



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR
BERUFSBILDUNG IM HANDWERK
AN DER UNIVERSITÄT ZU KÖLN

Wilke, Maack und Partner | wmp consult

ibw

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

**ERMITTLUNG DES IN KLEINSTUNTERNEHMEN UND HANDWERKSBERIEBEN
(SOWIE ÄHNLICHEN UNTERNEHMEN) BIS 2020 ZU ERWARTENDEN
QUALIFIKATIONSBEDARFS**

ZUSAMMENFASSUNG DES ABSCHLUSSBERICHTS

Das **FBH** wird im Verbund des **DHI** gefördert durch



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie durch die
Wirtschafts-
ministerien der
Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ERMITTLUNG DES IN KLEINSTUNTERNEHMEN UND HANDWERKSBETRIEBEN (SOWIE ÄHNLICHEN UNTERNEHMEN) BIS 2020 ZU ERWARTENDEN QUALIFIKATIONSBEDARFS

Rechtlicher Hinweis

Weder die Europäische Kommission noch irgendeine Person, die in ihrem Namen handelt, kann für die Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen zur Rechenschaft gezogen werden und haftet auch nicht für eventuelle Fehler. Diese Veröffentlichung gibt nicht notwendiger Weise die Meinung oder die Position der Europäischen Kommission.

Der Nachdruck mit Quellenangabe ist gestattet, sofern nicht anders angegeben.

Dienstleistungsvertragsnummer: 30-CE-0319368

“Identification of future skills needs in micro and craft(-type) enterprises up to 2020”

European Commission, DG Enterprise and Industry, Unit F.2 – Small Business, Cooperatives, Mutuals and CSR; financed by the European Union

Autoren dieses Berichts:

Detlef Buschfeld, FBH Köln
Bernadette Dilger, FBH Köln
Luisa Sabine Heß, FBH Köln

Kurt Schmid, ibw Wien

Eckhard Voss, Wilke, Maack und Partner, Hamburg

Nationale Projektpartner:

Balkan Bureau for Assisting the Middle Class
Delta Economics Ltd., United Kingdom
Assemblée Permanente des Chambers de Metiers, Frankreich
Polish Craft Association, Polen
National Centre for Erhvervspaedagogik, Dänemark
Academy Avignon, Italien/Belgien
Handwerkskammern (Koblenz / Leipzig), Deutschland

HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE

Kleinst- und Handwerksbetriebe machen nicht nur die Mehrheit der kleinen und mittleren Betriebe (KMU) in Europa aus, sie sind auch der größte Arbeitgeber in der Europäischen Union, wobei sie in vielen eher traditionellen Berufen tätig sind, die sowohl für das Wohlergehen und die Entwicklung der Städte als auch der ländlichen Regionen wesentlich sind. Obwohl sie im Allgemeinen ähnliche Probleme wie alle anderen KMU haben, ist ihre Größe Ursache für eine Reihe von spezifischen Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von (zukünftigen) Fachkräften. Viele Kleinst- und Handwerksbetriebe haben gravierende Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Einstellung neuer Mitarbeiter, vor allem aufgrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften als Folge der demografischen Entwicklung, zum Teil aber auch aus anderen Gründen: Handwerk und Kleinstunternehmen sind scheinbar zum einen weniger attraktive Arbeitgeber als größere Unternehmen, vor allem für junge Arbeitnehmer, zum anderen müssen die Einstellungspolitik des Handwerks und der Kleinstunternehmen, sowie die spezifischen Qualifikationsprofile möglicherweise angepasst werden, um neue Zielgruppen zu gewinnen und sie mit den erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen auszustatten.

Vor diesem Hintergrund schrieb die Europäische Kommission, DG Unternehmen und Industrie eine Studie mit einem Schwerpunkt auf der Identifizierung und Analyse zukünftigen Qualifikationsbedarfs in Kleinst- und Handwerksunternehmen aus. Die Studie trägt zu einem besseren Verständnis der aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarfe von Kleinst- und Handwerksbetrieben in Europa bei. Sie soll auch helfen, die Bedürfnisse dieser Unternehmen besser in die bestehenden politischen Initiativen auf EU-Ebene einzubeziehen, die darauf abzielen, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und Qualifikationsbedarfe zu antizipieren und in Einklang zu bringen. Sie identifiziert künftige Qualifikationsbedarfe und sucht nach Ursachen für das Missverhältnis zwischen Qualifikationsbedarfen und -angeboten, um so die Verbindung zwischen Aus- und Weiterbildung und Arbeitsmarkt zu festigen.

Die Studie leistet einen Beitrag zur „*Agenda für neue Kompetenzen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten*“ der EU-Kommission und unterstützt die Umsetzung des *Small Business Act* (SBA) für Europa. Daher können die Ergebnisse der Studie im Hinblick auf Anforderung an künftige Qualifikationen in Kleinst- und Handwerksbetrieben im Rahmen der "Europa 2020" Wirtschafts- und Beschäftigungsstrategie und deren Ausrichtung auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum gesehen werden.

METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Die Studie bestand aus qualitativen und quantitativen Analysen wie primäre Feldforschung (durch Fragebogen und Interviews) und Sekundäranalysen (z. B. Dokumentenanalyse) in und über Kleinst- und Handwerksbetrieben sowie Wirtschaftsverbänden / Handwerksorganisationen und Bildungsinstitutionen in Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, Polen und dem Vereinigten Königreich. Ebenso wurden Fallstudien von Kleinst- und Handwerksbetrieben sowie Trainingsanbietern und

Handwerksorganisationen bzw. Unternehmensverbänden entwickelt, die die praktische Erfahrung zu künftigen Qualifikationsbedarfen widerspiegeln und den Umgang damit aufzeigen.

Mittels einer Online-Befragung konnten 800 Datensätze aus den Perspektiven von Unternehmen, Unternehmensverbänden / Handwerksorganisationen und Bildungsanbietern hinsichtlich der Entwicklung von 38 definierten Qualifikationsbedarfen in Vergangenheit und Zukunft gewonnen werden. Darüber hinaus wurde in dem Fragebogen nach verwendeten Verfahren und Instrumenten gefragt, um künftigen Qualifikationsbedarf zu bestimmen. Die Folgen von Veränderungen künftig benötigter Qualifikationen und die Frage, wie Unternehmen darauf reagieren, wurden ebenfalls mittels des Fragebogens erhoben. Zur Vertiefung dieser Informationen wurden rund 90 Interviews mit einzelnen Unternehmen, Vertretern von Wirtschaftsverbänden / Handwerksorganisationen und Bildungsanbietern durchgeführt. Basierend auf den Interviews wurden Fallstudien entwickelt und eine vergleichende Bewertung der vorhandenen Informationen und praktischer Erfahrungen in Bezug auf Kleinst- und Handwerksbetriebe in Europa identifiziert und dokumentiert.

Um eine erforderliche Vertiefung der Aussagen zu ermöglichen und mit dem Ziel, möglichst repräsentative Ergebnisse für Kleinst- und Handwerksunternehmen in unterschiedlichen Ländern und Wirtschaftssektoren zu erarbeiten, fokussiert die Studie auf drei verschiedene und spezifische Sektoren (Innenausbau, Nahrungsmittel sowie personen- und gesundheitsbezogene Dienstleistungen). Dies erweitert den Blick neben der Fokussierung auf die acht Länder und trägt unterschiedlichen Kontexten und deren Entwicklungen hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs Rechnung.

Die Studie wurde gemeinsam vom Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH), dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft in Wien (IBW) und Wilke, Maack und Partner in Hamburg (WMP) durchgeführt. Die Umsetzung des Projekts wäre ohne die nationalen Projektpartner nicht möglich gewesen, die die Durchführung der Studien und Analyse auf nationaler Ebene unterstützt haben: Italien (Academie Avignon), Frankreich (Assemblée permanente des chambres de Métiers), Dänemark (National Center for Erhvervspaedagogik), Polen (Polnisch Craft Association), Bulgarien (Balkan Bureau for Assisting the Middle Class), das Vereinigte Königreich (Delta Economics) und Deutschland (Handwerkskammern Koblenz und Leipzig).

KONTEXT DER STUDIE: EUROPÄISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON QUALIFIKATIONEN UND KMU-POLITIK

Seit 1990 wurden auf EU-Ebene verschiedene Initiativen und Programme der Erstausbildung, Weiterbildung und Qualifikationsentwicklung entwickelt und umgesetzt. Europäische Initiativen, um KMU zu unterstützen, haben eine lange Tradition, doch sie scheinen die spezifischen Bedürfnisse von Mikro- Handwerksbetrieben nicht adäquat aufzunehmen. Es führte zu dem europäischen Prinzip des "Think Small

“Die Europäische Union muss die erforderlichen Impulse geben, sodass alle Länder diese Bedürfnisse in ihre Politik integrieren und adäquate Rahmenbedingungen für KMU schaffen, um ihre Teilnahme an lebenslangem Lernen zu erhöhen (z.B. angemessene Anreize schaffen für Individuen und Unternehmen etc.) (...) Daher sollte eine angemessene KMU-unterstützende Struktur entwickelt werden, die die Kultur der lernenden Organisation, des Personalmanagements und der Entwicklung eigener Laufbahnen unterstützt” (UEAPME)

First", d.h. KMU-freundliche Politik soll zum Leitbild in Europa werden. Schließlich ist ein Ziel des europäischen "Small Business Act" die Förderung der Verbesserung der Qualifikationen in KMU.

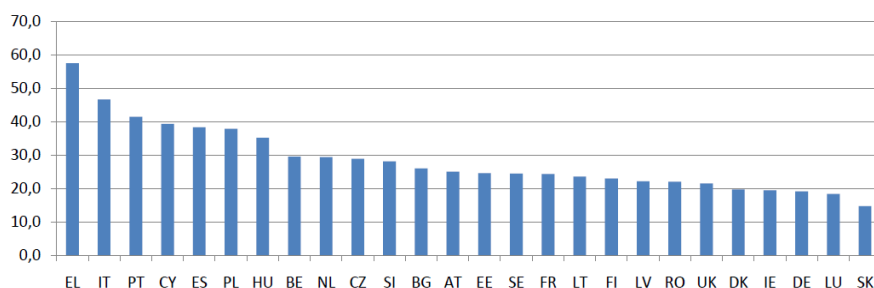
In jüngeren Studien wurden eine Reihe KMU-spezifischer – aber nicht explizit kleinstunternehmerischer und handwerksbezogener – Merkmale und Herausforderungen in Bezug auf Ausbildung, Qualifizierung und Qualifikationsentwicklung identifiziert. KMU und insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen sehen sich mit externen und internen Barrieren und Hindernissen hinsichtlich der Verbesserung ihrer Qualifikationen konfrontiert. Es ist schwieriger für Kleinst- und Kleinunternehmen, finanzielle Mittel für die Fortbildung ihrer Mitarbeiter aufzubringen. Auch haben sie nicht die Möglichkeit, ihre erfahrenen Mitarbeiter und Arbeiter zu längeren Schulungen zu schicken. Trainingsprogramme und Methoden, die auf dem Markt verfügbar sind, erweisen sich allzu oft als unpassend für die Größe und die Bedürfnisse dieser Unternehmenstypen.

Daher ergibt sich die Notwendigkeit, den KMU-spezifischen Anforderungen und den Herausforderungen im europäischen Kontext der Qualifikationsentwicklung und der Umsetzung des "Think Small First"-Prinzips besser Rechnung zu tragen. Jedoch bestätigt unsere Analyse die bereits vorhandenen Forschungsergebnisse einer signifikanten Lücke zwischen der allgemeinen und der praktischen Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse in den europäischen Programmen und Förderstrukturen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Dies zeigt sich beispielsweise in den jüngsten Initiativen im Bereich der Anerkennung von Qualifikationen und Kompetenzen, die die Besonderheiten der Aus- und Weiterbildung und Qualifikationsentwicklung in Kleinst- und Kleinunternehmen nicht ausreichend berücksichtigen, insbesondere die wichtige Rolle des informellen Lernens und von Mehrfach-Qualifikationen. Auch im Bereich des lebenslangen Lernens und der Mobilität wurden diverse Hindernisse und Barrieren für die Beteiligung von Kleinst- und Kleinunternehmen an bestehenden Programmen und Instrumenten identifiziert.

KLEINST UND HANDWERKSUNTERNEHMEN IN EUROPA – WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG, KONTEXTE DER SEKTOREN UND ENTWICKLUNGSTRENDS

Es ist allgemein bekannt, dass KMU die bedeutendste Unternehmensform in Europa ist. Weit weniger bekannt aber ist, dass die meisten KMU tatsächlich Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten sind. Diese Unternehmen, die oft vom Eigentümer geführt werden und in handwerklichen oder kunsthandwerklichen Bereichen arbeiten, beschäftigen rund ein Drittel der europäischen Arbeitnehmer.

Unsere Analyse der 8 Vergleichsländer zeigt, dass es große Unterschiede gibt in Bezug auf nationale und sektorale Rahmenbedingungen, der Corporate Governance sowie der Unternehmensorganisation im Bereich der Kleinst- und Handwerksbetriebe. Nur in einer Minderheit der EU-Mitgliedsstaaten existiert eine gesetzliche Definition



für Handwerk und nationale Rahmenbedingungen der Handwerkspolitik sind sehr stark von wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Traditionen der jeweiligen Länder und Wirtschaftssektoren geprägt.

Im Allgemeinen sind die Informationen über die wichtigsten Indikatoren wie Beschäftigung, Bildungsstand oder bedeutende wirtschaftliche Trends in Bezug auf Kleinst- und Handwerksbetriebe begrenzt. Unsere Forschung zu Kontextfaktoren von Unternehmensstrukturen, wichtigen Trends des Strukturwandels und in bestimmten Kontexten, Veränderungstreibern und Herausforderungen in Bezug auf Berufsbildung, Qualifizierung und Qualifikationsentwicklung wurde vertieft durch die Durchführung von Analysen in jeweils drei verschiedenen Wirtschaftssektoren in acht unterschiedlichen nationalen Kontexten.

Die Sektorenanalysen, die in den acht Ländern durchgeführt wurden, bestätigen die Entscheidung, den Fokus auf drei sehr unterschiedliche Sektoren zu legen, die sich hinsichtlich ihrer ökonomischen und beschäftigungsbezogenen Kontexte und Dynamiken unterscheiden und darüber hinaus unterschiedliche Qualifikationsstrukturen aufweisen und divergierenden Trends und Treibern des Wandels unterliegen.

In allen Ländern nimmt der *Sektor Innenausbau* eine wirtschaftlich bedeutende Stellung ein, der durch Kleinst- und Handwerksunternehmen als die vorherrschende Form der Unternehmensorganisation und Größe gekennzeichnet ist. Die Baubranche kann als "Barometer der wirtschaftlichen Dynamik" mit einer breiten Palette von Veränderungstreibern angesehen werden, die sowohl derzeitigen als auch künftigen Qualifikationsbedarf und aktuelle und künftige Herausforderungen in diesem Kontext aufzeigt. Im Gegensatz zum *Innenausbausektor*, ist die Dominanz von Kleinst- und / oder Handwerksbetrieben im *Nahrungsmittelsektor* (Fleisch, Milcherzeugnisse und Backwaren-Produktion) in den meisten Ländern weniger stark ausgeprägt. Obwohl auch ein großer Teil der Erwerbspersonen in Mikro-Unternehmen angestellt ist, ist dieser Sektor durch eine duale Struktur mit industriell orientierten Unternehmen und Produktionen auf der einen Seite und mehr handwerkorientierten Unternehmen auf der anderen Seite gekennzeichnet. Der *Sektor der personen- und gesundheitsorientierten Dienstleistungen* ist mit Abstand der heterogenste. Dieser Sektor ist sehr vielfältig und in verschiedene, eigentlich separate Bereiche aufgeteilt: die Herstellung von medizinischen Instrumenten ist geprägt durch den Einsatz von High-Tech, geschieht oft international und ist gut sichtbar. Im Gegensatz dazu sind die Unternehmen und Tätigkeiten im sozialen Bereich oftmals geprägt durch ein niedrigeres Qualifikationsprofil und sind schwerer zugänglich. Auch die Rolle des Handwerks und handwerklicher Berufe innerhalb bestimmter Sub-Branchen ist sehr unterschiedlich.

Die Sektorenanalyse zu den Qualifikationsbedarfen hat ergeben, dass nicht nur das Land, sondern auch eine Reihe von sektorspezifischen Treibern die künftigen Qualifikationsbedarfe, wie z.B. der Umgang mit Normen, das Verhalten im Wettbewerb oder den Innovationsdruck beeinflussen. Obwohl diese nicht ausschließlich auf Kleinst- und Handwerksunternehmen wirken, unterliegen diese Unternehmensformen diesen Dynamiken doch viel stärker als größere Unternehmen.

RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM BEREICH BERUFLICHER BILDUNG UND QUALIFIKATIONSENTWICKLUNG

Unsere Analyse bestätigt die ausgeprägte Vielfalt der beruflichen Erstausbildungs-, der Weiterbildungssysteme und der Qualifikationsentwicklung in Europa. Ein wichtiges Analyseergebnis ist, dass sich die beruflichen Erstausbildungssysteme der Länder hinsichtlich der Rolle der Sozialpartner und der Berufsverbände ziemlich deutlich zwei Gruppen zuordnen lassen. Insbesondere in Sektoren und Ländern mit einem ausgebauten dualen Ausbildungssystem sind die Stakeholder in der Entwicklung und Implementierung stark involviert (wie z. B. in Österreich, Deutschland oder Dänemark). In Ländern hingegen mit einer eher geringeren Mitwirkung der Sozialpartner bei der beruflichen Erstausbildung ist das duale Ausbildungssystem weniger bedeutsam (wie z. B. in Bulgarien und Polen, aber auch im Vereinigten Königreich). Dies ist insbesondere in den Ländern der Fall, in denen Qualifizierung ausschließlich vollzeitschulisch erfolgt oder durch nicht-formales oder informelles Lernen.

Im Bereich der Weiterbildung sind die Sozialpartner und Berufsverbände üblicherweise – “unabhängig” von dem zugrunde liegenden beruflichen Erstausbildungssystem – stark eingebunden, da sie entweder selbst wichtige Weiterbildungsanbieter sind und/oder Weiterbildung auf der Agenda bei Tarifverhandlungen steht. Darüber hinaus agieren Sozialpartner und Berufsverbände oftmals als Promotoren betrieblicher Weiterbildung in den Unternehmen, haben sektorale Fonds zur Subvention von Weiterbildung etabliert und/oder fungieren als Zertifizierungsstellen für Qualifikationen.

Die „Bauakademien“ in Österreich erweitern das duale System der Lehrlingsausbildung um eine dritte Ausbildungssäule, in dem sie praktischen und theoretischen Unterricht und Training für jene Aspekte bieten, die nicht in den Lehrbetrieben vermittelt werden. Darüber hinaus sind die Bauakademien auch der wichtigste Weiterbildungsanbieter für den Bausektor – sie kombinieren somit die Erstausbildung mit der Weiterbildung.

Obwohl die Vielfalt der Berufe, Qualifikationen und Kompetenzprofile in allen Ländern üblicherweise sehr hoch ist und zudem nationale Settings einen bedeutenden Einfluss darauf haben, wie Kompetenzen und Qualifikationen bereitgestellt werden, kann man dennoch sehr ähnliche Strukturen in Bezug auf die Arbeitsteilung sowie das Ausmaß horizontaler und vertikaler Differenzierung der Berufe beobachten.

Die nationale Kontextanalyse in den acht Ländern zeigt zudem auf, dass ausgeprägte Unterschiede im Verständnis und der Konzeption darüber bestehen, was überhaupt einen Beruf bestimmt: Während sich die formale Ausbildung in Ländern mit einem Berufskonzept darauf bezieht, welche Bündel an Qualifikationen typisch für die jeweiligen Arbeitsprozesse sind, hat die Qualifizierung durch vollschulische Berufsausbildung üblicherweise einen breiteren Umfang, da sie Unterricht in einer Reihe von angewandten Unterrichtsfächern bietet. Daher muss dann berufsspezifische Qualifizierung durch nicht-formale bzw. informelle Weiterbildung, die arbeitsplatzgebunden oder daran orientiert ist, erfolgen.

Anhand der Länderanalysen zeigt sich auch, dass nicht-formale und informelle Bildung in Klein(st)betrieben sehr üblich ist, da viele Unternehmer sie als die geeignetste zur Verfügung

stehende Form beruflicher Bildung ansehen; dies aufgrund ihrer leichten Vermittelbarkeit, ihrer hohen – dem betrieblichen Bedarf angepassten – Spezifität und zeitlichen als auch örtlichen Flexibilität. Zudem trägt sie direkt zur Steigerung der Produktivität der Beschäftigten und daher auch des Unternehmens bei. Die Mehrzahl von Kleinstunternehmen sieht es auch nicht als möglich an, ihre Mitarbeiter für Qualifizierungsmaßnahmen freizustellen.

In Ländern mit einer starken Rolle individueller und arbeitsplatzbasierter Qualifizierungswege ist die Transparenz der vermittelten Qualifikationen und Fertigkeiten niedrig. Dies regte die Entwicklung branchenweiter Qualifikationsstandards an.

Unsere Analyse zeigt, dass in einigen Ländern (bspw. Bulgarien und Vereinigtes Königreich) ausgeprägte Ungleichgewichte in Bezug auf Qualifizierung vorliegen, d.h. dass formale Bildungsabschlüsse nicht passgenau mit den entsprechenden unternehmerischen Qualifikationsbedarfen sind. Bemerkenswerterweise wurden diesbezüglich von Ländern mit ausgebauten dualen

Ausbildungssystemen (wie bspw. Deutschland und Österreich) keine bzw. nur sehr geringfügige Probleme geäußert. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass duale Ausbildungssysteme wechselseitige Anpassungsmechanismen integriert haben. Daher sind Länder mit einer starken Rolle

“SDE VET College bietet verschiedene berufsbildende Ausbildungswege wie Nahrung, Bau und Gesundheitspflege an. Die Hauptursachen hinter diesen Entwicklungen (z. B. für den Bereich Elektrik) sind die großen Veränderungen, wie Bau heutzutage vorstattengeht sowie die Ausweitung der staatlichen Regulierungen im Arbeitsmarkt und der Wirtschaft. Wesentliche Änderungen betreffen die Art und Weise, wie heute Häuser gebaut werden aufgrund der veränderten Nachfrage und Präferenzen der Bauherren und den neuen staatlichen Auflagen. Der politische und gesellschaftliche Brennpunkt bezüglich Umweltaspekte und Energieeffizienz ist während der letzten 20 Jahre kontinuierlich gestiegen.

Die Schule bietet kontinuierliche berufliche Weiterbildung für Trainer/Lehrer an. Darüber hinaus nehmen Lehrer oft an internationalen Projekten teil, um Anregungen aus anderen Ländern und unterschiedlichen Bildungskontexten zu ziehen.“

der dualen Ausbildung stärker nachfragegesteuert in Bezug auf den Anpassungsprozess der Qualifikationsbedarfsentwicklung, wohingegen Länder mit einem hohen Anteil an vollschulischer Ausbildung stärker angebotsgesteuert sind.

In allen Ländern gibt es eine generelle Tendenz, dass die berufliche Erstausbildung bei den Jugendlichen weniger attraktiv ist als allgemeinbildende Ausbildungsformen bzw. tertiäre Bildung. Länder reagieren darauf mit der Öffnung ihrer Bildungswege an Universitäten und anderen hochschulischen Einrichtungen für Absolventen mit beruflichen Qualifikationen.

QUALIFIKATIONEN UND ZUKÜNFTIGE QUALIFIKATIONSBEDARFE IN KLEINST- UND HANDWERKSUNTERNEHMEN – QUANTITATIVE UND QUALITATIVE BEFRAGUNGSERGEBNISSE SOWIE BEISPIELE GUTER PRAXIS

Generell gab es eine Steigerung der Qualifikationsbedarfe bereits während der letzten 10 Jahre und die Erwartungen gehen von noch stärker steigenden Qualifikationsbedarfen für die nächsten 10 Jahre aus. Qualifikationsbedarfe, die sich auf den Arbeitsprozess beziehen, erfordern hohe Weiterbildungsanstrengungen, die organisatorische Fähigkeiten und technische Qualifikationen miteinschließen. Der Bedarf an Verbesserung der kommunikativen und persönlichen Kompetenzen steigt zwar ebenfalls, allerdings nicht so stark im Vergleich zu den arbeitsprozessbezogenen Qualifikationsanforderungen.

Aus einer generellen Perspektive werden die folgenden Qualifikationsanforderungen zukünftig an Bedeutung gewinnen: **Kunden- und Markt-orientierung, Arbeiten in kooperativen, internationalen Arbeitsstrukturen sowie Aspekte des Managements.**

Arbeitsprozessbezogen Arbeitsprozesse	Technisch		Sozial	Personell
	Technisch	Organisation/Gesetz		
Einholen neuer Aufträge, Suche neuer Kundengruppen	Bewertung und Auswahl von Materialien und Produkten	Planung und Problemlösung von Arbeitsprozessen	Beratung von Kunden	Mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten
Qualitätssicherung in der Produktion oder Dienstleistung	Fachgerechter Umgang mit Werkzeugen und Hilfsmitteln	Dokumentation und Überwachung von Arbeitsprozessen	Verhandlungen mit Herstellern und Lieferanten	Belastbarkeit in Stresssituationen
Anwendung von fachspezifischem Wissen	Einsatz von Technologie im Herstellungs- und Leistungsprozess	Kosten kalkulieren	Führung von Mitarbeitern	Neue Ideen entwickeln/Kreativität
Marktentwicklungen und Trends erkennen	Einsatz von IT für Auftragsabwicklung (z. B. homepage, e-business)	Rechtliche Normen und Standards beim Handeln berücksichtigen	Anlernen (ungeleierter) Mitarbeiter	Risiko der unternehmerischen Situation managen
Arbeitsprozesse / Routineaufgaben verbessern		Sicherheits- und Gesundheitsfragen im Arbeitsprozess berücksichtigen	Kooperation mit anderen Unternehmen und Institutionen	Motivation und Engagement für das Unternehmen aufbringen
Entwicklung neuer Angebote, Verbreiterung des Angebots		Umweltauflagen im Arbeitsprozess berücksichtigen	Kommunikation mit Kunden, Herstellern und Mitarbeitern in fremder Sprache	Bereitschaft für Lernen und Weiterbildung
Wissen über ausländische Märkte entwickeln		Sicherung eigener Entwicklungen (Innovationen/Patente)	Nutzung von IT (z. B. e-mail, Internet) für Kommunikation mit Kunden/Lieferanten	Arbeitsbelastung und familiäre Ansprüche ausbalancieren
Zuwachs zukünftiger Qualifikationsbedarfe (Top 10) aus Sicht der drei Gruppen (gelb: Unternehmen, rot: Verbände/Handwerksorganisationen, grün: Weiterbildungsanbieter, blau umrandet: gemeinsame Perspektive)			Arbeiten in Projekten und Teamstrukturen	Zeitmanagement
				Unternehmerisch denken und handeln
				Mitarbeiter für die Arbeit motivieren
				Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben/Verantwortung
				Bereitschaft zum Reisen und zur Mobilität

Es wurden unterschiedliche Rangfolgen von Qualifikationsanforderungen definiert: Wurde nach den häufigsten genannten zunehmenden Qualifikationsanforderungen gefragt, gaben die Unternehmen an, dass auf Rang 1 die kundenorientierte Kommunikation (mit 79,4 % Häufigkeit), auf Rang 2 die Entwicklung neuer Leistungen sowie die Ausdifferenzierung des Angebotes (78.5 %) und auf Rang 3 die Analyse und Optimierung bestehender Abläufe, liegt. In der Tabelle werden die Ranglisten der drei unterschiedlichen Gruppen (Unternehmen, Verbände / Handwerksorganisationen, Trainingsanbieter) miteinander verglichen. Die jeweils farbig unterlegten Zellen zeigen diejenigen Qualifikationsanforderungen auf, die nur aus der jeweiligen Perspektive besonders hoch eingeschätzt wurden, die vier umrandeten Anforderungen zeigen die Überschneidungen zwischen den Gruppen auf.

Es wurde auch die Rangfolge hinsichtlich der größten Veränderungen zwischen der vergangenheitsbezogenen und der zukünftigen Einschätzung ermittelt. Diese Rangfolge verweist auf diejenigen Qualifikationsanforderungen, die sich aktuell und zukünftig am deutlichsten in ihren Anforderungen erhöhen. (Rang 1: Wissen über Auslandsmärkte entwickeln (35,3 %), Rang 2: Mit Kunden und Mitarbeitern in einer fremden Sprache kommunizieren (27,7 %), Rang 3: die Sicherung eigener Rechte und Innovationen (25,4 %).

Alle drei Perspektiven (Unternehmen, Unternehmensverbände, Weiterbildungsanbieter) stimmen darin überein, dass es zukünftig einen Bedarf an gestiegenen Qualifikationen geben wird – es werden aber

unterschiedliche spezifische Bedarfe betont. Unternehmen und Verbände / Handwerksorganisationen betonen besonders jene Qualifikationen, die mit den Kernarbeitsprozessen und einer Managementperspektive einhergehen. Verbände / Handwerksorganisationen heben besonders Qualifizierungsbedarfe mit

“Emmanuel ist ein Bäcker in einer ausgezeichneten Bäckerei und als Lehrer an einem Institut engagiert, das Weiterbildung in spezialisierten Techniken kunsthandwerklicher Produktion anbietet um kunsthandwerkliche Bäcker für die Zukunft auszubilden. Er beschreibt die Veränderungen wie folgt: *Es wird immer wichtiger nicht nur die Ausbildung für die Produktion (Brotbacken) zu vermitteln, sondern genauso die Basiskompetenzen für die Geschäftsführung. Viele Bäckereien machen Fehler was ihre Unternehmensstrategie oder ihre Unternehmensplanung betrifft.*

Darüber hinaus versucht er auch die Kunden zu erziehen in dem er erklärt was er überhaupt macht. Es gibt dadurch eine Interaktion mit den Kunden. Sie probieren neue Produkte aus und erhalten ein Feedback und Verbesserungsvorschläge von ihren Kunden. Auf diese Weise schufen sie eine zweiseitige Interaktion zwischen dem Unternehmen und ihren Kunden.“

(Vereinigtes Königreich Praxisbeispiel)

Bezug zur Gestaltung der Arbeitsorganisation hervor. Bildungsanbieter ordnen den Qualifizierungsbedarfen der individuellen Dimension die größte Bedeutung zu.

Unternehmen identifizieren den zukünftigen Qualifizierungsbedarf oftmals sektorspezifisch. Der Sektor Innenausbau bewertet die Anpassung des Arbeitsprozesses an externe Regulierungen / Standards sowie der Kundennachfrage als sehr hoch. Der Nahrungsmittelsektor hebt Qualifizierungsbedarfe wie das Erfüllen der Kundennachfrage und die Integration von Managementaspekten in die Arbeitsprozesse hervor. Personen- und gesundheitsbezogene Dienstleistungen stufen integrative Managementaspekte und Kundenorientierung sehr hoch ein. Die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe innerhalb eines Sektors sind eng an die jeweiligen Schlüsselfaktoren der Veränderungsdynamiken gekoppelt. **Ein Vergleich der dynamischen Veränderungen künftiger Qualifizierungsbedarfe der letzten 10 Jahre mit denen der nächsten 10 Jahre zeigt, dass es sektorübergreifende Trends gibt. Die Orientierung** an ausländischen Märkten treiben die Qualifizierungsbedarfe in allen Sektoren. Daher benötigen die Unternehmen **Fremdsprachenkenntnisse** bei der Analyse der Informationen zu Auslandsmärkten und für die Kommunikation mit ihren Partnern im Ausland.

Zukünftige Qualifizierungsbedarfe sind wichtig und benötigen Planung. Unternehmen sind sich diesen Anforderungen und ihrer Bedeutung bewusst. Sie stimmen darin überein, dass verstärkt systematisierende Ansätze sinnvoll wären, die Praxis der Vorhersage zukünftiger Qualifizierungsbedarfe spiegelt aber diesen Bedarf nicht wider. Die treibenden Kräfte für unternehmerische Aktivitäten in diesem Bereich erfolgen zumeist spontan, als Reaktion auf Kunden- oder Beschäftigtenanforderungen oder aufgrund individueller Annahmen. Unternehmen bevorzugen den direkten Kontakt und Informationen direkt von Marktteilnehmern. Basierend auf dieser Haltung versuchen sie, entweder die Qualifizierungsbedarfe innerhalb des eigenen Unternehmens oder durch strategische Netzwerke mit anderen Unternehmen zu decken.

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERSCHIEDLICHE BEREICHE UND GRUPPEN VON AKTEUREN

Auf Basis der empirischen und qualitativen Befragungen der 'Identification of future skills needs in micro and craft (-type) enterprises up to 2020' Studie wurden einige zentrale Ergebnisse dargestellt, woraus die folgenden Empfehlungen

“Antonio Zigliotti entwickelt Weiterbildungsangebote für Zahntechniker. Er beschreibt die Änderungen wie folgt: Es wird immer wichtiger, nicht nur die Ausbildung hinsichtlich der technischen Kompetenz zu berücksichtigen, sondern auch die erforderlichen Kompetenzen für alle Aspekte des Unternehmens. Vor acht Jahren habe ich neue Weiterbildungskurse in Unternehmensmanagement und Kommunikation eingeführt, um auf den Kompetenzbedarf zu reagieren, der sich aus dem Beziehungs-Management zwischen den Ärzten und den Unternehmen ergibt.“ (Italien Praxis-Beispiel)

gezogen werden. Die Empfehlungen wurden in drei Bereiche zusammengefasst: *zukünftige Qualifizierungsbedarfsprognose*, *Kommunikation zukünftiger Qualifizierungsbedarfe* und *Integration zukünftiger Qualifizierungsbedarfe in Trainingsprogrammen*. Die Empfehlungen sprechen Zielgruppen auf unterschiedlichen Ebenen an: Unternehmen, Weiterbildungsanbieter, Verbände / Handwerksorganisationen sowie politische Akteure auf regionaler, nationaler und EU-Ebene.

Zur Erlangung eines systematischen Überblicks über zukünftige Entwicklungen muss mehr Aktivität und Engagement gezeigt werden, um zukünftige Markttrends und daraus resultierende Qualifikationsanforderungen zu erkennen und zu prognostizieren. Um künftige Qualifikationsbedarfe vorhersagen zu können, müssen alle Akteure (Unternehmen, Vertreter von Verbänden / Handwerksorganisationen sowie Bildungsanbieter) mehr miteinander kommunizieren, um schneller auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können.

Die Empfehlungen zeigen, dass im Bereich der künftigen Qualifikationsbedarfsermittlung und -vorhersage noch große Anstrengungen bezüglich deren Kommunikation und Integration in Ausbildungsprogramme erfolgen muss. Gerade der Fokus auf Kleinst- und Handwerksbetriebe führt zu einer relevanten, aber bis jetzt nicht ausreichend angewendeten Praxis. Wir hoffen, dass unsere Studie einen Beitrag zu einer Entwicklung in diesem Bereich leisten kann.

	Zukünftige Qualifikationsbedarfsprognose	Kommunikation zukünftiger Qualifizierungsbedarfe	Integration zukünftiger Qualifizierungsbedarfe in Trainingsprogrammen
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Ausbau der Marktforschung und Analyse zukünftiger Qualifizierungsbedarfe. 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von und Teilnahme in strategischen Unternehmensnetzwerken. 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung des Bewusstseins der Integration von Arbeitsprozess und Marktentwicklung als strategische Unternehmensentwicklung. Stärkung der Beteiligung in Bildungsaktivitäten.
Weiterbildungsanbieter	<ul style="list-style-type: none"> Ausbau der Marktforschung und Ableitung zukünftiger Qualifizierungsbedarfe in Zusammenarbeit mit Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Strategien zur Überwindung des Dilemmas notwendiger Standardisierung und erforderlicher Individualisierung durch Kern- und Zusatzmodule in Bildungsprogrammen. 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Curricula mit anwendbaren und integrierten Qualifikationen als Bildungsziele. Durchführen gemeinsamer Curriculum-Entwicklungsprozesse mit anderen Akteuren.

Verbände / Handwerks organisatio nen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Trendforschung zu Produkt- und Arbeitsmärkten sowie systematische Zusammenführung dieser Informationen. • Beratung der Unternehmen zu Marktforschung und Arbeitsprozessanalysen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlinkung von sektoralen und regionalen Entwicklungen und Brückenschlag zu Arbeits- und Weiterbildungsmärkten. • Bereitstellung adäquater Informationen für KMUs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführen multi-dimensionaler Unterstützung von Unternehmen durch Verlinkung der Markt-, Unternehmens- und Bildungsperspektiven. • Beratung und Training der Unternehmen.
Regionale / nationale Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Werkzeugen (Barometer) zu Trends für Klein- und Handwerksbetriebe. • Durchführung und Verbreitung von Qualifikationsbedarfsstudien mit Schwerpunkt KMUs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Kommunikation und Interaktion der unterschiedlichen Gruppen durch Programme und Initiativen zu zukünftigen Qualifikationsbedarfsprognose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Lehrplaninitiativen. • Organisation von Qualifikationen in verschiedene Qualifikationsbündel/-zuschnitte. • Entwicklung und Unterstützung der Kommunikation guter Praxis.
EU-level Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Werkzeugen zur Findung von gemeinsamen Zielsetzungen für KMUs (empirische Studien, KMU-Qualifizierungsbeiräte). • Förderung aktiver Beteiligung der Stakeholder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlinkung der Perspektiven der Unternehmens-, Markt-, Arbeitsmarkt- und Bildungssystementwicklung durch gemeinsame Initiativen. • Förderung empirischer und konzeptioneller Studien mit Schwerpunkt KMUs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbinden lebenslangen Lernens mit gesellschaftlichen und ökonomischen Trends. • Entwicklung von Werkzeugen (Zentren guter Praxis, Qualifizierungsstrukturen) mit Schwerpunkt auf KMUs. • Förderung der Kommunikationsprozesse zwischen Markt- und Weiterbildungsperspektive innerhalb der EU-Programme und Initiativen.