

Markus Thiermeier, Bernd Sontag

Bedarf und Ansätze zur Verbesserung der kaufmännischen Weiterbildung von Inhabern und Führungskräften in Klein- und Kleinstbetrieben am Beispiel des Handwerks

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 442-451

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARKUS THIERMEIER

BERND SONTAG

FHTW Berlin

**BEDARF UND ANSÄTZE ZUR VERBESSERUNG
DER KAUFMÄNNISCHEN WEITERBILDUNG VON INHABERN
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN IN KLEIN- UND KLEINSTBETRIEBEN
AM BEISPIEL DES HANDWERKS**

**Situation der klein- und kleinstbetrieblichen Führungskräftequalifizierung
im Handwerk**

In der Literatur wird zum Thema „Weiterbildung“ vor allem auf Großunternehmen Bezug genommen. Die vergleichsweise wenigen Arbeiten, die sich mit den speziellen Anforderungen der Qualifizierung¹ von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auseinandersetzen, vernachlässigen konsequent Kleinstbetriebe mit einer Größe von bis zu 9 Mitarbeitern.² Diese stellen aber die große Anzahl der Betriebe im Handwerk. Der hier vorliegende Artikel will bewusst auf die Besonderheiten dieser Kleinstunternehmen im Rahmen der Weiterbildung eingehen.

Klein- und Kleinstbetriebe im Handwerk

Dem Handwerk in der Bundesrepublik Deutschland gehörten zum 31.12.2007 961.732 Betriebe an. Davon waren 62,8% zulassungspflichtige, 17,3% zulassungsfreie Handwerke und 19,9% zulassungsfreie handwerksähnliche Betriebe.³ Zulassungspflichtige Handwerke erfordern mindestens eine Führungskraft bzw. einen Inhaber mit Befähigungsnachweis (z.B. Meisterausbildung), während zulassungsfreie Handwerke und handwerksähnliche Gewerbe auch ohne Nachweis spezifischer handwerklicher Qualifikationen betrieben werden können.⁴ Betrachtet man exemplarisch die Betriebsgrößenstruktur des Berliner Handwerks

¹ Die Begriffe Weiterbildung und Qualifizierung werden im Rahmen der Arbeit synonym verwandt.

² Vgl. Gonon et.al. (2005), S. 33.

³ www.zdh.de/Daten, Stand 17.12.2008.

⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004), S. 2ff. – Auch Gesellen mit sechs-jähriger Berufserfahrung, die mindestens 4 Jahre in leitender Funktion gearbeitet haben, können - von Ausnahmen abgesehen - einen zulassungspflichtigen Handwerksbetrieb gründen bzw. führen.

(Abbildung 1), dann sind 87,1% aller Betriebe den Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) zuzuordnen.

Abb. 1. Berliner Handwerk nach Größenklassen zum 31.12.2007- Werte in der Klammer entsprechen dem Anteil in der jeweiligen Gruppe⁵

Betriebsgrößenklassen	Anzahl der Betriebe	in % aller Betriebe	% kumuliert	Davon HWO A* (54,3%)	Davon HWO B1* (81,1%)	Davon HWO B2* (93,5%)
bis 4	23.769	71,9	71,9	8.690 (54,3%)	5.634 (81,1%)	9.445 (93,5%)
5 bis 9	4.991	15,1	87,1	3.818 (23,9%)	688 (9,9%)	485 (4,8%)
10 bis 19	2.621	7,9	95,0	2.268 (14,2%)	201 (2,9%)	152 (1,5%)
20 bis 49	1.202	3,6	98,6	974 (6,1%)	208 (3,0%)	20 (0,2%)
50 und mehr Beschäftigte	455	1,4	100	240 (1,5%)	215 (3,1%)	0 (0,0%)

* HWO A = zulassungspflichtige Vollhandwerke, HWO B1 = zulassungsfreie Handwerke, HWO B2 = zulassungsfreie handwerksähnliche Gewerbe, Betriebe der Anlage AeT HWO (Kleinunternehmer mit einfacher Tätigkeit = 224 Betriebe) finden keine Berücksichtigung.

Da die Organisation der Klein- und Mittelbetriebe sehr stark auf den Eigentümer-Unternehmer ausgerichtet ist, werden sämtliche Führungsaufgaben überwiegend durch den Unternehmer selbst wahrgenommen.⁶ „Kaufmännisches Personal wird nur sehr selten – meist in größeren Unternehmen – beschäftigt, so dass dieser Aufgabenbereich in der Regel durch den Unternehmer oder Familienangehörige betreut wird.“⁷

Anforderungen an Klein- und Kleinunternehmer

Die dominante Stellung des Unternehmers im Kleinunternehmen bedingt ein besonderes Anforderungsprofil. Er erhält keine Unterstützung von Spezialisten, sondern ist für alle Bereiche des Unternehmens verantwortlich. Er muss daher weniger Spezialist, als viel mehr Generalist sein. Die Praxis zeigt aber, dass Unternehmer im Mittelstand, je nach Ausbildung, Schwerpunkte in ihrer Arbeit setzen. Der Ingenieur konzentriert sich lieber auf technische Details, während er betriebswirtschaftliche Aspekte vernachlässigt, beim Kaufmann ist es eher umgekehrt.⁸ Bussiek führt dazu aus: „Je mehr ein Unternehmen wächst, um so mehr kann ein Unternehmer diese Einseitigkeit durch entsprechend anders orientierte Führungskräfte ausgleichen. Wenn dem Unternehmen aufgrund der geringen Größe aber keine Spe-

⁵ Eigene Berechnungen, Quelle: Handwerkskammer Berlin, Handwerk in Zahlen 2008, S. 7.

⁶ Vgl. Kayser (1997), S. 85 siehe auch Glasel (2002), S. 6.

⁷ Vgl. Glasel (2000), S. 6 Dies wurde im Rahmen einer empirischen Erhebung ermittelt.

⁸ Vgl. Bussiek (1996), S. 43.

zialisten zur Verfügung stehen, muss sich ein Unternehmer auch mit den Bereichen intensiv befassen, die ihm weniger liegen. Die Existenzgefährdung durch Vernachlässigung einzelner Bereiche ist also umso größer, je kleiner das Unternehmen ist.⁹ Neben der Vernachlässigung einzelner Führungsaufgaben, führt die starke Einbindung in das Tagesgeschäft zu einer Dominanz operativer Entscheidungen, die zu Lasten strategischer Überlegungen geht. Aber gerade die strategische Orientierung ist für die Existenzsicherung des Unternehmens notwendig.¹⁰ Insgesamt wird deutlich, dass die Führung eines mittelständischen Unternehmens eine sehr komplexe Aufgabe ist, die alle Funktionsbereiche und Ressourcen umfasst, nicht delegierbar ist und sich verändernde interne und externe Bedingungen, die auf den Erfolg des Unternehmens Einfluss nehmen, zu antizipieren hat.¹¹

Anforderungen an das Angebot der kaufmännischen Weiterbildung

Die Meisterausbildung im Handwerk vermittelt aktuell nicht die erforderliche kaufmännische Führungskompetenz, sondern lediglich ein Grundlagenwissen. Eine empirische Untersuchung von Glasel bestätigt die „mangelnde Kenntnis im Bereich der Unternehmensführung“¹² bei einem Großteil der Handwerksunternehmer mit Meisterausbildung. Die Fortbildung zum Betriebswirt (HWK), die auf der Meisterausbildung aufsetzt, kann diese Defizite schmälern, aber – wie sich auch in der Praxis zeigt – nicht umfassend beseitigen. Die Know-how-Defizite bei den zulassungsfreien Handwerken und handwerksähnlichen Gewerbebetrieben, aber auch bei den meistergeführten zulassungspflichtigen Betrieben implizieren einen großen Handlungsbedarf und damit ein entsprechendes Nachfragepotenzial.

Allerdings führt dieses Nachfragepotenzial nicht automatisch zu einer entsprechenden Nutzung des bestehenden Weiterbildungsangebotes. Dies liegt einerseits daran, dass Unternehmen die Weiterbildungsnotwendigkeit nicht oder nur in Teilbereichen erkennen und andererseits, dass das Weiterbildungsangebot nicht den spezifischen Anforderungen der KMU entspricht. Gonon et.al. haben in ihrer Untersuchung bei Schweizer KMU eine Typologie bezüglich unterschiedlicher Weiterbildungsstrategien entwickelt, die auch auf deutsche Klein- und Kleinstunternehmen übertragen werden kann. Sie unterscheiden:

Organisationsorientierte Weiterbildungsstrategie – Maßnahmen erfolgen in Abstimmung mit der Gesamtstrategie der Unternehmen

Kompensatorische Weiterbildungsstrategie – Maßnahmen erfolgen ohne unternehmensstrategische Abstimmung, zielen aber auf leistungsschwächere Mitarbeitende sowie auf berufsübergreifende Fähigkeiten ab.

⁹ Vgl. Bussiek (1996), S. 42.

¹⁰ Vgl. Bussiek (1996), S. 43.

¹¹ Vgl. Kayser (1997), S. 91.

¹² Vgl. Glasel (2000), S. 6.

Bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie – diese Unternehmen gehen von den ökonomischen Gegebenheiten aus, d.h. Weiterbildungsmaßnahmen werden dann ergriffen, wenn ein Bedarf/Problem vorhanden ist.

Unspezifische Weiterbildungsstrategie – Maßnahmen erfolgen ohne strategischen Hintergrund, sie werden hierarchisch und autoritär für ganze Abteilungen und Gruppen verordnet.¹³

Schweizer KMU konnten in allen vier Klassen identifiziert werden, wobei die wenigsten Unternehmen (11%) dem Typ 1 zuzuordnen waren. Die restlichen 89% der KMU verteilten sich in etwa gleichmäßig auf die Typen 2 bis 4, wobei Kleinstunternehmen vor allem im Typ 3 dominant sind.¹⁴ Die Studie zeigt, dass gerade bei Kleinstunternehmen ein eher opportunistisches Vorgehen bei der Inanspruchnahme von Qualifizierungsmaßnahmen gewählt wird. Häufig muss erst der Bedarf oder in vielen Fällen ein Engpass durch den Unternehmer wahrgenommen werden, um eine Weiterbildungsaktivität zu initialisieren. D.h. das eigene Antizipieren von Chancen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen bzw. das Erkennen von Qualifizierungslücken im Rahmen der komplexen Führungstätigkeiten fehlt häufig. Dadurch werden in der Regel nur punktuell Bildungsangebote genutzt und dies teilweise zu einem späten oder zu spätem Zeitpunkt (vgl. Abbildung 2).

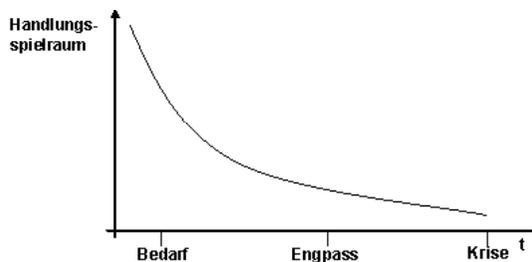


Abb. 2. Handlungsspielraum in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Erkennens von Qualifizierungslücken

Eine Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen für KMU muss diese KMU-inhärente Schwäche berücksichtigen und die von den Klein- und Kleinstunternehmern selbst nicht erbrachte Leistung der Antizipation der zukünftig notwendigen Qualifizierungsbausteine realisieren.

Die von KMU geäußerten Anforderungen an Qualifizierungen zeigen, dass die Maßnahmen vor allem seminar- und ergebnisbezogene Kriterien erfüllen sollten. Im Einzelnen

¹³ Vgl. Gonon et.al. (2005), S. 91.

¹⁴ Vgl. Gonon et.al. (2005), S. 92f.

sind es vor allem der Praxisbezug, passende Themen und die fachliche Kompetenz der Dozenten, die besonders relevant sind (siehe Abbildung 3).¹⁵

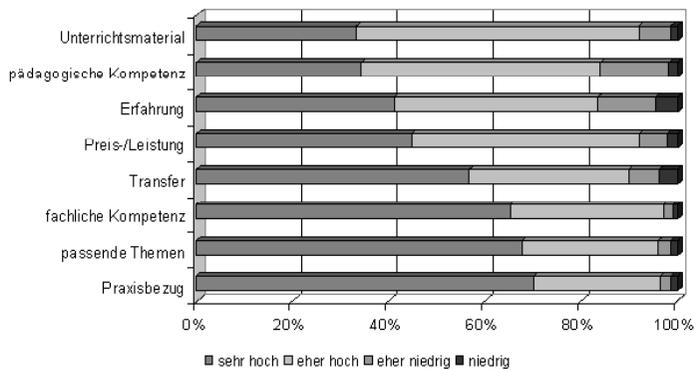


Abb. 3. Bedeutung der Qualitätskriterien nach Mittelwerten (Top 8)¹⁶

Der wesentliche Ansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen liegt nach Reinemann in der Orientierung des Weiterbildungsprogramms am Bedarf der KMU.¹⁷ D.h. ein Qualifizierungsangebot sollte vor allem den Themenwünschen bzw. dem Bedarf der Unternehmen entsprechen und einen hohen Praxisbezug aufweisen.¹⁸ „Maßnahmen der betrieblichen Bildung können auf die Motivation der Adressaten in dem Maße vertrauen, wie Werte wie Gestaltungsfreiheit und Mitwirkungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.“¹⁹ Daneben ist vielen Weiterbildungsangeboten das Problem immanent, dass erlerntes Wissen zu abstrakt bleibt, oder falls eine Anwendung in der Praxis ansatzweise gelingt, dies in der spezifischen Unternehmenssituation nicht ausreicht.

Weiter führt die Vielfalt der Weiterbildungsangebote zu einer Intransparenz und birgt das Risiko von Zeitverlust und Kosten aus Unternehmersicht. Gerade bei KMU besteht eine Informationsasymmetrie der Gestalt, dass die Qualität einer Weiterbildungsmaßnahme vom Nachfrager zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung nicht vollständig beurteilt werden kann.²⁰ Dies liegt häufig u.a. daran, dass die Weiterbildungsangebote nicht speziell genug auf die einzelnen Branchen, Situationen und Bedürfnisse der KMU zugeschnitten sind. Damit steht der Klein- und Kleinstunternehmer einem gleichförmigen Angebot gegenüber, das weitestgehend eine Differenzierung vermissen lässt.

¹⁵ Vgl. Reinemann (2002), S. 200.

¹⁶ Vgl. Reinemann (2002), S. VII.

¹⁷ Vgl. Reinemann (2002), S. 200.

¹⁸ Vgl. Reinemann (2002), S. 203.

¹⁹ Grüner (2000), S. 54.

²⁰ Vgl. Frey (2002), S. 3.

Letztendlich fehlt vielen Kleinunternehmern eine Möglichkeit, den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme zu messen. Die Weiterbildung für Klein- und Kleinstbetriebe bedarf gerade deshalb einer stärkeren Vertrauensbasis als bei Großunternehmen.²¹ Daher kommt der Qualitätsunsicherheit als Hinderungsgrund für eine Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen eine große Bedeutung zu.²²

Ansätze zur Verbesserung der kaufmännischen Führungskräftequalifizierung für Kleinbetriebe

Entwicklung des Grobkonzeptes für die Qualifizierungsmaßnahme

Die dargestellten spezifischen Weiterbildungserfordernisse handwerklicher Kleinbetriebe machen bei der Entwicklung eines Grobkonzeptes eine genaue Kenntnis des Bedarfs der Zielgruppe erforderlich. Um den zukünftigen Bedarf beziehungsweise die entstehenden Engpässe in den Unternehmen frühzeitig antizipieren zu können, ist eine möglichst gute Kenntnis der Gegebenheiten in den Unternehmen, in der Branche sowie dem relevanten Umfeld notwendig.

Auf Basis dieser Kenntnisse ist ein Leitgedanke zu entwickeln, der die Qualifizierungsveranstaltung im Sinne einer Bedarfs-/Zielorientierung fokussiert. Dieses Antizipieren relevanter Themen legt einerseits die Basis für ein vorausschauendes Handeln, andererseits werden keine Themen „aus der Konserve“ angeboten, die häufig unter einer mangelnden Akzeptanz durch die Weiterbildungsteilnehmer leiden. Im Gegenteil, es konnten gute Ergebnisse mit einer aktiven Einbindung der Teilnehmer bei der Spezifizierung der Schulungsthemen erzielt werden, da in der Regel nur unternehmens- und umsetzungsrelevante Themen gewünscht werden. Die Qualifizierungsinhalte adressieren dadurch direkt die Probleme und den Bedarf der Kleinunternehmer.²³

Eine Maßnahme, die die Erfüllung der individuellen Wünsche zum Ziel hat, muss eine Begrenzung der Teilnehmerzahl vorsehen. So erscheint eine Begrenzung auf 10 bis maximal 15 Personen, durchaus zielführend. Es ist des Weiteren auf eine branchenmäßige Homogenität der Teilnehmer zu achten.²⁴ Schließlich erfordert der Anspruch, individuelle Lösungen zu produzieren, eine entsprechende Trainerausstattung und -begleitung. Eine Maßnahme, die den Anspruch hat, betriebsindividuelle Lösungen zu produzieren, muss wenigstens von zwei Trainern getragen werden. Abgesehen davon, dass die Trainer fundier-

²¹ Vgl. Reinemann (2002), S. 197.

²² Vgl. Reinemann (2002), S. 199.

²³ Vgl. Gonon, et.al. (2005), S. 148, Im Rahmen ihrer empirischen Studie kommen Gonon et.al. ebenfalls zu dem Ergebnis, dass sich Anbieter vermehrt an den Bedürfnissen der KMU ausrichten müssen. Wichtig ist dabei eine antizipierende Angebots- und Inhaltsstruktur.

²⁴ Die bisherigen Praxiserfahrungen haben keine Beeinträchtigung der Lernsituation aufgrund von Wettbewerbsbeziehungen unter den Teilnehmern gezeigt. Im Gegenteil wurde von den meisten Teilnehmern der Erfahrungsaustausch mit Kollegen sehr positiv bewertet.

te Kenntnisse über alle Bereiche der Unternehmensführung mitzubringen haben, müssen sie willens und fähig sein, theoretische Kenntnisse auf den konkreten praktischen Fall zu übertragen. Letzteres wird gerade im Kleinbetriebsbereich nur bei ausgeprägter Praxiserfahrung möglich sein.

Bei der Rekrutierung von Teilnehmern sind die Besonderheiten dieser neuen Form der Qualifizierung, d.h. die Themenfestlegung durch die Teilnehmer, die kleine Gruppengröße und die damit verbundene intensive, umsetzungsorientierte Betreuung der Teilnehmer hervorzuheben. Notwendig erscheint bei der Werbung von Teilnehmern eine Einbindung der jeweiligen Kammern und Verbände, die einerseits ihr Wissen bei der Antizipation möglicher relevanter Themen einbringen können, andererseits als Katalysator der Teilnehmerakquisition auftreten, da sie über gute Kommunikationskanäle verfügen und das Vertrauen in die Güte einer Veranstaltung fördern.

Umsetzung der Qualifizierung

Erfassung des konkreten Qualifizierungsbedarfs

Das erste Treffen mit den am Leitthema interessierten Teilnehmern dient dem Kennenlernen und Abstecken der konkreten Qualifizierungsmaßnahme. Um eine möglichst große Praxisnähe zu erreichen, ist eine eigene Vorstellung der betrieblichen Strukturen sowie der gegenwärtigen Situation und Tendenzen im Unternehmensumfeld durch die teilnehmenden Unternehmer hilfreich. Anschließend sind mögliche Themengebiete im Rahmen des Leitthemas gemeinsam mit den Teilnehmern zu erarbeiten. Dieses Gespräch gewährt den Trainern einen ersten Einblick in die konkreten Qualifizierungswünsche und den gegenwärtigen Qualifizierungsstand der Teilnehmer.

Die in der ersten Gesprächsrunde gemeinsam erarbeiteten, möglichen Qualifizierungsthemen sind zu dokumentieren und den Teilnehmern zur Abstimmung auszuhändigen. Aus der Fülle an optionalen Themen sind die Teilnehmer nun aufgefordert, jene Qualifizierungsinhalte auszuwählen, die aus ihrer individuellen Sicht den größten Nutzen generieren.

Nach Vorliegen der Themenbewertung der einzelnen Teilnehmer ist das Qualifizierungskonzept zu konkretisieren, d.h. Themenauswahl und Themenfolge sind durch die Trainer zu fixieren. Die Trainer haben die Aufgabe, aus den individuellen Wünschen die homogene Schnittmenge zu finden. Darüber hinaus müssen die Betriebsdaten und Informationsquellen, die zur Umsetzung der individuellen Qualifizierungswünsche erforderlich und von den Teilnehmern zu den Veranstaltungen mitzubringen sind, definiert werden. Auf Basis dieser Ergebnisse hat die Einladung für die Qualifizierungstage zu erfolgen. Interessenten, deren Themenwünsche und -prioritäten lediglich eine geringe Schnittmenge zu den mehrheitlich vorgesehenen Themen bilden, sind im Vorfeld anzusprechen und ggf. auf eine andere Maßnahme umzuleiten.

Gestaltung einzelner Trainingseinheiten

Die gemeinsam mit den Teilnehmern definierten Qualifizierungsschwerpunkte werden Schritt für Schritt nach folgendem Schema abgearbeitet:

Für jeden Themenschwerpunkt wird zuerst grundlegendes Wissen in ausgeprägter Interaktion mit den Teilnehmern erarbeitet. Auf diese Weise kann der Wissensstand der Teilnehmer eruiert werden und ohne große Umwege die Konzentration auf die Schließung der Wissenslücken gerichtet werden. Branchen- und praxisnahe kleine Fallstudien können dabei unterstützend wirken. Die Trainer begleiten die Teilnehmer bei der Wissenserschließung und moderieren den Prozess der Wissenserarbeitung. Soweit sich bei einzelnen Teilnehmern größere Defizite offenbaren, können diese durch individuelle Unterstützung eines Trainers beseitigt werden, ohne dass der Gesamttablauf stärker beeinträchtigt wird.

Nachdem das erforderliche Know-how zur Lösung der betriebsindividuellen Aufgabenstellungen geschaffen wurde, sind im zweiten Schritt Lösungen für die einzelnen Betriebe zu erarbeiten. Die Teilnehmer wenden nun das erfahrene und vertiefte Wissen auf die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens an, d.h. sie erbringen den Wissenstransfer selbst. Die Trainer begleiten diese Aktivitäten zunächst beratend. Sie weisen auf Fehlentwicklungen hin und nehmen – wenn notwendig – auch Einfluss auf die Lösungsansätze- und Umsetzungsbemühungen der Teilnehmer.

Erst wenn die Teilnehmer Konzepte und Lösungen für ihre Betriebe erarbeitet haben, sollte ein Qualifizierungsschwerpunkt als abgeschlossen betrachtet werden. Danach kann ein weiteres Themengebiet in Angriff genommen werden.

Kontrolle und Auswertung

Da sich die Gesamtmaßnahme in der Regel über mehrere Tage erstreckt, ist von Seiten der Trainer eine den gesamten Qualifizierungsprozess begleitende Kontrolle zu praktizieren. Kontrollkriterien sind die Inhalte, Zeitvorgaben und Transferergebnisse, wobei letzteres für die beschriebene Maßnahme als dominant einzustufen ist.

Die Trainerausstattung und die intensive Betreuung der Teilnehmer machen es möglich, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und ggf. gegen zu steuern. Bei einem negativen Verlauf, ist sofort das Gespräch mit den Teilnehmern zu suchen. Eine Anpassung des ursprünglichen Konzeptes sollte nur im Konsens mit den Teilnehmern vorgenommen werden. Veränderungen zu Lasten des Umsetzungsgedankens sind weitgehend auszuschließen.

Nach der Durchführung, ist die Gesamtmaßnahme zu evaluieren. Dabei ist zu beachten, dass der Nutzen der Qualifizierung für die Praxis oft erst mehrere Wochen nach Abschluss der Maßnahme eingeschätzt werden kann.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lassen sich nachfolgende Anforderungen festhalten, die an eine Erfolg versprechende kaufmännische Weiterbildung von Klein- und Kleinstbetrieben im Handwerk zu stellen sind:

- a) Sie muss die inhaltlichen Erwartungen der einzelnen Teilnehmer erfüllen. Diese Anforderung setzt voraus, dass vor Durchführung der Qualifizierung die individuellen Wünsche und Vorstellungen bekannt sind und in die Maßnahme integriert werden können oder aber die Trainer in der Lage sind, ad hoc auf die Wünsche der Teilnehmer einzugehen. Standardisierte Fortbildungsmaßnahmen sind dieser Anforderung nur selten gewachsen.
- b) Sie muss an den Vorkenntnissen der Teilnehmer ansetzen. Diese Anforderung setzt Wissen über die Vorkenntnisse der Teilnehmer voraus. Für Unterschiede in den Vorkenntnissen, die erst während der Veranstaltung sichtbar werden, müssen Vorkehrungen getroffen werden – z.B. eine intensive Betreuung durch einen Trainer.
- c) Sie muss in besonderer Weise den Wunsch der Teilnehmer nach Selbständigkeit und Mitgestaltung berücksichtigen.
- d) Sie muss den Teilnehmern für ihre Betriebe einsetzbare Lösungen liefern. Die reine Wissensvermittlung genügt nicht. Die Teilnehmer müssen im Rahmen der Veranstaltung befähigt werden, theoretisches Wissen auf ihre individuellen Bedürfnisse anzuwenden. Sie müssen ihre Probleme, soweit es möglich ist, in der Veranstaltung – vor Ort – lösen.
- e) Sie muss zeitsparend sein. Unternehmer von Kleinbetrieben haben in der Regel keine Stellvertreter. Ihre Möglichkeiten, Aufgaben auf andere Mitarbeiter zu delegieren, sind eher begrenzt. Die Maßnahme muss somit nicht nur inhaltlich, sondern auch zeitlich optimiert sein.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004): Gründer-Zeiten Nr. 48 (aktualisierte Ausgabe 11/2004).
- Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. München u. Wien.
- Frey, U. (2002): Evaluation der Weiterbildung für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) aus Anbieter- und Nachfragersicht. Bamberg.
- Glasel, M. (2000): Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk. München.
- Gonon, Ph., Hotz, H.-P., Weil, M., Schläfli, A. (2005): KMU und die Rolle der Weiterbildung - Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz, Bern.
- Grüner, H. (2000): Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen. Berlin.
- Handwerkskammer Berlin (2008): Handwerk in Zahlen 2008. Siehe auch www.hwk-berlin.de/Aktuell/Zahlen, Daten, Fakten/Statistiken zum Betriebsbestand/Broschüren zum Downloaden.

- Kayser, G. (1997): Unternehmensführung. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung; Hrsg.: Pfohl, H.-C. 3. Auflage, Berlin, S. 81–102.
- Reinemann, H. (2002): Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen. Münster, Hamburg, London.
- www.zdh.de/Daten und Fakten/Betriebszahlen/Überblick/Betriebsentwicklung im Handwerk 2007.
Abgerufen am 17.12.2008.

NECESSITY AND APPROACH TO MANAGEMENT TRAINING IN MICRO AND SMALL-SIZED ENTERPRISES BASED ON TRADE COMPANIES

Summary

The majority of businesses in Germany are small businesses with less than nine employees. The entrepreneurs of these companies are often focussing their attention on the day-to-day routine. The need for management qualification for these businesses derives from the lack of long term strategic thinking, a mostly lopsided background of the entrepreneurs, having a technical education and missing the necessary management skills, and the inability to delegate these tasks to members of their staff. It is the entrepreneur – as a generalist – who is in charge of all the complex management functions of a small enterprise.

The problem of current management training for these entrepreneurs is a matter of too little too late. Too little in terms of offering standardized management trainings which are no fit to the individual needs of a specific small enterprise, and too late since entrepreneurs often consider a management training not before an internal problem arises. The article describes a new approach to management trainings. It is a structured process which begins with the anticipation of upcoming training requirements, the involvement of the entrepreneurs in order to match the training with the individual needs, and the design of a learning environment where the participants not only receive the appropriate information, but will be able to adopt it to their own businesses. This will be feasible if the seminar is not set up as a lecture, but includes coaching, and consulting aspects as well. Therefore the participants of these seminars will be able to transfer the information into their businesses by developing solutions with their own data within the seminar. Thereby they will be ready to use the new skills when they go back to work.