

Weiterbildungseinrichtungen in Europa als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen

10. Statusbericht im Rahmen des Internationalen Monitoring „Lernkultur Kompetenzentwicklung – Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“

Verfasser: Dr. Wendelin Sroka; e-mail: sroka@rz.uni-leipzig.de

Stand: 31. März 2004

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Inhalt

1. Vorbemerkungen	3
2. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen: Nachrichten	3
Finnland: Regierung legt neues Höchstaltes für den Bezug von öffentlichen Zuschüssen zur Weiterbildung fest	3
Österreich: Neues Bundesgesetz soll internationale Wettbewerbsfähigkeit der Weiterbildungsuniversität Krems stärken	3
Schweiz: Verband für Weiterbildung beklagt massive Kürzungen der Weiterbildungsförderung	4
Schweiz: Teilnahme an Weiterbildungskursen rückläufig	4
Vereinigtes Königreich/England: Adult Learning Inspectorate erweitert Instrumentarium zur externen Evaluierung von Bildungsanbietern	5
EU: Weiterbildungssysteme der EU-Beitrittsländer weisen erhebliche Schwächen auf	5
EU: Kommission schlägt für den Zeitraum 2007 - 2013 „deutlich ehrgeizigeres“ Programm zur Förderung der allgemeinen und beruflichen Bildung vor	5
OECD: Analyse bemängelt Inkohärenz der Weiterbildungspolitik in den OECD-Ländern	6
3. Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen	6
3.1 Begriff, Merkmale und Bedeutung von KMU in Europa	6
3.2 Stellenwert der Weiterbildung in KMU	7
3.3 Die Rolle von Weiterbildungseinrichtungen als Quellen externer Kompetenz für KMU	10
3.4 Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für KMU –das Beispiel England	12
3.4.1 Programme zur Förderung von Weiterbildung in KMU	12
3.4.2 Further Education Colleges und KMU	14
3.4.3 Weiterbildung für Führungskräfte in KMU	15
3.5 Resümee	16
4. Quellenverzeichnis	16

Anlage: Veranstaltungskalender Weiterbildung International, Nr. 18

1. Vorbemerkungen

Im Zeichen wachsenden Wettbewerbs und raschen technologischen Wandels sehen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kaum weniger dem Innovationsdruck ausgesetzt als Großunternehmen. Dabei wird die Weiterbildungssituation in kleinen und mittleren Unternehmen vielfach als eher ungünstig beschrieben. In der Diskussion sowohl über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch über die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern wird als Defizit von KMU genannt, dass hausinterne Ressourcen zur Personalentwicklung und Weiterbildung kaum oder gar nicht vorhanden sind. Es liegt deshalb nahe, gerade für KMU die Wichtigkeit externer Unterstützungsstrukturen im allgemeinen hervorzuheben und, was die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern betrifft, auf die Dienstleistungen von Weiterbildungseinrichtungen zu verweisen. Der Themenschwerpunkt dieses Statusberichts skizziert vor diesem Hintergrund Befunde, Ansätze und Erfahrungen im Bereich der Dienstleistungen von Bildungseinrichtungen für KMU. Neben gesamteuropäischen Trends werden dabei vor allem Entwicklungen in England in den Blick genommen.

Mit dem Verhältnis von KMU und Weiterbildungseinrichtungen wird ein Thema aufgegriffen, das im Schwerpunkt „Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“ des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ mit Blick auf die Situation in Deutschland nicht neu ist. Zuletzt wurde es unter der Perspektive der Entwicklung von Netzwerken von Beratern und Weiterbildungseinrichtungen für KMU aufgegriffen (MEYER-WÖLFING 2003). Die in jüngerer Zeit im europäischen Raum veröffentlichten Studien zu dieser Fragenstellung lassen sich als Beleg für die internationale Aktualität des Themas interpretieren. Schließlich ist die Fragestellung aus der Sicht von Weiterbildungsanbietern nicht zuletzt deshalb interessant, weil sich damit die Vorstellung von bisher nicht oder unzureichend genutzten Marktchancen verbindet. Dies gilt, wie das Beispiel England zeigt, auch und insbesondere für kleinere, lokal oder regional operierende Weiterbildungsanbieter mit bislang einseitiger Abhängigkeit von öffentlicher Förderung.

Dem Themenschwerpunkt ist wie in den vorangegangenen Berichten ein Überblick über aktuelle Entwicklungen des Weiterbildungssektors im – überwiegend europäischen – Ausland vorangestellt.

2. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen: Nachrichten

Finnland: Regierung legt neues Höchstalter für den Bezug von öffentlichen Zuschüssen zur Weiterbildung fest

Mit Wirkung vom 1. Februar 2004 setzte die finnische Regierung das Höchstalter für den Bezug von öffentlichen Zuschüssen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von 54 auf 59 Jahre herauf. Ein entsprechendes Dekret erklärt auch Formen des Lernens am Arbeitsplatz zum Zweck der beruflichen Weiterbildung als förderungswürdig (MINEU 2004).

Österreich: Neues Bundesgesetz soll internationale Wettbewerbsfähigkeit der Weiterbildungsuniversität Krems stärken

Die auf universitäre Weiterbildung spezialisierte und international ausgerichtete Donau-Universität Krems – <http://www.donau-uni.ac.at> – bietet derzeit knapp 70 Lehrgänge in den Fachrichtungen Wirtschafts- und Managementwissenschaften, Telekommunikation, Information und Medien, Europäische Integration, Kulturwissenschaften sowie Umwelt- und Medizinische Wissenschaften an. Ein am März 2004 vom österreichischen Nationalrat beschlossenes Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems soll der Hochschule nun erweiterte Autonomie bei der Gestaltung der Studienpläne und der inneren Organisation sowie bei der Personalentwicklung bringen (BMBWK 2004; DONAU-UNIVERSITÄT KREMS 2004). Das Gesetz, das am 1. April 2004 in Kraft tritt, beauftragt die Universität ferner mit der Entwicklung eines eigenen Qualitätsmanagement-Systems. Mit dem Gesetz will die österreichische

Bundesregierung nach eigenen Angaben dazu beitragen, „dass die Donau-Universität Krems zu einem mitteleuropäischen Kompetenzzentrum für Weiterbildung mit großer Strahlkraft in die neuen Mitgliedsländer der EU wird“ (BMBWK 2004).

Schweiz: Verband für Weiterbildung beklagt massive Kürzungen der Weiterbildungsförderung

Eine zwiespältige Bilanz der Weiterbildungspolitik in der Schweiz zieht der soeben vorgelegte Jahresbericht 2003 des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB 2004a). Zu den Aktiva zählt dem Bericht zufolge vor allem das neue gesamtschweizerische Berufsbildungsgesetz, das die Weiterbildung erstmals auf Bundesebene in einem umfassenden Sinn gesetzlich fundiert sowie die breite öffentliche Resonanz der OECD-Länderstudie zur Weiterbildung in der Schweiz. Beklagt werden Kürzungen der staatlichen Weiterbildungsförderung sowohl auf Bundes- als auch auf Kantonsebene. So soll der Bundeszuschuss an die sieben sprachregional oder gesamtschweizerisch ausgerichteten Dachverbände der allgemeinen Weiterbildung ab 2005/2006 um über 50 Prozent gekürzt und nur noch an zwei Organisationen gezahlt werden (SVEB 2004b). Bereits beschlossen wurde die Auflösung des Volkshochschulverbandes im Kanton Bern zum Jahresende 2004. Auch dieser Schritt ist eine Folge des Subventionsabbaus.

Schweiz: Teilnahme an Weiterbildungskursen rückläufig

Wie aus ersten Ergebnissen der jüngsten, vom Bundesamt für Statistik vorgestellten Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) hervorgeht, hat 2003 mehr als ein Drittel der erwachsenen Bevölkerung (36%) an Weiterbildungskursen teilgenommen (BUNDESAMT FÜR STATISTIK 2004). Dies bedeutet für den Gesamtbereich der Weiterbildung einen Rückgang gegenüber den 1990er Jahren, in denen die Teilnahmequote nahezu konstant bei 40 Prozent gelegen hatte. Größere Schwankungen verzeichnet die Teilnahme an Kursen beruflicher Weiterbildung. Die Teilnahmequote von 33 Prozent (1996) stieg zunächst auf 39% (2001), fiel aber 2003 wieder auf 33 Prozent. – Vertreter der Weiterbildungsbranche nannten die Ergebnisse „erschreckend“ und sprachen sich für ein grundsätzliches Überdenken der Weiterbildungspolitik der Schweiz und die „Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Weiterbildungsaktivitäten“ aus (WEBER-GOBET 2004).

Unabhängig davon verdienen die Ergebnisse der bei SAKE 2003 ebenfalls erfragten Nutzung individueller Lernformen – vom Studium von Fachliteratur über den Besuch von Kongressen und Vorträgen bis zur Nutzung elektronischer Medien und zum Lernen am Arbeitsplatz – Aufmerksamkeit. Demnach wurden individuelle Lernformen von gut zwei Drittel der erwachsenen Bevölkerung (69%) genutzt. Die Einzelergebnisse der Weiterbildungsbefragung werden ab dem 3. Quartal 2004 auf der Homepage des Bundesamts für Statistik <http://www.statistik.admin.ch> abrufbar sein.

Vereinigtes Königreich/England: *Adult Learning Inspectorate* erweitert Instrumentarium zur externen Evaluierung von Bildungsanbietern

Auf zusätzliche „Monitoring-Inspektionen“ hat sich in England seit Januar 2004 ein Teil der vom *Adult Learning Inspectorate* (ALI) regelmäßig begutachteten Bildungsanbieter einzustellen. Mit der Monitoring-Inspektion wurde nach Erstinspektion und Wiederholungsinspektion für negativ evaluierte Anbieter eine dritte Inspektionsstufe geschaffen, die an Anbieter mit zweifelhaftem Ergebnis in einer der beiden vorangegangenen Inspektionen adressiert ist (SHERLOCK 2004). Weiterhin wurde von ALI eine Datenbank mit Fallbeispielen guter Praxis eingerichtet, mit der die Organisationsentwicklung der Bildungsanbieter unterstützt werden soll. Die Inspektionsagentur beabsichtigt, die Datenbank bis März 2005 auf 200 Fallbeispiele zu erweitern: <http://www.ali.gov.uk/htm/excalibur.htm> .

Das *Adult Learning Inspectorate* organisiert im staatlichen Auftrag die Evaluation von öffentlich geförderten Bildungsanbietern in den Bereichen „Lernen am Arbeitsplatz“, Bildung für Arbeitssuchende (*Jobcentre Plus*), allgemeine Erwachsenenbildung (*Adult and Community*

Education) und Online-Learning (*LearnDirect*). In Zusammenarbeit mit dem *Office for Standards in Education (Ofsted)* ist es darüber hinaus für die *Further Education Colleges* zuständig. Die veröffentlichten Inspektionsergebnisse sind eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die regionalen *Learning and Skills Councils* bei der Auftragsvergabe.

Der im November 2003 vorgelegte Jahresbericht 2002/2003 der Inspektionsagentur spiegelt zum einen den Konzentrationsprozess wider, der für die Entwicklung der Inspektion außerschulischer Anbieter in England in den letzten Jahren prägend ist (ALI 2003). Zum anderen macht er die gewachsene praktische Bedeutung externer Evaluierung als Instrument der Output-Steuerung des Bildungswesens deutlich: Von den im Rahmen der Inspektion als besonders leistungsschwach identifizierten 31 Bildungsanbietern haben 18 ihre öffentliche Förderung – und damit ihre wirtschaftliche Basis – verloren. Der Bericht stellt allgemein steigende Standards bei den Bildungsanbietern fest, macht aber detailliert auf gravierende Schwachstellen aufmerksam. Über nahezu alle Sektoren hinweg wird etwa einem Viertel der Anbieter ein schlechtes Management bescheinigt.

EU: Weiterbildungssysteme der EU-Beitrittsländer weisen erhebliche Mängel auf

In den EU-Beitrittsländern ist sowohl das Kompetenzniveau der Erwachsenen als auch die Leistungsfähigkeit der Weiterbildungssysteme im allgemeinen geringer als das der jetzigen EU-Länder. Zu diesem Befund kommt der umfassende Bericht über dreizehn Jahre Zusammenarbeit und Reformen der Berufsbildung in den Beitritts- und Kandidatenländern, den die Europäische Stiftung für Berufsbildung Ende 2003 der Öffentlichkeit vorlegte (ETF 2003). Der Bericht verweist „auf einen Mangel an Qualifikationen unter der Erwachsenenbevölkerung im Vergleich mit der Europäischen Union, und zwar nicht nur in quantitativer Hinsicht, etwa mit Blick auf den Anteil der Bevölkerung mit Hochschulabschluss, sondern auch allgemein in qualitativer Hinsicht“ (ebd., S. 99f.). Neben der generell unterhalb des EU-Durchschnitts liegenden Weiterbildungsteilnahme Erwachsener identifiziert der Bericht als besondere Schwächen der Weiterbildungssysteme das stark fragmentierte und weitgehend auf größere Städte konzentrierte Angebot, die in der Mehrzahl der Länder wenig entwickelten Strukturen der Weiterbildung für Arbeitssuchende sowie erhebliche Qualitätsunterschiede der Maßnahmen, die ihrerseits auf die Notwendigkeit der Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen aufmerksam machen. Positiv hervorgehoben wird u.a. die aktive Rolle der Hochschulen als Weiterbildungsanbieter. (Zum Sachstand der Weiterbildung in den EU-Beitrittsländern siehe auch FRAGOULIS/MASSON/KLENHA 2004.)

EU: Kommission schlägt für den Zeitraum 2007 - 2013 „deutlich ehrgeizigeres“ Programm zur Förderung der allgemeinen und beruflichen Bildung vor

In einer Mitteilung vom 9.3.2004 skizziert die Europäische Kommission Grundrisse einer neuen Generation von Gemeinschaftsprogrammen zur Förderung von Mobilität und Zusammenarbeit in den Bereichen allgemeine und berufliche Bildung nach Ablauf der bestehenden Programme Socrates, Leonardo da Vinci und Tempus III Ende 2006 (EU-Kommission 2004). Dem Vorschlag zufolge soll die neue Programmgeneration aus zwei Hauptteilen bestehen: Der erste Teil ist ein „Integriertes Programm“ für Mobilität und Zusammenarbeit im Bereich des lebenslangen Lernens, d.h. im Gesamtbereich der allgemeinen und beruflichen Aus- und Weiterbildung. Dieses Programm bezieht sich auf die EU-Mitgliedstaaten, die EWR-/EFTA-Länder sowie die Kandidatenländer. Für die Zusammenarbeit zwischen den EU-Mitgliedsstaaten, den Nachbarländern der EU und den derzeitigen Tempus-Ländern ist ein neues, nunmehr ebenfalls auf das ganze Spektrum der allgemeinen und beruflichen Bildung ausgerichtetes Tempus-Plus-Programm vorgesehen.

Das Integrierte Programm soll seinerseits in vier Teilprogramme unterteilt werden: Comenius (Schulbildung), Erasmus (Hochschulbildung), Leonardo da Vinci (berufliche Aus- und Weiterbildung) und Grundtvig (Allgemeine Erwachsenenbildung). Einem über die Teilprogramme hinwegreichenden „transversalen Programm“ ist u.a. die Funktion zugeordnet, die Verknüpfung von allgemeiner und beruflicher Bildung zu verstärken, ferner ist eine erhebli-

che Steigerung sowohl der dezentralisierten Mobilitätsaktionen für einzelne Bürger als auch der institutionellen Partnerschaften vorgesehen.

Für Weiterbildungsanbieter von besonderer Relevanz sind die neuen Programmelemente der Netzwerke und Partnerschaften innerhalb von Leonardo sowie vermehrte Fortbildungsmöglichkeiten für Erwachsenenbildner innerhalb von Grundtvig. Nach den Vorstellungen der Kommission soll zum Ende der Programmlaufzeit jeder fünfte Anbieter von strukturierten Erwachsenenbildungsangeboten an wenigstens einer europäischen Kooperationsmaßnahme beteiligt sein. – Ein auf dem vorgestellten Entwurf beruhender Gesetzgebungsvorschlag der Kommission soll im Sommer 2004 veröffentlicht werden.

OECD: Analyse bemängelt Inkohärenz der Weiterbildungspolitik in den OECD-Ländern

Fragen des Zugangs zur Weiterbildung und der Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten stehen im Mittelpunkt von Heft 1/2004 des *European Journal of Education*. In einem Hauptbeitrag analysiert Beatriz Pont die Beteiligung an Weiterbildung in den OECD-Ländern und die in den Ländern praktizierte Weiterbildungspolitik (PONT 2004). Basis ihrer Analyse sind vor allem die von der OECD veranlassten thematischen Studien zur Weiterbildung. Die Weiterbildungspolitik, so Pont, sei vor allem aufgrund ihrer unzureichenden Kohärenz dringend verbesserungsbedürftig. Länderübergreifende Defizite sieht die Autorin in der Inflexibilität der Programme, in einem dem Bedarf spezifischer Zielgruppen nicht gerecht werdendem Angebot sowie in fehlenden bzw. unausgereiften Verfahren der Qualitätskontrolle, der Bildungsinformation und der Bildungsberatung. - Die weiteren Beiträge des Heftes befassen sich mit der Weiterbildungsteilnahme und deren politischen Implikationen in Frankreich, Wales, den EU-Beitrittsländern und Australien.

3. Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen

Die nachfolgende Darstellung der Rolle von Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für KMU beginnt mit einer knappen Erläuterung des Begriffs und der Spezifika von kleinen und mittleren Unternehmen. Im nächsten Abschnitt geht es um die Frage, inwieweit Weiterbildungseinrichtungen von KMU als Zulieferer externer Kompetenz wahrgenommen, anerkannt und auch praktisch genutzt werden. In diesem Zusammenhang wird auch das spezifische Verhältnis von formellem und informellem Lernen im Gesamt der Weiterbildungsaktivitäten von KMU erörtert.

3.1 Begriff, Merkmale und Bedeutung von KMU in Europa

Eine Unterscheidung von Unternehmen nach Betriebsgröße, nach der Anzahl der Beschäftigten und hier wiederum zwischen „Kleinen und Mittlere Unternehmen“ einerseits sowie Großunternehmen andererseits erscheint in vielerlei Hinsicht sinnvoll. Unter den Sammelbegriff der KMU werden heute europaweit Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 1 bis 249 subsummiert. Gleichwohl werden gerade mit Blick auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten die Grenzen dieser Grobunterscheidung deutlich.

Eine differenzierende Klassifikation, wie sie von der EU-Kommission propagiert und zunehmend auch europaweit angewandt wird, unterscheidet zwischen Kleinstunternehmen (1-9 Beschäftigte), Kleinunternehmen (10-49 Beschäftigte) und mittleren Unternehmen (50-249 Beschäftigte), wobei für die Feinabgrenzung zusätzlich auf den Jahresumsatz bzw. die Jahresbilanzsumme Bezug genommen wird. Gemäß der aktuellen einschlägigen Empfehlung der EU-Kommission vom 6. Mai 2003 setzt sich die Größenklasse der KMU „aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. Euro beläuft“ (EU-Kommission 2003a, S. 39). Ein kleines Unternehmen weist nach dieser Definition einen Jahresumsatz bzw. eine Jahresbilanz von maximal 10

Mio. Euro, ein Kleinunternehmen einen Jahresumsatz bzw. eine Jahresbilanz von maximal 2 Mio. Euro auf.

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen benennt für KMU zudem ein Reihe qualitativer Charakteristika (KMU-INSTITUT 2004, S. 4):

- Prägung des Betriebes durch die Persönlichkeit des Unternehmers oder der Unternehmerin
- Unternehmer als zugleich Eigenkapitalgeber, oberste Führungskraft und Risikoträger
- Persönliche Kontakte des Unternehmers zu den Mitarbeitenden
- Fähigkeit zur Erstellung von Leistungen nach Maß
- Strategische Erfolgsfaktoren in der gelebten Dienstleistungskompetenz aller Beschäftigten
- Familie des Unternehmers oft in die Unternehmung integriert
- Flache Linien-Organisation mit wenigen Hierarchiestufen
- Begrenzter Formalisierungsgrad

In allen entwickelten Industrieländern sind KMU sowohl volkswirtschaftlich als auch beschäftigungspolitisch eine wichtige Größe. Im Bereich der Europäischen Union erzielen sie derzeit ca. 60% der Wertschöpfung und stellen 67% der Arbeitsplätze zur Verfügung (EU-Kommission 2003b). Für einen Teil der EU-Länder, z.B. für das Vereinigte Königreich, wird darüber hinaus eine wachsende volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU berichtet (HUGHES 2002). Gleichzeitig wird allerdings angesichts zunehmender Konzentrationsprozesse von Unternehmen, der Globalisierung der Wirtschaft und des raschen technologischen Wandels allenthalben die Sorge um die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wie um die Beschäftigungsfähigkeit der in diesen Unternehmen Tätigen laut. Der Erhalt und die Fortentwicklung der Kompetenzen der KMU-Mitarbeiter erweist sich dabei als eines der zentralen Themen.

3.2 Stellenwert der Weiterbildung in KMU

Hat Weiterbildung in KMU, wie vielfach angenommen, einen geringeren Stellenwert als in Großunternehmen? Bei der Beantwortung dieser Frage werden häufig unterschiedliche Teilnahmequoten an organisierter Weiterbildung als Argument herangezogen, ferner wird aus der Abwesenheit bzw. der geringen Ausprägung professionalisierter Strukturen der Weiterbildung in den KMU selbst ein grundlegender Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Weiterbildungsteilnahme abgeleitet.

Die zum Thema vorliegenden empirischen Untersuchungen lassen indes nicht in jeder Hinsicht eindeutige und schon gar nicht für den gesamten europäischen Raum in gleicher Weise geltende Schlussfolgerungen zu. Nach dem Resümee eines aktuellen Forschungsüberblicks „verweisen die häufig widersprüchlichen Zahlen und Aussagen zu Weiterbildungsaktivitäten in KMU auf einen weiteren Forschungsbedarf in diesem Bereich“ (GONON/STOLZ 2003, S. 6). Gleichwohl sind neben den auf einzelne Länder ausgerichteten Analysen einige neuere international vergleichende Studien durchaus geeignet, die Situation zu erhellen. Unter letzteren hervorzuheben sind die zweite europäische Weiterbildungserhebung (GRÜNEWALD/MORAAL/SCHÖNFELD 2003) sowie das Enterprise Survey des European Network für SME Research (ENSR 2003). Dabei zeigt sich, dass ein Teil der durch bisherige Studien erzeugten „widersprüchlichen Aussagen“ auf unterschiedliche Begriffsverständnisse von „Weiterbildung“ zurückzuführen ist. Von Bedeutung ist dabei, ob ein „enges“ Verständnis von Weiterbildung – im Sinne der Teilnahme an Veranstaltungen im formellen System – oder eine „weite“ Interpretation des Weiterbildungsbegriffs – unter Einbeziehung nichtformeller Lernformen – zugrunde gelegt wird. Darüber hinaus sind bei der Dateninterpretation auch die Unterschiede der jeweils zugrunde liegenden Unternehmensgrößenklassen zu beachten.

Die zweite europäische Weiterbildungserhebung (CVTS II) erfasste – bezogen auf das Jahr 1999 – die Teilnahmequoten an Lehrveranstaltungen in 25 europäischen Ländern (EU-Staaten, EWR/EFTA-Länder, EU-Beitritts- und Kandidatenländer) nach drei Unternehmensgrößenklassen (Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen, Großunternehmen). Dabei ließ sich ein Anstieg der Teilnahme an Weiterbildungskursen über die drei Unternehmensgrößen-

Benklassen lediglich für fünf Länder (Belgien, Frankreich, Irland, Luxemburg und Vereinigtes Königreich) beobachten (siehe Tabelle 1). Hingegen findet sich in neunzehn der 25 erfassten Länder die niedrigste Teilnahmequote bei den mittleren Unternehmen. Auch hinsichtlich der Weiterbildungsintensität, festgestellt anhand der Teilnahmestunden, ließ sich kein einheitliche Abhängigkeit von den Unternehmensgröße feststellen. Eine gewisse Differenzierung deutet sich hier allerdings zwischen EU-Mitgliedsstaaten und EU-Bewerberländern an. Ist die Weiterbildungsintensität in sechs EU-Mitgliedsstaaten sowie in Norwegen und Estland in den Großunternehmen am höchsten, so sind es in acht Bewerberländern die Kleinunternehmen (GRÜNEWALD(MORAAL/SCHÖNFELD 2003, S. 33f.). Bereits diese Befunde deuten darauf hin, dass die Weiterbildungspraxis in KMU von länderspezifischen Faktoren abhängig ist, die u.a. mit der jeweiligen allgemeinen und unternehmensbezogenen Lernkultur in Verbindung stehen dürften.

Tabelle 1: Teilnahmequote an Lehrveranstaltungen nach Unternehmensgrößenklassen (% - 1999)

	10-49 Beschäftigte	50-249 Beschäftigte	250 und mehr Beschäftigte
1	S (61)	S (54)	S (67)
2	DK (56)	DK (52)	B (62)
3	NO (54)	NO (51)	IRL (59)
4	FIN (53)	UK (50)	F (59)
5	SI (50)	IRL (49)	FIN (58)
6	UK (47)	L (46)	DK (55)
7	IRL (47)	B (46)	NO (53)
8	I (46)	NL (45)	CZ (53)
9	NL (46)	FIN (45)	UK (52)
10	GR (45)	CZ (42)	L (52)
11	B (44)	F (41)	SI (50)
12	P (44)	P (41)	I (50)
13	L (42)	I (41)	P (47)
14	CZ (42)	E (39)	E (47)
15	E (40)	SI (35)	NL (43)
16	D (39)	D (33)	A (38)
17	A (35)	GR (32)	PL (37)
18	F (34)	A (31)	D (37)
19	HU (32)	PL (28)	GR (34)
20	PL (31)	EE (25)	EE (30)
21	LV (31)	HU (22)	BG (29)
22	RO (30)	LV (22)	HU (26)
23	BG (27)	BG (22)	LV (24)
24	EE (27)	RO (19)	LT (22)
25	LT (23)	LT (15)	RO (20)

Quelle: CVTS II, zit. nach GRÜNEWALD(MORAAL/SCHÖNFELD 2003, S. 25)

Der Bericht des European Network für SME Research zur Kompetenzentwicklung in KMU analysiert die in der Europäischen Union sowie in Norwegen, Island, Liechtenstein und der Schweiz (Europa-19) praktizierten Verfahren zur Förderung unternehmensinterner Kompetenz und zum Erwerb externer Expertise und schließlich die in diesem Prozess auftretenden hemmenden Faktoren. Er stützt sich dabei neben national ausgerichteten Studien vor allem auf Daten des ENSR Enterprise Survey von 2002 (ENSR 2003). Die Analyse geht bewusst vom Begriff der Kompetenzentwicklung aus, unterstreicht die Bedeutung informeller Elemente der Weiterbildung in KMU und nennt dabei „Methoden wie *Learning by Doing*, Besuche anderer Unternehmen, Dialog mit Kunden und Lieferanten, Personalentwicklungsveranstal-

tungen, Job Rotation (Stellentausch), Belegschaftstreffen etc.“ (ebd., S. 13). Investitionen in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen können in dieser Sicht auf zweierlei Weise erfolgen: als „Entwicklung interner Kompetenz“ und als „externe Kompetenzakquisition“.

Der ENSR Enterprise Survey 2002 zeigt zunächst die Vielfalt der Methoden, die KMU im Bereich von „Europa-19“ bei der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter einsetzen (siehe Tabelle 2). Gleichzeitig macht er deutlich, dass bei der untersuchten Population informelle Weiterbildungspraktiken einen größeren Stellenwert haben als formelle Weiterbildungsaktivitäten. Drittens verweisen die Ergebnisse hier – im Ggs. zu denen von CVTS II – auf eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Nutzung formeller Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Korrelation konnte, viertens, auch für das generelle Engagement von KMU in Kompetenzentwicklung, d.h. unter Einschluss informeller Lernformen, festgestellt werden.

Hinsichtlich des Engagements von KMU bei der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter lassen sich auf der Basis des ENSR Enterprise Survey 2002 innerhalb des Europa-19-Bereichs drei Gruppen von Ländern unterscheiden: Eine aus nordischen Ländern (Norwegen, Finnland, Schweden, Island) sowie Irland, Liechtenstein und Österreich bestehende Gruppe verfügt demnach über besonders hohe und vielfältige formelle wie informelle Weiterbildungsaktivitäten. Im Mittelfeld liegen die Niederlande, Dänemark, Belgien, das Vereinigte Königreich, die Schweiz oder Deutschland, gefolgt von der dritten Gruppe, die sich aus den südeuropäischen Ländern (Italien, Griechenland, Spanien, Portugal) sowie Frankreich und Luxemburg zusammen setzt.

Tabelle 2: 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 (Mehrfachantworten möglich)

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	0-9	10-49	50-249	
Besuch 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 externer Kompetenz	21	32	39	22
Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern	32	46	56	33
% der Unternehmen, die keine der vorgegebenen Methoden durchgeführt haben	20	9	4	19
% der Unternehmen, die keine formellen Weiterbildungsmaßnahmen durchführen	61	44	30	59
Durchschnittliche Zahl der von den Unternehmen eingesetzten Instrumente	3,1	3,8	4,8	3,1

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002, zit. nach ENSR 2003, S. 22

Vorliegende Untersuchungen (z.B. ENSR 2003) zeigen, dass Führungskräfte von KMU, in Gestalt von Direktoren und Managern (einschließlich Eigentümer), in der Mehrzahl der europäischen Länder vor den Angehörigen jeder anderen Berufsgruppe von den Kompetenzentwicklungsaktivitäten von KMU profitieren. Nach dem ENSR Enterprise Survey 2002 sind, jeweils im Durchschnitt der KMU, mit einer Quote von 60% die „Direktoren und Manager“ die größten Nutznießer von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, hingegen nur 28% der Angehörigen des mittleren Managements und Vorarbeiter, 39% der Gruppe „Kaufmännische An-

gestellte/Verwaltungspersonal“, 36% der Gruppe „Techniker, Fachkräfte, Ingenieure“, 26% der angelernten Arbeitskräfte und lediglich 16% der gering qualifizierten, ungelerten Arbeiter (ENSR 2003, S. 30). Bemerkenswerter Weise folgt im Ländervergleich Deutschland erneut nicht dem europäischen Trend, diesmal zusammen mit Österreich und Liechtenstein, indem dort die Gruppe der „Techniker,/Fachkräfte/Ingenieure“ vor der Berufsgruppe der „Direktoren/Manager“ rangiert.

Im nationalen Rahmen durchgeführte Studien tragen zu einem weiter differenzierten Bild des Stellenwerts von Weiterbildung in KMU bei. So haben Gonon, Schläfli u.a. für die Schweiz eine groß angelegte repräsentative Untersuchung zu KMU und Weiterbildung durchgeführt, von der mittlerweile erste Ergebnisse vorliegen (GONON/SCHLÄFLI 2002; GONON/SCHLÄFLI 2003; HOTZ 2003). Zu den Schlussfolgerungen der Untersuchung zählt, dass KMU kaum weniger weiterbildungsaktiv sind als Großunternehmen und dass sie vor allem Wert auf arbeitsintegrierte Formen der Qualifizierung der Mitarbeiter legen. 60% der befragten KMU geben an, dass sie Weiterbildung strategisch planen (WEIL 2003).

Auch britische Untersuchungen unterstreichen den besonderen Stellenwert des informellen Lernens am Arbeitsplatz in KMU. Sie leiten daraus die Empfehlung ab, dass KMU bei der Planung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowohl das Lernen am Arbeitsplatz selbst als auch die Verbindung zwischen informellen und formellen Formen des Lernens stärker berücksichtigen (HUGHES ET AL. 2002, bes. S. 3). Zudem machen britische Studien auf die besondere Neigung von Kleinstformen zur Abstinenz gegenüber formeller Weiterbildung aufmerksam (DEVINS ET AL. 2002).

3.3 Die Rolle von Weiterbildungseinrichtungen als Quellen externer Kompetenz für KMU

Es liegt nahe, dass Betriebe bei unzureichenden eigenen Weiterbildungsressourcen sich externer Weiterbildungsanbieter bedienen. Welche spezifische Rolle spielen vor diesem Hintergrund Weiterbildungsträger für KMU? Gibt es im europäischen Umfeld bestätigende Hinweise für die These, wonach KMU zu längerfristig orientierten Kooperationsbeziehungen mit Bildungsanbietern tendierten, wobei diese als „Quasi-Interne“ fungieren (KAILER 1995)? In welcher Weise reagieren Bildungsanbieter auf spezifische Bedürfnisse von KMU? Was sind hemmende Faktoren für Weiterbildung in KMU?

Tabelle 3: Anteil der KMU, die verschiedene Quellen externer Kompetenz in den letzten drei Jahren genutzt haben, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent (Mehrfachantworten möglich)

	Anzahl der Beschäftigten			Durchschnitt
	1-9	10-49	50-249	
Anstellung von Mitarbeitern mit den erforderlichen neuen Kompetenzen	13	27	48	14
Abschluss-/Rechnungsprüfer und 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

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2002, zit. nach ENSR 2003, S. 28

Der im vorangegangenen Abschnitt erwähnte ENSR Enterprise Survey 2002 hat die wichtigsten Zulieferer externer Kompetenz für KMU in neuzehn europäischen Ländern untersucht. Demnach zählen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen einschließlich Universitäten generell zu den wichtigen Quellen externer Kompetenz. Insgesamt nehmen sie bei den befragten Unternehmen (bis 249 Beschäftigte) in dieser Funktion den vierten Rangplatz ein, nach „Kunden und/oder Lieferanten“, „Wirtschafts- und Unternehmensverbänden“ sowie „Unternehmensberatern“ (siehe Tabelle 3). Die Bedeutung externer Partner variiert dabei mit der Betriebsgröße, aber auch zwischen den Ländern.

Als besonders bemerkenswert erscheint der Befund, dass „Aus- und Weiterbildungsanbieter/Universitäten“ von den KMU in Deutschland und Liechtenstein als die wichtigsten Zulieferer externer Kompetenz genannt werden (ENSR 2003, bes. S. 24 ff.). Entgegen dem hierzulande auch in der Fachöffentlichkeit vielfach vermittelten Eindruck befinden sich Weiterbildungsanbieter in Deutschland damit als Dienstleister für KMU im internationalen Vergleich in einer durchaus guten Wettbewerbsposition, wobei für eine Gesamteinschätzung neben institutionenspezifischen Differenzierungen sicherlich auch regionale Disparitäten eine Rolle spielen (vgl. z.B. für das Land Brandenburg MEYER-WÖLFING 2003, bes. S. 177 u. S. 217).

Ergänzende Informationen zur Weiterbildung in KMU liefern Studien aus der Schweiz und Dänemark. So untersuchte die Studie über Kooperationspotentiale zwischen KMU und Bildungsinstitutionen in der Schweiz u.a. die Wichtigkeit unterschiedlicher Weiterbildungsbereiche sowie den Stellenwert von Kooperationsbeziehungen der KMU in der Weiterbildung (HOTZ 2003). Hinsichtlich der Relevanz von Bildungsbereichen stand für 30% der befragten KMU das betriebsspezifische Fachwissen an erster Stelle. Sozialkompetenzen nahmen mit 19% einen unteren Rangplatz ein. Unter den bei Weiterbildungsmaßnahmen der KMU praktizierten Kooperationsformen erreicht die Kooperation mit Berufsverbänden mit 44% den Spitzenplatz, gefolgt von der Kooperation mit den eigenen Mitarbeitern (35%), mit externen Weiterbildungsanbietern (30%) und mit anderen Unternehmen (22%). Aus den Befunden leiten die Autoren die Schlussfolgerung ab, dass Weiterbildungseinrichtungen sich stärker am dualen Prinzip der Lernkooperation zwischen Betreib und Bildungsträger orientieren sollten (HOTZ 2003, S. 19).

Tabelle 4: *Hauptgründe dänischer Unternehmen, keine formellen Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen, 2001, in Prozent, nach Unternehmensgröße (Mehrfachantworten möglich)*

	Anzahl der Beschäftigten				Durchschnitt
	1-9	10-49	50-199	200+	
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 2002, zit. nach ENSR 2003, S. 40

Bei seiner jährlichen repräsentativen Befragung von dänischen Unternehmen zur Weiterbildungspraxis ging das Kopenhagener Institut für Markttrends 2002 auch der Frage nach, was Unternehmen davon abhält, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen (Tabelle 4). Zeitmangel erwies sich dabei über alle Betriebsgrößen hinweg als der wichtigste Hinderungsgrund, gefolgt von einem unzureichenden Budget. Die Summe der Nennungen der Gründe „keine relevanten Kurse auf dem Markt“, „keine relevanten Kurse in der Nähe“, „mangelndes Wissen über das Kursangebot“ sowie „Mangel an Planung“ insbesondere bei KMU zeigt die prinzipiell vorhandenen Chancen externer Weiterbildungsanbieter, und dies in einem Land mit einer generell hochentwickelten Weiterbildungskultur und –infrastruktur.

3.4 Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für KMU – das Beispiel England

Die Förderung der Kompetenzentwicklung in KMU ist in zahlreichen europäischen Ländern Gegenstand spezieller nationaler oder regionaler Anstrengungen und damit verbundener Programme. Berücksichtigt man dabei die Beteiligung externer Weiterbildungsanbieter, so verdienen die Erfahrungen in England besondere Beachtung. Die Kooperation zwischen KMU und Bildungsanbietern spielt dort sowohl in der Bildungspolitik als auch in der Praxis der Weiterbildung eine beachtliche Rolle. Dies geschieht vor dem Hintergrund vor allem folgender Kontextbedingungen:

- der im europäischen Vergleich als besonders gravierend wahrgenommenen „Kompetenzlücke“ der Erwerbsbevölkerung im Vereinigten Königreich,
- der vor allem bei Kleinunternehmen ausgeprägten Abstinenz gegenüber Maßnahmen formeller Weiterbildung,
- der von der Politik wahrgenommenen Notwendigkeit der Förderung von Basiskompetenzen bei gering Qualifizierten in KMU,
- dem Interesse von Bildungseinrichtungen, angesichts der als unsicherer gewordenen öffentlichen Förderung von Bildung Marktchancen im Privatsektor aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln (vgl. AOC/UF1 2001, S. 5).

Die staatlichen Initiativen und in der Fachöffentlichkeit geführten Debatten zur Förderung von Weiterbildung in KMU haben sowohl die einschlägige Forschung inspiriert als auch zur Veröffentlichung von praktischen Ratgebern und Best-Practise-Sammlungen für Weiterbildungseinrichtungen geführt. Unter den Forschungsberichten sind zu erwähnen allgemeine Studien zur Kompetenzentwicklung von Arbeitsnehmern in KMU (HUGHES et al. 2002; KITCHING/BLACKBURN 2002), Evaluationsstudien zu den unten beschriebenen Förderprogrammen (z.B. HIRST/LEFAUCHEUX/RINNE 2003) und schließlich Untersuchungen zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften in KMU (BOLDON/TERRY 2000; PERREN/DAVIS/KROESSIN 2001; DEVINS ET AL. 2002).

3.4.1 Programme zur Förderung der Weiterbildung in KMU

In England existieren zahlreiche staatliche Programme, die ausschließlich oder zu großen Teilen auf die Förderung von Weiterbildungsaktivitäten, jeweils unter Beteiligung von Weiterbildungseinrichtungen, ausgerichtet sind. Zu nennen sind vor allem die Programme *Small Firm Training Loan* (SBG 2002; CFE 2002), *Investors in People* (IIP 2003; <http://www.iipuk.co.uk/>), *Small Firm Development Account* (CFE 2002; HIRST/LEFAUCHEUX/RINNE 2003) und *Employer Training Pilots* (DFES 2004).

Small Firm Training Loan

Im Rahmen des staatlichen *Small Firms Loan Guarantee Scheme* wird Kleinunternehmen (bis 50 Beschäftigte) seit 1994 ein zinsgünstiger Kredit mit einer Kreditsumme zwischen £ 500 und £ 125.000 für Weiterbildungszwecke angeboten. Der Erfolg dieses Programm scheint allerdings gering: Bis Mitte 2002 waren im Rahmen dieses Programms lediglich 574 Kredite für Weiterbildung in Anspruch genommen worden.

Investors in People

Bereits seit 1991 wird der Titel *Investor in People* im Vereinigten Königreich an Unternehmen und Organisationen verliehen, die Personalentwicklung nach den Kriterien der gleichnamigen Initiative praktizieren. Das vom Bildungsministerium initiierte, kostenpflichtige Programm bietet den Unternehmen neben der Beurteilung vor allem Beratungs- und Unterstützungsleistungen, und zwar sowohl in der der Beurteilung vorangehenden Phase als auch im Anschluss daran. Die Kriterien beziehen sich auf (a) die Verpflichtung, Personalentwicklung für alle Beschäftigten zu betreiben, um die Unternehmensziele zu erreichen, (b) die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs, (c) die Implementierung geeigneter Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen sowie (d) die Evaluierung der Maßnahmen. Für die Gesamtsteuerung des Programms ist *Investors in People UK Ltd* (zuständig, in England liegt die Umsetzung in den Händen der regionalen *Learning and Skills Councils* sowie des *Small Business Service*). Das Programm wird im Vereinigten Königreich insgesamt als sehr erfolgreich bewertet, derzeit sind dort mehr als 34.000 Unternehmen, in denen insgesamt ca. 27% der Erwerbspersonen beschäftigt sind, als *Investor in People* anerkannt. Zudem wird das Programm inzwischen in zahlreichen europäischen und außereuropäischen Ländern, darunter in Frankreich, den Niederlanden und der Schweiz, mit Erfolg vermarktet.

Seit jeher hängt die Reichweite des IIP-Programms stark von der Unternehmensgröße ab: Ende 2000 waren mehr als 47% der größeren Unternehmen (ab 200 Beschäftigte), aber nur 27% der Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis 199 als *Investors in People* anerkannt. Noch erheblich geringer war zu diesem Zeitpunkt der Anteil beteiligter Kleinunternehmen, der mit 7.431 Zuerkennungen des Standards gerade einmal 2% erreichte. Seitdem wurden zum einen neue Programme zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen entwickelt. Zum anderen wurden aber auch zusätzliche Anreize geschaffen, um KMU stärker am IIP-Programm zu beteiligen. Zu den Instrumenten zählt ein eigener telefonischer und internet-gestützter Beratungsdienst für kleine Unternehmen (<http://www.yourpeoplemanager.com>) sowie zusätzliche, auch finanzielle Unterstützung vor allem kleiner Unternehmen. Mit der Anfang 2002 begonnenen *Small Firm Initiative* soll innerhalb von zwei Jahren die Zahl der mit dem IIP-Standard arbeitenden kleinen Unternehmen (5 bis 49 Beschäftigte) vor allem durch zusätzliche finanzielle Anreize um 10.000 gesteigert werden. Externe Unterstützungsstrukturen erbringen in diesem Zusammenhang sowohl Beratungs- als auch Weiterbildungsleistungen mit der Folge, dass sowohl Unternehmensberatungen als auch „klassische“ Bildungsanbieter auf diesem Markt aktiv sind.

Small Firm Development Account

Beim *Small Firm Development Account* (SFDA) handelt es sich um ein bislang auf Teilregionen Englands beschränktes, vom *Centre for Enterprise* initiiertes Pilot-Projekt zur Unterstützung von Kompetenzentwicklung in KMU. Es ging hervor aus dem im Mai 2001 in den *East Midlands* gestarteten *Small Firm Learning Account*, das sich seinerseits auf das Ende 2001 abgerochene Programm der Individuellen Lernkonten (*Individual Learning Accounts*) gestützt hatte. Ausgangspunkt des SFDA war die Wahrnehmung, dass mittlere und insbesondere kleine Unternehmen durch die bisherigen Instrumentarien zur Förderung der Kompetenzentwicklung, einschließlich *Investors in People*, nur sehr unzureichend erreicht wurden. Der SFDA richtet sich an Kleinunternehmen (5-49 Mitarbeiter), die vom Betriebsinhaber geleitet werden. Zu den Spezifika des Programms zählt der Aufbau unternehmensinterner Personalentwicklungsressourcen in Gestalt eines *Learning Champion* sowie die Einrichtung der Funktion von Lernberatern bei den regionalen Unternehmensverbänden, die die *Learning Champions* bei der Entwicklung eines Weiterbildungsplans unterstützen und gleichzeitig als „ehrliche Makler“ bei der Identifikation geeigneter Weiterbildungsangebote behilflich sind.

Die finanzielle Unterstützung im Rahmen des SFDA bezieht sich auf die Kosten für die Qualifizierung des *Learning Champion* sowie auf die Aufstellung und Implementierung des Weiterbildungsplans, wobei für letztere ein Zuschuss von 50% der Weiterbildungskosten bis maximal £ 150 pro Beschäftigten gezahlt wird.

Employer Training Pilots

Mit dem Programm der *Employer Training Pilots* wird das Ziel verfolgt, die Kompetenzentwicklung gering qualifizierter Arbeitnehmer zu fördern. Unterstützt werden dabei Maßnahmen, mit denen die Lernenden hinreichende Kompetenzen auf dem Niveau des *General Certificate of Secondary Education* (mittlerer Bildungsabschluss im allgemeinbildenden Schulwesen) erwerben können. Das Programm beinhaltet im einzelnen kostenlose Weiterbildungsangebote, ein umfangreiches Informationspaket für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die Beratung der Interessenten bei der Wahl geeigneter Kurse sowie die finanzielle Unterstützung der Unternehmen, die Mitarbeiter zu Weiterbildungszwecken von der Arbeit freistellen. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Programms umfassen u.a. EDV-Kurse (darunter Kurse zum Erwerb des europäischen Computerführerscheins).

Unter der Ägide des *Learning and Skills Council* im Jahr 2002 als Pilotprojekt in zwölf ausgewählten Grafschaften begonnen, kündigte die Regierung im März 2004 an, das Programm im Verlauf des Jahres 2004 räumlich auf ein Drittel des Gebiets von England auszuweiten. Nach den Ergebnissen einer aktuellen Studie sind mehr als 90% der beteiligten Unternehmen KMU und mehr als 70% Kleinunternehmen.

Bereits die Beschreibung der Förderlandschaft lässt die Komplexität des Umfelds erkennen, in dem Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleister für KMU zu operieren haben. Diese Komplexität wird noch einmal gesteigert bei einer Analyse der Hauptformen der Zulieferung externer Kompetenz an KMU. Zu nennen sind hier vor allem

- Kurse, Informationsveranstaltungen und Beratungsmaßnahmen;
- Netzwerke, insbesondere branchenspezifische Netzwerke, etwa im Rahmen des *Business Link Network*;
- internet-basierte Unterstützungsstrukturen, die sich entweder auf Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen beziehen können, etwa über das *Small Business Research Portal* (<http://www.smallbusinessportal.co.uk>) oder Beispiele von Best Practice der Kompetenzentwicklung in KMU liefern (<http://www.yourpeoplemanager.com>).

Es verwundert nicht, dass angesichts der skizzierten Situation inzwischen die Unüberschaubarkeit der in England auf KMU ausgerichteten Programme und Institutionen und eine dahinter stehende „Initiativitis“ von Politik und Administration beklagt wird (PERREN/DAVIS/KROESSIN 2001).

3.4.2. Further Education Colleges und KMU

Ungeachtet der Komplexität und der auch politisch induzierten Dynamik der Rahmenbedingungen scheint es, dass die Weiterbildungsanbieter und unter ihnen insbesondere die *Further Education Colleges (FECs)*, Universitäten sowie private Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen sich mit einigem Erfolg als Dienstleister für KMU profilieren können. So arbeiten die *FECs* bereits 1999 im Schnitt mit 250 bis 300 örtlichen KMU zusammen (AOC/UFI 2001, S. 5). Die Kooperation von *FECs* und *University for Industry* mit dem nationalen learn-direct-Netzwerk, das professionell entwickelte E-Learning-Bausteine zur Verfügung stellt, liefert dabei die wichtigen E-Learning-Komponenten des Weiterbildungsangebots für KMU. Darauf gestützte Blended-Learning-Angebote erleichtert den Bildungseinrichtungen gleichzeitig den Zugang zu den Unternehmen. Fallbeispiele zeigen, dass dies insbesondere für den Bereich der Förderung von Kompetenzen im EDV-Bereich, u.a. für E-Commerce-Schulungen, gilt. Erkennbar ist dabei der Trend zur Bildung von Konsortien, die aus mehreren Bildungsanbietern bestehen und damit die Voraussetzungen schaffen für eine auf die Zielgruppe von KMU ausgerichtete Professionalität, bis hin zur Einrichtung der Stelle von *SME Development Officers* (vgl. AOC/UFI 2001, S. 18). Diese Entwicklung unterstreicht den Stellenwert sowohl von Netzwerkbildung als auch der Professionalisierung adressatenspezifischer Weiterbildungsdienstleistungen. Als Lernorte fungieren neben den Betrieben auch eigens von Konsortien geschaffene Lernzentren.

Einen systematisch aufgebauten und praxisorientierten Ratgeber für Weiterbildungseinrichtungen hat die *Association of Colleges* zusammen mit *University of Industry* vorgelegt (AOC/UFI 2001). Darin werden sowohl mögliche Hemmnisse für die Kooperation zwischen Weiterbildungsanbietern und KMU als auch Lösungsvorschläge für deren Überwindung beschrieben. Thematisiert werden die allgemeine Analyse von Lernbedarfen in KMU, die zielorientierte Ansprache von KMU und der dort Beschäftigten, die systematische Sammlung von Informationen über KMU, der Aufbau und die Pflege einer effektiven Beziehungen zu den KMU, die adressatenspezifische Personalentwicklung in der Weiterbildungseinrichtung, die Berücksichtigung der besonderen Zeitprobleme in KMU, die Positionierung von Lernangeboten als Lösungen für Unternehmensprobleme, die Vermeidung „qualifikationsorientierter“ Lernangebote (vor dem Hintergrund der Tatsache, dass staatliche Förderung häufig an die Erhöhung der Qualifikationsstufe der Beschäftigten im Rahmen des Systems der *National Vocational Qualifications* gebunden ist), die Curriculumentwicklung, die Nutzung von e-learning und schließlich die Notwendigkeit, den in den KMU Verantwortlichen zu verdeutlichen, dass Investitionen in Bildung sich für den Betrieb lohnt.

Die Bemühungen von *FECs* als Dienstleister von KMU sind Teil des allgemeinen Trends, die Verbindungen zu den Unternehmen in der Region zum gegenseitigen Vorteil auszubauen. Einer aktuellen Untersuchung zufolge haben zu diesem Zweck zwei Drittel der *FECs* eigene *business units* eingerichtet, auch die einzelnen Abteilungen der *Colleges* unterhalten vielfache Beziehungen zu den Unternehmen (MCCOSHAN/SOUTO OTERO 2003). Die Studie macht allerdings auch auf Schwächen aufmerksam, die sich u.a. darin zeigen, dass die *Colleges* nur unzureichend in der Lage sind, von den Unternehmen nachgefragte komplexe Lösungen (inklusive Forschung, Entwicklung, Produktdesign und Weiterbildung) anzubieten.

3.4.3 Weiterbildung für Führungskräfte in KMU

In der britischen Diskussion um Kompetenzentwicklung in KMU genießt die Frage der Weiterbildung von Führungskräften besondere Aufmerksamkeit (vgl. dazu v.a. BOLDON/TERRY 2000; PERREN/DAVIS/KROESSIN 2001; DEVINS ET AL. 2002; KITCHING/BLACKBURN 2002.) Der Arbeitsgruppe *SME Management and Leadership Development* des im Jahr 2000 gegründeten *Council for Excellence in Management and Leadership* (<http://www.managementandleadershipcouncil.org/>) kommt dabei die Rolle des einschlägigen *Think Tank* in diesem Bereich zu.

Unabhängig davon, ob mit „Führungskräften“ ausschließlich die Ebene der Betriebsinhaber und Unternehmensleitungen im engeren Sinn oder, wie im folgenden, der Gesamtbereich des mit Führungsaufgaben befassten Personal unter Einschluss des „mittleren Managements“ gemeint ist, stehen hinsichtlich der Bedeutung des Themas folgende Begründungen im Vordergrund:

- Führungskräfte von KMU sind in der Regel in ihrem branchenspezifischen Fachgebiet qualifiziert, verfügen aber in sehr unterschiedlichem Ausmaß - und häufig unzureichend - über die für Unternehmensführung unter heutigen Bedingungen erforderlichen Kompetenzen.
- Während KMU grundsätzlich formellen Formen der Weiterbildung reserviert gegenüber stehen, sehen sie in der Kompetenzentwicklung des Führungspersonals den Bereich, in dem sie am stärksten auf externe Unterstützung angewiesen sind (BOLDON/TERRY 2000).
- Führungskräften von KMU kommt bei der Kompetenzentwicklung im Gesamtunternehmen eine Schlüsselrolle im Sinne des Kaskadenmodells zu: Eine Führungskraft erwirbt im Sinne dieses Modells extern neue Kompetenzen und gibt sie im Unternehmen „nach unten“ weiter.

Die Untersuchung der Anbieterstruktur von Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen für Führungskräfte in KMU zeigt für England eine aus mehreren Bereichen zusammengesetzte Unterstützungsstruktur:

- Verbände von KMU wie die *Federation of Small Businesses* (<http://www.fsb.org.uk/>) und der *Small Business Council* (<http://www.smallbusinesscouncil.org/>);

- staatlich finanzierte Dienstleistungseinrichtungen für KMU wie der *Small Business Service* (<http://www.sbs.gov.uk/>), die *Small Business Research Initiative* und die *Small Firms Enterprise Development Initiative*;
- staatlich finanzierte Dienstleistungseinrichtungen zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung in Unternehmen wie der *Learning and Skills Council* mit seinen regionalen Abteilungen (<http://www.lsc.gov.uk/National/default.htm>), *University for Industry* und *learnirect* (<http://www.learnirect.co.uk/>) und der *Council for Excellence in Management and Leadership* (<http://www.managementandleadershipcouncil.org/>);
- privatwirtschaftlich operierende Beratungsfirmen und Weiterbildungsanbieter sowie
- Universitäten und staatliche finanzierte Weiterbildungseinrichtungen, darunter die *Further Education Colleges*.

Nach den Ergebnissen der Untersuchung von Perrin, Davis und Krössin sind im Vereinigten Königreich überwiegend öffentlich geförderte Anbieter an der Weiterbildung von Führungskräften beteiligt (PERREN/DAVIS/KROESSIN 2001). Dies schließt sowohl die Unternehmensverbände ein als auch die privaten Weiterbildungsträger, soweit sie als Auftraggeber staatlich finanzierter Projekte auftreten. Die in derselben Untersuchung präsentierte Rangliste der wichtigsten Institute wird angeführt von der Gruppe der universitären *Business Schools*, gefolgt vom *Small business Service*, den *Training and Enterprise Councils* (jetzt: *Learning and Skills Councils*), dem Ministerium für Handel und Industrie sowie den *Further Education Colleges* (ebd., S. 10).

Weitere aufschlussreiche Untersuchungsbefunde beziehen sich auf den Lernbedarf von Führungskräften in KMU (BOLDON/TERRY 2000). Externe Expertise wird nach den Ergebnissen mehrerer Studien erwartet im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Nachfolge der Unternehmensleitung (*successive management*). Als weitere wichtige Themen erweisen sich „Delegieren“, „Zeitmanagement“ und „strategisches Denken“. Zu den entscheidenden Kriterien für den Erfolg externer Bildungsanbieter bei KMU zählen die Glaubwürdigkeit und die wahrgenommene Fachkompetenz der Anbieter sowie ein hoher Grad an Flexibilität hinsichtlich der Lernformen und der Lernorte.

3.5 Resümee

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Weiterbildungseinrichtungen durchaus in der Lage sind, sich als Dienstleister für KMU zu profilieren. Dies gilt, wie das Beispiel England zeigt, auch unter den Bedingungen einer stärker nachfrageorientierten staatlichen Weiterbildungspolitik. Die Erfolgsbedingungen verweisen dabei einmal mehr auf die Ausdifferenzierung von Weiterbildungsdienstleistungen, auf die Professionalisierung in den Bereichen Marktanalyse, Marketing und Produktentwicklung, auf die Flexibilisierung der Lernformen unter Einbeziehung von E-Learning und schließlich auf die Kooperation in regionalen Netzwerken.

4. Quellenverzeichnis

- ALI (2003): Annual Report of the Chief Inspector 2002-2003. Coventry: Adult Learning Inspectorate http://www.ali.gov.uk/ciar0102/ciar0102_Executive_Summary.pdf
- AOC/UFI (2001): Workforce Development in SMEs. A joint report by AoC and Ufi on increasing the take-up of learning by small firms. London: Association of Colleges & University for Industry
- BMBWK (2004): Gehr: Mehr Autonomie für die Donauuniversität Krems durch neues Gesetz. Pressemitteilung des Österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur vom 27.1.2004. Wien: BMBWK http://www.bmbwk.gv.at/ministerium/pm/Aktuelle_Pressemitteilu11095.xml
- Boldon, Richard; Terry, Rohini (2000): Leadership development in small and medium sized enterprises. Phase 1 report. Exeter: University of Exeter, Centre for Leadership Studies

- Bundesamt für Statistik (2004): Weiterbildung in der Schweiz 2003 – Rückgang der beruflichen Weiterbildung. Pressemitteilung Nr. 0305-0402-70 vom 22. März 2004
<http://www.statistik.admin.ch/news/pm/0350-0402-70.pdf>
- CFE (2002): The Small Firm Development Account. Policy Briefing Note March 2002. London: Centre for Enterprise
<http://www.centreforenterprise.co.uk/downloads/020311SFDAPolicyBriefingNote.pdf>
- Devins, David, et. al. (2002): Management development and learning in micro business: a ,missing link' in research and policy. Leeds: Leeds Metropolitan University, Policy Research Institute
- DFES (2004): Employer Training Pilots and the Development of a National Programme to Support for Employer Training. London: Department for Education and Skills
http://www.dfes.gov.uk/skillsstrategy/subPage.cfm?action=progUpdates.viewUpdate&i_progUpdateID=10
- Donau-Universität Krems (2004): Neues Gesetz stärkt Entwicklungspotenzial der Universität. Donau-Universität Krems wird zur Universität für Weiterbildung Krems. Pressemitteilung der Donau-Universität Krems vom März 2004. Krems: DUK
<http://www.donau-uni.ac.at/de/aktuell/news/archiv/02752/index.php>
- EU-Kommission (2003a): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/236/EG). In: Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.5.2003, L 124/36
http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf
- EU-Kommission (2003b): Entwicklung der Fähigkeiten und Qualifikation von KMU-Mitarbeitern. Leonardo da Vinci, Reihe Bewährte Praxis, H. 7. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- EU-Kommission (2004): Die neue Generation von Programmen im Bereich allgemeine und berufliche Bildung nach 2006. Mitteilung der Kommission vom 9.3.2004. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften
http://europa.eu.int/comm/education/programmes/newprog_de.html
- ENSR (2003): Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU. Bericht Nr. 1/2003 des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU (ENSR). Erstellt im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen der Kommission der europäischen Gemeinschaften von KMG Special Services und EIM Business & Policy Research, Niederlande in Zusammenarbeit mit European Network for SME Research (ENSR) und Intomart. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report1_de.pdf
- ETF (2003): Thirteen Years of Cooperation and Reforms in Vocational Education and Training in the Acceding and Candidate Countries. Turin: European Training Foundation
- Fragoulis, Haralabos; Masson, Jean-Raymond; Klenha, Vaclav (2004): Improving Opportunities for Adult Learning in the Acceding and Candidate Countries of Central and Eastern Europe. In: European Journal of Education, Vol. 39, No. 1, pp. 31-45
- Gonon, Philipp; Schläfli, André (2002): Kooperationspotentiale zwischen kleinen und mittelständischen Betrieben und Bildungsinstitutionen in der Weiterbildung. Zwischenbericht 1 für die Kommission für Technologie und Innovation KTI. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, S. 2
- Gonon, Philipp; Schläfli, André (2003): Kooperationspotentiale zwischen kleinen und mittelständischen Betrieben und Bildungsinstitutionen in der Weiterbildung. Zwischenbericht 2 für die Kommission für Technologie und Innovation KTI. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- Gonon, Philipp; Stolz, Stefanie (2003): Betriebliche Weiterbildung und KMU – ein Forschungsüberblick. In: Education Permanente 2003, H. 4, S. 4-9
- Grünwald, Uwe; Moraal, Dick, Schönfeld, Gudrun (Hrsg.) (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung
- Hirst, Andy; Lefauchaux, Morgane; Rinne, Sini (2003): Evaluation of the Pilot Small Firm Development Account. London: Centre for Enterprise

- Hotz, Hans-Peter (2003): Weiterbildung der KMU in der Schweiz – Versuch einer Profilbildung. In: Education Permanente 2003, H. 4, S. 14-19
- Huges, Maria, et. al. (2002): Working towards skills. Perspectives on workforce development in SMEs. Research report. London: Learning and Skills Development Agency
- IIP (2003): Investors in People UK Company Report 2002-2003. London: Investors in People UK <http://www.iipuk.co.uk/NR/ronlyres/eoflythea3eh6ajbixxbf637sjdwzlh2fibtmax3ujlbz5r4xwcv654t52z3pkosx6ks7sfinm236d4ybklyr2nd3qf/iip+Annual+Report.pdf>
- Kailer, Norbert (1995): Kooperation Weiterbildungsanbieter – Klein- und Mittelbetriebe. Neue Dienstleistungen erfordern neue Strategien des Bildungsmanagements. In: Grundlagen der Weiterbildung, H. 6, S. 322-327
- Kitching, John; Blackburn, Robert: The nature of training and motivation to train in small firms. London: Department for Education and Skills Research Report RR330 <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.PDF>
- KMU-Institut (2004): Klein- und Mittelunternehmen in Forschung, Lehre und Praxis. Jahresbericht 2003 des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen. St. Gallen: KMU-Institut http://www.kmu.unisg.ch/subdir/Jahresbericht_2003.pdf
- McCoshan, Andrew; Souto Otero, Manuel (2003): Further Education Colleges' Views on FE-Employer Links. Birmingham: ECOTEC Research and Consulting Ltd.
- Meyer-Wölfling, Erwin (2003): Aufbau eines Netzwerkes von Beratern und Weiterbildungseinrichtungen von KMU. In: Lernen in Weiterbildungseinrichtungen – PE/OE-Konzepte. Zwischenergebnisse von Projekten. QUEM-report, Heft 76, S. 177-218
- MinEdu (2004): News Bulletin January 2004. Helsinki: Finnish Ministry of Education <http://www.minedu.fi/minedu/news/pr/2004/january2004.html>
- Perren, Lew; Davis, Michael; Kroessin, Ralf (2001): Mapping UK SME management and leadership provision. Organisations, initiatives and fragmentation. London: Council for Excellence in Management and Leadership <http://www.managementandleadershipcouncil.org/reports/r5.htm>
- Pont, Beatriz (2004): Improving Access to and Participation in Adult Learning in OECD Countries. In: European Journal of Education, Vol. 39, No. 1, pp. 31-45
- Sherlock, David (2004): An End to Uncertainty. In: Talisman. The Newspaper of the Adult Learning Inspectorate, Issue 26, January 2004, pp. 1-2
- SBG (2002): Directors' Briefing – Subsidised and guaranteed loans. London: Small Business Gateway/Business Hotline Publications http://www.bgateway.com/upload/documents/directors_briefings/FI2subs&guaranteedloans.PDF
- SVEB (2004a): Jahresbericht 2003. Zürich: Schweizerischer Verband für Weiterbildung http://www.alice.ch/newsfiles/001/SVEB_Jahresbericht_2003.pdf
- SVEB (2004b): Schweizerische Dachverbände der Weiterbildung kämpfen für Beibehaltung der Bundesbeiträge. Eine Erklärung gegen den Kahlschlag des Bundesamtes für Kultur vom 19. Februar 2004. Bern: Schweizerischer Verband für Weiterbildung u.a. <http://www.alice.ch/newsfiles/001/Erklaerung.pdf>
- Weber-Gobet, Bruno (2004): Das Prinzip der Selbstverantwortung verhindert eine Weiterbildungspolitik. Communiqué des Bildungsinstituts Travail.Suisse vom 22. März 2004. Bern: Travail.Suisse
- Weil, Markus (2003): Die strategischen Kleinen – „Best-Practise-Weiterbildung“ in mittelständischen Unternehmen. In: Education Permanente, H. 4, S. 20-23