



#3

Studie

Deutschlands Mittelstand Innovationsmotor Personal

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Redaktion: Ute Juschkus
Gestaltung: Claudia Weinhold
Bildnachweis: iStock: iStock – PeopleImages
Druck: Kern GmbH

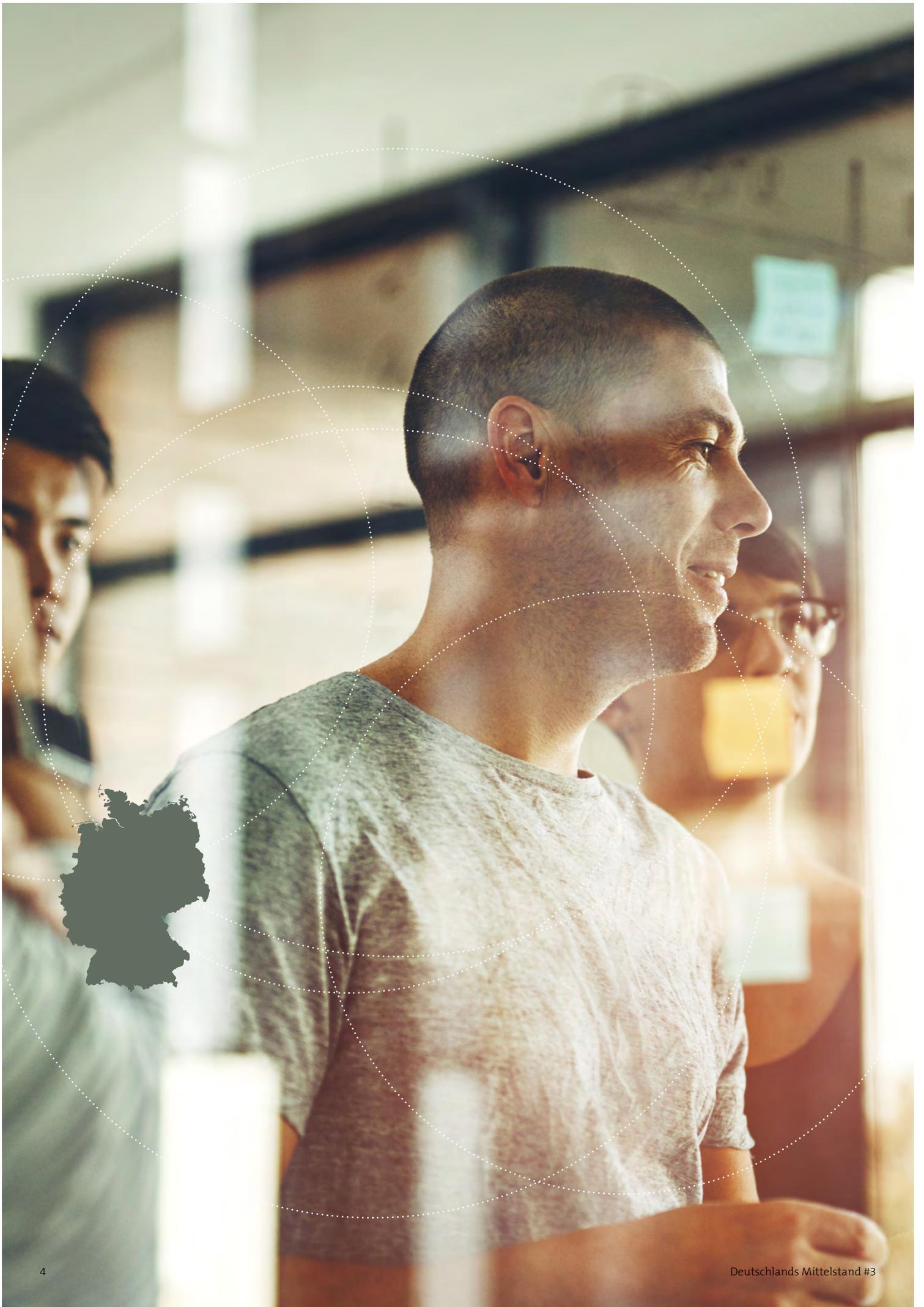
Juli 2023

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.



Inhaltsverzeichnis

Grußwort.....	5
Innovationsmotor Personal – Studie	
Einleitung.....	7
Grundlagen zur beruflichen Weiterbildung.....	8
Die Oskar-Patzelt-Stiftung und der „Große Preis des Mittelstandes“	12
Methodik und technisches Vorgehen	18
Empirische Daten zur beruflichen Weiterbildung nach Formalisierungsgrad.....	19
„Formelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen	20
„Non-formelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen.....	22
„Informelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen.....	25
Fazit	27
Innovationsmotor Personal – Praxis mittelständischer Unternehmen	
Einleitung.....	29
Ein neuer Blick auf das Lernen in mittelständischen Unternehmen	30
Die strategische Kehrtwende der Haas & Co Magnettechnik GmbH in der Pandemie.....	32
Personalarbeit bei der Wachendorff Automation GmbH & Co. KG – dem Fachkräftemangel immer einen Schritt voraus.....	34
Anhang	
Statistische Daten	37
Quellenverweise	40
RKW-Know-how und -Publikationen	42
Unterstützung direkt vor Ort.....	43



GRUSSWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

Auch die dritte Ausgabe von „Deutschlands Mittelstand“ entsteht in einer akuten Krise. Durch den Ukrainekrieg konnten sich viele Unternehmen noch nicht von den Auswirkungen der Pandemie erholen. Lieferkettenprobleme und Kaufzurückhaltung halten an. Inflation und Energiekrise vervielfachen die Herausforderungen auch für den Mittelstand.

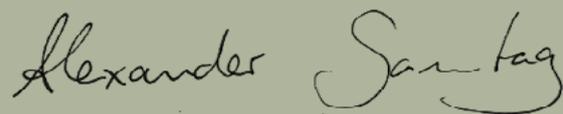
Trotzdem sind viele Mittelständler nachhaltig erfolgreich. Dies belegen die auch in den letzten Krisenjahren nahezu stabilen Nominierungen für den „Großen Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung. In unserer dritten Studie der dreiteiligen Reihe „Deutschlands Mittelstand“ schauen wir auf einen ganz besonders wichtigen Erfolgsfaktor, das Personal.

Die Studiendaten verdeutlichen, dass erfolgreiche Mittelständler auch oder gerade in der Krise viel in die Personalentwicklung investieren und damit die Innovationskraft aber auch die Resilienz ihrer Unternehmen stärken. Der Praxisteil richtet einen neuen Blick auf das Lernen im

Mittelstand. Zwei Praxisbeispiele zeigen, wie wichtig innovative Mitarbeitende in KMU für die Bewältigung der Coronakrise waren und wie das passende Personal von morgen durch vorausschauende Personalentwicklung gewonnen und gehalten werden kann.

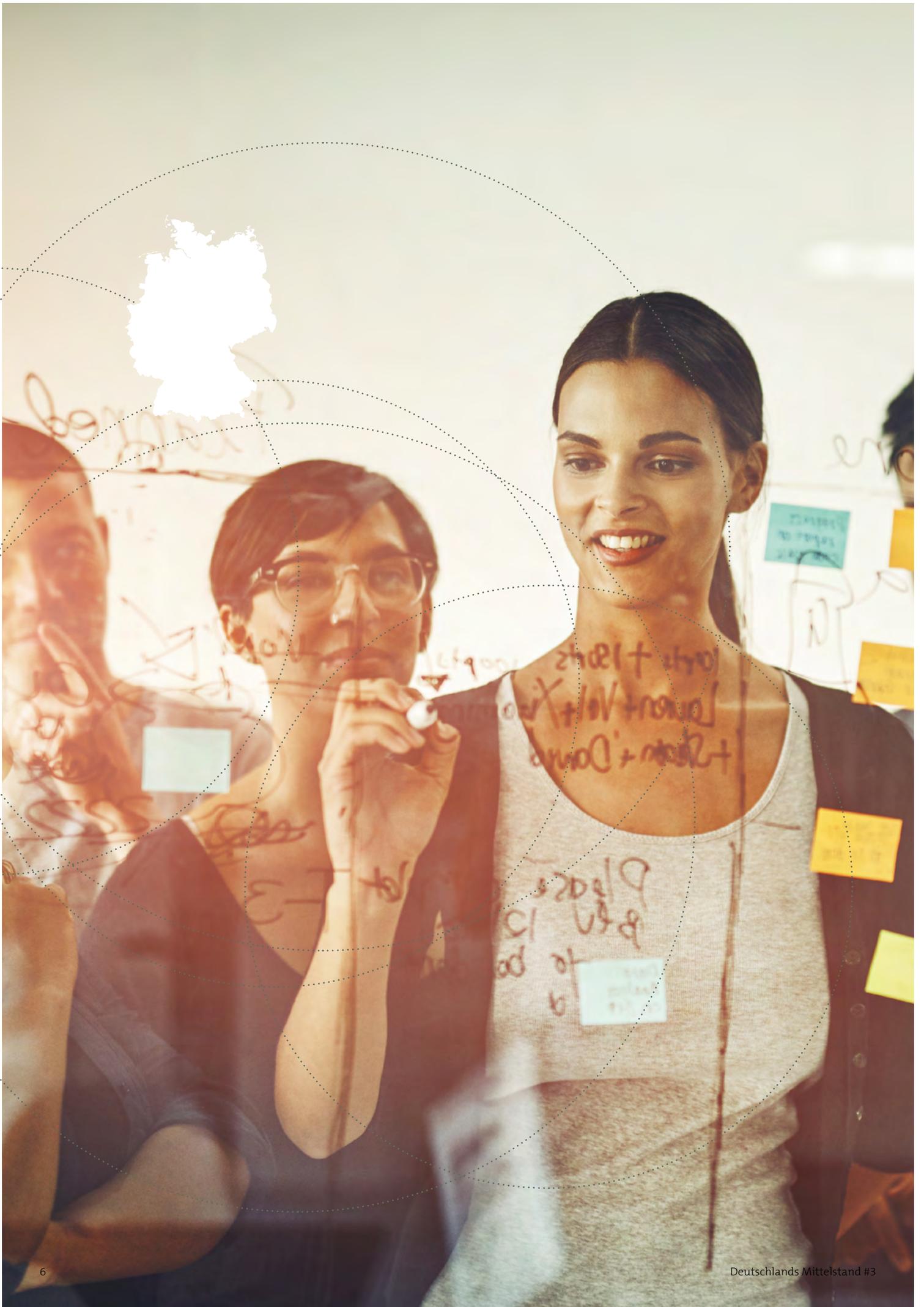
Ich lade Sie ein, sich zu informieren und inspirieren zu lassen. Und ich wünsche Ihnen gute Ideen für innovationsfreudige und resiliente Mitarbeitende auf dem Weg durch heutige und zukünftige Herausforderungen.

Ihr



Alexander Sonntag

*Leiter des Fachbereichs Digitalisierung und Innovation
im RKW Kompetenzzentrum*



Einleitung

Der Tsunami aktueller Herausforderungen speziell für kleine und mittlere Unternehmen fordert mehr denn je von Entscheidungsträgerinnen und -trägern, eine Balance zwischen Maßnahmen zur Sicherung des operativen Tagesgeschäfts und strategischen Investitionen in die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gestalten. So zeigen die aktuellen Herausforderungen deutlich, dass Krisen oftmals nur mit (zukunftsgerichteten) Innovationen, von Produkt-, über Prozess-, bis hin zu (teils radikalen) Geschäftsmodellinnovationen, begegnet werden kann, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Seien es die Energiekrise, die unter anderem alternative Produktionsverfahren erfordert, die Coronapandemie, die zusätzliche Vertriebskanäle nahezu unabdingbar machte und nicht zuletzt der sich zuspitzende Fach- und Arbeitskräftenotstand und der Digitalisierungsmangel, die neue Anforderungen an KMU und gleichermaßen an die Mitarbeiterschaft stellen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass die Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden eine entscheidende Maßnahme zur Sicherung dieser erforderlichen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von KMU sind (McQuirk et al. 2015), und somit auch maßgeblich zur Resilienz von KMU gegenüber zukünftigen Krisen beitragen. Kurz gesagt, innovative Unternehmen bilden mehr Mitarbeitende aus und weiter (Freel 2005; Kolluru/Mukhopadhyaya, 2017). Darüber hinaus zeigt sich, dass insbesondere kleinere Unternehmen, Unternehmen mit einem geringeren Anteil an Mitarbeitenden mit einem universitären

Abschluss sowie Unternehmen, die auf Grund begrenzter Ressourcen nicht kontinuierlich in F&E investieren, verstärkt von Investitionen in Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen ihrer Mitarbeitenden profitieren, indem sie in erster Linie ihre Produktinnovationsfähigkeit positiv beeinflussen (Demirkan et al. 2022).

Obwohl Unternehmerinnen und Unternehmer um die positive Wirkung von Weiterbildung wissen, sind sie oftmals zögerlich, in diese Maßnahmen zu investieren, da das Tagesgeschäft Vorrang hat und die Notwendigkeit der Investition in Weiterbildung in den Hintergrund rückt. Im internationalen Kontext wurde in diesem Zusammenhang aufgezeigt, dass besonders in den aktuellen Zeiten, die auch jenseits des deutschsprachigen Raums von Fach- und Arbeitskräftemangel geprägt sind, KMU geneigt sind, eher in kurzfristige Maßnahmen zu investieren, anstatt in längerfristige, wie die Weiterbildung der Mitarbeitenden (Deschênes 2022).

In der vorliegenden Studie gehen wir der Frage nach, wie sich die Situation bezüglich Weiterbildung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen in Deutschland darstellt und welche konkreten Weiterbildungsmaßnahmen von kleinen und mittelständischen Unternehmen in den Krisenjahren durchgeführt wurden. Insbesondere beleuchten wir mögliche Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe und zwischen verschiedenen Branchen. Die Datengrundlage bieten die Juryfragen des „Großen Preis des Mittelstands“.

Grundlagen zur beruflichen Weiterbildung



Prof. Dr. Christina Günther ist Direktorin des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand und Leiterin des IHK-Lehrstuhls für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU-Otto Beisheim School of Management.

christina.guenther@whu.edu

Unter beruflicher Weiterbildung werden Bildungsmaßnahmen verstanden, die zum Ziel haben, berufsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, zu vertiefen, zu aktualisieren und an die wandelnden Anforderungen der Berufswelt anzupassen (vergleiche unter anderem von Rosenblatt 2007; Werner 2006; Siebert 1999). Ursprünglich wurde die berufliche Weiterbildung als Qualifizierung mit einem eindeutigen inhaltlichen Bezug zur beruflichen Tätigkeit definiert. Da das Spektrum der Inhalte und Kompetenzbereiche nicht zuletzt getrieben durch den schnellen digitalen Wandel immer weiter wird und zunehmend fachübergreifende Kompetenzen wichtig werden, wird berufliche Weiterbildung heute weniger inhaltlich, sondern vielmehr durch den Einsatz der erworbenen Kompetenzen seitens der Lernenden definiert (Müller/Wenzelmann 2018; Werner 2006).

Exkurs Kompetenzen:

Unter „Kompetenzen“ wird die Befähigung verstanden, situativ Anforderungen bewältigen zu können (Bijedic 2013; Jung 2010). Hierbei kann zwischen fachbezogenen Kompetenzen wie Fach- und Methodenkompetenzen sowie fachübergreifenden Kompetenzen wie Selbst- und Sozialkompetenzen unterschieden werden. Fachkompetenzen beinhalten fachspezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, während unter Methodenkompetenzen das Beherrschen fachbezogener Methoden zur Wissensgewinnung, Problemlösung oder Prozessgestaltung subsumiert sind. Diesen domänenabhängigen Kompetenzen stehen fachübergreifende Kompetenzen gegenüber und stellen eine generalisierte Befähigung zur Bewältigung verschiedener Situationen losgelöst vom fachlichen Kontext dar. Während Sozialkompetenzen zur Bewältigung kommunikativer interpersoneller Situationen befähigen, führen Selbstkompetenzen zur Reflexion und planvollem Umgang mit eigenen Fähigkeiten, Entwicklungschancen und Zielen (vergleiche unter anderem Euler/Hahn 2014).

Die Bedeutsamkeit beruflicher Weiterbildung kann aus der politischen, organisationalen und individuellen Perspektive begründet werden. Die Weiterbildungsbeteiligung der Bevölkerung ist seit jeher ein zentrales bildungspolitisches Thema.¹ Mit der Förderung der Weiterbildungsbeteiligung wird die Bekämpfung des Fachkräftemangels und die Beschäftigungsfähigkeit der erwerbsfähigen Bevölkerung angesichts des sich immer schneller vollziehenden Wandels sowie die Befähigung zur sozialen Teilhabe verfolgt (vergleiche unter anderem

¹ In Deutschland wird die individuelle Weiterbildungsbeteiligung der erwerbsfähigen Bevölkerung für bildungspolitische Zwecke bereits seit Ende der 1970er Jahre statistisch erfasst. Ursprünglich erfolgte dies im Rahmen des sogenannten Berichtssystems Weiterbildung, das alle drei Jahre erhoben wurde. Zum Zwecke internationaler Vergleichbarkeit erfolgt dies heute auf Basis des Adult Education Survey (AES) und wird unter anderem seitens der EU für Vergleichsstatistiken des Monitoring Lebenslanges Lernen Europäischer Länder verwendet (BMBF 2019; Eurostat 2006; von Rosenblatt 2007).

Müller/Wenzelmann 2018). Beispielsweise wurden im Rahmen der Lissabon-Strategie der Europäischen Kommission zur Modernisierung der EU insgesamt acht Kompetenzbereiche definiert, die im Rahmen des Lebenslangen Lernens² in allen Bildungsbereichen verankert werden sollen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006).

Auf organisationaler Ebene zeigt sich ebenfalls die zentrale Bedeutung der Weiterbildung von Beschäftigten. So kann jährlich ein Zuwachs an Weiterbildungsbeteiligung seitens der Unternehmen beobachtet werden (Seyda/Placke 2020). Aktuell beteiligen sich neun von zehn Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten. Sieben von zehn unternommenen Weiterbildungsaktivitäten der abhängig Beschäftigten werden maßgeblich von Arbeitgebenden unterstützt. Die Weiterbildungsbeteiligung der Unternehmen ist zudem während der Kurzarbeit im Zuge der Corona-Pandemie gestiegen (Seyda/Placke 2020; Seyda 2021a, 2021b). Je größer das Unternehmen, desto höher die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeitenden. Während in Kleinstunternehmen sich nicht einmal jeder zweite abhängig Beschäftigte an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt, sind es bei Großunternehmen mehr als sechs von zehn Mitarbeitenden (BMBF 2019).

Dabei ist für Unternehmen die Zeit eher ein limitierender Faktor als Geld (Seyda/Placke 2020). Auch für Unternehmen wird die Weiterbildungsbeteiligung zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft eingesetzt. Tatsächlich werden Weiterbildungsangebote neben dem Qualifizierungsmotiv auch aus personalpolitischen Motiven, zum Beispiel als Personalbindungsmaßnahme oder zur Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit genutzt (Müller 2012).

Auf individueller Ebene wird schließlich mit Weiterbildungsbeteiligung neben der Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit auch eine Um- oder Weiterqualifizierung angestrebt, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben (vergleiche unter anderem Müller/Wenzelmann 2018; von Rosenblatt 2007; Werner 2006; Siebert 1999). Aus individueller Perspektive gewinnt die berufliche Weiterbildung seit Jahrzehnten insbesondere aufgrund des wachsenden Bedarfs und Erfordernisses am „Lebenslangen Lernen“ stetig an Bedeutung (von Rosenblatt 2007). Mittlerweile beteiligt sich jeder zweite erwachsene Erwerbstätige an Weiterbildungen (54% im Jahr 2018, BMBF 2019). Dabei ist der Anstieg besonders bei Geringqualifizierten sowie Älteren zu verzeichnen. Dies liegt an der unter anderem durch den Fachkräftemangel ausgelösten gewachsenen Beteiligung dieser Zielgruppen am Arbeitsmarkt. Sowohl Ältere als auch Geringqualifizierte sind auf dem Arbeitsmarkt gefragter. Die berufliche Weiterbildung baut insbesondere für diese Zielgruppen Hürden für den Einstieg in den primären Arbeitsmarkt ab und hilft kurzfristig bei individuellem Nachqualifizierungsbedarf, der aufgrund der vielfältigen Transformationen in der Arbeitswelt



Dr. Teita Bijedić ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Projektleitung am Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Sie erforscht seit vielen Jahren verschiedene Themenbereiche rund um KMU, Innovationen und Unternehmensgründung.

bijedic@ifm-bonn.org

² Die Europäische Kommission definiert „Lebenslanges Lernen“ als „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen beziehungsweise beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“ (Europäische Kommission 2001, S. 9)

stetig da ist (BMBF 2019). Parallel dazu steigt auch die Weiterbildungsbeteiligung der hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte, die allerdings auf flexiblere Weiterbildungsformen zurückgreifen. Je höher der Qualifikationsgrad der Mitarbeitenden, desto eher werden digitale Lernformate eingesetzt, unabhängig vom Alter der Lernenden (Seyda 2021a).

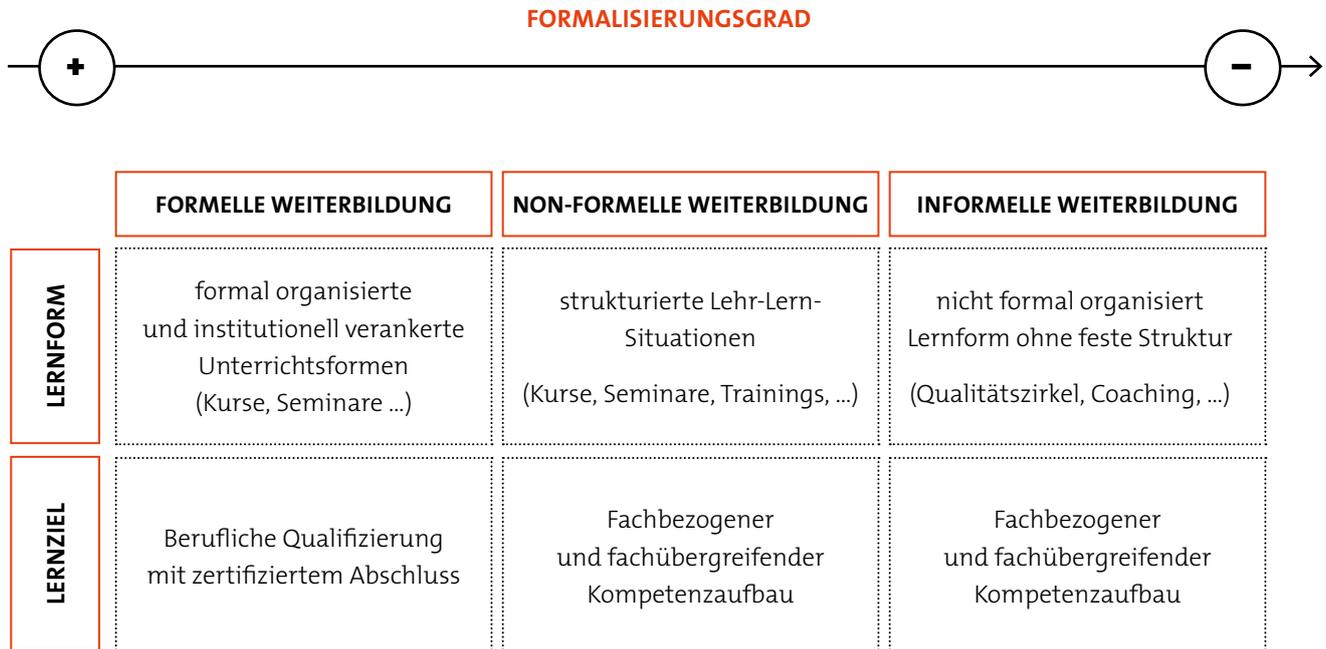
Es existieren vielfältige Möglichkeiten, berufliche Weiterbildung³ zu kategorisieren. Für die Zwecke der vorliegenden Studie eignet sich in Anlehnung an das Berichtssystem Weiterbildung des BMBF eine Dreiteilung nach dem Grad der Formalisierung der jeweiligen Angebote in formelle, non-formelle und informelle Weiterbildung (vergleiche unter anderem Ebner et al. 2018; Behringer et al. 2016; Bilger et al. 2013; Eurostat 2006).⁴

- **„Formelle Weiterbildung“** umfasst dabei formal organisierte und institutionell verankerte Unterrichtsformen, unter anderem Kurse oder Seminare, die mit einer Art Zertifizierung abgeschlossen werden.
- Unter **„non-formeller Weiterbildung“** werden strukturierte Lehr-Lern-Situationen außerhalb des formalen Weiterbildungssystems subsummiert, die nicht zu zertifizierten Abschlüssen führen. Sie umfasst sowohl berufs begleitende als auch betriebliche Bildungsmaßnahmen, unter anderem Training on the Job, aber auch Angebote zum fachübergreifenden Kompetenzaufbau, wie zum Beispiel Präsentationstechniken, Sprachkurse oder Software-Anwendungen.
- **„Informelle Weiterbildung“** (auch „informelles Lernen“ genannt) vereint schließlich Lernformen, die zwar explizit ein Lernziel haben, aber nicht formal organisiert sind oder einer festen Struktur unterliegen. Diese können auch kollegiale Intervision, Qualitätszirkel, Coaching und Tandems umfassen.

Die Vielfalt der Weiterbildungsformen, insbesondere im „non-formellen“ und „informellen“ Bereich nimmt stark zu (Seyda/Placke 2020). Diese sind insgesamt mehr als fünfmal so verbreitet wie formale Weiterbildungsaktivitäten (BMBF 2019). Deren Bedeutsamkeit für die Unternehmen scheint ebenfalls zu steigen. So werden viel häufiger „non-formelle“ und „informelle“ als „formelle“ Formate von Unternehmen finanziert (Müller/Wenzelmann 2018).

3 *Definitiv lässt sich als Unterkategorie der beruflichen die betriebliche Weiterbildung abgrenzen. So findet betriebliche Weiterbildung während der Arbeitszeit statt. Dabei kann es sich um Angebote „on the Job“ handeln oder um eine bezahlte Freistellung zur Teilnahme an einer externen Weiterbildung. Sämtliche Kosten werden vom Arbeitgeber getragen (BMBF).*

4 *Diese Dreiteilung wird ebenfalls im Rahmen des Konzepts AES für die Kategorisierung von Lernformen für die Erfassung des „Lebenslangen Lernens“ verwendet (Bilger et al. 2013).*



Berufliche Weiterbildung nach Formalisierungsgrad

Zwar kann ein Anstieg an Weiterbildungsbeteiligung seitens der Unternehmen insgesamt festgestellt werden. Doch abhängig von Größe und Branche der Unternehmen ergeben sich Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung. So zeigt sich, dass die Weiterbildungsbeteiligung umso höher ist, je größer das Unternehmen ist. Doch in den letzten Jahren kann eine Zunahme an Weiterbildungsbeteiligung von Kleinunternehmen (bis zu neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beobachtet werden (BMBF 2019). Ferner finden sich digitale Lernformate eher in großen Unternehmen (Seyda 2021a). Kleine und mittelgroße Unternehmen investieren dafür pro Mitarbeitenden mehr Ressourcen in Weiterbildung als Großunternehmen. Dies liegt unter anderem an den stärkeren Herausforderungen der KMU, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden (Seyda 2021b).

Auch branchenabhängig sind Unterschiede in der Beteiligung der Unternehmen an Weiterbildungsaktivitäten zu verzeichnen. Unternehmensnahe Dienstleistungen investieren am meisten in Weiterbildung, gefolgt von Industrie.

Das Schlusslicht bilden gesellschaftsnahe Dienstleistungen (Seyda/Placke 2020). Die Branche hat keinen Effekt auf die Verbreitung der digitalen Lernformate (Seyda 2021a).

Zudem investieren Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad häufiger und mehr Ressourcen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden als Unternehmen mit einem geringeren Digitalisierungsgrad (Janssen et al. 2018; Seyda et al. 2018). Dies überrascht nicht, stellt doch die digitale Transformation neue Anforderungen an die Unternehmen wie die Mitarbeitenden. Ferner finden drei von zehn Weiterbildungsaktivitäten unter Einsatz digitaler Medien statt, was digitale Kompetenzen als Methodenkompetenz zur Weiterqualifikation zusätzlich erforderlich macht. Dies zeigt sich auch in Weiterbildungsstatistiken: So hat mittlerweile jede dritte „non-formelle“ berufliche Weiterbildung den Erwerb digitaler Kompetenzen im Fokus (BMBF 2019). Je stärker die Unternehmen digitalisiert sind, desto mehr digitale Lernformate werden eingesetzt (Seyda 2021a).



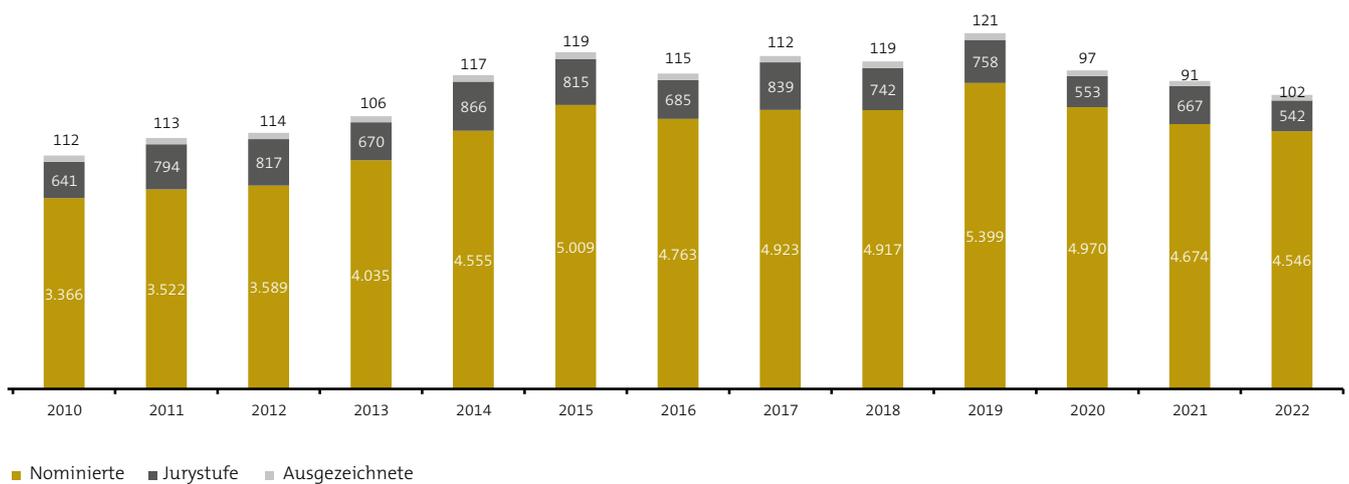
Die Oskar-Patzelt-Stiftung und der „Große Preis des Mittelstandes“

Die Oskar-Patzelt-Stiftung würdigt mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ seit 1994 hervorragende Unternehmen in der Öffentlichkeit. Die Stiftungsvorsitzenden sind Petra Tröger und Dr. Helfried Schmidt. Das Ziel der Leipziger Stiftung ist es, den Mittelstand als Herz und Seele der deutschen Wirtschaft zu fördern. Die Stiftungsarbeit der Mittelstandsinitiative wird bundesweit von rund 200 Ehrenamtlichen unterstützt. Die Stiftung arbeitet nach einem Corporate Governance Kodex und ist nach DIN ISO 9001:2015 zertifiziert.

Für den Wettbewerb können alle Unternehmen nominiert werden, die als überdurchschnittlich wahrgenommen werden und die die Nominierungsvoraussetzungen erfüllen (OPS-Netzwerk 2020b). Die Preisträger und Finalisten werden von zwölf Regionaljürs und einer Abschlussjury ausgewählt. Es können pro Wettbewerbsregion jeweils drei nominierte Unternehmen als Preisträger und fünf weitere als Finalisten ausgezeichnet werden. Im Wettbewerbsjahr 2022 wurden bundesweit 4.546 Unternehmen nominiert, von denen 542 die Juryliste erreichten und 102 eine Auszeichnung erhielten. Die Unternehmen werden nach fünf Wettbewerbskriterien (OPS-Netzwerk 2020a) von der Jury bewertet. Die hohe Resonanz des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ spiegelt sich in der Entwicklung der nominierten, bewerteten und ausgezeichneten Unternehmen wider:



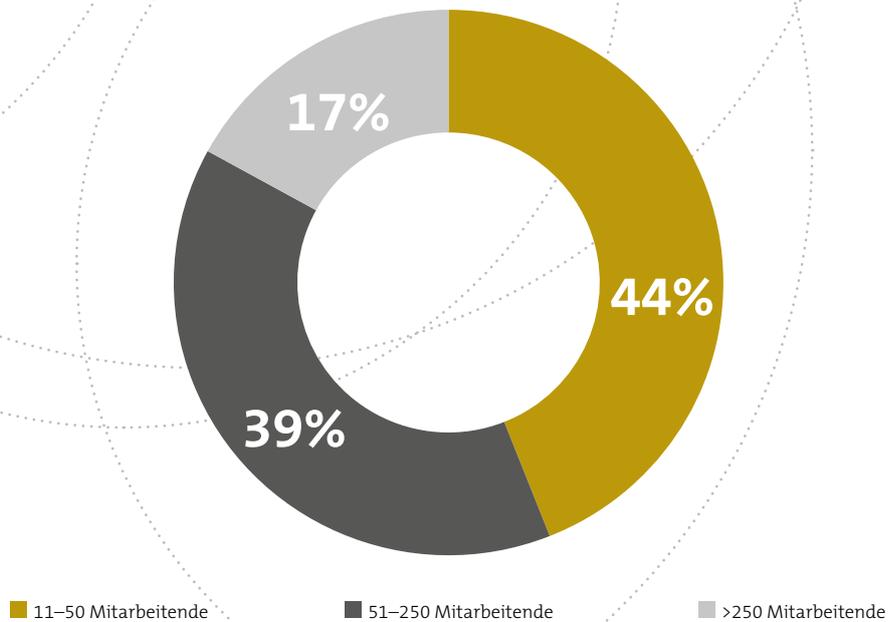
Die Entwicklung des Großen Preis des Mittelstands von 2010 bis 2022 in Zahlen



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

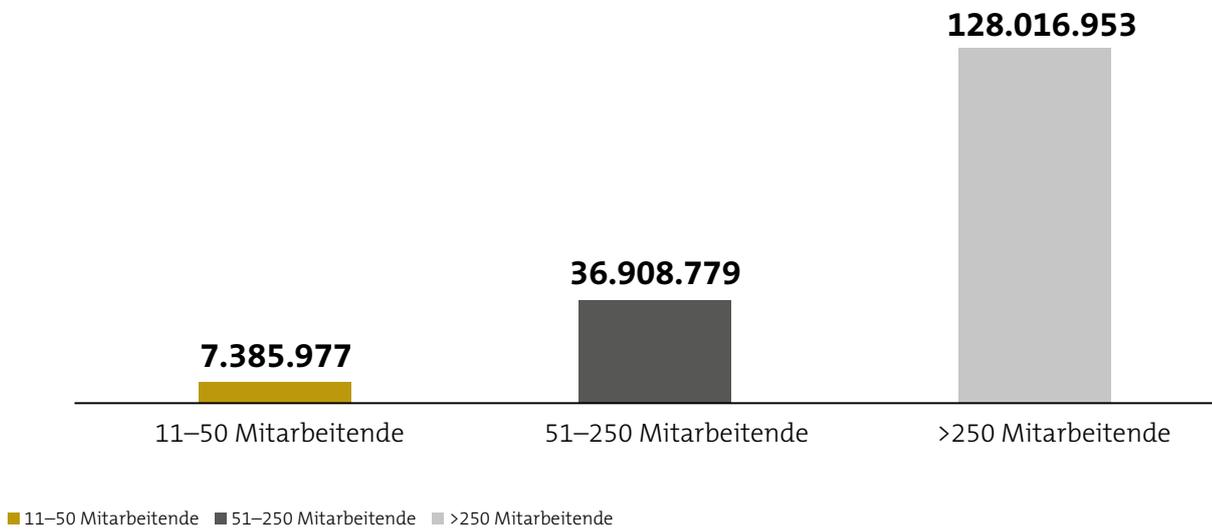
Die 2022 ausgezeichneten Unternehmen in Zahlen

Prozentuale Verteilung der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



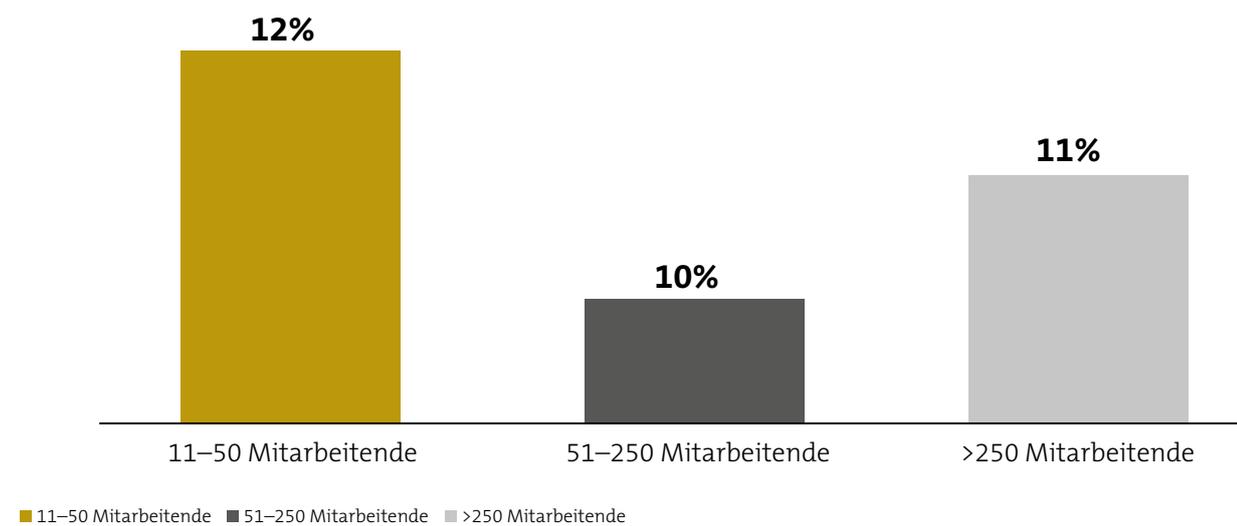
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Umsatz der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



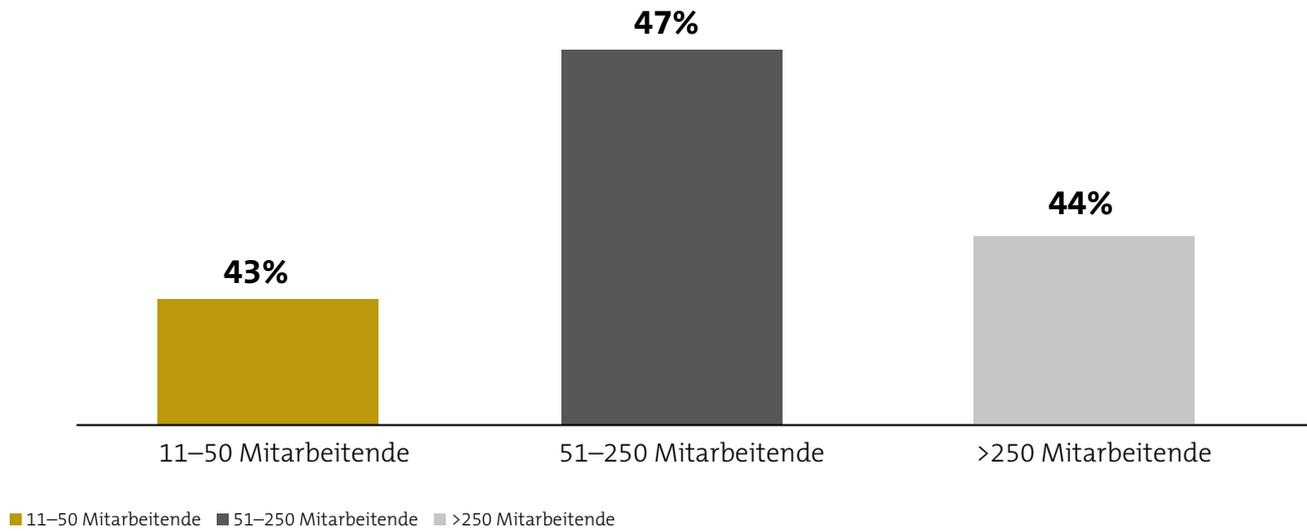
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Ertrag der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



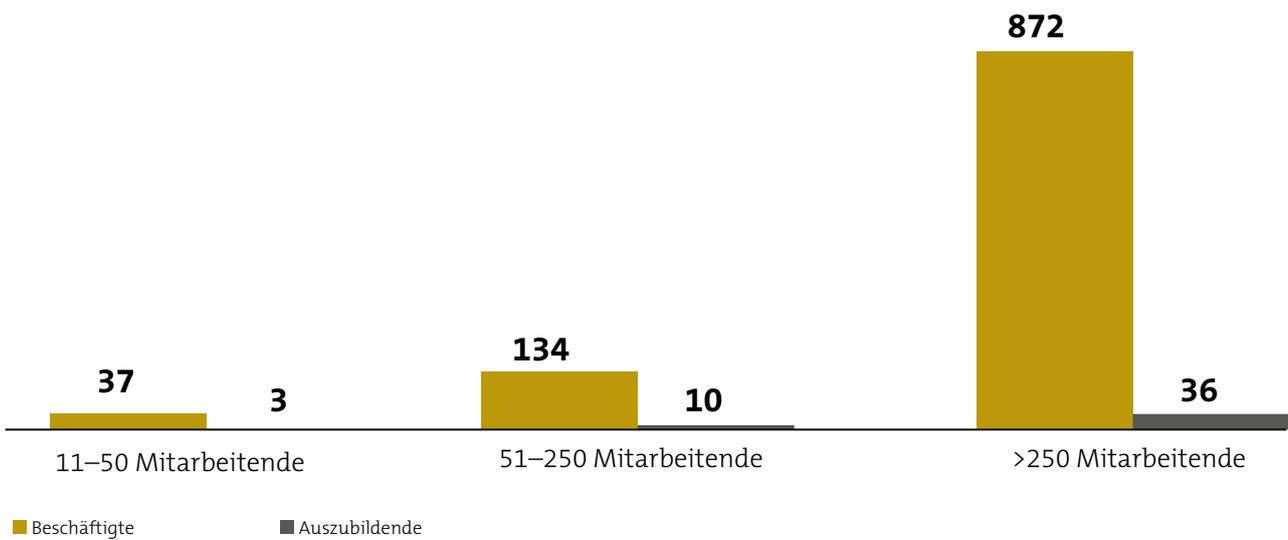
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Eigenkapitalhöhe der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



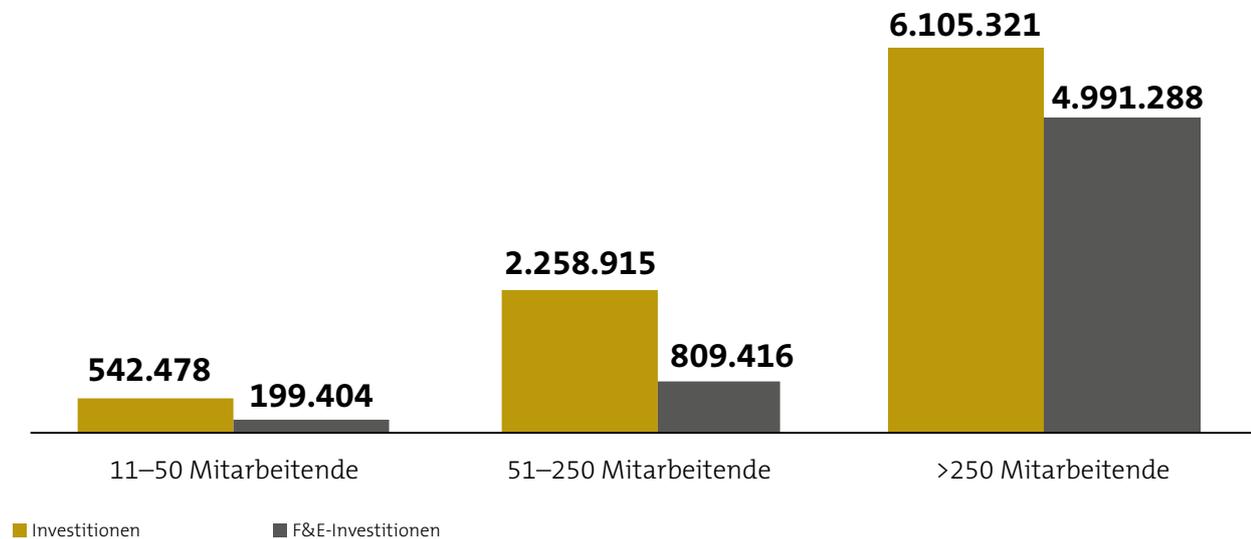
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Anzahl der Beschäftigten und Auszubildenden der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



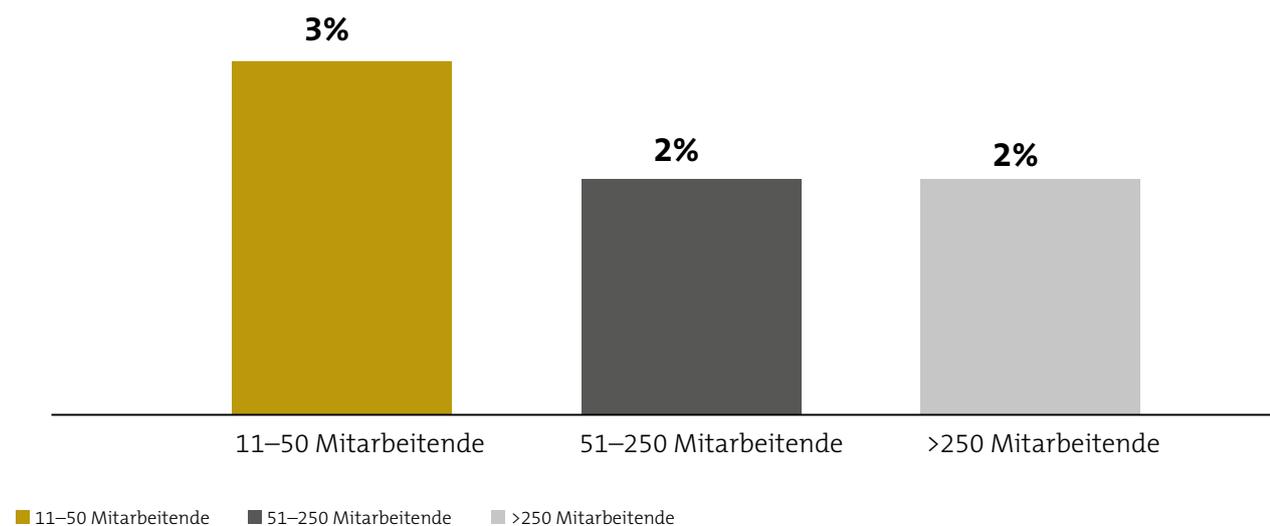
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Gesamtinvestitionen und Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) nach Betriebsgröße



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Marketingquote der ausgezeichneten Unternehmen nach Betriebsgröße



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Methodik und technisches Vorgehen



Christian Wewezow ist Geschäftsführer der Clockwise Consulting GmbH und der Startify GmbH. Er war Bundesvorsitzender der Wirtschaftsunioren Deutschland e. V. und ist Kuratoriumsvorsitzender der Oskar-Patzelt-Stiftung, die den Großen Preis des Mittelstandes vergibt.

wewezow@clockwise-consulting.de

Grundlage der durchgeführten Textanalyse bilden die Fragebögen der Unternehmen, welche die Jurystufe des Wettbewerbsjahrganges 2022 des „Großen Preis des Mittelstandes“ erreichten. Die Juryfragebögen beinhalten Freitext-Eingaben zu einer Reihe unterschiedlicher Themen, wie beispielsweise „Alleinstellungsmerkmal“, „Risikomanagement“, „Innovationsförderung“, „Mitarbeiterbegeisterung“ und „Kundennähe“.

Zunächst wurden aus den Freitextkategorien des Wettbewerbskriteriums zwei „Schaffung, Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen“, die Themen „Mitarbeiterförderung“, „Führungskultur“ und „Weiterbildung“ ausgewählt, da sie einen direkten Bezug zu „Personalentwicklungsmaßnahmen“ haben.

Im Anschluss wurde ein Ansatz aus dem Bereich des Natural Language Processing verwendet, einem Teilgebiet der „Künstlichen Intelligenz“, welches sich mit der Verarbeitung textueller Daten befasst. Hierzu wurde eine Liste von Schlüsselbegriffen definiert, welche relevant für den Bereich Personalentwicklungsmaßnahmen sind, wie zum Beispiel „Nachwuchsförderung“, „Mentoring“, oder „Coaching“.

Für die ausgewählten Themen „Mitarbeiterförderung“, „Führungskultur“ und „Weiterbildung“ der Fragebögen wurden dann pro Unternehmen die erwähnten und verwandte Schlüsselbegriffe im Text identifiziert. Nach der Extraktion wurden die Begriffe anhand ihrer Auftrittshäufigkeit geordnet, sowie einzelnen Unternehmen zugeordnet. Dabei wurde darauf geachtet, dass ein mehrfaches Auftreten einzelner Schlüsselbegriffe pro Unternehmen nur einfach gewertet wurde.

Zur Erstellung individueller Rankings der am häufigsten vorkommenden Schlüsselbegriffe für unterschiedliche Unternehmensgrößen wurden zunächst die Juryfragebögen der am Wettbewerb teilnehmenden Unternehmen entsprechend der Mitarbeitendenanzahl aufgeteilt. Es ergab sich eine Verteilung von etwa 44 Prozent (Unternehmen mit 11–50 Mitarbeitenden), 39 Prozent (Unternehmen mit 51–250 Mitarbeitenden) sowie 17 Prozent (Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden).

Im Anschluss erfolgte eine statistische Signifikanzanalyse über die Häufigkeit des Auftretens jedes Schlüsselbegriffes pro Unternehmensgröße. Es wurden somit statistische Analysen verwendet, um zu entscheiden, ob ein möglicher Schlüsselbegriff innerhalb einer Unternehmensgröße über- oder auch unterproportional häufig erwähnt wurde im Vergleich zu dem Gesamtauftreten des Begriffes über alle Unternehmensgrößen hinweg.

Im Anschluss an die statistische Schlüsselbegriffsanalyse wurde eine Einordnung der einzelnen Begriffe nach dem Grad der Formalisierung in die drei Kategorien „formelle Weiterbildung“, „non-formelle Weiterbildung“ sowie „informelle Weiterbildung“ vorgenommen. Diese Einordnung ermöglichte eine direkte, vergleichende Analyse, um zu evaluieren, welche Weiterbildungsform von den Unternehmen bevorzugt wird und ob es hier Zusammenhänge in Verbindung mit der Unternehmensgröße gibt.



Dr. Michael Banf ist Informatiker und war mehrere Jahre in der akademischen Grundlagenforschung sowie als selbständiger Berater tätig. Bis Dezember 2022 leitete er den Bereich Datenanalyse und Algorithmenentwicklung bei der fabforce GmbH & Co. KG. Seit Januar 2023 leitet er die Bereiche Data Science und Cloud Solutions bei der yellowShift GmbH.

michael.banf@yshift.io

Empirische Daten zur beruflichen Weiterbildung nach Formalisierungsgrad

Die nachfolgenden Rankings (vergleiche Grafiken auf den Seiten 21 bis 25) zeigen, welche teilweise unterschiedlichen Schwerpunkte kleine, mittlere und große Unternehmen im Hinblick auf die 32 analysierten Personalentwicklungsmaßnahmen setzen. Die Rankings ergeben sich aus den statistischen Daten der Auswertung der Juryfragebögen vom „Großen Preis des Mittelstandes“ des Wettbewerbsjahres 2022. Die den Grafiken zugrunde liegenden statistischen Daten befinden sich im Anhang. Dort ist auch die Zuordnung der Personalentwicklungsmaßnahmen (1–32) nach dem Grad der Formalisierung zu den drei Kategorien „formelle Weiterbildung“, „non-formelle Weiterbildung“ sowie „informelle Weiterbildung“ ersichtlich.

Im Folgenden werden die Rankings auch in Bezug auf ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen in den drei Kategorien näher beleuchtet. Personalentwicklungsmaßnahmen die nicht selbsterklärend sind, werden kurz erläutert. *Hervorgehoben werden insbesondere Maßnahmen, die für die Unternehmen unabhängig von ihrer Größe „statistisch“ relevant sind.*

„Formelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen

Die **„Ausbildung“** ist in den Daten bei großen und bei mittleren Betrieben überrepräsentiert und bei Kleinbetrieben unterrepräsentiert. Jedoch bedeutet das nicht automatisch, dass „Ausbildung“ für kleine Betriebe nicht wichtig ist. Es kann auch bedeuten, dass in den Fragebögen der Schlüsselbegriff „Ausbildung“ nicht verwendet wurde.

Ein **„Duales Studium“** verbindet die theoretische Ausbildung an einer Hochschule mit praktischer Erfahrung in einem Unternehmen. Die Studierenden können in der Regel zwischen der Studienphase und der Praxisphase in einem Unternehmen wechseln, um das Gelernte direkt in der Praxis anzuwenden. Ein „Duales Studium“ bietet Unternehmen viele Vorteile: Zunächst einmal können Unternehmen frühzeitig gute Fachkräfte identifizieren und fördern. Ein „Duales Studium“ wird eher von den mittelgroßen Unternehmen durchgeführt als von kleinen oder großen.

„Trainee-Programme“ sind eine Form der betrieblichen Weiterbildung und Talententwicklung für potenzielle Nachwuchsführungskräfte. Sie sind speziell auf Absolventen oder Berufseinsteiger ausgerichtet und bieten eine strukturierte Einführung in die verschiedenen Geschäftsbereiche und -prozesse des Unternehmens. „Trainee-Programme“ werden von großen Unternehmen im signifikanten Maße eingesetzt. Kleine und mittlere Unternehmen sind hier unterrepräsentiert. Es wird davon ausgegangen, dass es für kleine und mittlere Unternehmen zu aufwändig ist, diese Maßnahme systematisch einzusetzen.

„Weiterbildung“ beinhaltet sowohl die Vertiefung einer bestehenden Kompetenz als auch die Erschließung einer neuen Kompetenz. Alle Unternehmen haben erkannt, wie wichtig „Weiterbildungen“ sind, um die Mitarbeitenden zum Beispiel auf neue Krisen und digitale Herausforderungen vorzubereiten. Ganz besonders nutzen Unternehmen in der Praxis Weiterbildungsprogramme, die darauf abzielen, die Digitalisierungskompetenz ihrer Mitarbeitenden zu schulen oder diese auf neue Richtlinien vorzubereiten. Das zeigt auch das nachfolgende Beispiel einer Bank:



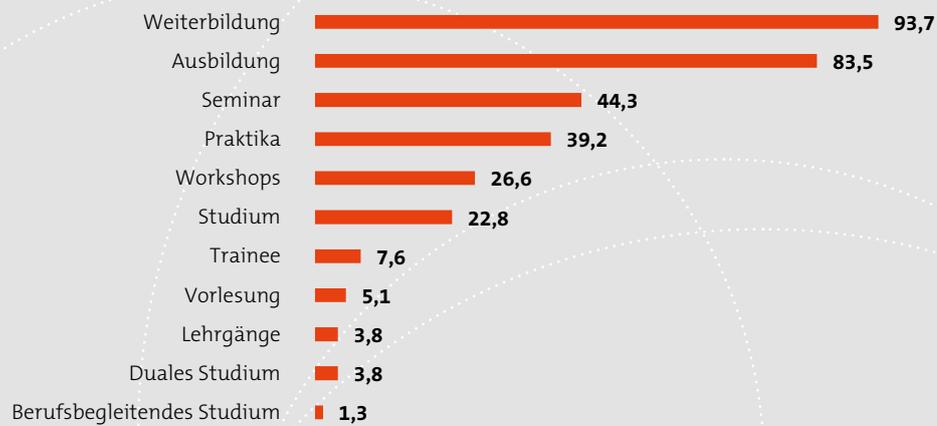
„Mittelständische Unternehmen legen besonderen Wert auf Nachhaltigkeit im operativen Ablauf, insbesondere um einen weiteren Grundstein für die nächsten Generationen zu legen. Deswegen forciert unsere Bank die formelle Weiterbildung als „Certified Sustainable Finance Expert“ für ihre Mitarbeitenden. So bieten wir unseren Kunden den optimalen Beratungssatz, um den nächsten Schritt in ihrer Entwicklung in Richtung „Sustainability“ zu gehen und fördern somit eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit.“

*Direktor Josef Christian Kainz,
Leiter der Zweigniederlassung Süddeutschland,
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft*

„Workshops“ werden interaktiv und praktisch durchgeführt, um bestimmte Fähigkeiten zu trainieren und Problemlösungsstrategien in einer Gruppe zu entwickeln. In den Daten vom Großen Preis des Mittelstandes kam auch zum Vorschein, dass „Workshop-Formate“ häufiger von eher großen Unternehmen genutzt werden.

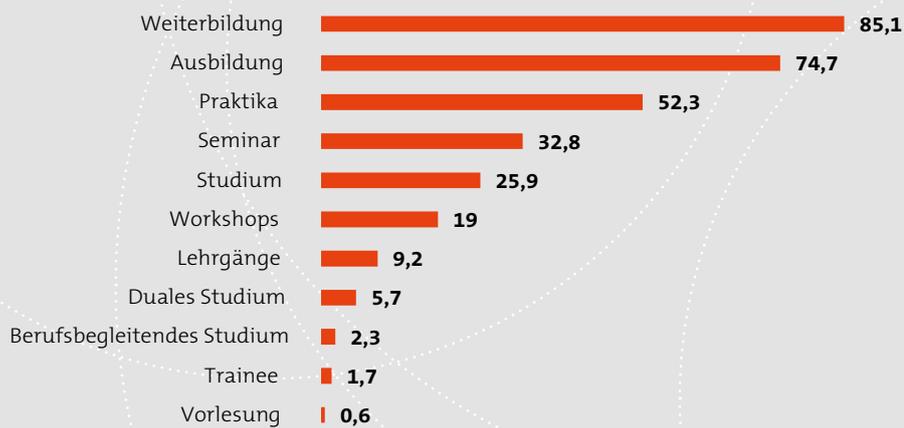
Formelle Weiterbildung – große Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der großen Unternehmen)



Formelle Weiterbildung – mittlere Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der mittleren Unternehmen)



Formelle Weiterbildung – kleine Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der kleinen Unternehmen)



„Non-formelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen

„**Coaching**“ unterstützt die Fach- und Führungskräfte dabei, ihre Wahrnehmung zu erweitern, so dass sie in herausfordernden Situationen entscheidungs- und handlungsfähig sind (Zimmermann 2022). „*Coaching*“ wird von den großen Unternehmen sehr stark genutzt – vor allem nimmt die Relevanz von digitalen Formaten wie zum Beispiel Online-Coaching weiter zu, damit Mitarbeitende auch dann entscheidungs- und handlungsfähig bleiben, wenn sie es benötigen. Im Gegensatz zu großen Unternehmen nutzen mittlere Unternehmen Coaching nur durchschnittlich und kleine Unternehmen noch eher wenig. Ein kleines Unternehmen, das mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ ausgezeichnet wurde, zeigt, wie es auch anders gemacht werden könnte:



„*Coaching, Training, Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung sind für unser Ingenieurbüro elementar. Unsere Techniker und Ingenieure müssen auf dem neuesten Stand sein, um die hohen Anforderungen, die sich aus den Richtlinien, Regelwerken und Verordnungen ergeben, erfüllen zu können. Durch die formalen und non-formellen Weiterbildungen sind unsere technischen Mitarbeitenden in der Lage, nach Innen wertvolles Know-how weiterzugeben und nach Außen neue Anwendungsfelder und innovative Verfahren zu erschließen. Das Ziel unseres Unternehmens ist es, die neuesten Erkenntnisse schnellstmöglich in die operative Umsetzung zu überführen. Somit ist die vielfältige Qualifizierung des Personals ein wahrer Innovationsmotor.*“

Bernd Patzke,
Geschäftsführer, Ingenieurgesellschaft Patzke GmbH

Beim „**E-Learning**“ werden digitale Medien zur Vermittlung von Lerninhalten genutzt. Digitale Lernformate waren schon vor der Coronakrise relevant, haben jedoch seitdem einen Relevanzschub erhalten, denn Mitarbeitende können praktisch lernen, wann und wo sie möchten. Heutzutage wird „*E-Learning*“ besonders von großen Unternehmen intensiv genutzt, was damit verbunden ist, dass Digitalisierung insgesamt für sie wichtiger ist, um im Wettbewerb zu bestehen.

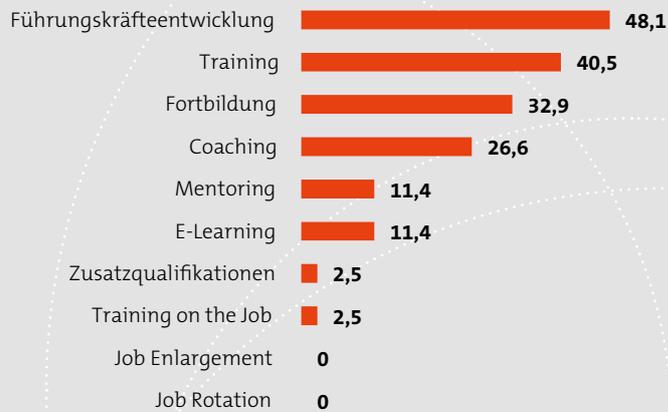
Eine „**Fortbildung**“ beinhaltet in der Regel nur die Vertiefung oder Erweiterung einer bestehenden Kompetenz von Mitarbeitenden. Wie bei den formellen „Weiterbildungen“, sind Fortbildungen als Maßnahme der Personalentwicklung in den untersuchten Unternehmen weit verbreitet. Die Relevanz von Fortbildungen liegt im Unterschied zur Weiterbildung darin begründet, dass diese Art der Personalentwicklungsmaßnahme für die kleinen, mittleren und großen Unternehmen einen geringen Aufwand der Organisation und geringere Kosten nach sich zieht. Zudem können Fortbildungen nach Bedarf genutzt werden.

„**Führungskräfteentwicklung**“ richtet sich an bestehende und angehende Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen, um diese einerseits besser auf neue Führungsaufgaben vorzubereiten und andererseits vertiefendes Management-Know-how zu vermitteln. *Leadership-Programme werden von kleinen, mittleren und großen Unternehmen, die die Jurystufe vom „Großen Preis des Mittelstandes“ erreicht haben, durchgeführt.*

„**Job Enlargement**“ bietet eine Möglichkeit, um Mitarbeitende in neuen Bereichen auszubilden und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern, indem neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinzugefügt werden. Bei „Job Rotation“ dagegen wechseln Mitarbeitende regelmäßig zwischen verschiedenen Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen, um diverse Erfahrungen und Perspektiven zu sammeln sowie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern. *Sowohl „Job Enlargement“ als auch „Job Rotation“ sind als Schlüsselbegriffe nicht allzu häufig vorzufinden.*

Non-formelle Weiterbildung – große Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der großen Unternehmen)



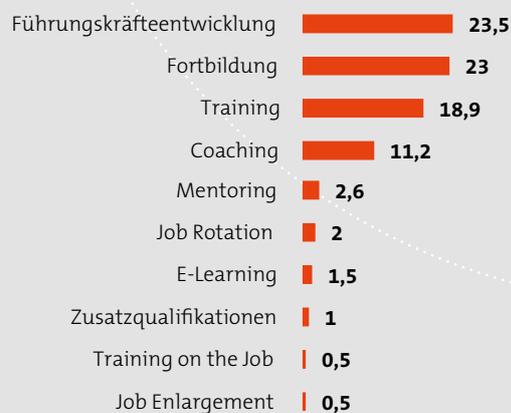
Non-formelle Weiterbildung – mittlere Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der großen Unternehmen)



Non-formelle Weiterbildung – kleine Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der großen Unternehmen)





„**Mentoring**“ bezieht sich auf eine Art von Beziehung zwischen einem erfahrenen Mitarbeitenden als Mentor und einem neuen oder weniger erfahrenen Mitarbeitenden als Mentee. Ziel des Mentorings ist es, die berufliche Entwicklung und die Entfaltung des Mentees zu unterstützen und zu fördern. „*Mentoring*“ wird als Personalentwicklungsmaßnahme von großen, mittleren und kleinen Unternehmen, die untersucht wurden, kaum genutzt.

Dagegen werden „**Trainings**“ sehr häufig von allen Unternehmen durchgeführt, um stets mit den neuesten Anforderungen Schritt halten zu können. Der Vorteil der „**Trainings**“ ist vergleichbar mit denen von „Fortbildung“, denn der organisatorische Aufwand dieser Personalentwicklungsmaßnahme ist gering und sie kann nach Bedarf genutzt werden.

Das nachfolgende Beispiel eines familiengeführten Industrieunternehmens veranschaulicht, welche „non-formelle“ Weiterbildungsmaßnahmen wie und wofür eingesetzt werden könnten:



„Als Industrieunternehmen nutzen wir die verschiedensten Möglichkeiten der non-formellen Qualifizierung unseres Personals, um in Zukunft innovativ zu bleiben. Diese Form der Qualifizierung ist nötig, um nicht nur auf der Höhe der Zeit zu bleiben, sondern auch unsere Unternehmenskultur positiv weiterzuentwickeln. So werden zum Beispiel von uns einerseits Fortbildungen im IT-Umfeld durchgeführt, damit unsere Mitarbeiter die Digitalisierung meistern oder andererseits werden auch Trainings zu „Lean Management“ organisiert, um unsere Produktionskultur strukturiert in Frage zu stellen und neu zu gestalten.“

Axel Jansen, Geschäftsführer, JAZO Group



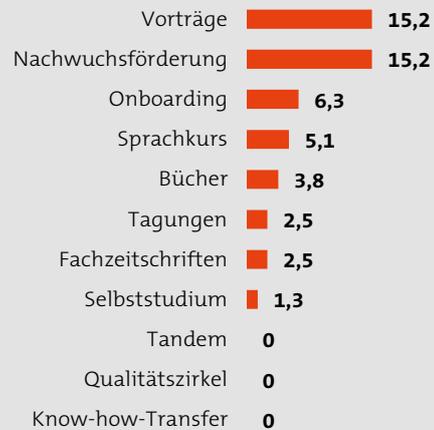
„Informelle Weiterbildung“ in kleinen, mittleren und großen Unternehmen

Der Begriff „**Know-how-Transfer**“ bezieht sich auf den Prozess, Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen von einer Person oder einem Bereich im Unternehmen auf eine andere Person oder einen anderen Bereich zu übertragen. Der „Know-how-Transfer“ kann auf verschiedene Weise erfolgen, wie beispielsweise durch Schulungen, Erfahrungsaustausch oder Wissensmanagement-Systeme. *Mittelgroße Unternehmen nutzen im Gegensatz zu großen und kleinen Unternehmen verstärkt die Möglichkeiten des „Know-how-Transfers“.* So kann diese Maßnahme von Mittelständlern kurzfristig genutzt werden, um beispielsweise Digitalisierungs- und Technologiekompetenzen zwischen Mitarbeitenden und Bereichen zu vermitteln.

„**Nachwuchsförderung**“ umfasst die frühzeitige Identifizierung und Entwicklung von jungen Fach- und Führungskräften, um diese auf bestimmte Karrierepfade im Unternehmen vorzubereiten. *Von den untersuchten Unternehmen wird die „Nachwuchsförderung“ besonders von großen Unternehmen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen genutzt.*

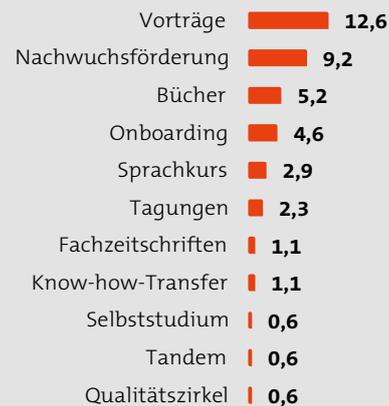
Informelle Weiterbildung – große Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der großen Unternehmen)



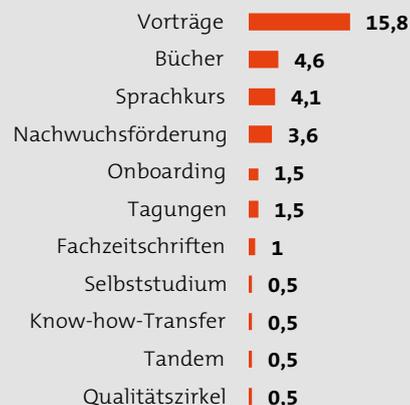
Informelle Weiterbildung – mittlere Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der mittleren Unternehmen)



Informelle Weiterbildung – kleine Unternehmen

(Prozentuales Auftreten des jeweiligen Schlüsselbegriffs nach Anzahl der kleinen Unternehmen)





Welchen Einfluss „informelles Lernen“ haben kann, zeigt das nachfolgende exzellente Unternehmensbeispiel:



„Als internationales Familienunternehmen setzt JOPP vielfältige Personalentwicklungsmaßnahmen ein, um individuelles und organisationales Lernen zu ermöglichen. Die Potenzialentfaltung und das Wachstum unserer Mitarbeiter liegen uns am Herzen, damit sie auch in anspruchsvollen Situationen engagiert, stressresistent und innovativ bleiben. Neben formalen Qualifikationsmaßnahmen, wie zum Beispiel die Ausbildung und das duale Studium in einer Vielzahl gewerblicher und kaufmännischer Berufsbilder fördern wir als Automobilzulieferer auch informelles Lernen, auch innerhalb der Unternehmensgruppe. Durch einen Know-how-Transfer, ein strukturiertes Onboarding und eine Nachwuchsförderung von Fach- und Führungskräften befähigen wir unsere Mitarbeiter für eine gemeinsame Zukunft.“

Martin Büchs, Geschäftsführer, JOPP-Gruppe

„Onboarding“ bezieht sich auf den Prozess der „Einarbeitung“ von neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen. Dabei geht es darum, die neuen Mitarbeitenden in die Unternehmenskultur, Strukturen, Abläufe und Prozesse einzuführen und ihnen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um ihre Arbeit effektiv zu erledigen. Das Ziel des Onboardings ist es, den neuen Mitarbeitenden einen erfolgreichen Start in das Unternehmen zu ermöglichen und seine Integration in das Team zu erleichtern. „Onboarding“ wird bewusst von großen und mittleren Unternehmen genutzt, um ihren Mitarbeitenden eine strukturierte Einarbeitung zu ermöglichen. Dagegen setzen kleine Unternehmen noch zu wenig auf die Möglichkeiten eines strukturierten Einarbeitungsprogramms.

Einige Personalentwicklungsmaßnahmen des „informellen Lernens“, wie zum Beispiel „Qualitätszirkel“ oder „Tandems“, werden von den untersuchten Unternehmen in den Juryfragebögen fast nicht aufgeführt.

Kleine, mittlere und große Unternehmen geben an, dass sie ihren Mitarbeitenden „Sprachkurse“ anbieten, damit diese für eine globalisierte Wirtschaft gewappnet sind.

Fazit

Die Untersuchung der Juryfragebögen vom „Großen Preis des Mittelstandes“ des Wettbewerbsjahres 2022 zeigt, dass die Unternehmen insgesamt eher auf „formelle Weiterbildung“ setzen als auf „non-formelle Weiterbildung“ oder „informelle Weiterbildung“. Für die untersuchten Unternehmen ist wiederum „non-formelle Weiterbildung“ wichtiger als „informelle Weiterbildung“.

Einerseits kann daraus geschlossen werden, dass die Unternehmen auf Weiterbildung in einem strukturierten Rahmen setzen und die Ausgaben durch die Struktur und den Formalisierungsgrad der Maßnahme legitimieren. Allerdings werden „informelle“ Weiterbildungsinhalte möglicherweise als solche nicht erkannt, da sie teils „en passant“ während des Tagesgeschäfts stattfinden und keine bewusste und strategische Planung und Ressourcenallokation stattgefunden hat.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die kleinen und mittleren Unternehmen den großen Unternehmen in Sachen der Personalentwicklung in nichts nachstehen. Sie nutzen ebenso vielfältige Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmensalltag. Es kann angenommen werden, dass die Weiterbildungsbeteiligung der kleinen und mittleren Unternehmen sogar unterschätzt wird, da sie vermutlich nicht jede Entwicklungsmaßnahme bewusst als solche erkennen. Dies gilt umso mehr, je geringer deren Formalisierungsgrad ist.

Gerade in Krisenzeiten oder in Zeiten des starken Wandels ist das Investment in die berufliche Weiterbildung von größter Wichtigkeit. Während die Unternehmen von dem höheren Innovationspotenzial der höher qualifizierten Mitarbeitenden profitieren, steigert die neu erlangte Qualifizierung für die Mitarbeitenden die berufliche Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit. Somit fördert die berufliche

Weiterbildung sowohl die Resilienz der Unternehmen als auch der Mitarbeitenden.

In diesem Zusammenhang sind viele Potenziale im Bereich der „non-formellen Weiterbildung“ und der „informellen Weiterbildung“ für alle Unternehmen zu erschließen. Denn besonders „informelle Weiterbildung“ bietet den Unternehmen die Möglichkeit, im betrieblichen Alltag schneller und gezielter auf Qualifizierungserfordernisse zu reagieren. Es braucht im Gegensatz zur „formellen Weiterbildung“ keine vorherig ausgearbeitete Personalentwicklungsstrategie oder viel Geld, um Mitarbeitenden eine erforderliche Weiterentwicklung und Entfaltung zu ermöglichen.

Dabei können sich Digitalisierung und Weiterbildung gegenseitig befördern. So ist der Investitionsbedarf in Weiterbildungsmaßnahmen bei Unternehmen höher, die höher und schneller digitalisieren, da die Mitarbeitenden für die digitale Transformation qualifiziert werden müssen. Andererseits kann der Aufbau digitaler Kompetenzen die digitale Transformation im Unternehmen befördern. Schließlich erleichtern digitale Kompetenzen weitere Qualifizierung insbesondere im „non-formellen“ und „informellen“ Bereich, da sich durch die Nutzung digitaler Lernformate Möglichkeiten für vielfältige, ressourcenschonendere zeit- und ortsunabhängige Lernformen ergeben, die sich flexibler in den Arbeitsalltag integrieren lassen und Ressourcen schonen.

Unternehmen, ob groß oder klein, haben es mit ihrer Haltung selbst in der Hand, dass der Innovationsmotor Personal heute und in Zukunft durch die vielfältigen Personalentwicklungsmaßnahmen unabhängig von ihrem Reifegrad weiterhin funktioniert. Die Qualifizierung der Mitarbeitenden ist ein Fundament für resiliente Menschen und für resiliente Unternehmen.





INNOVATIONSMOTOR PERSONAL
PRAXIS MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN

Einleitung

In der Coronakrise haben sich viele Unternehmen schnell neu aufgestellt und immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Das erforderte schnelles Lernen, den Erwerb neuer Kompetenzen und Fähigkeiten. Ebenso wichtig ist es für KMU, auch in ruhigeren Fahrwassern aus den Erfahrungen in der Krise zu lernen, um für Innovationen, Transformation und künftige Krisen gewappnet zu sein.

Ein neuer Blick auf das Lernen in mittelständischen Unternehmen kann helfen, die Risiken und Nebenwirkungen schneller Lern- und Veränderungsprozesse besser im Blick zu behalten. Zwei Praxisbeispiele zeigen, wie Investitionen in den Innovationsmotor Personal Unternehmen bei der Bewältigung der Coronakrise und dem Fachkräftemangel beitragen können.



Patrick Großheim ist Diplom-Sozialwirt und ausgebildeter Business-Coach. Im RKW Kompetenzzentrum arbeitet er seit über einer Dekade an den Themen Personal- und Unternehmensentwicklung, Personalarbeit sowie Geschäfts- und Organisationsentwicklung. Er ist Referent im Fachbereich Digitalisierung und Innovation.

grossheim@rkw.de

Ein neuer Blick auf das Lernen in mittelständischen Unternehmen

Die Studie Innovationsmotor Personal zeigt deutlich, erfolgreiche Mittelständler investieren viel in die Personalentwicklung. Dabei besitzen Aus- und Weiterbildung und damit das Lernen einen hohen Stellenwert. Doch was ist Lernen und ist Lernen auch genug? Im Folgenden wird der Blick auf das Lernen erweitert. Es wird erläutert warum einerseits auch das Nicht-Lernen und das Verlernen für Organisationen von Bedeutung ist und was das Lernen auf der Handlungsebene vom Lernen auf der Ebene der Identität unterscheidet und wie diese Unterscheidungen zum besseren Verständnis von Veränderungsprozessen genutzt werden können.

Lernen, Nicht-Lernen, Verlernen

Der Blick zurück auf das Krisengeschehen und voraus auf zukünftige Herausforderungen legt eine sehr weite Begriffsbestimmung nahe: Lernen heißt demnach, dass neue Möglichkeiten geschaffen werden, indem Vorhandenes ausgebaut oder Neues geschaffen wird. Das umfasst den Erwerb von Wissen, Fertigkeiten oder Fähigkeiten ebenso, wie das Entstehen neuer Entscheidungs- und Handlungsspielräume (Sollen, Können und Dürfen) und bezieht sich gleichermaßen auf Personen, Teams und Organisationen.

Beinahe ebenso wichtig ist jedoch das Nicht-Lernen. Gemeint ist hiermit das Auslassen einer Kompetenzentwicklung beziehungsweise der mehr oder weniger bewusste Verzicht auf eine neue Möglichkeit. (Bewusstes) Nicht-Lernen ist manchmal eine kluge

Reaktion auf die begrenzten Ressourcen einer Organisation und stärkt den Fokus auf das Bewährte oder anderes Neues.

Hinzu kommt das Verlernen. Hierbei geht es weniger um das bewusste Abtrainieren oder Vergessen von Wissen, Fähig- oder Fertigkeiten, sondern um das Aufgeben alter Möglichkeiten, während oder sogar bevor man nach Neuem sucht. Auch dies kann eine kluge Reaktion auf begrenzte Ressourcen sein und stärkt den Fokus auf das Neue. Man versetzt sich aber auch in einen Zustand von Inkompetenz. Das Alte kann man nicht mehr, das Neue kann man noch nicht tun oder sein. Die alten Möglichkeiten wurden aufgegeben, die neuen sind vielleicht noch nicht geschaffen. Dieser Aspekt des Lernens kann verunsichernd sein für Mitarbeitende und Organisationen.

Strategieren und Kultivieren – Lernen auf der Handlungsebene und auf der Ebene der Identität

Laotse sagt: „Der Weg zum Tun ist zu sein“. Und (nicht nur) deshalb ist für das Lernen, die Personalentwicklung und auch für Veränderungsprozesse der Blick nicht nur auf das Handeln, sondern auch auf die Identität zu richten. Je grundlegender neue Kompetenzen und neue Handlungsmöglichkeiten sind, umso mehr Konflikte mit der bestehenden Identität können entstehen, bei Personen, Teams und Organisationen. So fällt es Mitarbeitenden in stark wachsenden Unternehmen, die oft die Identität eines guten Handwerkers und Problemlösers haben, häufig



Ute Juschkus ist Chemikerin, Wirtschaftswissenschaftlerin und Businesscoach. Seit 2007 arbeitet sie als Referentin im RKW Kompetenzzentrum und leitet aktuell den Programmbereich „Krisen als Digitalisierungs- und Innovationstreiber nutzen“ (Disrupt) im Fachbereichs Digitalisierung und Innovation.

juschkus@rkw.de

Learning Canvas



schwer, sich mit definierten Prozessen und stark abgegrenzten Aufgaben in einer automatisierten Massenproduktion zu identifizieren.

Gleichzeitig ändert sich mit dem Lernen und Verlernen auf der Handlungsebene oft unbemerkt die Identität von Mitarbeitenden und Teams und passt dann nicht mehr zu anderen noch bestehenden Identitäten in anderen Teilen der Organisation. Entwicklungsteams, die sich agile Arbeitsweisen erschlossen haben oder Beschaffungsteams, die in der Krise eigenverantwortlich gearbeitet und entschieden haben, können zum Beispiel mit einer weiterhin bestehenden hierarchischen Führung in Konflikt geraten.

Das Lernen (aber auch Nicht-Lernen und Verlernen) auf der Handlungsebene wird im Folgenden als Strategieren bezeichnet, denn es bezieht

sich beziehungsweise folgt oft auf mehr oder weniger langfristige Strategiearbeit. Strategieren in Unternehmen läuft letztlich auf die Entscheidung hinaus, welche Möglichkeiten wie genutzt und welche ausgelassen werden. Wo auf der Handlungsebene wird gelernt und wo nicht gelernt. Das Verlernen auf der Handlungsebene lässt sich mit der Leitfrage „Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?“ bewusst greifen. Meist verblasst auf der Handlungsebene jedoch einfach das, was nicht mehr gebraucht wird.

Kultivieren bezieht sich auf das Lernen auf der Ebene der Identität. Das Schwierige daran ist, dass sich Identitätsprozesse überwiegend auf der informellen Seite der Organisation manifestieren und nicht einfach entschieden werden können. Neue Identitätsaspekte können etwas leichter

kultiviert werden. Beschäftigt sich eine Organisation bewusst mit Fragen, wie: „Wer wollen wir künftig sein und was tun wir dafür?“, können neue Identitätsaspekte entstehen. Problematischer ist das Verlernen eingespielter und womöglich geschätzter Identitätselemente. Die Fragen: „Wer wollen oder können wir dann nicht mehr sein?“ sind vielleicht schnell beantwortet. Aber Identitätselemente lassen sich nicht einfach abschalten und sie verblässen auch nicht. Sie können nur in kleinen Schritten und stückweise durch neue ersetzt werden.

Mit diesen Unterscheidungen im Kopf lassen sich Veränderungsprozesse, sei es nun in Krisen oder durch Innovationsprozesse, bewusster betrachten und gestalten. Unterstützung bietet mittelständischen Unternehmen das Learning Canvas, ein Tool, mit dem die beschriebenen Unterscheidungen für ganz konkrete Veränderungsprozesse in Organisationen abgebildet und unterstützt werden können. Durch das Ausfüllen der sechs Felder des Tools kann ein prägnanter Überblick darüber entstehen, wie das Heute mit dem angestrebten Morgen in Verbindung steht. Worum geht es tatsächlich, wenn es nicht voran geht oder wenn Konflikte auftreten?

Mit der Diskussion und dem Verstehen des Bildes, das sich aus dem ausgefüllten Learning Canvas ergibt, können Unternehmen Hürden in Veränderungsprozessen identifizieren, gute Lösungen finden und bessere Entscheidungen treffen.

Die strategische Kehrtwende der Haas & Co Magnettechnik GmbH in der Pandemie



Kathrin Großheim ist Betriebswirtin und Businesscoach. Sie unterstützt im RKW Kompetenzzentrum seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen bei ihrer Weiterentwicklung in strategischen Fragen wie Positionierung, Geschäftsmodellentwicklung, Innovationsmanagement und – last but not least – bei Umsetzungsproblemen.

k.grossheim@rkw.de

Christopher Haas, Geschäftsführer der Haas & Co Magnettechnik GmbH sowie Vorstandsvorsitzender des RKW Hessen

Weitere Informationen:

[Haas & Co Magnettechnik GmbH](#)
[Produktionsbeispiel](#)

Das Familienunternehmen von Christopher Haas hat in der Coronakrise eine strategische Kehrtwende hingelegt. Gemeinsam mit seinen etwa 25 Mitarbeitenden hat er sich vor allem auf eine Kernkompetenz besonnen: innovative und individuelle Magnetlösungen für Firmenkunden.

RKW: Lieber Christopher, wie habt Ihr als Unternehmen die Corona-Krise bisher erlebt?

Christopher Haas: Für uns fing sie im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen schon deutlich früher an. Da wir unsere Rohmaterialien aus China bekommen – dort liegt quasi ein Monopol auf Magnetfolien – waren wir schon im November 2019 mit unspezifischen Lieferproblemen konfrontiert. Der Zusammenhang mit Corona wurde erst später deutlich. Dann wurden im März 2020 nochmal richtig viele Container geliefert, so dass wir unter Hochdruck alle aufgelaufenen Aufträge abarbeiten konnten. Mit dem ersten Lockdown brach dann im April unser Umsatz von heute auf morgen um 75 Prozent ein. Kein Wunder, waren doch viele unserer Kundinnen und Kunden unmittelbar und massiv betroffen, die Messe- und Ladenbauer zum Beispiel.

Den Schreck mussten wir dann auch erstmal verdauen, haben uns aber relativ bald alle zusammengesetzt und versucht, die Lage zu beurteilen und diese Krise einzuordnen. Wir diskutierten offen die schwierigen Geschäftszahlen und recherchierten viel – auch zu kurzfristigen Unterstützungsmöglichkeiten. Dazu vorab: Weil die zwei Vorjahre schon schwierig waren, haben wir nur die erste Soforthilfe vom Land Hessen in Anspruch nehmen können und waren darüber hinaus finanziell auf uns allein gestellt. Was also tun? Wir prüften ein paar schnell umsetzbare Optionen, wie Einsparmöglichkeiten und setzten sie wo möglich auch gleich um. Manche ließen wir fallen, beispielsweise die Idee, auf gefragte Produkte wie Masken oder Plexiglas-Scheiben umzustellen, weil bis dato weder die Materialien leicht verfügbar waren noch unsere Maschinen wirklich dazu passten. Nachdem der Mai dann genauso katastrophal lief, haben wir erstmal alle zusammen beschlossen, die Kollegen in der Produktion zu 50 Prozent in Kurzarbeit zu schicken. So waren die Kosten erheblich reduziert, aber wir konnten noch auf die wenigen Aufträge reagieren – verlässlicher Service macht uns ja auch aus. Entscheidend war aber: Alle Mitarbeitenden im Büro blieben voll an Bord, um die Zeit für genau die Kehrtwende zu nutzen, die wir offensichtlich brauchten, um diese Krise zu überstehen. Hier haben wir täglich an grundsätzlichen Fragen gearbeitet, wie:

- Ist unser Geschäftsmodell so noch zukunftsfähig?
- Haben wir die richtige Kundschaft im Blick?
- Welche Kunden- und Produktsegmente lohnen sich wirklich?
- Stimmen unsere Prozesse noch?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?

Dabei half uns auch eine schnell umgesetzte, systematische Befragung unserer wichtigsten Kundinnen, Kunden und Stakeholder. Überhaupt haben wir in dieser Zeit viel und genau hingehört und geschaut. Was ging, haben wir direkt umgesetzt, beispielsweise ein völlig neu aufgestelltes Controlling, was uns zweiseitig Antworten auf die strategischen Fragen lieferte oder eine eigens erstellte Landing Page für ein neues, spannendes Kundensegment. Das haben wir alles allein mit Bordmitteln geschafft – sehr authentisch, persönlich und passgenau für das, was wir brauchten. So konnten wir schon im Januar 2021 in einem Kick-off-Workshop die neue strategische Ausrichtung mit allen Mitarbeitenden beschließen. Diese Geschwindigkeit hatte natürlich etwas mit unserer prekären Lage zu tun. Ich schätze, in ruhigeren Fahrwassern hätten wir mindestens vier Jahre gebraucht, um all diese Veränderungen gemeinsam zu verstehen, entscheiden und schließlich umzusetzen.

In welche strategische Richtung seid Ihr denn im Ergebnis jetzt unterwegs?
Wir haben uns im Kern von weniger profitablen, traditionellen Kundensegmenten und Produktgruppen getrennt

und uns zurück besonnen auf unsere Stärke: innovative, kundenindividuelle Lösungen, bei denen Probleme gelöst werden und man dann auch nicht mehr über den Preis diskutiert.

Hier bieten wir nun mehr Service, als wir und wichtige Kundinnen und Kunden vorher dachten, das heißt vor allem die passgenaue Verarbeitung von Magnetfolien. Sie macht mittlerweile 50 Prozent unseres Umsatzes aus und ist auch für neue Kundensegmente spannend, zum Beispiel Lackierereien. Für das Lackieren von Standardprodukten wie Gasflaschen sind Magnetschablonen nämlich viel praktischer als die bisherigen Lösungen. Da haben wir eine lukrative Nische gefunden mit kleinen, aber feinen Aufträgen, die für uns einfach profitabler sind als der bloße Handel mit dem allseits bekannten Preiskampf. Aber auch hier trennt sich die Spreu vom Weizen – wo mehr Qualität und Service gefragt ist, passen wir gut. Wir punkten zum Beispiel mit dem Thema Nachhaltigkeit, weil wir da schon länger dran sind und eine Qualitätsnische besetzen und ausbauen können.

Ein weiteres Projekt ist ein Angebot im B2C-Bereich, das wir quasi komplett fertig in der Schublade haben, uns mit dem Launch aber noch zurückhalten bis die Zeiten etwas stabiler sind.

Die Krise ist leider noch nicht vorbei – was ist aktuell Eure größte Herausforderung?

Klar, die Konjunktur läuft nur langsam an, deshalb sind wir nach wie vor vorsichtig. Daneben waren die Lieferengpässe 2021 natürlich verheerend und die entsprechenden Preise und Prozesse sind auch heute noch schwierig. Hier haben wir insofern reagiert, als

dass wir mitten in der Krise eine Mitarbeiterin eingestellt haben, die den sprachlich-kulturellen Background und entsprechende Kontakte mitbringt, um die Schnittstelle zu unseren Lieferanten noch besser zu managen. Das macht schon einen Unterschied. Und natürlich sind wir zwangsläufig viel professioneller im Umgang mit Lieferschwierigkeiten geworden. Sie sind heute kein Weltuntergang mehr, sondern normales Business – das macht uns auch resilienter.

Würdest Du rückblickend heute etwas anders entscheiden?

Nein, ehrlich gesagt nicht. Außer dass ich diesen strategischen Veränderungsprozess eigentlich gern schon vor Corona eingesteuert hätte. Das ist auch ein zentrales Learning für uns und mich: Wir brauchen Zeit und Räume für die Draufsicht, das grundsätzliche Hinterfragen – auch in stabileren Zeiten. Das ist gerade unser Spirit, den wir uns erhalten wollen, beispielsweise mit einem neu eingeführten, interdisziplinären Innovationsteam.

Aber auch das wirkliche Mitnehmen der Mitarbeitenden habe ich hier nochmal in einer ganz neuen Qualität erlebt. Dass wir so offen und ehrlich über die prekäre Lage gesprochen haben, hat aus meiner Sicht die entscheidende Veränderungsbereitschaft und -energie freigesetzt, die wir brauchten für diese Kehrtwende. Das hat uns nochmal mehr zusammengeschweißt – ein sehr passender Start in einen gemeinsamen, permanenten Verbesserungsprozess mit feinen Antennen für die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden.

Personalarbeit bei der Wachendorff Automation GmbH & Co. KG – dem Fachkräftemangel immer einen Schritt voraus



Alexander Sonntag ist Schreiner, Innovationssoziologe und Coach. Er leitet den Fachbereich Digitalisierung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum und begleitet seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung in der Digitalisierung, der strategischen Personalarbeit und zum Innovationsmanagement.

sonntag@rkw.de

Gabriele Zimmermann verantwortet unter anderem die Personalarbeit bei der Wachendorff Automation GmbH & Co. KG

Branche: Maschinenbau

Mitarbeitende: 160

Ort: 65366 Geisenheim

www.wachendorff-automation.de

„Sorgen um einen Fachkräftemangel mache ich mir eigentlich nicht. Wir betreiben ausreichend Vorsorge“, schaut Gabriele Zimmermann recht entspannt in die Zukunft. Zimmermann verantwortet bei der Wachendorff Automation GmbH & Co. KG unter anderem die Personalarbeit. Im Rheingau beheimatet, entwickelt und produziert das Unternehmen Produkte im Bereich Automatisierungstechnik, beispielsweise Drehgeber oder Mess- und Seilzugsysteme.

Strategischer Blick auf die Entwicklung der Mitarbeitenden

„Rechtzeitig aktiv werden“ ist das Motto bei Wachendorff. Fachkräftethemen werden mit strategischem Weitblick angegangen. Gemeinsam im Managementkreis wird dem Thema hohe Aufmerksamkeit geschenkt, um sich für künftige Bedarfe rechtzeitig wappnen und für jede Jobgruppe gezielt vorsteuern zu können.

Ein Ergebnis: Technische Fachkräfte sind bereits heute am Arbeitsmarkt begehrt und könnten in Zukunft einen Engpass darstellen. „Als unmittelbare Reaktion darauf haben wir unsere Ausbildungsstrategie geändert. Zukünftig werden weniger Industriekaufleute ausgebildet. Stattdessen werden wir uns eher auf technische Bereiche fokussieren“. Die neue Schwerpunktsetzung soll dem Unternehmen helfen, gerüstet zu sein, wenn zukünftig Fachkräfte das Unternehmen verlassen werden.

Auch das Produktmanagement und der Vertrieb sind Bereiche, denen ein besonderes Augenmerk gilt. „Wir haben sehr erklärungsbedürftige Produkte, die sich schnell verändern. Das dafür notwendige Fachwissen kann man sich nicht einfach ad hoc aneignen.“ Deshalb werden die Mitarbeitenden und insbesondere die Auszubildenden aus den technischen Bereichen und der Produktion genau im Blick behalten.

Wer hat besondere Talente? Worin besteht die individuelle Motivation? Wer reist etwa gerne und ist vertriebsorientiert? Wen kann man in die benötigten Richtungen lenken und zusätzlich fördern?

Schon bei der Einstellung wird deshalb ganz bewusst auf solche Fähigkeiten geachtet und Mitarbeitende werden durch Schulungen weitergebildet. Um das erkennen zu können hat sich Zimmermann extra qualifiziert: „So kann man recht schnell und gut einen Mitarbeitenden einschätzen und ihn gezielt einsetzen. Und auch Fähigkeiten die wir vielleicht derzeit noch nicht, aber vielleicht zukünftig benötigen, nehmen wir wohlwollend zur Kenntnis und versuchen sie zu nutzen.“ Auf diese Weise entstehen bei Wachendorff ganz individuelle Karrierewege über Jobfamilien und Bereichsgrenzen hinweg.

Überzeugen durch Arbeitgeberattraktivität – arbeiten wo andere Urlaub machen

Das Unternehmen ist sich bewusst, dass es guten Mitarbeitenden etwas bieten muss und versucht auch dort die Bedarfe der Zukunft bereits heute zu antizipieren. Die skizzierten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen spielen bei Wachendorff eine zentrale Rolle, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Unterstützt wird dies auch durch flache Hierarchien und eigenverantwortliches Arbeiten. „Denn die neue Generation, auf die wir treffen, fordert das ein.“

Hinzu kommt auch das Thema Work-Life-Balance. „Auch da wollen wir vorne mitspielen und kümmern uns darum“. So bietet das Unternehmen auch Gesundheitsvorsorge wie Massagen oder Entspannungstraining und versucht über flexible Arbeitsmodelle am Arbeitsmarkt zu punkten. So gibt es flexible Arbeitszeitkonten und seit der Corona-Pandemie auch die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten. „Zumindest gilt das für die Mitarbeitenden im kaufmännischen Bereich. Je näher es an die Produktion geht, umso weniger ist das machbar und umso weniger wird es auch genutzt.“

Die Möglichkeit zum Homeoffice wird über Corona hinaus bei Wachendorff bestehen bleiben: „Wir haben durch Corona festgestellt, dass unsere

Mitarbeitenden auch sehr produktiv im Homeoffice arbeiten können. Das ist mittlerweile bei uns Kultur und wird sehr gerne angenommen.“

Mehr noch: Das Unternehmen wird seinen Mitarbeitenden sogar ermöglichen, auch einige Tage vom Urlaubsort arbeiten zu dürfen. „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“ schmunkelt Zimmermann. All das soll auf die Arbeitgeberattraktivität einzahlen und helfen Mitarbeitende zu binden, beispielsweise wenn diese wegziehen. In Zukunft erleichtert die Möglichkeit aus der Ferne zu arbeiten aber auch, geeignete Personen außerhalb des gewohnten Einzugsgebietes zu finden.

Frühzeitig agieren und Krisen nutzen

Auch beim Thema Lockdown und Homeoffice kam dem Unternehmen zu Gute, rechtzeitig die notwendigen Weichen gestellt zu haben. „Dank einer zukunftsorientierten IT-Abteilung waren die technischen Grundlagen schnell geschaffen, um die Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken.“ Mitarbeitende haben inzwischen auch zu Hause eine professionelle Ausrüstung.

Wichtiger ist aber noch: Die Geschäftsführung hatte wichtige Veränderungen bereits vor der Krise angestoßen. So hatte sich das Unternehmen bereits drei Jahre zuvor auf den Weg gemacht, agile Arbeitsweisen, geeignete Softwaretools, notwendige

Dokumentationen und Controllinginstrumente sowie eine Vertrauenskultur zu entwickeln und zu implementieren. Dieser Rahmen erleichterte es den Mitarbeitenden selbstständig und dezentral miteinander zu arbeiten und den Führungskräften virtuelle Teams zu leiten. Regelmäßige Videoinformationen der Geschäftsführung, Betriebsversammlungen und zeitnahe Informationen über neue Maßnahmen stellen darüber hinaus sicher, dass ein ausreichender Kommunikationsfluss auch ins Homeoffice sichergestellt ist.

„Innovative Unternehmen wie wir,“ sagt Zimmermann „tun sich sicher leichter solche Krisen zu bewältigen und daraus sogar etwas Positives zu ziehen.“



ANHANG

Statistische Daten

Schlüsselbegriffe	Anzahl Schlüsselbegriffe	Über- oder Unterrepräsentation (Foldchange)	Signifikanz(p-Wert)
Formelle Weiterbildung	1330	36,95	6,32
1. Ausbildung	299	3,17	0,06
große Unternehmen (>250)	66	1,25	0,02
mittelgroße Unternehmen (51–250)	130	1,12	0,04
kleine Unternehmen (11–50)	103	0,79	0,00
2. Berufsbegleitendes Studium	6	3,05	0,93
große Unternehmen (>250)	1	0,95	0,71
mittelgroße Unternehmen (51–250)	4	1,72	0,04
kleine Unternehmen (11–50)	1	0,38	0,18
3. Duales Studium	16	3,11	0,36
große Unternehmen (>250)	3	1,07	0,31
mittelgroße Unternehmen (51–250)	10	1,61	0,01
kleine Unternehmen (11–50)	3	0,43	0,04
4. Lehrgänge	41	2,65	0,55
große Unternehmen (>250)	3	0,42	0,05
mittelgroße Unternehmen (51–250)	16	1,01	0,42
kleine Unternehmen (11–50)	22	1,23	0,07
5. Praktika	211	2,91	0,59
große Unternehmen (>250)	31	0,84	0,15
mittelgroße Unternehmen (51–250)	91	1,11	0,08
kleine Unternehmen (11–50)	89	0,97	0,36
6. Seminar	155	3,16	0,63
große Unternehmen (>250)	35	1,28	0,04
mittelgroße Unternehmen (51–250)	57	0,95	0,34
kleine Unternehmen (11–50)	63	0,93	0,25
7. Studium	92	3,10	0,29
große Unternehmen (>250)	18	1,11	0,26
mittelgroße Unternehmen (51–250)	45	1,26	0,02
kleine Unternehmen (11–50)	29	0,72	0,01
8. Trainee	12	3,22	0,41
große Unternehmen (>250)	6	2,00	0,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	3	0,65	0,25
kleine Unternehmen (11–50)	3	0,57	0,16
9. Vorlesung	10	3,40	0,31
große Unternehmen (>250)	4	2,00	0,02
mittelgroße Unternehmen (51–250)	1	0,26	0,05
kleine Unternehmen (11–50)	5	1,15	0,23
10. Weiterbildung	379	3,07	0,78
große Unternehmen (>250)	74	1,11	0,14
mittelgroße Unternehmen (51–250)	148	1,01	0,43
kleine Unternehmen (11–50)	157	0,95	0,20

Schlüsselbegriffe	Anzahl Schlüsselbegriffe	Über- oder Unterrepräsentation (Foldchange)	Signifikanz(p-Wert)
11. Workshops	86	3,23	0,69
große Unternehmen (>250)	21	1,39	0,04
mittelgroße Unternehmen (51–250)	33	0,99	0,52
kleine Unternehmen (11–50)	32	0,85	0,14
Non-formelle Weiterbildung	527	32,83	5,53
12. Coaching	75	3,36	0,22
große Unternehmen (>250)	21	1,59	0,01
mittelgroße Unternehmen (51–250)	32	1,10	0,21
kleine Unternehmen (11–50)	22	0,67	0,01
13. E-Learning	19	3,31	0,54
große Unternehmen (>250)	9	2,00	0,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	7	0,95	0,53
kleine Unternehmen (11–50)	3	0,36	0,01
14. Fortbildung	115	3,17	0,75
große Unternehmen (>250)	26	1,28	0,07
mittelgroße Unternehmen (51–250)	44	0,99	0,50
kleine Unternehmen (11–50)	45	0,90	0,19
15. Führungskräfteentwicklung	148	3,29	0,12
große Unternehmen (>250)	38	1,46	0,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	64	1,12	0,11
kleine Unternehmen (11–50)	46	0,71	0,00
16. Job Enlargement	4	3,51	1,44
große Unternehmen (>250)	0	1,00	1,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	3	1,94	0,02
kleine Unternehmen (11–50)	1	0,57	0,41
17. Job Rotation	7	3,41	1,40
große Unternehmen (>250)	0	1,00	1,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	3	1,11	0,27
kleine Unternehmen (11–50)	4	1,31	0,14
18. Mentoring	16	3,04	0,25
große Unternehmen (>250)	9	2,00	0,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	2	0,32	0,02
kleine Unternehmen (11–50)	5	0,72	0,23
19. Training	125	3,29	0,08
große Unternehmen (>250)	32	1,45	0,01
mittelgroße Unternehmen (51–250)	56	1,16	0,07
kleine Unternehmen (11–50)	37	0,68	0,00
20. Training on the Job	9	3,24	0,27
große Unternehmen (>250)	2	1,26	0,20
mittelgroße Unternehmen (51–250)	6	1,72	0,02
kleine Unternehmen (11–50)	1	0,25	0,05
21. Zusatzqualifikationen	9	3,21	0,46
große Unternehmen (>250)	2	1,26	0,20
mittelgroße Unternehmen (51–250)	5	1,43	0,09
kleine Unternehmen (11–50)	2	0,51	0,17

Schlüsselbegriffe	Anzahl Schlüsselbegriffe	Über- oder Unterrepräsentation (Foldchange)	Signifikanz(p-Wert)
Informelle Weiterbildung	179	36,74	10,88
22. Bücher (zur Verfügung stellen)	21	2,90	1,31
große Unternehmen (>250)	3	0,81	0,48
mittelgroße Unternehmen (51–250)	9	1,11	0,27
kleine Unternehmen (11–50)	9	0,98	0,56
23. Fachzeitschriften (bereitstellen)	6	3,52	1,11
große Unternehmen (>250)	2	1,89	0,07
mittelgroße Unternehmen (51–250)	2	0,86	0,57
kleine Unternehmen (11–50)	2	0,76	0,47
24. Know-how-Transfer	3	3,48	1,65
große Unternehmen (>250)	0	1,00	1,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	2	1,72	0,06
kleine Unternehmen (11–50)	1	0,76	0,59
25. Nachwuchsförderung	35	3,59	0,16
große Unternehmen (>250)	12	1,95	0,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	16	1,18	0,15
kleine Unternehmen (11–50)	7	0,46	0,00
26. Onboarding	16	3,50	0,20
große Unternehmen (>250)	5	1,78	0,05
mittelgroße Unternehmen (51–250)	8	1,29	0,12
kleine Unternehmen (11–50)	3	0,43	0,04
27. Qualitätszirkel	2	3,44	1,34
große Unternehmen (>250)	0	1,00	1,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	1	1,29	0,15
kleine Unternehmen (11–50)	1	1,15	0,19
28. Selbststudium	3	3,52	1,34
große Unternehmen (>250)	1	1,89	0,08
mittelgroße Unternehmen (51–250)	1	0,86	0,67
kleine Unternehmen (11–50)	1	0,76	0,59
29. Sprachkurs	17	3,17	0,76
große Unternehmen (>250)	4	1,34	0,17
mittelgroße Unternehmen (51–250)	5	0,76	0,30
kleine Unternehmen (11–50)	8	1,08	0,30
30. Tagungen	9	3,17	0,83
große Unternehmen (>250)	2	1,26	0,20
mittelgroße Unternehmen (51–250)	4	1,15	0,24
kleine Unternehmen (11–50)	3	0,76	0,39
31. Tandem	2	3,44	1,34
große Unternehmen (>250)	0	1,00	1,00
mittelgroße Unternehmen (51–250)	1	1,29	0,15
kleine Unternehmen (11–50)	1	1,15	0,19
32. Vorträge	65	3,02	0,82
große Unternehmen (>250)	12	1,05	0,35
mittelgroße Unternehmen (51–250)	22	0,87	0,25
kleine Unternehmen (11–50)	31	1,09	0,22
Gesamt	2036	106,51	22,72

Quellenverweise

Behringer, F. / Forbrig, D. / Kaufmann, K. / Kuper, H. / Reichart, E. / Schönfeld, G. / Widany, S. (2016): Datentlage. In: Kuper, H. / Behringer F. / Schrader, J. (Hrsg.): Entwicklung von Indikatoren und einer Datengewinnungsstrategie für die Weiterbildungsstatistik in Deutschland. Eine Expertise, Bonn: BIBB, S. 28-58.

Bijedic, T. (2013): Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education: Didaktische Lehr-Lern-Konzeption und empirische Analyse für die Sekundarstufe II, München/Mering.

Bilger, F. / Behringer, F. / Kuper, H. (2013): Einführung. In: F. Bilger, F. / Gnahs, D. / Hartmann, J. / Kuper, H. (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012, Bielefeld, S. 13-23.

BMBF (2019): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht, Bonn 2019.

Demirkan, I. / Srinivasan, R. / Nand, A. (2022): Innovation in SMEs: The role of employee training in German SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), p. 421-440.

Deschênes, A. A. (2022). Human resource development in SMEs in a context of labor shortage: a profile analysis. *European Journal of Training and Development*, (ahead-of-print).

Ebner, C. / Ehlert, M. (2018): Weiterbilden und Weiterkommen? Non-formale berufliche Weiterbildung und Arbeitsmarktmobilität in Deutschland. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 70 (2), S. 213-235.

Euler, D. / Hahn, A. (2014): *Wirtschaftsdidaktik*, Bern/Stuttgart/Wien.

Europäische Kommission (2001): Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. In: *Mitteilung der Kommission 2001/678*, Brüssel.

Eurostat (2006): *Classification of learning activities – Manual*. In: *European Commission: Methods and Nomenclatures*, Luxemburg 2006.

Freel, M. S. (2005): Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25(2), p. 123-134.

Janssen, S. / Leber, U. / Arntz, M. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2018): Betriebe und Arbeitswelt 4.0. Mit Investitionen in die Digitalisierung steigt auch die Weiterbildung. In: *IAB-Kurzbericht*, Vol. 26/2018, Nürnberg.

Jung, E. (2010): *Kompetenzerwerb. Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit*, München: Oldenbourg.

Kolluru, S. / Mukhopadhyaya, P. (2017): Empirical studies on innovation performance in the manufacturing and service sectors since 1995: A systematic review. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 36(2), p. 223-248.

McGuirk, H. / Lenihan, H. / Hart, M. (2015): Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research policy*, 44(4), p. 965-976.

Müller, N. / Wenzelmann, F. (2018): *Berufliche Weiterbildung: Aufwand und Nutzen für Individuen*. In: *Forschungs- und Arbeitsergebnisse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB)*, Vol. 2/2018, Bonn.



Müller, N. (2012): Weiterbildung und Belegschaftsfluktuation in deutschen Betrieben. In: WSI Mitteilungen, Vol. 65 (5), S. 365-373.

Seyda, S. (2021a): Digitale Lernmedien beflügeln die betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der zehnten IW-Weiterbildungserhebung. In: IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 48 (1), S. 79-94.

Seyda, S. (2021b): Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen. In: KOFA Kompakt, Vol. 4/2021.

Seyda, S. / Placke, B. (2020): IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs. In: IW-Trends 4 - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 47(4), S. 105-123.

Seyda, S. / Meinhard, D. B. / Placke, B. (2018): Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung. In: IW-Trends, Vol. 45(1), S. 107-124.

Werner, D.: (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung: Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. In: IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 33(1), S. 17-33.

Zimmermann, M. (2022): Im Doppeldecker. Was braucht es, damit sich Menschen zu wirksamen Coaches entwickeln? In: Praxis Kommunikation (2/2022), S. 68-72.

RKW-Know-how und -Publikationen

Das RKW bietet Ihnen zahlreiche Handlungshilfen, mit denen Sie Ihr Geschäftsmodell reflektieren und gestalten können.

Bestellen Sie die Printangebote kostenfrei unter www.rkw.link/UEbestellen.

Weitere Studien aus der Reihe Deutschlands Mittelstand
Deutschlands Mittelstand #1 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/deutschlands-mittelstand-2020/>

Deutschlands Mittelstand #2 – so meistern kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich Krisen

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/deutschlands-mittelstand-2/>

Printangebote
Leitfaden und Workbook
Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Workbook
Geschäftsideentagebuch

Inspirationsbox
Ihr Geschäftsmodell 4.0

Print und Digital
Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten – eine Toolbox
www.rkw.link/abenteuertools

Webangebote
Kompetenzen der Zukunft – Nutzen Sie Ihr volles Potenzial!
www.rkw.link/zukunftskompetenzen

P³erspektive Personal – Neue Wege wagen im Fachkräftemangel
www.rkw.link/p3erspektive

Toolbox Geschäftsmodellentwicklung
In der Toolbox Geschäftsmodellentwicklung finden Sie eine breite Auswahl an Instrumenten zum Thema Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand:
www.rkw.link/toolboxgeschaeftsmodell

RKW-Digitalisierungs-Cockpit
Das RKW-Digitalisierungs-Cockpit bietet Ihnen mit vielen Beispielen aus der Praxis Orientierung, Information und Inspiration zu Wegen in die Digitalisierung:
www.digitalisierungs-cockpit.de

Unterstützung direkt vor Ort



RKW Baden-Württemberg

0711 229980,
info@rkw-bw.de

RKW Bayern

089 6700400,
info@rkwbayern.de

RKW Bremen

0421 3234640,
info@rkw-bremen.de

RKW Hessen

06107 9 65 93-00,
kelsterbach@rkw-hessen.de

RKW Nord

0511 338030,
info@rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen e. V.

0160 98581759,
nrw-verein@rkw.de

RKW Rheinland-Pfalz

06132 7389480,
info@rkw-rlp.de

RKW Sachsen

0351 8322300,
info@rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

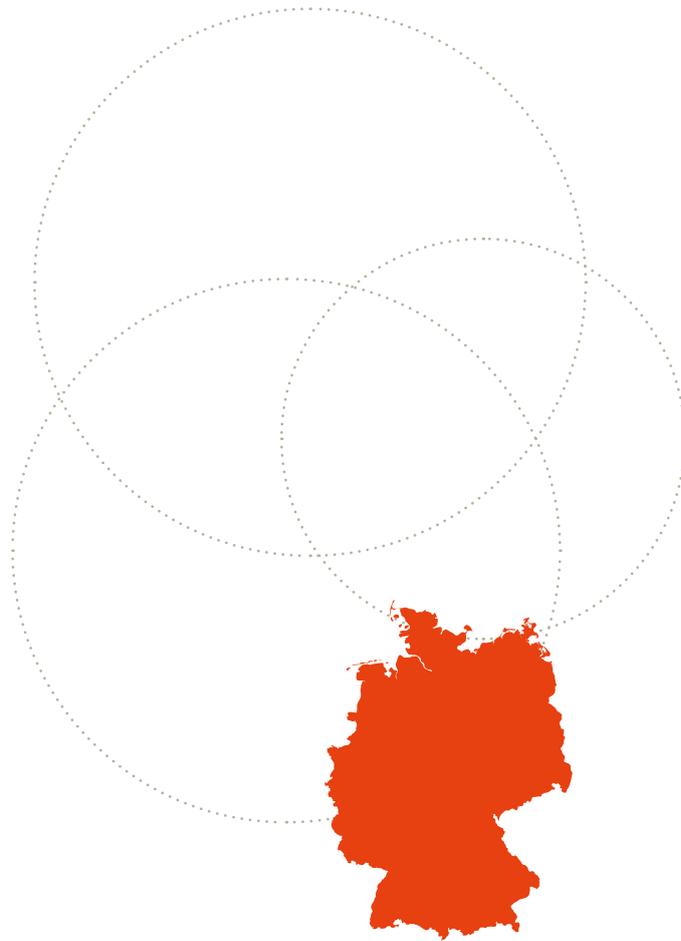
0391 736190,
info@rkw-sachsenanhalt.de

RKW Thüringen

049 361 551430,
info@rkw-thueringen.de

saarland.innovation&standort e. V. (saaris)

0681 9520470,
info@saaris.de



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages