

KURT SCHMID

Zukünftiger Qualifikationsbedarf in Kleinst- und Handwerksbetrieben bis 2020

Highlights einer internationalen Vergleichsstudie mit österreichischer Beteiligung

Kleinst- und Handwerksbetriebe stellen nicht nur die überwiegende Mehrheit der KMUs in der Europäischen Union, sie sind auch die bedeutendste Quelle des Beschäftigungswachstums. Obwohl sie ähnlichen Probleme wie alle anderen KMUs gegenüberstehen, ist ihre Größe Ursache für eine Reihe von spezifischen Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von (zukünftigen) Fachkräften.

Hintergrund und Ziele der Studie¹

Es ist allgemein bekannt, dass Kleine und Mittlere Unternehmen (KMUs) die bedeutendste Unternehmensform in Europa ist. Weit weniger bekannt aber ist, dass die meisten KMUs 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.

Obwohl sie im Allgemeinen ähnliche Probleme wie alle anderen KMUs 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 Rekrutierungsschwierigkeiten, vor allem aufgrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften als Folge der demografischen Entwicklung, zum Teil aber auch aus anderen Gründen: Handwerks- 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.

¹ Der vorliegende research brief ist eine geraffte Version der Zusammenfassung des Abschlussberichts der Gesamtstudie: Buschfeld Detlef, Dilger Bernadette, Hess Luisa Sabine, Schmid Kurt, Voss Eckhard: „Identification of future skills needs in micro and craft-(type) enterprises up to 2020.“ Final report for the European Commission, DG Enterprise and Industry, Unit F.2 – Small Businesses, Cooperatives, Mutuals and CSR. Cologne, Hamburg, Vienna, January 2011.

Vor diesem Hintergrund wurde im Auftrag der Europäischen Kommission, GD Unternehmen und Industrie eine Studie mit einem Schwerpunkt auf der Identifizierung und Analyse zukünftigen Qualifikationsbedarfs in Kleinst- und Handwerksunternehmen erstellt.

Methodische Vorgehensweise

Die Studie basiert auf qualitativen und quantitativen Analysen sowie 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.

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 auch 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 erhoben. Zur Vertiefung dieser Informationen wurden rund 90 Interviews mit einzelnen Unternehmen, Vertretern von Wirtschaftsverbänden/Handwerksorganisationen und Bildungsanbietern durchgeführt und darauf basierend Fallstudien entwickelt.

Um eine erforderliche Vertiefung der Aussagen zu ermöglichen, fokussiert die Studie auf **drei** verschiedene und spezifische **Sektoren (Innenausbau, Nahrungs-**

mittel 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

Kleinst- und Handwerksunternehmen in Europa – Kontexte der Sektoren und Entwicklungstrends

Die Analyse der acht Vergleichsländer zeigt, dass es große Unterschiede in Bezug auf nationale und sektorale Rahmenbedingungen, Corporate Governance sowie die Unternehmensorganisation im Bereich der Kleinst- und Handwerksbetriebe gibt. Nur in einer Minderheit der EU-Mitgliedsstaaten existiert eine gesetzliche Definition für das Handwerk und nationale Rahmenbedingungen der Handwerkspolitik sind sehr stark von wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Traditionen der jeweiligen Länder und Wirtschaftssektoren geprägt.

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 handwerksorientierten 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 und geschieht oft international. Im Gegensatz dazu sind die Unternehmen und Tätigkeiten im sozialen Bereich oftmals geprägt durch ein niedrigeres Qualifikationsprofil. 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 beeinflussen, wie z.B. der Umgang mit Normen, das Verhalten im Wettbewerb oder der Innovationsdruck. 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

Die Analyse bestätigt die ausgeprägte Vielfalt der beruflichen Erstausbildungs-, der Weiterbildungssysteme und der Qualifikationsentwicklung in Europa. So lassen sich die beruflichen Erstausbildungssysteme der Länder hinsichtlich der Rolle der Sozialpartner und der Berufsverbände ziemlich deutlich zwei Gruppen zuordnen. Insbesondere in Sektoren und Ländern mit einem ausgebauten dualen Ausbildungssystem sind diese 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.

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.

Es 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 aus Gründen der 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.

In einigen Ländern (bspw. Bulgarien und Vereinigtes Königreich) liegen ausgeprägte Ungleichgewichte in Bezug auf Qualifizierung vor, d.h. dass formale Bildungsabschlüsse und Ausbildungsinhalte zu wenig den unternehmerischen Qualifikationsbedarfen entsprechen. Bemerkenswerterweise wurden diesbezüglich von Ländern mit ausgebauten dualen Ausbildungssystemen (wie bspw. Deutschland und Österreich) keine bzw. nur sehr geringfügige Probleme geäußert. Dies hängt auch damit zusammen, dass duale Ausbildungssysteme wechselseitige Anpassungsmechanismen integriert haben. Daher sind Länder mit einer starken Rolle der dualen Ausbildung stärker nachfragegesteuert in Bezug auf den Anpassungsprozess der Qualifikationsbedarfsentwicklung, wohingegen Länder mit einem hohen Anteil an vollschulischer Ausbildung stärker angebotsgesteuert sind.

Qualifikationen und zukünftige Qualifikationsbedarfe in Kleinst- und Handwerksunternehmen

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 Marktorientierung, Arbeiten in kooperativen, internationalen Arbeitsstrukturen sowie Aspekte des Managements.

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 Fremdsprache 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 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.

Abb. 1: Zukünftiger Qualifikationsbedarf in Klein- und Handwerksunternehmen bis 2020

Arbeitsprozessbezogen		Organisation/Gesetz	Sozial	Personell
Arbeitsprozesse	Technisch			
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 (ungelehrter) 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

Quelle: Buschfeld / Dilger / Hess / Schmid / Voss 2011

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 Quali-

zierungsbedarfe innerhalb des eigenen Unternehmens oder durch strategische Netzwerke mit anderen Unternehmen zu decken

Auf Basis der Studienergebnisse können **Empfehlungen** für unterschiedliche Bereiche und Gruppen von Akteuren in den drei Bereichen *zukünftige Qualifizierungsbedarfsprognose*, *Kommunikation zukünftiger Qualifizierungsbedarfe* und *Integration zukünftiger Qualifizierungsbedarfe in Trainingsprogrammen* abgeleitet werden. Sie können, wie weitere wesentliche Aspekte, der Studie entnommen werden. Diese kann [online](#) bezogen werden.