KMU, Flensburg, 2000.

153 Kool, C.H.W. (Hrsg.: F.A. von Dewall und M.J.P.M. Peek), Ondernemers over adviseurs; Een grensoverschrijdende verkenning, (Unternehmer über Berater: Eine grenzüberschreitende Untersuchung), Economic Bureau ING Bank, Amsterdam, 2002.

154 Fasel, G., N. Kailer, Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource; Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen, Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI), Wien, 2001.

155 Fasel, G., N. Kailer, Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource; Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen, Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI), Wien, 2001.

156 OECD, Jenseits jeder Rhetorik: Erwachsenenbildungspolitik und -praktiken, Paris, 2003.

157 Koch, C.L.Y., E. van Straten, Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven (Personalmanagement in einigen KMU), Strategic study B9703, EIM, Zoetermeer, 1997.

Arbeitgeber der Meinung sind, dass wenn die Beschäftigten nicht ausreichend motiviert sind, selbst die Initiative zu ergreifen, sie auch nicht dazu veranlasst werden sollten.

- Zusätzlich zu diesen nachfrageseitigen Hindernissen sehen Weiterbildungsanbieter (insbesondere jene, die formelle Bildungsmaßnahmen anbieten, wie etwa Fachhochschulen oder Universitäten) bedeutende Hindernisse in der Zusammenarbeit mit KMU, vor allem auf Grund der verschiedenen Kulturen, der Schwierigkeiten, das Lernen so praktisch wie möglich zu gestalten oder der Anpassung an die Zeitbeschränkungen der KMU, etc.¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Für eine tiefgreifendere Diskussion zu diesem Thema siehe: Association of Colleges and Ufi, Workforce Development in SMEs (Personalentwicklung in KMU), London, 2000.

Kapitel 4

Nationale öffentliche Unterstützung zur Förderung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in KMU

4.1. Einleitung

Dieses Kapitel stellt eine Anzahl von Initiativen dar, die auf nationaler Ebene durchgeführt werden um Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in KMU zu fördern. Diese Darstellung wird durch eine Präsentation der Initiativen in diesem Bereich ergänzt, die von den Sozialpartnern (sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene) entwickelt wurden.

Vorab muss betont werden, dass die gegenwärtige Weiterbildungspolitik durch eine Reihe von Elementen gekennzeichnet ist, die in den meisten entwickelten Ländern üblich sind,. Laut der ILO¹⁵⁹ handelt es sich dabei unter anderem um die folgenden beiden Elemente:

- Eine zunehmende Betonung von lebenslangem Lernen und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Menschen (was wiederum die Entwicklung geeigneter Politiken und Mechanismen zur Ausrichtung von Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen auf bestimmte Gruppen mit besonderen Bedürfnissen erfordert),
- eine Verschiebung in Richtung Entwicklung und Anerkennung von 'Kompetenzen', die viele Arten von arbeitsbezogenem Wissen, technischen und sozialen Qualifikationen beinhalten. Hier existiert ein Trend zur Einführung so genannter 'kompetenzbasierender Weiterbildung', die die Anerkennung von Wissen und Qualifikationen, die durch praktische Erfahrung erworben wurden, umfasst.

4.2. Initiativen auf nationaler Ebene

Die europäischen nationalen Regierungen haben eine große Vielfalt an Politikmaßnahmen entwickelt, die darauf abzielen, die Kompetenzen der KMU zu verbessern. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über eine Reihe dieser Initiativen, die als 'good practices' angesehen werden können¹⁶⁰. Die Spannweite dieser öffentlichen Initiativen ist sehr groß, und sie können in vier Hauptkategorien unterteilt werden.

Die erste Gruppe der 'good practice'-Beispiele umfasst Initiativen zur Förderung von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, die von externen Anbietern bereit gestellt werden. Diese Initiativen zielen primär darauf ab, die Kompetenzen der Beschäftigten zu verbessern, um den Unternehmen neue Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten zu eröffnen, obwohl sie in manchen Fällen hauptsächlich auf die KMU-Führungskräfte ausgerichtet sind (z. B. das isländische 'Step Ahead'-Programm oder einige griechische Maßnahmen, die speziell für die Selbstständigen gestaltet wurden).

¹⁵⁹ ILO, Learning and training for work in the knowledge society (Lernen und Weiterbildung für die Arbeit in der Wissensgesellschaft), Report IV, Genf, 2002.

¹⁶⁰ Die Informationen zu diesem Kapitel wurden von den nationalen ENSR-Partnern bereitgestellt, die gebeten wurden, ein relevantes Beispiel einer nationalen Politikmaßnahme zu nennen, die darauf abzielt, Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in nationalen KMU zu fördern. Eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Maßnahmen findet sich in Anhang III dieses Berichts.

In einigen Fällen (z. B. Gesetz vom 22. Juni 1999 in Luxemburg) beinhaltet die Art der Unterstützung sowohl finanzielle als auch steuerliche Anreize, während andere Maßnahmen (z. B. das 'Small Firm Development Account', siehe Tabelle 4.1) eine Kombination von finanzieller Unterstützung der Investition in Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der Bereitstellung verschiedener Beratungsleistungen zur besseren Definition des Weiterbildungsbedarfs darstellen. Interessanterweise betonen einige andere Maßnahmen die Bedeutung der Bildung von Gruppen oder Unternehmensnetzwerken zur Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen, die 'maßgeschneidert' für ihre eigenen Bedürfnisse sind (die irische Skillnets-Initiative).

Tabelle 4.1: Das 'Small Firm Development Account'-Programm

Das 'Small Firm Development Account' bietet kleinen Unternehmen mit 5 bis 49 Beschäftigten, die ihren Sitz in den East Midlands (Vereinigtes Königreich) haben, und in die Qualifikationen und die Weiterbildung ihrer Beschäftigten nach klar definierten Unternehmenszielen investieren wollen, finanzielle Unterstützung. Außerdem bietet das Programm auch ein Dienstleistungspaket, das Unternehmen hilft, die Fähigkeit zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in Abstimmung mit den Unternehmenszielen zu erhalten und das Weiterbildungsangebot so zu gestalten, dass die für das Unternehmen beste Lösung erzielt wird. Diese Maßnahme wird vom Department for Education and Skills und dem Learning and Skills Council in den East Midlands finanziert.

Quelle: East Midlands' Learning and Skills Council.

Andere Initiativen heben schließlich die Bedeutung 'virtueller' Unterrichtsmethoden (z. B. die deutsche 'Mercur'-Maßnahme) hervor oder sind ausschließlich auf KMU ausgerichtet, die erstmalig Personalentwicklungsmaßnahmen einführen möchten (z. B. die österreichische Förderung von Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen). Der nordischen Tradition des sozialen Dialogs folgend, erfordert die dänische 'good practice'-Maßnahme (der 'Fonds für Ausbildungsplanung 2002'), dass die unterstützten Projekte in Kooperation zwischen Management und Beschäftigten durchgeführt werden um öffentliche Unterstützung zu erhalten.

Die zweite Gruppe der 'good practice' Maßnahmen zielt indessen darauf ab, den Zugang von KMU zu externer Beratung, die helfen kann, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen, zu fördern. In einigen Fällen deckt die öffentliche Unterstützung Teile dieser Beratungskosten (z. B. die Belgischen 'Beratungsgutscheine'), während die Maßnahmen in anderen Fällen die Bereitstellung von Expertenberatung beinhalten (z. B. das portugiesische Aktionslinie für Organisationale Innovation oder das spanische PIPE 2000-Programm). Es sollte hervorgehoben werden, dass einige dieser Maßnahmen die Bedeutung der Netzworkebildung zwischen Unternehmen zum Austausch von Erfahrung und Ratschlägen betonen (z. B. das finnische 'Nationale Arbeitsplatzentwicklungsprogramm' oder das norwegische FRAM Programm).

Tabelle 4.2: Das 'FRAM' Programm

Das FRAM¹⁶¹ Programm ist ein norwegisches Management- und Strategieentwicklungsprogramm für Manager in Unternehmen der Sachgüterproduktion und Dienstleistungsunternehmen mit 5 bis 30 Beschäftigten, dessen Ziel es ist, die Kompetenzbasis der Teilnehmer zu verbessern. Das Programm wurde 1992 gestartet und wird kontinuierlich aktualisiert. FRAM organisiert Projekte zu einer Reihe verschiedener Themen in sieben Pilotregionen auf einer jährlichen Basis. Im Grunde werden in jedem Projekt zwei Hauptmaßnahmen parallel durchgeführt, nämlich die Teilnahme an regionalen Seminaren, die das Lernen durch Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern zum Inhalt haben, und zweitens Expertenberatung für das Unternehmen während eines 15-monatigen Entwicklungsprozesses. Das Programm wird vom Norwegischen Regional- und Entwicklungsfonds organisiert.

Quelle: Agderforskning.

Zusätzlich zu diesen Initiativen haben einige Staaten eine dritte Gruppe von Maßnahmen entwickelt, die darauf abzielen, die Netzworkebildung von Unternehmen zum Zweck des Wissensaustauschs zu fördern. Hierbei sollen vor allem die Aktivitäten genannt werden, die durch das PLATO-Projekt unterstützt werden, das 1987 in Flandern (Belgien) initiiert wurde und bis jetzt in andere EU-Mitgliedstaaten wie Dänemark, Deutschland oder Schweden

¹⁶¹ FRAM lässt sich im Deutschen am besten mit 'vorwärts' übersetzen. FRAM ist eine Abkürzung für verstehen (forstått), realistisch, akzeptieren und Maßnahme.

übertragen wurde. Das Prinzip dieser Maßnahme ist, dass große Unternehmen 'Paten' für KMU werden, indem die Geschäftsführer dieser großen Unternehmen zwei Jahre lang Wissen weitergeben, individuelle und kollektive Beratung sowie Unterstützung in allen Aspekten der Geschäftsführung für eine Gruppe von KMU bereitstellen.

Schließlich entwickeln einige Länder auch interessante Maßnahmen zur Anerkennung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen, die durch praktische Erfahrung und informelle Weiterbildungspraktiken erworben werden, sodass die persönlichen Fähigkeiten und die Berufserfahrung der Beschäftigten sichtbar gemacht und erkannt werden können. Beispiele für diese Art von Maßnahmen können in Frankreich (VAP, Validierung von Berufserfahrungen), Italien (die Regelungen, die in dem Gesetz zur 'Förderung der Beschäftigung' enthalten sind) oder den Niederlanden (EVC, Anerkennung Erworbener Kompetenzen) gefunden werden (siehe Tabelle 4.3).

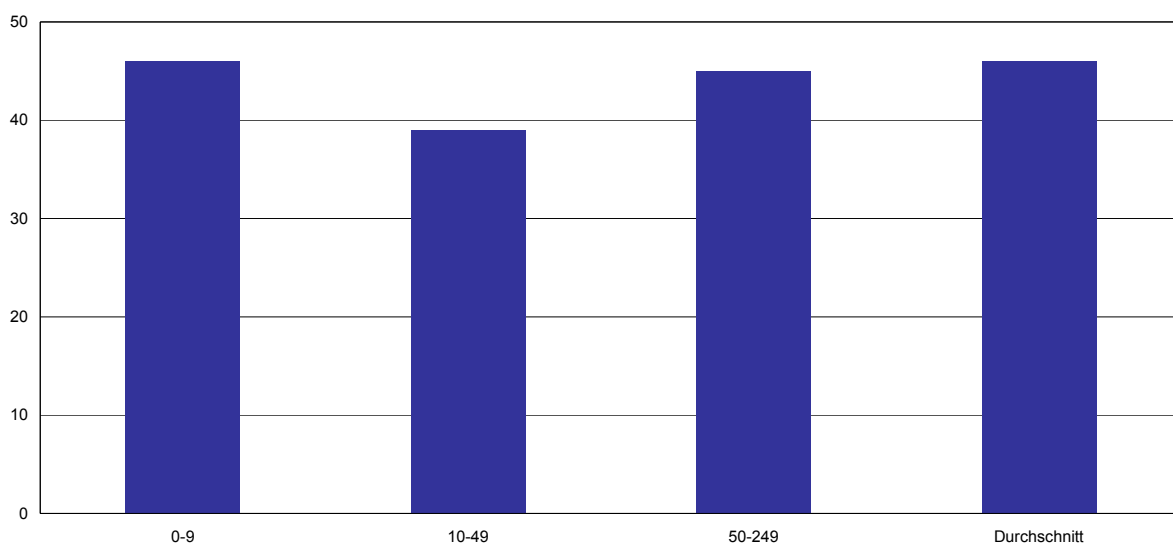
Tabelle 4.3: Die niederländische 'Anerkennung Erworbener Kompetenzen'-Initiative

EVC (Erkenning Verworven Competenties, oder auf Deutsch Anerkennung Erworbener Kompetenzen) ist ein Informationszentrum, das Beschäftigte und Arbeitgeber über EVC informiert, zur Entwicklung von EVC-Verfahren beiträgt und die praktische Anwendung von EVC anregt. Im Grunde zielt EVC darauf ab, die Bereitschaft der Arbeitgeber zu erhöhen, in strategisches Personalmanagement zu investieren, sowie die Bereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen, die Verantwortung für ihre eigene Vermittelbarkeit zu übernehmen. Diese Ziele werden durch die Sichtbarmachung der persönlichen Qualifikationen erreicht, was impliziert, dass verschiedene Lernformen nun anerkanntermaßen zum Erwerb spezifischer Qualifikationen führen. Diese Maßnahme wird vom Wirtschaftsministerium in Kooperation mit dem Ministerium für Soziale Angelegenheiten und Beschäftigung, dem Ministerium für Bildung, Kultur & Wissenschaft und der privaten Organisation CINOP durchgeführt.

Quelle: Niederländisches Wirtschaftsministerium und EIM.

Wie aus dieser nicht erschöpfenden Liste gesehen werden kann, führen die europäischen nationalen Regierungen gegenwärtig viele Initiativen durch, die darauf abzielen, die Kompetenzbasis der KMU zu verbessern. Aus einem nachfrageseitigen Blickpunkt können diese Ergebnisse der Wahrnehmung gegenübergestellt werden, die KMU selbst hinsichtlich der bestehenden öffentlichen Unterstützung in diesem Bereich haben (siehe Abbildung 4.1). Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt, dass bis zu 46 % der europäischen KMU über einen Mangel an öffentlicher Unterstützung in diesem Bereich klagen, wobei sehr kleine und mittlere Unternehmen davon besonders betroffen sein dürften.

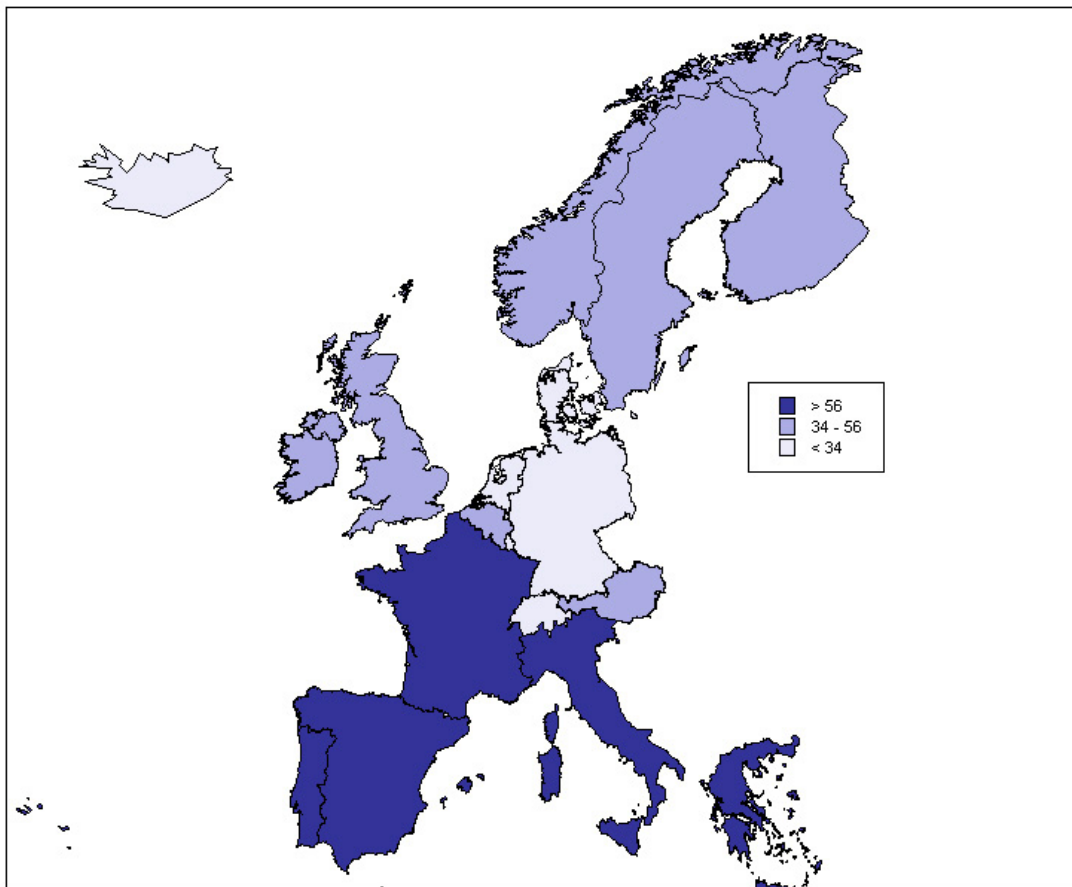
Abbildung 4.1: Anteil der KMU, die über einen Mangel an öffentlicher Unterstützung für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen klagen, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

Eine Länderanalyse zeigt, dass der Anteil der KMU, der von einem Mangel an öffentlicher Unterstützung betroffen ist, in den südeuropäischen Ländern (Griechenland, Portugal, Italien und Spanien) sowie in Frankreich, wo 57 % der KMU dieser Meinung sind, besonders hoch ist. In Dänemark, Deutschland, Island, Luxemburg, den Niederlanden oder der Schweiz ist die Mehrheit der KMU mit der öffentlichen Unterstützung zufrieden (siehe Abbildung 4.2). Es ist interessant festzustellen, dass im Allgemeinen jene Länder, die den geringsten Anteil an in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen engagierten KMU aufweisen (d. h. die südlichen Länder) auch die kritischsten hinsichtlich der bestehenden öffentlichen Unterstützung sind.

Abbildung 4.2: Klassifikation europäischer Länder nach der Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der bestehenden öffentlichen Unterstützung: Anteil der KMU, die über einen Mangel an öffentlicher Unterstützung für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen klagen, Europa-19, in Prozent



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002.

4.3. Initiativen der Sozialpartner

Zusätzlich zu den Maßnahmen und Initiativen, die von nationalen/regionalen Behörden durchgeführt werden, entwickeln die Sozialpartner sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene eine Reihe von Initiativen zur Verbesserung der Kompetenzen und Qualifikationen der Arbeitskräfte. Deren wachsendes Engagement entspricht gänzlich dem internationalen Trend, nach dem die Sozialpartner aktive Beteiligte in der Politikformulierung, Investition und Bereitstellung von Lernmöglichkeiten und Weiterbildung werden¹⁶².

¹⁶² ILO, Learning and training for work in the knowledge society (Lernen und Weiterbildung in der Wissensgesellschaft), Bericht IV, Genf, 2002.

Auf europäischer Ebene haben die Sozialpartner¹⁶³ eine Reihe von Vereinbarungen über ihre Rolle bei der Entwicklung der Weiterbildung in den Mitgliedstaaten erreicht. Im Kontext des europäischen sozialen Dialogs auf branchenübergreifender Ebene haben die Sozialpartner einen Zwischenbericht über den Sozialen Dialog über Aus- und Fortbildung veröffentlicht. Außerdem haben sich die Sozialpartner kürzlich über einen 'Aktionsrahmen für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen' geeinigt. Dieser Aktionsrahmen, der am 28. Februar 2002 in Brüssel vereinbart und dem Sozialgipfel in Barcelona vorgelegt wurde, betont Kompetenzentwicklung und den Erwerb von Qualifikationen für alle Altersgruppen als wichtige Herausforderung für lebenslanges Lernen und der Beitrag für eine Gesellschaft mit sozialem Zusammenhalt.

Auch auf nationaler Ebene sind die Sozialpartner in die Kompetenzentwicklung und Maßnahmen zum lebenslangen Lernen involviert. Die European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions hat kürzlich einen Bericht¹⁶⁴ zur Untersuchung der aktuellen Entwicklungen und Trends in den Kollektivverhandlungen hinsichtlich lebenslangem Lernen in den EU-Mitgliedstaaten und Norwegen in Auftrag gegeben. Gemäß dieser Studie zeichnen sich einige Themen ab:

- Seit den späten 80er-/frühen 90er Jahren hat lebenslanges Lernen in den Programmen der nationalen Sozialpartner zunehmend an Bedeutung gewonnen, so dass ein weitreichender Konsens über die Wichtigkeit dieses Themas bestehen dürfte. In einigen Ländern hat dies zur Verabschiedung von Positionspapieren durch die Sozialpartner geführt, mit Empfehlungen für die öffentliche Verwaltung und Unternehmen. In anderen Ländern hat sich der Inhalt der Verhandlungen auf die Entwicklung von institutionellen, normativen und finanziellen regulativen Rahmenbedingungen für kontinuierliche Weiterbildung erweitert.
- Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen beeinflussen die Gestaltung von lebenslangem Lernen. Diesbezüglich können drei Ländergruppen unterschieden werden. Eine erste Gruppe setzt sich aus Ländern wie Österreich, Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, die Niederlande, Norwegen und Spanien zusammen, in denen eine umfassende Weiterentwicklung der Kollektivverhandlungen über lebenslanges Lernen auf nationaler und sektoraler Ebene zu beobachten ist. In der zweiten Gruppe, in Ländern wie Deutschland (und teilweise auch Italien und Norwegen), besteht eine bedeutende Anzahl an Unternehmensvereinbarungen, die das lebenslange Lernen zum Inhalt haben (obwohl Verhandlungen auf sektoraler Ebene wichtig bleiben). Schließlich kann eine dritte Gruppe an Ländern mit eingeschränkten Kollektivverhandlungen unterschieden werden (z. B. Irland, Griechenland, Luxemburg, Portugal und das Vereinigte Königreich), in denen das Thema lebenslanges Lernen von den Kollektivverhandlungen immer noch getrennt ist.
- Zeitgutschriften für Weiterbildung und individuelle Lernkonten scheinen in den meisten Ländern, in denen Kollektivverhandlungen zu diesem Thema möglich sind, zunehmend Verhandlungsinhalt zu werden. Was die Unternehmensgrößen betrifft, unterstreicht die Studie die enormen Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen.

163 Zu den europäischen Sozialpartnern zählen der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB), die Union der Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas (UNICE/UEAPME) und der Europäische Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (ECPE).

164 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Lifelong Learning and Collective Bargaining; an analysis of EIRO articles (Lebenslanges Lernen und Kollektivverhandlungen; eine Analyse von EIRO-Artikeln), Dublin, 2002.

Kapitel 5

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

'Kompetenz' wird in diesem Bericht als die Kombination von menschlichem Wissen, Qualifikationen und Begabungen definiert, die den produktiven Zwecken der Unternehmen und somit deren Wettbewerbsfähigkeit dienen. 'Kompetenzentwicklung' wird daher als jene Maßnahmen definiert, die von einem Unternehmen getroffen werden, um seine Kompetenzbasis zu entwickeln.

Dieser Bericht hat gezeigt, dass 80 % der europäischen KMU neben 'formellen' Methoden im Sinne von Kursen/Seminaren/Konferenzen, die von externen Trainern angeboten werden, eine Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer unternehmensinternen Humanressourcen treffen. Informelle Methoden im Sinne von 'Lernen von anderen' und 'On-the-Job'-Praktiken werden von den KMU häufig verwendet. Die bedeutendsten Methoden sind Besuche von Ausstellungen/Fachmessen, das Lesen berufsbezogener Literatur oder Veranstaltungen zum Wissensaustausch unter den Mitarbeitern. Andere verwendete informelle Maßnahmen sind die Kooperation mit Beratern zur Entwicklung der internen Kompetenzbasis, Kurse, die von eigenen Mitarbeitern abgehalten werden, Exkursionen zu Studienzwecken, der Einsatz von Tutoren/Mentoren und Job Rotation (Stellentausch, intern oder in anderen Unternehmen). Die Tatsache, dass Besuche von Ausstellungen/Fachmessen die wichtigste Methode der Kompetenzentwicklung für europäische KMU sind, wirft auch Licht auf die Schwächen dieser Maßnahmen, sowie auf die Schwierigkeiten, die europäischen Ziele hinsichtlich dem Wissensaufbau zu erreichen.

Die Reihenfolge der Wichtigkeit der genannten Methoden ist in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen praktisch die gleiche, obwohl das Engagement von KMU in formellen/informellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen positiv mit der Unternehmensgröße korreliert. KMU verwenden ein breiteres Spektrum an verschiedenen Methoden, je größer sie sind. Auf europäischer Ebene kann ein Nord-Süd-Gefälle festgestellt werden, nicht nur was den Anteil an KMU, die in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen engagiert sind, betrifft, sondern auch in Bezug auf die verschiedenen eingesetzten Methoden.

Zusätzlich zur Entwicklung der Kompetenzbasis ihrer unternehmensinternen Humanressourcen können Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen auf externe Quellen zurückgreifen, um Wissen und Kompetenzen verfügbar zu machen, die unternehmensintern nicht vorhanden, die aber für die optimale Entwicklung des Unternehmens erforderlich sind. Die wichtigsten Quellen der europäischen KMU für externe Kompetenz sind deren Kunden und Lieferanten. Andere wichtige Quellen sind Wirtschafts- und Unternehmerverbände (inklusive der Wirtschaftskammern), Berater und Aus- und Weiterbildungseinrichtungen/Universitäten. Weniger verwendete Quellen externer Kompetenz sind Abschluss-/Rechnungsprüfer & Banken, die Anstellung neuer Mitarbeiter, andere Unternehmer und, schließlich, öffentliche Stellen.

Externe Quellen für Kompetenz sind für KMU wichtig, da sie die Schaffung eines neuen Netzwerks an externen Kontakten und Kompetenzen implizieren können, die zur Entwicklung des kleinen Unternehmens genutzt werden können. Nichtsdestotrotz steigt der Anteil der Unternehmen, die die verschiedenen Quellen externer Kompetenz einsetzen, mit der Unternehmensgröße. Kunden/Lieferanten sind die wichtigste externe Kompetenzquelle für die kleinsten Unternehmen, während die Anstellung neuer Mitarbeiter die wichtigste Quelle für die mittleren Unternehmen darstellt. Bezüglich der Quellen bestehen deutliche Unterschiede zwischen

den Ländern, was den Einfluss der verschiedenen historischen Traditionen und kulturellen Einstellungen in den verschiedenen Ländern deutlich macht.

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau der verschiedenen Mitarbeiterkategorien der KMU und deren Beteiligung an diesen Maßnahmen, insbesondere unter den sehr kleinen Unternehmen, deren Kompetenzentwicklungsmaßnahmen vor allem auf die Gruppe der 'Direktoren/Manager' konzentriert sind. Im Gegensatz dazu investieren kleine und insbesondere mittlere Unternehmen in ein breiteres Spektrum an Mitarbeiterkategorien, insbesondere in die Kategorien 'Direktoren/Manager' und 'Techniker/Fachkräfte/Ingenieure'. Die Literatur zu diesem Thema zeigt, dass kleine Unternehmen besonders durch eine klare Trennung zwischen 'Arbeitern' und 'Angestellten' was den Inhalt, das Ausmaß und die Natur ihrer Lernprozesse betrifft, gekennzeichnet sind.

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Regelmäßigkeit der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der Unternehmen. Ein bedeutender Anteil der KMU strebt danach, kurzfristig wirtschaftliche Rückflüsse aus diesen Maßnahmen zu erhalten. Etwa die Hälfte der europäischen KMU hat eine spezifische Person oder Gruppe, die für die Ermittlung möglicher Qualifikationslücken/-mängel innerhalb des Unternehmens verantwortlich ist, wobei diese spezifische Rolle meist in den Händen des Eigentümers oder des Geschäftsführers liegt (insbesondere in den sehr kleinen und kleinen Unternehmen). Nur ein kleiner Anteil der europäischen KMU gibt an, über einen schriftlichen Plan zur Entwicklung der internen Kompetenzbasis zu verfügen, obwohl große Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen festzustellen sind.

Europäische KMU, die Exportaktivitäten betreiben und somit verstärktem Wettbewerb ausgesetzt sind, setzen mehr Methoden zur Verbesserung ihrer internen Kompetenzbasis ein und haben besseren Zugang zu externen Kompetenzquellen im Vergleich zu nicht exportierenden KMU. Europäische KMU, die besonders von einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften betroffen sind, haben eine bewusstere Einstellung gegenüber Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Vergleich zu anderen KMU. Dies bezieht sich auf einen höheren Bedarf an einer Verbesserung der Kompetenzbasis ihrer Arbeitskräfte, sowie auf eine wichtigere Rolle der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen innerhalb der allgemeinen Unternehmensstrategie. Sie haben auch größere Schwierigkeiten, ihren Qualifikationsbedarf oder relevante Quellen für Kompetenz zu identifizieren und klagen häufiger über einen Mangel an öffentlicher Unterstützung für diese Maßnahmen.

Dieser Bericht stellt auch fest, dass Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für einen großen Teil der europäischen KMU ein zentraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie sind. Etwa vier von zehn europäischen KMU nennen einen Bedarf, ihre interne Kompetenzbasis zu verbessern. Die Gründe der KMU, sich in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu engagieren beinhalten die sich verändernden Erfordernisse am Arbeitsplatz auf Grund von neuen Technologien (insbesondere IKT) sowie die sich entsprechend verändernden Strukturen der Arbeitsorganisation. Andere wichtige Gründe sind die zunehmende Internationalisierung der Märkte, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder beim Halten der Mitarbeiter in bestimmten Ländern, der Alterungsprozess der europäischen Arbeitskräfte, und die in mehreren Mitgliedstaaten unzureichende Ausrichtung des formellen Ausbildungssystems auf den gegenwärtigen Bedarf der Unternehmen.

Die KMU nennen auch eine Reihe von Vorteilen der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Diese Vorteile beinhalten eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität sowie eine erhöhte Bindung und Motivation der Mitarbeiter. Dieser Bericht hat eine Reihe von Studien zitiert, die einen positiven Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung der KMU feststellen.

KMU, insbesondere die kleinsten, sind mit einer Reihe von spezifischen Hindernissen konfrontiert, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen erschweren. Diese Hemmnisse beinhalten eine hohe kurzfristige Arbeitsbelastung (Zeitmangel), Kostenaspekte, die negative Einstellung des geschäftsführenden Eigentümers/Managementteams gegenüber Veränderungen, und die eingeschränkte Fähigkeit der Unternehmer, den Kompetenzbedarf effektiv zu ermitteln oder Quellen für Kompetenz zu kontaktieren. Einige KMU klagen auch über die schlechte Qualität, das Ausmaß und die theoretische Orientierung des bestehenden Angebots an formeller Weiterbildung und externer Beratung. Darüber hinaus zögern KMU sehr oft, in Personal zu investieren, da sie die Gefahr sehen, dass qualifizierte Arbeitskräfte 'abgeworben' werden könnten. Schließlich können auch die Beschäftigten selbst Widerstand gegen die Verbesserung ihres Kompetenzniveaus leisten.

Die öffentliche Hand entwickelt eine Reihe verschiedener Politikmaßnahmen, die darauf abzielen, die Kompetenzbasis der KMU zu verbessern. Diese Maßnahmen umfassen Unterstützung für formelle

Weiterbildung, Zugang zu externen Beratungsleistungen oder die Stärkung des Managements und der Innovation. Des weiteren entwickeln einige Länder Maßnahmen zur Anerkennung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen, die durch praktische Erfahrung und informelle Weiterbildungspraktiken erworben wurden.

Aus dem Blickwinkel der Politik und gemäß den Vorschlägen der OECD¹⁶⁵, müssen Regierungen ein Umfeld schaffen, dass dem Erwerb und der Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen förderlich ist. Unter anderem bietet dieser Bericht diesbezüglich einige Vorschläge:

- Es ist nötig einen Weg zu finden, das traditionelle Konzept vom Lernen, auf dem die meisten Formen der Aus- und Weiterbildung sowie die Politikmaßnahmen beruhen, zu erweitern. Dieser Bericht unterstützt die Ansicht, dass ein weiterer Begriff des Lernens auch die Beziehung zwischen formellem Lernen und dem Lernen, das am Arbeitsplatz stattfindet, sowie die Verbindung zwischen Aus- und Weiterbildungen und dem Arbeitsmarkt, berücksichtigen sollte.
- Politische Entscheidungsträger sollten verschiedene Arten und Mechanismen zur formellen 'Anerkennung' von informellem Wissen und Qualifikationen, die durch praktische Erfahrung (insbesondere für KMU wichtig) erworben werden, fördern. Dies könnte den Menschen helfen, ihre Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen in einer Art zu belegen, die ihre zukünftige Vermittelbarkeit verbessert, womit auch ein weiterer Anreiz für Beschäftigte geschaffen wird, selbst formelle/informelle Kompetenzentwicklungsinitiativen zu setzen. Beispiele wie die Akkreditierung von informellem Lernen, wie von der Kommission vorgeschlagen, sind in diesem Bereich von Bedeutung¹⁶⁶.
- Politische Entscheidungsträger sollten den Zugang von KMU zu verschiedenen externen Quellen für Kompetenz unterstützen. Dieser Bericht hat gezeigt, dass für KMU sowohl Lieferanten als auch Kunden sowohl als direkte Quelle externer Kompetenz als auch als Broker für andere externe Kompetenzen besonders wichtig sind. Dies ist von der öffentlichen Hand zu berücksichtigen.
- Es scheint schwierig zu sein, das Wissen über organisationales Lernen auszuweiten um die organisatorischen, produktionsbezogenen, technologischen und sozialen Faktoren, die dieses Lernen für KMU erleichtern/erschweren, sowie die Praktiken und Techniken, die für KMU geeigneter sind, zu ermitteln. Besondere Aufmerksamkeit muss den Möglichkeiten gezollt werden, die sich durch IKT in diesem Bereich ergeben. Sobald mehr Klarheit über dieses Thema besteht, sollten Maßnahmen geschaffen werden, die darauf abzielen, Investitionen in organisationales Lernen in KMU zu fördern. Zu diesem Zweck könnte der Informationsaustausch über bestehende 'good practices' angeregt werden. Öffentliche Stellen könnten die Kooperation sowohl zwischen den gesellschaftlichen Gruppen (Gewerkschaften und Arbeitgebern) als auch zwischen den Unternehmen selbst (z. B. KMU in gut etablierten Clustern) ermutigen, um die Schwierigkeiten der Förderung von organisationalem Lernen auf Unternehmensebene teilweise zu überwinden.
- Schließlich sollten Politikmaßnahmen entwickelt werden, die darauf abzielen, die Chancen für Kompetenzentwicklung unter den Beschäftigten mit derzeit geringeren Möglichkeiten, wie etwa den Beschäftigten der kleinsten Unternehmen, Personen, die sich in untypischen Arbeitsverhältnissen befinden oder weniger gut ausgebildeten Personen, zu verbessern.

165 OECD, Knowledge, Work Organisation and Economic Growth (Wissen, Arbeitsorganisation und Wirtschaftswachstum), Labour Market and Social Policy-Occasional Papers No 50, Paris, 2001.

166 Aktionsplan der Kommission für Qualifikation und Mobilität, KOM(2002) 72 endgültig, 13.2.2002.

Anhang I

KMU in Europa-19

93 % der europäischen Unternehmen haben weniger als 10 Beschäftigte

Die 20,5 Millionen Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) und der Schweiz bieten Beschäftigung für 122 Millionen Menschen. Etwa 93 % dieser Unternehmen sind Kleinst- (0-9 Arbeitnehmer), 6 % sind kleine (10-49), weniger als 1 % sind mittlere (50-249) und nur 0,2 % sind große Unternehmen (250+). Knapp 20 Millionen dieser Unternehmen haben ihren Sitz in der Europäischen Union. Zwei Drittel der Arbeitsplätze werden von KMU zur Verfügung gestellt und ein Drittel entfällt auf große Unternehmen. Innerhalb der KMU verteilt sich die Beschäftigung ungefähr gleichmäßig auf Kleinstunternehmen (weniger als 10 Arbeitnehmer) auf der einen sowie kleine und mittlere Unternehmen auf der anderen Seite.

Die Verteilung der Beschäftigung über die Größenklassen ist in den einzelnen Ländern jedoch unterschiedlich. Zum Beispiel beträgt der Anteil der Kleinstunternehmen an der Gesamtbeschäftigung in Italien 48 % und in Griechenland nicht weniger als 57 %.

Im Gegensatz dazu entfallen in Island und im Vereinigten Königreich über 45 % aller Arbeitsplätze auf große Unternehmen.

Tabelle I.1: Die grundlegenden Fakten über KMU und große Unternehmen in Europa-19, 2000

		KMU	Große	Gesamt
Anzahl der Unternehmen	(1 000)	20 415	40	20 455
Beschäftigung	(1 000)	80 790	40 960	121 750
Beschäftigte je Unternehmen		4	1 020	6
Umsatz je Unternehmen	Millionen €	0.6	255.0	1.1
Anteil der Exporte am Umsatz	%	13	21	17
Wertschöpfung je Beschäftigten	€ 1 000	65	115	80
Anteil der Arbeitskosten an der Wertschöpfung	%	63	49	56

Quelle: Schätzung von EIM Business & Policy Research; die Schätzungen basieren auf der KMU Datenbank von Eurostat. Weitere Quellen: Europäische Wirtschaft, Beiheft A, Juni 2001, und OECD: Wirtschaftsausblick, Nr. 65, Juni 2001.

Das durchschnittliche europäische Unternehmen beschäftigt 6 Personen

Im Durchschnitt – auch unter Berücksichtigung aller europäischen Riesen – sind in einem europäischen Unternehmen 6 Personen tätig; werden nur KMU betrachtet, beträgt der Durchschnitt 4 Personen. Dieser Wert reicht allerdings von 2 Personen in Kleinstunternehmen bis über 1 000 in großen Unternehmen. Auch zwischen den Ländern bestehen diesbezüglich große Unterschiede. In Griechenland sind in einem Unternehmen im Durchschnitt 2 Beschäftigte tätig, in Italien 3, während es in Irland, Luxemburg, Österreich und den Niederlanden 10 sind.

Der Großteil der Arbeitsplätze in Europa wird von Kleinstunternehmen geschaffen

Per Saldo haben große Unternehmen zwischen 1988 und 2001 Arbeitsplätze verloren, während die Beschäftigung im KMU-Sektor gestiegen ist. Dieses Wachstum war zunächst auf die Kleinst- und kleinen Unternehmen konzentriert, während die Beschäftigung in den mittleren und großen Unternehmen erst 1997 zu wachsen begann. Im Jahr 2001 verlangsamte sich das Beschäftigungswachstum. Aktuelle Schätzungen zeigen, dass dies sowohl für KMU als auch für große Unternehmen gilt, die Verlangsamung aber in großen Unternehmen etwas ausgeprägter ist.

Aufbau und Struktur der Erhebung

II.1. Einleitung

Der ENSR Enterprise Survey 2002 hat zum Ziel, einheitliche Daten über KMU aus 19 europäischen Ländern zur Verfügung zu stellen. Dies versetzt das Beobachtungsnetz der europäischen KMU in die Lage, neben der Verwendung von Daten von Eurostat und anderen Sekundärquellen, vergleichende Analysen auf Basis aktueller und einheitlicher KMU-Daten durchzuführen. Die Daten wurden unter Unternehmen aus jedem der 19 einbezogenen Länder erhoben, d. s. die 18 Mitgliedstaaten des EWR und die Schweiz.

Die Interviews wurden mit Hilfe des CATI-Systems von Intomart durchgeführt. CATI steht für 'Computer Assisted Telephone Interviewing'. Die gesamte Entwicklung und Umsetzung der Schichtenbildung, des Fragebogens und der Feldarbeit erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern von EIM Business & Policy Research in den Niederlanden, den Partnern im ENSR-Netzwerk und Intomart.

In diesem Anhang werden der Stichprobenumfang und die Schichtenbildung des ENSR Enterprise Survey 2002 beschrieben. Dies soll die angemessene Verwendung und Interpretation der erhobenen Daten erleichtern. Der 2002 ENSR Enterprise Survey wurde im Zeitraum Mai-August 2002 durchgeführt. Die Ergebnisse der Erhebung wurden in einem separaten Band veröffentlicht¹⁶⁷.

II.2. Stichprobenumfang

Der Stichprobenumfang wurde durch die Anforderung bestimmt, mit ausreichender Genauigkeit und Sicherheit Aussagen über dichotome Merkmale auf Länder- und Größenklassenebene treffen zu können. Gemäß statistischer Theorie ist für dichotome Variable eine Stichprobengröße von ca. 90 erforderlich, wenn der Stichprobenfehler auf einem Vertrauensniveau von 95 % maximal $\pm 10\%$ betragen soll. Die gilt für Schätzungen auf Ebene der Länder-Größenklassen-Kombinationen. Nachdem in den 19 Ländern drei Größenklassen unterschieden werden, errechnet sich der erforderliche minimale Stichprobenumfang wie folgt: $3 * 19 * 90 = 5\,130$ Interviews. Schätzungen ausschließlich auf Länder- oder Größenklassenebene sind natürlich bei gleichem Vertrauensniveau wesentlich genauer, da die Zahl der Befragten auf diesen Ebenen erheblich höher ist.

Um tiefer gehende Analysen, d. h. nach verschiedenen Untergruppen innerhalb der befragten Unternehmen, durchführen zu können, lag die Zielgröße nicht bei 5 130 Interviews, sondern um etwa 50 % höher: 7 750 Interviews. Letztlich waren 7 669 vollständig durchgeführte Interviews verfügbar.

II.3. Schichtenbildung

Durch eine Befragung von 7 750 KMU werden etwa 0,04 % dieser Unternehmen erreicht. Eine einfache Zufallsstichprobe würde dazu führen, dass insgesamt nur etwa 65 mittlere Unternehmen in der Stichprobe zu erwarten wären (verteilt über 19 Länder und sieben Sektoren). Das wäre freilich nicht ausreichend, um

¹⁶⁷ Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU; Ergebnisse der Erhebung 2002; Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Brüssel, 2002.

irgendeine aussagekräftige Schlussfolgerung über diese Gruppe ziehen zu können. Aus diesem Grund wird eine disproportional geschichtete Stichprobe verwendet; d. h. dass eine unterproportionale Zahl kleinerer Unternehmen und eine überproportionale Zahl größerer Unternehmen befragt wird. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, müssen die Beobachtungen der Erhebung folglich gewichtet werden.

Die Schichten des ENSR Enterprise Survey 2002 werden anhand des Wirtschaftssektors, der Unternehmensgröße sowie des Landes gebildet. Die Schichtenbildung zielt darauf ab, die Standardabweichung jener Gewichte zu minimieren, die zur Hochrechnung der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit verwendet werden, wobei zu berücksichtigen war, dass die Ergebnisse in vielen Fällen nach Land und/oder Größenklasse oder nach Wirtschaftssektor dargestellt werden. Um eine genügende Zahl an Beobachtungen für diese Teilbereiche der europäischen Unternehmenspopulation sicherzustellen, wurden die folgenden Bedingungen A bis E aufgestellt:

- A. In jeder Land/Größenklasse-Kombination: mindestens 100 Beobachtungen.
- B. In jeder Wirtschaftssektor/Größenklasse-Kombination: mindestens 100 Beobachtungen.
- C. In jeder Land/Wirtschaftssektor-Kombination: mindestens 35 Beobachtungen.
- D. In jeder einzelnen Wirtschaftssektor/Größenklasse/Land-Kombination: mindestens 2 Beobachtungen.
- E. In jeder einzelnen Wirtschaftssektor/Größenklasse/Land-Kombination: eine Obergrenze von 10 % des Unternehmensbestandes.

Bedingung E hat im Fall von Konflikten Vorrang gegenüber anderen Bedingungen. Entsprechen also 100 Beobachtungen auf der Land/Größenklasse-Ebene (Bedingung A) mehr als 10 % des Unternehmensbestandes, dann würden die 10 % als Obergrenze gesetzt.

Die aus diesem Verfahren resultierende Schichtenbildung ist in Tabelle II.1 dargestellt, und zwar für die Länder nach Größenklasse und über alle Wirtschaftssektoren.

Tabelle II.1 Schichtenbildung: nach Land und Größenklasse (über alle Wirtschaftssektoren)

Land	Kleinst (0-9)	Kleine (10-49)	Mittlere (50-249)	Gesamt
Österreich	108	100	100	308
Belgien	161	100	100	361
Dänemark	146	100	100	346
Finnland	105	100	100	305
Frankreich	461	100	100	661
Deutschland	472	100	100	672
Griechenland	161	100	100	361
Island	132	100	13	245
Irland	100	100	100	300
Italien	581	100	100	781
Liechtenstein	194	22	3	219
Luxemburg	100	100	50	250
Niederlande	122	100	100	322
Norwegen	124	100	100	324
Portugal	169	100	100	369
Spanien	346	100	100	546
Schweden	149	100	100	349
Schweiz	127	100	100	327
Vereinigtes Königreich	505	100	100	705
Gesamt	4 264	1 821	1 665	7 750

Quelle: Stichprobenoptimierung entwickelt von EIM.

Das Verfahren der Schichtenbildung führt zu einer Stichprobe von 4 264 Kleinst-, 1 821 kleinen und 1 665 mittleren Unternehmen (siehe Tabelle II.1). Obwohl in der Stichprobe deutlich mehr Kleinstbetriebe als größere Betriebe vertreten sind, sind die Unterschiede zwischen den drei Größenklassen gemessen am Stichprobenumfang erheblich geringer als die entsprechenden Unterschiede in der Grundgesamtheit. Die Kleinstunternehmen sind also in unserer Stichprobe nach wie vor unterrepräsentiert, während die kleinen und vor allem die mittleren Unternehmen überrepräsentiert sind.

Disproportionale Schichten wurden auch in Bezug auf die Länder gebildet. Der Stichprobenumfang reicht von 219 für Liechtenstein bis zu 781 für Italien. Die kleinen Länder sind in der Erhebung wiederum überrepräsentiert, auch wenn der Stichprobenumfang für größere Länder höher ist. Ansonsten wäre es nicht möglich, verlässliche Aussagen über die kleineren Länder zu treffen.

Die überproportionale Repräsentation bestimmter Länder, Wirtschaftssektoren und Größenklassen wird durch die Gewichtung der Erhebungsergebnisse korrigiert. In diesem Sinn beziehen sich alle Anteilswerte im Text und in den Tabellen dieses Berichts auf gewichtete Ergebnisse.

Anhang III

Kurzbeschreibung ausgewählter 'good practice'-Politikmaßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen in KMU

Land	Beschreibung der ausgewählten Maßnahme
Österreich	Die 'Förderung von Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen' wurde im Jänner 2002 mit dem Ziel eingeführt, die Wiener KMU bei der erstmaligen Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen und dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zu diesem Zweck werden den KMU - bis zu einer bestimmten Obergrenze - 50 % der Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen refundiert, die von einem externen Weiterbildungsanbieter erbracht werden. Die Maßnahme wird vom Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds getragen.
Belgien	Seit März 2003 deckt die flämische Regierung die Hälfte der Kosten spezieller 'Beratungsgutscheine' für flämische KMU. Das grundlegende Ziel dieser Maßnahme ist die Ermutigung von KMU, mehr externe professionelle Beratung zu erhalten, wenn wichtige Unternehmensentscheidungen zu verschiedenen Themen (allgemeine Unternehmensorganisation, Strategie, Personalmanagement, Marketing, Automatisierung, Umwelt etc.) zu treffen sind. Das einzelne Beratungsprojekt muss mindestens 300 Euro kosten, jedoch können KMU bis zu 820 Gutscheine (im Wert von je 30 Euro) erwerben.
Dänemark	Der 'Fonds für Ausbildungsplanung 2002' wird vom dänischen Bildungsministerium getragen und deckt praktisch alle Wirtschaftssektoren ab, wobei er speziell auf Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ausgerichtet ist. Das grundlegende Ziel dieses Fonds ist die Erhöhung der Kompetenzen der Beschäftigten, um damit den Unternehmen neue Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten zu bieten. Die subventionierten Maßnahmen beinhalten u. a. die Zusammenarbeit zwischen einer Ausbildungsinstitution und einem Unternehmen, die Entwicklung neuer Wege und Methoden in der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, die Erarbeitung von Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklungsplänen in Unternehmen, oder die Bildung von Netzwerken betreffend die Ausbildungsplanung und Kompetenzentwicklung. Das Projekt muss gemeinsam vom Management und den Beschäftigten durchgeführt werden, um öffentliche Unterstützung zu erhalten. Für das Jahr 2003 sind für diese Maßnahme derzeit keine Mittel verfügbar.
Finnland	Das finnische 'Nationale Entwicklungsprogramm für Arbeitsplätze' zielt darauf ab, die Effektivität und Qualität der finnischen Arbeitsplätze zu verbessern, und wird auf partnerschaftlicher Basis verwaltet. Im Grunde bietet die Maßnahme Expertenunterstützung und Finanzierung für Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Die unterstützten Projekte fokussieren meist auf die Förderung von Teamarbeit und die Stärkung des Managements, die Verbreiterung der Qualifikationsbasis, die Verbesserung von Fertigkeiten am Arbeitsplatz und die Netzwerkbildung zwischen Unternehmen. Sowohl das Management als auch die Beschäftigten nehmen an der Planung und Durchführung der Projekte teil. Etwa zwei Drittel der Mittel im Zeitraum 2000-2002 gingen an KMU.
Frankreich	Die französischen gesetzlichen Regelungen ermöglichen die formelle Anerkennung der beruflich erworbenen Qualifikationen von Beschäftigten (VAP, 'validation des acquis professionnels'). VAP ist durch das Gesetz vom 20. Juli 1992 geregelt und ermöglicht jeder Person, die eine professionelle Aktivität fünf Jahre lang ausgeübt hat, seine oder ihre Erfahrung bestätigen zu lassen. Diese Regelung wurde im Jänner 2002 ausgeweitet und wurde als 'validation des acquis de l'expérience' (VAE) bekannt, wodurch eine größere Zahl an Diplomen und eine größere Flexibilität der Verfahren eingeführt wurde.

Deutschland	Die 'Mercur'-Maßnahme wurde erstmals im Jahr 2000 eingeführt und wird vom Ministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung (Bibb) finanziert. Von März 1998 bis März 2002 lief dieses Projekt als Pilotprojekt, um die Möglichkeiten für Telelernen im Bereich Handwerk zu prüfen, jedoch fungiert es seit dem Jahr 2000 auch als 'virtuelle' Akademie für die deutschen Handwerksunternehmen. Das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln ist für die Durchführung dieser Maßnahme verantwortlich, in enger Zusammenarbeit mit den Deutschen Handwerkskammern.
Griechenland	Das Arbeitsministerium hat in Kooperation mit anderen Partnern eine Reihe von Maßnahmen eingeführt, die darauf abzielen, die Weiterbildung der Beschäftigten zu fördern. Beispiele sind die Maßnahme für die berufliche Weiterbildung für Beschäftigte privater Unternehmen (wobei etwa 70 % der Begünstigten aus sehr kleinen Unternehmen stammen) oder die Maßnahme für die berufliche Weiterbildung der Selbstständigen oder Unternehmer sehr kleiner Unternehmen.
Island	Das 'Step Ahead'-Programm wird vom Isländischen Technologieinstitut getragen. Dieses Programm zielt darauf ab, den Führungskräften von kleinen Unternehmen (Kleinstunternehmen und Spin-Offs) den Zugang zu Beratung hinsichtlich Marketing, Finanzierung, Umwelt, Produktmanagement und Organisation zu erleichtern. Zu diesem Zweck unterstützt das Programm Weiterbildungsaktivitäten im Bereich Unternehmertum und Innovationsmanagement.
Irland	Skillnets ist eine unternehmerische Einrichtung, die im April 1999 errichtet wurde, um irischen Unternehmen neue Möglichkeiten zu bieten, relevante, effektive Antworten auf ihren Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf zu finden. Das Verwaltungsgremium von Skillnets beinhaltet Vertreter der verschiedenen irischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen. Skillnets trägt das Training Networks Programme, das auf die Mobilisierung von Gruppen oder Netzwerken an Unternehmen zur Entwicklung strategischer Antworten, die auf ihre eigenen Bedürfnisse zugeschnitten sind, ausgerichtet ist. Skillnets wird über den neuen National Training Fund durch das Department of Enterprise Trade and Employment finanziert, obwohl die Unternehmen im Durchschnitt 32 % der Weiterbildungskosten beisteuern.
Italien	Das italienische Aus- und Weiterbildungssystem wird derzeit dahingehend geändert, die Anerkennung von erworbenen Kompetenzen außerhalb des formellen Lernens zu ermöglichen. Das Gesetz zur 'Förderung von Beschäftigung' verfolgt den Ansatz des lebenslangen Lernens, wobei Kompetenzen, die durch die Arbeit erworben wurden, auf die selbe Art wie jene, die durch formelle Institutionen erworben wurden, bewertet und anerkannt werden können.
Luxemburg	Das Gesetz vom 22. Juni 1999 zielt darauf ab, berufliche Weiterbildungsaktivitäten der luxemburgischen Arbeitnehmer zu unterstützen und zu entwickeln. Der Staat trägt dazu in Form von direkten Subventionen oder Steuernachlässen bei, die sich auf Grund der Investitionen in berufliche Weiterbildung während eines oder mehrerer Jahre bestimmen. Die Institution, die für dieses Programm verantwortlich ist, ist das INFPC (Institut National pour la Formation Professionnelle Continue).
Niederlande	EVC (Erkenning Verworven Competenties, oder Anerkennung Erworbener Kompetenzen) ist ein Informationszentrum, das Beschäftigte und Arbeitgeber über EVC informiert, zur Entwicklung von EVC-Verfahren beiträgt und die praktische Anwendung von EVC anregt. Im Grunde zielt EVC darauf ab, die Bereitschaft der Arbeitgeber zu erhöhen, in strategisches Personalmanagement zu investieren, sowie die Bereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen, die Verantwortung für ihre eigene Vermittelbarkeit zu übernehmen. Diese Ziele werden durch die Sichtbarmachung der persönlichen Qualifikationen erreicht, was impliziert, dass verschiedene Lernformen nun anerkanntermaßen zum Erwerb spezifischer Qualifikationen führen. Diese Maßnahme wird vom Wirtschaftsministerium in Kooperation mit dem Ministerium für Soziale Angelegenheiten und Beschäftigung, dem Ministerium für Bildung, Kultur & Wissenschaft und der privaten Organisation CINOP durchgeführt.

Norwegen	Das FRAM-Programm (FRAM ist eine Abkürzung für verstehen, realistisch, akzeptieren und Maßnahme) ist ein Management- und Strategieentwicklungsprogramm für Manager in Unternehmen der Sachgüterproduktion und Dienstleistungsunternehmen mit 5 bis 30 Beschäftigten, dessen Ziel es ist, die Kompetenzbasis der Teilnehmer zu verbessern. Das Programm wurde 1992 gestartet und wird kontinuierlich aktualisiert. FRAM organisiert Projekte zu einer Reihe verschiedener Themen in sieben Pilotregionen auf einer jährlichen Basis. Im Grunde werden in jedem Projekt zwei Hauptmaßnahmen parallel durchgeführt, nämlich die Teilnahme an regionalen Seminaren, die das Lernen durch Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern zum Inhalt haben, und zweitens Expertenberatung für das Unternehmen während eines 15-monatigen Entwicklungsprozesses. Das Programm wird vom Norwegischen Regional- und Entwicklungsfonds organisiert.
Portugal	'Linha de Acção Inovação Organizacional' (LAIO oder Aktionslinie für organisatorische Innovation) wird von INOFOR (Institut für Weiterbildungsinnovation) in Kooperation mit IDICT (Institut für die Entwicklung und Inspektion von Arbeitsbedingungen) verwaltet. Das allgemeine Ziel von LAIO ist es, zur organisatorischen Innovation unter den portugiesischen privaten Unternehmen und Genossenschaften mit 50 bis 250 Beschäftigten beizutragen. Die öffentliche Unterstützung ist sowohl finanzieller Natur (Subventionen) als auch technischer Natur im Sinn der Unterstützung in der Projektimplementierung, mit einer starken Beratungskomponente.
Spanien	Das Hauptziel von PIPE 2000 ('Plan de Iniciación a la Promoción Exterior' oder Plan zur Förderung der Auslandstätigkeit) ist die Steigerung der Anzahl von spanischen exportierenden KMU, vor allem durch eine Veränderung der Kultur und der Kompetenzen in den spanischen KMU, die ein Exportpotenzial aufweisen. Zu diesem Zweck bietet das PIPE-Programm finanzielle Unterstützung sowie individualisierte und spezialisierte Beratung, die von einem Team von Tutoren angeboten wird und darauf abzielt, die internationalen Kompetenzen der KMU zu verbessern. PIPE wird von der Spanischen Handelskammer in Kooperation mit dem Spanischen Institut für Außenhandel (ICEX) getragen.
Vereinigtes Königreich	Das 'Small Firm Development Account' bietet kleinen Unternehmen mit 5 bis 49 Beschäftigten, die in die Qualifikationen und die Weiterbildung ihrer Beschäftigten nach klar definierten Unternehmenszielen investieren wollen, finanzielle Unterstützung zu bieten. Außerdem bietet das Programm auch ein Dienstleistungspaket, das Unternehmen hilft, die Fähigkeit zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in Abstimmung mit den Unternehmenszielen zu erhalten und das Weiterbildungsangebot so zu gestalten, dass die für das Unternehmen beste Lösung erzielt wird. Diese Maßnahme wird vom Department for Education and Skills und dem Learning and Skills Council in den East Midlands finanziert.
Quelle: ENSR partners.	

Anhang IV

Namen und Adressen der Mitglieder des Konsortiums

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
KPMG Special Services	Postfach 74500 1070 DB AMSTERDAM Niederlande http://www.kpmg.nl	31 20 6567890 31 20 6567700	Renze Hasper hasper.renze@kpmg.nl
EIM Business & Policy Research	Postfach 7001 2701 AA ZOETERMEER Niederlande, sowie: Avenue des Arts 41, box 4 1040 BRÜSSEL Belgien http://www.eim.nl	31 79 3430200 31 79 3430204 32 2 5100884 32 2 5100885	Rob van der Horst rvh@eim.nl
Intomart	Postfach 10004 1201 DA HILVERSUM Niederlande http://www.intomart.nl	31 35 6258411 31 35 6246532	Dré Koks dre.koks@intomart.nl
ENSR - European Network for SME Research www.ensr-net.com			
Österreich KMU FORSCHUNG AUSTRIA	Gußhausstraße 8 1040 WIEN http://www.kmuforschung.ac.at	43 1 5059761 43 1 5034660	Thomas Oberholzner t.oberholzner@kmuforschung.ac.at
Belgien Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Brussel	Stormstraat 2 1000 BRÜSSEL http://www.svobrusssel.be	32 2 2101602 32 2 2101603	Professor Johan Lambrecht johan.lambrecht@ehsal.be
Dänemark Oxford Group	Amagertorv 19 1160 KOPENHAGEN http://www.oxfordgroup.dk/	45 33 691369 45 33 691333	Leif Jakobsen lej@oxfordresearch.dk
Finnland Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration	Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU http://www.tukkk.fi/sbi	358 2 4814481 358 2 3383393	Dr. Ulla Hytti ulla.hytti@tukkk.fi
Frankreich Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI)	17, rue Hamelin 75783 PARIS cedex 16 http://www.aprodi.com	33 1 47275149 33 1 47275150	Jean-François Papin devpmi@aprodi.com
Deutschland Institut für Mittelstands-forschung (IfM)	Maximilianstraße 20 53111 BONN 1 http://www.ifm-bonn.org	49 228 729970 49 228 7299734	Michael Holz holz@ifm-bonn.org
Griechenland University of Piraeus Research Centre	Ipsilantou 130 PIRÄUS 185 32 http://www.kep.unipi.gr	30 1 4142280 30 1 4142629	Professor Petros Livas plivas@unipi.gr
Island Institute for Business Research University of Iceland	Oddi, Sudurgata 101 REYKJAVIK	354 5254500 354 5526806	Kristján Jóhannsson kristjoh@hi.is

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
Irland The Economic and Social Research Institute (ESRI)	4, Burlington Road DUBLIN 4 http://www.esri.ie	353 1 6671525 353 1 6686231	Dr. Eoin O'Malley eoin.o'malley@esri.ie
Italien CREA 'Furio Cicogna' Università Bocconi	Viale Filippetti 9 20122 MAILAND http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html	39 02 58363709 39 02 58363792	Professor Giuliano Mussati cscicogna@uni-bocconi.it giuliano.mussati@uni-bocconi.it
Italien Istituto Guglielmo Tagliacarne	Via Appia Pignatelli 62 00178 ROM http://www.tagliacarne.it	39 06 780521 39 06 78052352	Paolo Cortese p.cortese@tagliacarne.it
Liechtenstein Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW- HSG)	Kirchlistraße 44 9010 St. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2430700 41 71 2430701	Walter Weber walter.weber@unisg.ch
Luxemburg Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	Postfach 1604 1016 LUXEMBURG http://www.chambre-des-metiers.lu	352 4267671 352 426787	Marc Gross marc.gross@chambre-des-metiers.lu
Niederlande EIM Business & Policy Research	Postfach 7001 2701 AA ZOETERMEER http://www.eim.nl/	31 79 3430200 31 79 3430204	Micha van Lin mvl@eim.nl
Norwegen Agderforskning / Agder Research (ARF)	Postfach 415 Gimlemoen 4604 KRISTIANSAND http://www.agderforskning.no/english/index.htm	47 38 14 22 07 47 38 14 22 01	Dr. Per-Anders Havnes per.a.havnes@agderforskning.no
Portugal Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)	Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº86 - 3º 1070-065 LISSABON http://www.iapmei.pt/	351 21 7232344 351 21 7232391	Rita Varandas rita.varandas@iapmei.pt
Spanien Instituto Vasco de Estudios e Investigación (IKEI)	Parque Empresarial Zuatzu Edificio Urumea Planta 1ª Zubiberri Bidea nº 31 20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN http://www.ikei.es	34 943 426610 34 943 423501	Iñigo Isusi iisusi@ikei.es
Schweden Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)	Postfach 574 10131 STOCKHOLM http://www.itps.nu/in_english/index.htm	46 8 4566700 46 8 4566701	Joakim Wallenklint joakim.wallenklint@itps.se
Schweiz Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG); Observe St. Gallen	Dufourstraße 40a 9000 ST. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Margrit Habersaat margrit.habersaat@unisg.ch
Schweiz Eco'Diagnostic; Observa Genf	32, Rue de l'Athénée 1206 GENF http://www.ecodiagnostic.ch	41 22 7891422 41 22 7891460	Dr. Alain Schoenenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch
Vereinigtes Königreich Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick	COVENTRY CV4 7AL http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme	44 24 76523692 44 24 76523747	Professor David Storey smeds@razor.wbs.warwick.ac.uk
Vereinigtes Königreich SME Research Services	55, Coventry Road DUNCHURCH Warwickshire, CV22 6NH	44 1788 815079	Julian Hancock julianh@ncock.org

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
Mitglieds kandidaten des ENSR - European Network for SME Research in den Beitrittsländern			
Bulgarien Foundation for Entrepreneur- ship Development FED	18 Doukatska Planina Str. fl. 3 1606 SOFIA http://www.fed-bg.org	359 2 9525758 359 2 9525783	Elena Krastanova krastanova@ttm.bg
Zypern Economarket Bureau of Econo- mic and Market Research Ltd.	Postfach 23901 1687 NIKOSIA	357 22757311 357 22767209	Dr. Constantinos Papadopoulos economark@cytanet.com.cy
Tschechische Republik Business Development Institute Ltd., in Zusammenarbeit mit der Business School Ostrau	Micháľkovic ká 181 710 00 OSTRAU http://www.eco.cz	420 59 5228111 420 59 5228199	Dagmar Valkova dagmar.valkova@irp.cz
Estland PRAXIS Center for Policy Studies	Estonia pst. 3/5 10143 TALLINN http://www.praxis.ee	372 6 409004 372 6 409001	Professor Rainer Kattel rkattel@praxis.ee
Ungarn Ungarische Akademie der Wissenschaften, Zentrum der regionalen Forschungen, Westungarisches Forschungsinstitut	Postfach 420 9002 GYÖR http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html	36 96 516570 36 96 516579	Andras Grosz grosza@rkk.hu
Lettland Baltic International Centre for Economic Policy Studies BICEPS	Alberta iela 13 RIGA 1010 http://www.biceps.org/	371 7039317 371 7039318	Alf Vanags alf@biceps.org
Litauen Lithuanian Free Market Insti- tute LFMI	J. Jasinskio St. 16a 2001 VILNIUS http://www.freema.org	370 5 2526257 370 5 2526258	Gediminas Galkauskas gediminas@freema.org
Malta Economic & Management Consultancy Services Ltd	Airways House, 4. Stock, High Street, SLIEMA SLM 15 http://www.emcs.com.mt	356 21341848 356 21318677	Stefano Mallia stefano.mallia@emcs.com.mt
Polen University of Łódź, Depart- ment of Entrepreneurship and Industrial Policy	Matejki 22/26 90-237 ŁÓDŹ http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html	48 42 6355192 48 42 6356298	Dr. Anna Rogut rogut@uni.lodz.pl
Rumänien Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest and Bucharest Municipality	2, Octavian Goga Blvd, sector 3, 74244 BUKAREST http://www.ccir.ro	40 21 3273410 40 21 3273468	Mariana Florescu marianaf@ccir.ro
Slowakische Republik National Agency for Devel- opment of Small and Medium Enterprises (NADSME)	Prievozs ká 30, 821 05 BRATISLAVA http://www.nadsme.sk	421 2 53417328 421 2 53417339	Juraj Poledna poledna@nadsme.sk
Slowenien Institute for Entrepreneurship and Small Business Manage- ment, University of Maribor, Faculty of Economics and Business	Razlagova 14, 2000 MARIBOR http://www.epfip.uni-mb.si	386 2 2290254 386 2 2516681	Professor Miroslav Rebernik rebernik@uni-mb.si
Turkei SIBAREN (Systems Sciences Research Centre) Industrial Engineering Department Middle East Technical University	Inonu Bulvari 06531 ANKARA http://www.ie.metu.edu.tr	90 312 2102288 90 312 2101268	Professor Erol R. Sayin sayin@ie.metu.edu.tr

Weitere Informationen zur GD Unternehmen

Weitere nützliche Informationen zur Arbeit von Kommissionsmitglied Erkki Liikanen und der Generaldirektion Unternehmen finden Sie in gedruckten Veröffentlichungen und im Internet.

Kommissionsmitglied Erkki Liikanen, zuständig für Unternehmen und Informationsgesellschaft:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_en.htm

GD Unternehmen im Internet:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_en.htm

CORDIS (Forschungs- & Entwicklungsinformationsdienst der Gemeinschaft):

<http://www.cordis.lu>

Arbeitsprogramm der GD Unternehmen:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Gedruckte Veröffentlichungen der GD Unternehmen:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

Veröffentlichungen - GD Unternehmen

Unternehmen Europa ist ein kostenloses Mitteilungsblatt, das von der Generaldirektion Unternehmen vierteljährlich in den 11 Amtssprachen veröffentlicht wird. Es umfasst die ganze Bandbreite der Arbeitsgebiete der GD Unternehmen, kündigt neue Initiativen an und bietet praktische Informationen.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

CORDIS focus wird zweimal im Monat in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch veröffentlicht und bietet einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen in allen Bereichen der EU-Forschung und Innovationstätigkeiten und umfasst die allgemeine politische Entwicklung, Programmdurchführung, Ausschreibungen und deren Ergebnisse, Veranstaltungen, gesetzgeberische Aktivitäten und vieles mehr.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Technologietransfer wird sechsmal jährlich in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch im Rahmen des Innovationsprogramms der Europäischen Kommission veröffentlicht. Dieses Programm ist auf die Förderung der Innovation auf Gemeinschaftsebene ausgerichtet und soll die Beteiligung der KMU am Fünften FTE-Rahmenprogramm unterstützen. Der Schwerpunkt liegt auf der rechtzeitigen Information über alles, was mit diesen Zielen zusammenhängt und auf umfassenden 'Fallstudien' erfolgreicher Projekte.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

Euroabstracts wird sechsmal jährlich in Englisch vom 'Programm Innovation & KMU' veröffentlicht, das Teil des Fünften FTE-Rahmenprogramms der Europäischen Kommission ist. Das Programm Innovation & KMU fördert die Innovation und die Einbeziehung kleiner und mittlerer Unternehmen in das Rahmenprogramm.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

Europäisches Trend Chart für Innovation Newsletter. Das Trend Chart-Projekt entwickelt praktische Hilfsmittel für politische Entscheidungsträger in Europa. Dazu gehört die Sammlung, regelmäßige Aktualisierung und Analyse von Daten über innovationspolitische Maßnahmen auf nationaler und Gemeinschaftsebene. Der Newsletter wird vierteljährlich in Englisch, Französisch und Deutsch veröffentlicht.

Papiere - GD Unternehmen (Enterprise Papers)

14 Entrepreneurship - A survey of the literature

2003. 44 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-014-EN-C

13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs - A first assessment

2003. 44 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-013-EN-C

12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy

2003. 30 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-012-EN-C

- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control**
2002. 88 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries**
2002. 54 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report - Lessons learned and the way forward**
2002. 40S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector - Market responses and economic impacts**
2002. 46 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology**
2002. 112 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control**
2001. 164 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital**
2001. 48 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition**
2001. 66 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance**
2001. 36 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU - A survey**
2001. 68 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals - A European perspective**
2001. 108 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-37-01-162-EN-C

Innovationspapiere (Innovation Papers)

- 28 Innovation Tomorrow**
2002. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-037-EN-C
- 24 The development and implementation of European entrepreneurship training curriculums**
2002. (EN). 259 S. Kat.-Nr.: NB-NA-17-047-EN-C
- 22 Innobarometer 2001 - flash Eurobarometer 100**
2002. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-045-EN-C
- 21 University spin-outs in Europe - Overview and good practice**
2002. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-046-EN-C
- 20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies**
2002. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-028-EN-C
- 19 Corporation tax and Innovation**
2002. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-035-EN-C
- 18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators**
2001. 300 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-038-EN-C
- 17 Innovation policy in Europe: European trend chart on innovation**
2001. 52 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-NA-17-044-EN-C
- 16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges**
2001. 190 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-036-EN-C
- 15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology**
2001. (EN). € 20 Kat.-Nr.: NB-NA-17-041-EN-C
- 14 Interim assessment of the I-TEC pilot project**
2001. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts

2001. 48 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship

2001. 91 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe

2001. 67 S. (EN). € 11,50. Kat.-Nr.: NB-NA-17-043-EN-C

Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU (Observatory of European SMEs)

SMEs in focus - Main results from the 2002 Observatory of European SMEs: executive summary

2003 20 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-49-02-579-**-C

8 Highlights from the 2002 survey

2002. 54 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-008-**-C

7 Recruitment of employees: administrative burdens on SMEs in Europe

2002. 72 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-007-**-C

6 High-tech SMEs in Europe

2002. 60 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-006-**-C

5 Business Demography in Europe

2002. 74 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-005-**-C

4 European SMEs and Social and Environmental Responsibility

2002. 60 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-004-**-C

3 Regional Clusters in Europe

2002. 64 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-003-**-C

2 SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries

2002. 52 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-002-**-C

1 Highlights from the 2001 Survey

2002. 32 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-14-01-001-**-C

Wettbewerbsfähigkeit und Benchmarking (Competitiveness and Benchmarking)

Benchmarking enterprise policy - Results from the 2002 scoreboard

2003. 98 S. (DE, EN, FR). Kat.-Nr.: NB-46-02-678-EN-C

Good practice in licensing processes in the European Union, Benchmarking papers No. 6, 2002

2002. 18 S. (EN). € 7. Kat.-Nr.: NB-45-02-103-EN-C

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002

2002. 46 S. (EN). € 7,50. Kat.-Nr.: NB-43-02-939-EN-C

European competitiveness report 2002

2002. 126 S. (EN). € 14. Kat.-Nr.: NB-AK-02-001-EN-C

Berichte, Studien usw.

Star 21 - Strategic Aerospace Review for the 21st Century

2002. Brüssel, Europäische Kommission, 40 S. (EN)

Perception of the wood-based industries - A qualitative study

2002. (EN, FR, DE). Kat.-Nr.: NB-45-02-507-**-C

Leitfäden - GD Unternehmen (Enterprise Guides)

Credit insurance for European SMEs. A guide to assessing the need to manage liquidity risk 2003

Brussels, Enterprise DG. 34 S. (EN)

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation

2002. Brüssel, Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen. 16 S. (EN)

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide'

2002. 44 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations

2002. 53 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles

2002. 41 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations

2000. 36 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: CT-25-99-980-**-C

The acquis of the European Union under the management of Enterprise DG List of measures (the 'pink book'). 31 December 2001. 2002, Brüssel, Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen, 136 S. (EN)

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994. 2001. 104 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on ... equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres. 2001. 118 S. (DE, FR, EN). Kat.-Nr.: NB-33-00-582-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach

2000. 112 S. (DE, FR, EN). Kat.-Nr.: CO-22-99-014-**-C All languages available at
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/legislation/guide/legislation.htm>

Electrical and mechanical engineering directory, 2000 edition

133 S. (EN). Kat.-Nr.: CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC

2000. 145 S. (EN). Kat.-Nr.: CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC

1999. 266 S. (EN). Kat.-Nr.: CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union

2000. 36 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union

2000, 3 vol. (EN). vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14,50; vol. 2: Methods of analysis, 187 pp., € 31; Vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16

Eudralex: The rules governing medicinal products in the European Union

1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced

Medicinal products for human use, Vols 1, 2a, 2b, 3

Medicinal products for human and veterinary use, Vol 4

Veterinary medicinal practice, Vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published)

On-line version: pharmacos.eudra.org/F2/eudralex/index.htm

Kontakt:

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen, Dokumentationsstelle,
B-1049 Brüssel, Belgien

Fax (32-2) 296 99 30 http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

Kostenpflichtige Veröffentlichungen werden vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Eur-Op) über ein Netz von Vertriebsbüros verkauft. Eine auf dem neuesten Stand befindliche Liste erhalten Sie unter <http://eur-op.eu.int/index.htm>

Alle Publikationen wurden von Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften, Luxemburg veröffentlicht, ausser wenn sonstiges angegeben.