



SUPPORTING  
**MUTUAL NEMESI EXCHANGE**  
INNOVATION

*Network of Mutual Exchange for Supporting Innovation*

## POLICY BRIEF

### Protokoll der Europäischen Workshops

The NEMESI project is co-funded by the Employment, Social Affairs and Inclusion DG of the EU Commission in the frame of the former PROGRESS programme (Call VP/2012/009, Grant Agreement nr. VS/2013/0455).  
© European Union, 2014.

The information and views set out in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect the official opinion of the European Union. Neither the European Union institutions and bodies nor any person acting on their behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.

# POLICY BRIEF SPANIEN

**ORT** Zaragoza, 1. Europäischer Workshop am 1. Juli 2014

**TITEL** Identifizierung von Bedarfen und geforderten Mitarbeiterkompetenzen in Kleineren und Mittleren Unternehmen durch die effektive Zusammenarbeit unterschiedlicher Sektoren wie der Informations- und Kommunikationstechnologie als auch der Green Economy. Identifizierung und Überwindung organisatorischer Barrieren und Hindernisse, die einer Zusammenarbeit der Sektoren im Weg stehen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Der Mangel an gewissen Fertigkeiten wirkt sich auf alle Akteure auf dem Arbeitsmarkt und im Bereich der Weiter- und Ausbildung aus. Während Arbeitgeber Schwierigkeiten damit haben, Arbeitskräfte mit den geeigneten Fertigkeiten zu finden, empfinden Arbeitssuchende und Arbeitnehmer es als frustrierend, dass ihre Ausbildung ihnen den Weg in den Beruf nicht erleichtert.

Eine effektive Zusammenarbeit sämtlicher Sektoren, die am Arbeitsmarkt beteiligt sind, wird dazu beitragen, dass dieses Problem nicht entsteht und den Bedarf an Fertigkeiten verringern, besonders in der sich rasch verändernden Landschaft der Informations- und Kommunikationstechnologie und der Green Economy.

## EINFÜHRUNG

Sowohl die Informations- und Kommunikationstechnologie als auch die Green Economy sind einem stetigen Wandel unterworfen. Daher müssen Unternehmen in beiden Sektoren die Kapazität haben, in dieser herausfordernden und sich schnell verändernden Umwelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Experten, die gut informiert sind, tragen dazu bei, dass diese Unternehmen, speziell die kleineren und mittleren Unternehmen, fähig sind, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Dennoch haben Unternehmen Schwierigkeiten, passende Experten für diese anstehenden Aufgaben zu finden.

Es gibt verschiedene Tools, um die Fertigkeiten von Experten den Bedarfen der Unternehmen anzupassen. Jedoch erfordern diese Tools eine stetige Kommunikation und eine dichte Zusammenarbeit zwischen den Akteuren bzw. Stakeholdern des Arbeitsmarktes ((Weiter-)Bildungsinstitute, Unternehmen, Staatliche Arbeitsagenturen)

## ANSÄTZE UND ERGEBNISSE

Die beiden Sektoren der Informations- und Kommunikationstechnologie als auch die Green Economy sind von Auswirkungen globaler Wirtschaftskrisen betroffen. Gleichzeitig verfügen beide Sektoren über eine hohe Anpassungsfähigkeit an diese Entwicklungen; nicht nur an ökonomische Veränderungen (politischer und regulatorischer Wandel, Haushaltskürzungen usw.), sondern auch an Modifikationen in ihrem eigenen Sektor (neue Markttrends, neue Marktlücken, neue Projekte usw.). Diese Anpassungsfähigkeit macht diese beiden Bereiche zu solchen mit hohen Wachstumschancen. Beide Sektoren haben einen Bedarf an gut trainierten Fachkräften und Experten, die über die benötigten Fähigkeiten, den schnellen Marktveränderungen gerecht zu werden, in einer auf Wettbewerb ausgerichteten Umwelt zu bestehen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beizutragen, verfügen.

Unternehmen haben festgestellt, dass eine unpassende Zusammensetzung von Mitarbeiter-Fertigkeiten und den tatsächlichen Unternehmensbedarfen besteht. Das ist besonders für KMU sehr bedeutend, da sie meistens – im Gegensatz zu größeren Unternehmen, die über mehr technische Ressourcen verfügen, über keine Personal-Abteilung oder in der Identifizierung und Lösung von Bedarfen spezialisiertes Personal verfügen.

Obwohl es private und öffentliche Mechanismen gibt, um den Bedarf an Kompetenzen abzudecken, sind KMU sich

dieser nicht bewusst oder der Meinung, dass sie dieser nicht bedürfen.

Zur Bedarfsdeckung ist es sehr wichtig, dass alle Akteure bzw. Stakeholder, sowohl aus dem Bereich der Unternehmen und des öffentlichen Sektors, koordiniert und effektiv vorgehen.

Sowohl der (Weiter-)Bildungssektor als auch die Unternehmen haben große Anstrengungen unternommen, um diese Situation zu verbessern. Allerdings sind diese Bemühungen meist nicht koordiniert und jedes Institut bzw. jedes Unternehmen agiert ohne die Nutzung von Synergien und Ressourcen. Daher besteht die Notwendigkeit, Diskussions-Plattformen, auf denen sich KMU, Bildungsinstitutionen und andere Stakeholder treffen können, zu schaffen. Auf diesen Diskussionsplattformen, könnten KMU anderen Stakeholdern vermitteln, welche Qualifikationen sie für ihre gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter benötigen. So könnten sie im Voraus diese Information beziehen und ihre Curricula und Strategien an diese Unternehmensrealitäten anpassen.

KMU sollten in Anlehnung an ihre Aktivitäten in Projekten Fertigkeiten Einzelner berücksichtigen und diese offen mit den Lernenden im Weiterbildungskontext kommunizieren. Dies sollte in regelmäßigen Abständen geschehen, von einem Moderator begleitet werden und in Ergebnisprotokolle münden. Ergebnisse, die aus den Diskussionsplattformen erwachsen, sollten allen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden. Ein Bericht, der Fertigkeiten

zusammenfasst, könnte hier sinnvoll erscheinen, insbesondere in Hinblick auf Fehlbestände und zukünftige Bedarfe, so bspw. von Arbeitssuchenden, Studierenden, Arbeitnehmern, Unternehmern, Lerngesellschaften und Regierungsorganisationen.

Wichtig erscheint auch, Arbeitnehmern und Arbeitssuchenden dauerhaft Zugänge zum lebenslangen Lernen zu verschaffen. Dies findet sowohl bei Unternehmern als auch bei Arbeitnehmern Zuspruch. Die Informations- und Kommunikationstechnologie und Green Economy kann nur von einem stets aktualisierten Kenntnisstand, einer fortlaufenden Überprüfung von Fertigkeiten und einer stetigen Prüfung der Arbeitsverhältnisse profitieren. Selbstverständlich kann es sein, dass Kleine und Mittelständische Unternehmen in Bezug auf lebenslanges Lernen Wissens- und Kenntnisdefizite verspüren. Gemeint sind hierbei Einflussfaktoren auf die Vereinbarung von Arbeit- und Privatleben. Übergeordnetes Ziel ist dabei eine Erhöhung des Bewusstseins für identifizierte Herausforderungen und Nöte zu schaffen und diese untereinander zu kommunizieren. In den letzten Jahren haben sich in beiden Sektoren neue Nischen etabliert, insbesondere im Bereich der Green Economy hier bspw. zu benennen organische Landwirtschaft, Land- und Forstwirtschaft, Biomasse. In diese Nischen gilt es genauer hinzuschauen, nicht nur im Sinne von neuen Arbeitsfeldern, sondern auch um neue Fertig- und Fähigkeiten zu identifizieren.

## FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Etablieren von Diskussionskanälen, um den Austausch zwischen KMU, Lehrinstituten und anderen Stakeholdern zu stärken
- Stärkung des Lebenslangen Lernens, um sicherzugehen, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber das Bildungsangebot kennen und davon profitieren können
- Bewusstseinsstärkung, Sensibilisierung und Verbreitung von Bedarfen innerhalb von Unternehmen, insb. Kleinst- und Mittelständische
- Schaffung von öffentlich-privaten Bündnissen, um neue Marktnischen, die traditionelle und neue Kompetenzen erfordern, zu fördern.
- Stärkung von Querschnittsfertigkeiten
- Fähigkeiten erkennen und fördern, um die Abwanderung qualifizierter Arbeitnehmer zu umgehen

## SCHLUSSFOLGERUNG

Der Austausch mit Akteuren und Stakeholdern, sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Landes fördert und erleichtert die Identifizierung von Bedarfen in den beschriebenen Sektoren. Wissenstransfer ermöglicht die Implementierung neuer Programme und Maßnahmen. Eine kontinuierliche und gut organisierte Kommunikationsplattform zwischen den unterschiedlichen Akteuren ist hierbei maßgeblich. Unternehmen, Unternehmensverbände, Weiterbildungsträger und Universitäten, als auch die öffentliche Verwaltung müssen miteinander agieren, um Bedarfe in den Sektoren adäquat zu identifizieren.



# **POLICY BRIEF** **SLOWAKISCHE REPUBLIK**

**ORT** Bratislava, 2. Europäischer Workshop am 6. August 2014

**TITEL** Rolle verschiedener Sektoren und Organisationen bei der Identifizierung der Qualifikationsbedarfe – und ihrer Zuweisung. Entwicklung einer zukunftsorientierten Personalabteilung und einer Politik der Kompetenz- Entwicklung durch Kooperation.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die Globalisierung der Märkte beschleunigt die Diffusion von Technologie und die Schnelligkeit von Innovationen. Neue Berufe entstehen und ersetzen andere. Innerhalb jeder Beschäftigung entwickeln sich erforderliche Fertigkeiten und Kompetenzen, da das Wissen um Produktionsprozesse und Service zunimmt.

Eine Hauptherausforderung in allen Europäischen Ländern ist gegenseitig die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit der Bildungssysteme an Veränderungen bzgl Skill-Bedarfe und die Verbesserung des Zugangs zu Bildungs- und Skillentwicklung.

## **EINFÜHRUNG**

Grundpfeiler politischer Rahmenbedingungen für eine Etablierung von geeigneten Fachkräften sind: Qualifizierte Bildungsmaßnahmen für die Zukunft, Matching von Bedarfen von Unternehmen und Arbeitsmarktpolitik, Kreieren von Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, dass Unternehmen und Arbeitnehmer auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren können.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte hat einen Einfluss auf Bildungsstandards, Innovationen, Investitionen, wirtschaftliche Diversifizierung und Wettbewerbsbedingungen als auch auf die soziale Arbeitsmarkeingliederung – dies kann in aussichtsreichen

und produktiven Arbeitsplätzen münden. Qualitativ hohe Bildungsstandards und hierauf aufbauend gute Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen zukünftigen Generationen ein produktives Leben und befähigen sie zu relevanten Fertigkeiten und fördern das lebenslange Lernen.

Der Übergang von Schule in Beruf wird durch zielgerichtete Berufsbildungsbegleitungen und praktische Trainingsmaßnahmen verbessert. Fachkräfte müssen ihre Fertigkeiten stetig anpassen und aktualisieren können. Das Leitprinzip hier: lebenslanges Lernen für eine stetige Beschäftigungsgrundlage.

Das Erlangen besserer Qualitätsstandards erfordert eine frühzeitige Identifikation von möglichen zukünftigen Bedarfen, dem Hinzuziehen von Mitarbeitern in Sachen Weiterbildungsbestimmungen, Qualitätsansprüchen in der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für multiple Sektoren.

Um auf Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt reagieren zu können und Bedarfe frühzeitig zu erkennen ist es wichtig, eine Brücke zwischen Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Regierung und Bildungsträgern zu schlagen.

Der Nutzen ist gesamtwirtschaftlich zu betrachten, die mit Weiterbildungsmaßnahmen erreichten Produktivitätssteigerungen sollten in einer gerechten finanziellen Aufteilung münden.

Eine Herausforderung stellt hierbei das Matching relevanter Akteure dar, so gemeint zwischen öffentlichen Behörden, Arbeitgebern, Arbeitnehmenden und Weiterbildungseinrichtungen um gemeinsam wirkungsvoll auf wandelnde Arbeitsgegebenheiten eingehen zu können.

Länder wenden mittlerweile eine Vielzahl an Koordinationsmaßnahmen an: interministerielle Einrichtungen, länderspezifische Einheiten, die gezielt Weiterbildungsträger und Arbeitsmarktakteure zusammenbringen als auch dezentralisierte Einrichtungen, die zum Wirken kommen. Dies beansprucht viel Zeit und Geldressourcen und funktioniert nur dann, wenn alle Stakeholder ihre eigenen Interessen angemessen vertreten können.

Interessen und Bedarfe in Sachen Fachkräfte-Generierung werden über Informationskanäle nach außen getragen, insbesondere werden Ergebnisse an öffentliche und private Bildungsträger, Unternehmer, Kammern, Privat-Personen weitergeleitet.

Agenturen für Arbeit stehen vor der Herausforderung ihr weites Angebotsspektrum zum Teil an ihre Kunden zu vermitteln. Sie verhelfen allerdings in der Vermittlung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern und stellen Programme und Maßnahmen zur Verfügung - Coaching zu Unternehmensgründungen oder auch Programme zu Kompetenzentwicklung. Arbeitssuchende erhalten ferner temporär ALG -Leistungen und weitere staatliche Unterstützung.

Maßnahmen müssen hierbei den Marktbedingungen entsprechend, stetig überprüft, aktualisiert und mit modernen Lernwerkzeugen bestückt sein. Lehrpersonal muss den Marktbedingungen entsprechend flexibel im Umgang mit Curricula sein können, hier spielt auch der Einsatz von modernem „Unterrichtsmaterial“ keine unerhebliche Rolle. Personen aus ländlichen Regionen und benachteiligten Interessenten sollten Zugänge zu Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten gleichermaßen erhalten. Kleinere Unternehmen sollten durch Begleitmaßnahmen in der Kompetenzentwicklung und Stärkung unterstützt werden.

## **FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN**

- Die Etablierung von sektorellen Räten um die Qualifikationsbedarfe mit Trainingsangeboten abzugleichen, künftige Arbeitsmarkt- und Qualifikationsbedarfe zu antizipieren und die Qualität und Relevanz der Trainingsprogramme zu beurteilen.
- Erkennung der Rollen, Rechte und Verantwortlichkeiten der Interessenvertretungen in Bezug auf den Anspruch des Lebenslanges Lernens
- Einbettung sektorialer Herangehensweisen zu Qualifikationsentwicklung mit langfristigen nationalen Wachstumsstrategien und dadurch Verknüpfung nationaler top-down und sektoreller bottom-up Trainingsstrategien.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Der Baustein jeglicher Qualifizierungsstrategie muss eine solide Grundlage von Fähigkeiten und stärkeren Verknüpfungen zwischen Bildung und Arbeit sein. Dies wiederum erfordert einen qualitativ hohen ersten Bildungsweg, die Kenntnis sich verändernder Qualitätsansprüche; Bildungs- und Trainingssysteme, die responsiv zu strukturellen Änderungen in Wirtschaft und Gesellschaft stehen und Erkennung von Fähigkeiten und Kompetenzen und ihre bessere Verwendung am Arbeitsplatz. Um effektiv zu sein, müssen politische Initiativen eng mit wirtschaftlichen und sozialpolitischen Agenden verknüpft werden.



# POLICY BRIEF DEUTSCHLAND

ORT Mainz, 3. Europäischer Workshop am 7. Oktober 2014

TITEL Gegenwärtige und strukturelle Herausforderungen bei der Kompetenzentwicklung und bei der Suche nach Fachkräften.

## ZUSAMMENFASSUNG

Der IKT Sektor wie die Green Economy stehen vor großen Herausforderungen, insbesondere vor einem zu erwartenden Fachkräftebedarf. Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen und wird vor allem KMU besonders hart treffen.

Dieser Fachkräftebedarf kann nur durch eine konzertierte Aktion von Politik, Wirtschaft und Akteuren des Bildungssystems begegnet werden. Dass es bereits vereinzelte regionale Aktivitäten gibt, die sowohl von politischen Entscheidungsträgern wie auch von Unternehmen durchgeführt werden, zeigen Beispiele aus Australien, Italien, Deutschland und der Slowakei.

Eine Herausforderung wird es sein, dieses Bündel an Maßnahmen für die eigene Region anzupassen und sich gemeinsam den Herausforderungen zu stellen. Eine Option stellt der Aufbau eines regionalen/branchenbezogenen „Clusters“ dar, in welchem die unterschiedlichen Stakeholder gemeinsame Ziele und Aktivitäten verfolgen.

## EINFÜHRUNG

Der IKT Sektor und die Green Economy haben mit dem zukünftig zu erwartenden Fachkräftebedarf eine große gemeinsame Herausforderung zu bestehen. Viele Unternehmen haben bereits jetzt große Schwierigkeiten ausreichend Fachkräfte zu bekommen. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass in einigen Mitgliedstaaten die Ausbildung nicht an den Bedarfen der beruflichen Praxis ausgerichtet ist und parallel eine große Differenzierung der Berufe eingesetzt hat.

Der Mangel an ausreichenden Fachkräften führt dazu, dass die Personalkosten aufgrund des Missmatches von Nachfrage und Angebot steigen. Aus diesem Grund hat unter den Unternehmen ein „Wettbewerb um qualifiziertes Personal“ oder ein „Wettbewerb um die Talente“ eingesetzt.

Die hohe Segregation der Berufszweige, die nicht mit der schulischen Ausbildung einhergeht, hat zudem zu enormen Herausforderungen beim Matchingprozess zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern geführt;

beispielsweise gibt es in Deutschland mehr als 700 offizielle Berufsprofile. Gleichzeitig gehen mit der Segregation Kompetenzdefizite einher: die Spezialisierung ausgewählter Berufe ermöglicht es nicht in andere Sparten zu wechseln, da dafür die erforderlichen Kompetenzen fehlen.

Zudem erfordern die spezifischen Kompetenzen in einigen Berufszweigen bereits jetzt spezielle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden, die zur Zeit jedoch nicht vorhanden sind.

Diese Herausforderungen betreffen in einem noch stärkeren Maße die KMU, vor allem in ländlichen Gegenden. Hinzu kommt, dass größere Unternehmen auf eine gut funktionierende Personalabteilung zurückgreifen können, während Personalabteilungen bei den KMU in den meisten Fällen nicht vorhanden sind.

Vor einer weiteren (politischen) Herausforderung steht die Green Economy Branche: die gesamte Branche ist abhängig von politischen Entscheidungen. Insbesondere in Deutschland ist durch die Änderungen des „Erneuerbaren Energie Gesetzes (EEG)“ mit den drastischen und plötzlichen Änderungen die gesamte Branche hart getroffen worden und steht vor einem grundsätzlichen Umbruch.

## ANSÄTZE UND ERGEBNISSE

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist ein Mix verschiedenster Aktivitäten auf struktureller (politischer), unternehmerischer (Unternehmen an sich) und bildungspolitischer Ebene umzusetzen. Wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz, der ein Zusammenspiel aller Stakeholder erfordert. Häufig ist es jedoch so, dass nicht alle Stakeholder zusammenarbeiten und daher wichtige Bausteine für einen ganzheitlichen Ansatz fehlen. Im Folgenden möchten wir einige „best practices“ aufzeigen:

### Politische Ebene:

Die politische Ebene kann dazu beitragen, dass in Regionen – insbesondere in ländlichen und/oder

strukturschwachen Gebieten – die Attraktivität der Unternehmen erhöht wird. Allerdings sind solche Aktivitäten mit den Unternehmen und weiteren Stakeholdern (u.a. Bildungseinrichtungen / NGO) abzustimmen.

Wie ein solches Vorgehen aussehen könnte, zeigt das (Bundes)-Land Victoria in Australien, die drei Handlungsstränge „bearbeiten“:

- Aufklärung über Berufe – junge Menschen sollten genauere Kenntnisse über die verschiedenen Berufe erhalten und ihre IKT Kenntnisse erweitern.
- Kompetenzerweiterung – die Qualität und die Breite der IKT Kurse sollte verbessert werden, um so die Arbeitsproduktivität zu erhöhen.
- Belegschaft erhöhen – um eine qualifizierte Belegschaft zu erreichen, sollen IKT-Fachkräfte auch aus anderen Bildungsgängen kommen können.

Im Rahmen des dritten Handlungsstranges, der die wichtigste Unterstützung für die KMU darstellt, wurden Aktivitäten in folgenden drei Feldern durchgeführt:

- Vorurteile überwinden und ein Bewusstsein für IKT-Berufe und Universitätsstudiengänge schaffen.
- Die Bedeutung und Rolle der IKT-Technologie für Unternehmen aufzeigen.
- Die Abstimmung zwischen den Anforderungen der Unternehmen und IKT-Qualifikationen verbessern.

### Wirtschaftliche Ebene / Unternehmensebene:

Unternehmen selbst sollten sich jedoch nicht zurücklehnen und allein auf politische Aktivitäten setzen. Auch sie können aktiv werden, um dem Fachkräftebedarf zu begegnen. Hierzu gibt es bereits ein ganzes Set an Maßnahmen, die durchgeführt werden können:

- Schaffung von sicheren Arbeitsplätzen
- Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen: faire Bezahlung, Gesundheitsmanagement, attraktiver Arbeitsort, Freizeitaktivitäten
- Vereinbarung von Familie und Beruf
- Schaffung einer Personalstrategie, die stärker arbeitnehmerorientiert ist

## ERGEBNIS

Der Fachkräftemangel ist in einigen Regionen und Branchen bereits angekommen. Die Spezialisierung und Schnellebigkeit der beiden Branchen erfordert gemeinsame Anstrengungen jetzt und in Zukunft, um diesem Fachkräftebedarf zu begegnen. Der Erfolg wird davon abhängen, ob es gelingt, gemeinsame Lösungen auf politischer, wirtschaftlicher, arbeitsmarktlicher und bildungspolitischer Ebene zu finden.

Von der Politik sollten dabei deutliche und klare Signale



- Berücksichtigung des Potenzials von Frauen, Älteren und Menschen mit Migrationshintergrund
- Einführung von Mitarbeitergesprächen und langfristigen Personalplanungen
- Einführung eines Diversity-Ansatzes und Etablierung einer Willkommenskultur
- Eine enge Kooperation zwischen Regionen und Unternehmen, der Begriff „Region“ meint hier mehr als die regionale Verwaltung
- Einführung von unkonventionellen Lehr- und Lernformen wie Blended-Learning oder andere Virtuelle Lernformen für die Fort- und Weiterbildung. Dies ermöglicht eine geringe „Arbeitsabwesenheit“ sowie eine stärkere Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz.

### (Aus)-Bildungssystem:

Auch das Bildungssystem sollte dazu beitragen, dass der Fachkräftebedarf in Zukunft nicht so dramatisch ausfällt wie befürchtet. Bereits jetzt sind zahlreiche Maßnahmen entwickelt und erprobt worden, um die Beziehungen zwischen Unternehmen und dem (Aus)-Bildungssystem zu intensivieren.

Dies erfordert ein Set von Aktivitäten, um das Bildungs- und Ausbildungssystem stärker mit den Bedarfen der Wirtschaft in einen Kontakt und Austausch zu bringen. Erforderlich ist jedoch die Balance der Inhalte und der Aufgaben zwischen Wirtschaft und Unternehmen auf der einen Seite und dem (Aus)-Bildungssystem und den Bedarfen der Auszubildenden auf der anderen Seite.

ausgehen, dass die beiden Branchen nicht nur verbal, sondern auch aktiv unterstützt werden. Aber auch von der Wirtschaft sollten Zeichen gesetzt werden, um neue, innovative Wege zu beschreiten.

Eine Option ist die Bildung von Clustern (regional, branchenspezifisch), in denen Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft vertreten sein sollten, um gemeinsame und abgestimmte Aktivitäten umzusetzen.

## **POLICY BRIEF ITALIEN**

**ORT** Rom, 4. Europäischer Workshop am 14. November 2014

**TITEL** Die Erschließung finanzieller und nicht-finanzieller Mittel zur Weiterbildung erfordert das Identifizieren und aufeinander Abstimmen der Qualifikationen.

### **ZUSAMMENFASSUNG**

Der Herausforderung, den Mangel an Kompetenzen, zu überwinden wird weltweit und besonders auf Europäischer Ebene unterschiedlich begegnet. Die Möglichkeit, europäische Fonds zu nutzen, hat die Anzahl der Initiativen erhöht, die den Fachkräftemangel bekämpfen und helfen wollen, Qualifikationen aufeinander abzustimmen; es werden jedoch nur wenige konkrete Beispiele zur Anwendung dieser Möglichkeiten genannt.

Der Mangel an Fachkräften in IKT und Green Economy entwickelt sich zu einer großen Herausforderung für Unternehmen dieser Branchen, der größtenteils kleine und mittlere Unternehmen angehören, die ihrerseits meistens keine eigenen Personalabteilungen unterhalten.

Wo Personalabteilungen vorhanden sind, kümmern sie sich um die Bezahlung und - besseren falls- auch um die Aus- und Weiterbildung des Personals, in erster Linie aber um technische Abläufe im Unternehmen.

Häufig ist Personalbearbeitern nicht bekannt, welche finanziellen und nicht-finanziellen Möglichkeiten den Unternehmen zur Verfügung stehen um Fachkräfteangebot und -nachfrage aufeinander abzustimmen.

### **EINFÜHRUNG**

Das effektive Kompetenz-Management ist für die kleinen und mittleren Unternehmen der IKT und Green Economy eine knifflige Angelegenheit.

Zum einen sind die beiden Branchen ständig schnellen und wesentlichen Veränderungen in Technologie und Arbeitsverfahren unterworfen, wodurch immer wieder dringend Kräfte mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit eingestellt werden müssen.

Während IKT-Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren und neue (häufig sehr spezielle) Berufsbilder geschaffen haben, sind vor allem Green Economy-Unternehmen noch weit davon entfernt, ein Portfolio aller Berufsprofile und Fähigkeiten zu erstellen, die in ihrem Sektor eingesetzt werden können.

Beide Branchen weisen aufgrund des starken Wettbewerbs

um qualifiziertes Personal und den damit einhergehenden erhöhten Personalkosten eine hohe Fluktuation auf.

Wie können diese Unternehmen nun auf die Mittel zugreifen, die EU und andere staatliche Organe zur Förderung vorgesehen haben?

Die Nutzung finanzieller Mittel ist relativ klar und weit verbreitet, wenn auch das Bewerbungsverfahren für die o.g. Unternehmen zum Teil schwer zu managen ist. Die nicht-finanziellen Mittel bestehen hingegen aus verschiedenen Initiativen, die von Unternehmen sowie staatlichen Organen betrieben werden und ein Gerüst aus Beratungsstellen und Netzwerken bereitstellen, in denen sich öffentliche und private Institutionen vernetzen und direkt Einfluss auf Ausbildung und Lehre nehmen können.

Diese nicht-finanziellen Mittel beziehen sich meistens auf lokal begrenzte Aktivitäten, spezielle Anforderungen und kleine Marktnischen, sodass es schwer ist, allgemeine Verfahren, wie diese Mittel zu nutzen sind, zu finden oder zu entwickeln.

### **ANSÄTZE UND ERGEBNISSE**

Wie zuvor erwähnt, kann die IKT-Branche trotz Fachkräftemangel und Wettbewerb mit Innovationen und Qualifikation schritthalten, während die Green Economy noch hinterher hinkt.

Es gibt Initiativen, die in lokalen Netzwerken den privaten und öffentlichen Sektor verbinden, sodass u.a. große Unternehmen mit öffentlichen Bildungseinrichtungen kooperieren, um Information und Qualifikation geeigneter Fachkräfte für die IKT-Branche zu fördern.

Obwohl diese Unternehmen in erster Linie für ihre eigenen Interessen arbeiten, haben ihre Initiativen die Möglichkeit durch das Schaffen neuer und höher qualifizierter Berufsbilder einen Nutzen für die gesamte Versorgungskette zu schaffen.

Der "WALQA technological park" ist ein Modell zur Verbesserung der Qualifikationsanpassung, das in Huesca,

im nördlichen Aragon, Spanien, ins Leben gerufen wurde. Rund 50 Unternehmen nehmen daran teil; es handelt sich dabei um 800 Arbeitsplätze, davon 600 im IKT-Bereich.

Verantwortlich für den Park ist INAEM, die öffentliche Arbeitsagentur auf regionaler Ebene. Ziel der Einrichtung ist das Einstellen von IKT-Ingenieuren für dort angesiedelte Unternehmen. Eine spezielle Ausbildung in Verbindung mit Traineeships hat sich als der beste Weg erwiesen, eine Abstimmung des Fachkräfteangebots an die Nachfrage sicherzustellen.

DA der Walqa-Park selbst qualifiziertes Personal brauchte, hat er das Advanced Technology Center (CTA) - Modell übernommen, um Fachkräfte anzuziehen, Walqa-Angestellte neu auszubilden, re-train Walqa employees und Business Excellence zu erreichen, alles mit der finanziellen Unterstützung der INAEM. Das CTA-Modell ist eine spezialisierte Ausbildung, die von den großen ITC-Unternehmen anerkannt wird: Microsoft, Oracle, Cisco, Linux, SAP, Sun Microsystems, Google, etc. In den meisten Fällen werden die nach diesem System, in dem



hohe Qualitätsstandards gelten, ausgebildeten Kräfte auch von den jeweiligen Unternehmen übernommen.

Dies ist ein gutes Beispiel für nicht-finanzielle Initiativen, die aus einer finanziellen Investition entstehen, da das Projekt Aus- und Weiterbildung im ICT-Bereich für die gesamte Versorgungskette fördert.

Während CTA 2014 eine Übernahmerate von 73,8% der in der Zaragoza-Provinz ausgebildeten Kräfte gemeldet

hat, erwartet Walqa trotz der Wirtschaftskrise 2015 noch eine Quote von annähernd 70%.

Ähnliche Initiativen gibt es auch auf länderübergreifender Ebene. Das Projekt "Vocational Education and Preparation for Labour Market", das von einem Programm in Schweizerisch-Slowakischer Kooperation in der erweiterten EU unterstützt wird, ist ein Beispiel dafür, wie internationale Organe sowie Ausbildungs- und Lehrsysteme Modelle und Werkzeuge austauschen, um KMU mit Fachkräften zu versorgen.

Das Projekt wurde 2012 ins Leben gerufen und wird bis 2016 laufen. Es wird vom slowakischen ŠIOV (State Institute for Vocational Training) in Kooperation mit der slowakischen Regierung und der Schweizer Botschaft koordiniert.

Der Schweizer Projektpartner ist das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB). Die Zielgruppe sind Schüler und Studenten (10 Sekundarschulen wurden für Pilotaktivitäten in dem

Projekt ausgewählt), Berufsschullehrer, Organisationen, ausbildende Betriebe und Arbeitgeber.

Das Projekt wendet sich hauptsächlich an das Ausbildungssystem, um die Effektivität der Akteure zu steigern indem Curriculae an die aktuellen Anforderungen am Arbeitsmarkt angepasst werden.

Das Ergebnis des Projekts ist eine Beschreibung der Anforderungen eines Arbeitgebers der von ihm benötigten

Expertisen und Fähigkeiten in seiner Branche und Region.

Dies fördert die Aktualität der Ausbildungsprogramme für die benötigten Qualifikationen und der staatlichen Bildungsprogramme für die jeweilige Gruppe von Spezialisierungen. Darüber hinaus werden Arbeitgeber direkt eingebunden, indem sie Anforderungen für die Planungsphase der Ausbildung zur Verfügung stellen, praktische Ausbildung durchführen und sich an den Abschlussprüfungen beteiligen.

Das ganze Ausbildungssystem profitiert von dem Projekt, da auch Lehrer in das Training eingebunden sind, um ihre Fähigkeiten zu erweitern, hauptsächlich mit Blick auf aktuelle Entwicklungen im jeweiligen Sektor, neue



Methoden und Lehrformen.

Auch wenn es sich nicht speziell an IKT oder Green Economy richtet, ist das Projekt mit dem NeMESI Projekt verwandt, da es upscaling, upgrading und Entwicklung des gesamten Bildungssystems fördert, um Unternehmen mit den richtigen Fähigkeiten zu versorgen indem sie direkt in die frühesten Schritte der Ausbildung eingebunden werden.

Der private Sektor findet auch Lösungen zur Schließung von Fähigkeitslücken durch Unternehmen. Auch das folgende Beispiel ist nicht auf IKT und Green Economy beschränkt, es bietet aber eine Vielzahl an Möglichkeiten für

Unternehmen – hauptsächlich KMU – die die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erweitern müssen.

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum (RKW) ist eine Initiative der deutschen Wirtschaft, das finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützung für Unternehmen anbietet. Ziele des RKW sind vor allem die Sicherung qualifizierter Arbeitskräfte und Gründung von KMU.

Das RKW Kompetenzzentrum kooperiert mit KMU, gesellschaftlichen Partnern, Gesellschaften, Politik und Wissenschaft, sodass die hier entwickelten Konzepte praxisorientiert sind sowie schnell implementiert und erschlossen werden können.

Mehrere Projekte des RKW wurden und werden noch durchgeführt, um dem Mangel an Fachkräften entgegenzutreten. Das RKW wird von Institutionen auf Landes- und regionaler Ebene sowie dem deutschen Wirtschafts- und Energieministerium unterstützt.

In Italien findet sich ein weiteres Beispiel für Networking und Zusammenarbeit, das sich auf die IKT-Branche konzentriert und sich mit der Genderthematik befasst.

Die "Donne@Work" Initiative (Women@Work desk) ist ein Beispiel dafür, wie der öffentliche und private Sektor

zusammenarbeiten können, um auf Gender-Themen in einem bestimmten Wirtschaftszweig aufmerksam zu machen.

Der Desk arbeitet so ähnlich wie eine Arbeitsagentur, indem er Unternehmen eine kostenlose Vorauswahl weiblicher IKT-Fachkräfte zur Verfügung stellt, hauptsächlich in der Provinz Milano. Die Organisation wendet sich an Unternehmen verschiedener Größen, Branchen und Märkte, konzentriert sich aber auf KMU. Die Mitarbeiter können die beste Qualifikation für die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen finden, aber geben auch Hilfestellung an Frauen, die einen Arbeitsplatz in der IKT-Branche suchen und an Unternehmen.

Die Arbeit besteht hauptsächlich in der Durchführung von Rekrutierungskampagnen und der Abstimmung von Fachkräfteangebot und -nachfrage durch das Suchen von

Bewerbern, die zu den Anforderungen der Unternehmen passen.

Als Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor wird das Projekt von mehreren Institutionen betrieben: der Stadtverwaltung von Milano, den "Women Entrepreneurs", der Arbeitsgruppe ASSINTEL (Italian Association of ICT Enterprises), den "Manager Women", einer Arbeitsgruppe innerhalb Manageritalia und PrimaDonna, einer italienischen NGO die Frauenarbeit fördert und der Patenstelle der Handelskammer.

Donne@Work ist ein Beispiel für nicht-finanzielle Mittel zur Unterstützung von SMEs (entweder transversal oder in einer bestimmten Branche) durch das Auffinden der richtigen Qualifikationen für einen Arbeitsplatz, konzentriert auf ein Geschlecht.

## FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Verschiedene Lösungen, die auf ein System aus finanziellen und nicht-finanziellen Mitteln zur Abstimmung von Fachkräfte-Angebot und -Nachfrage zielen, wurden getestet und können empfohlen werden:

- Verstärkung öffentlich-privater Partnerschaften. Diese Kooperationen versuchen Lösungen für den Fachkräftemangel in den jeweiligen Sektoren und den Mangel an öffentlichen finanziellen Mitteln zu finden. -Eine spezialisierte Ausbildung in Kombination mit Traineeships hat sich als bester Weg herausgestellt, um das Kräfteangebot auf die -nachfrage im Technologiepark Walqa (Aragon, Spanien) abzustimmen, indem man neue Wege fand, Mitarbeiter für die Unternehmen einzustellen.
- Es ist wichtig, den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Arbeitgebern bei der Entwicklung von Ausbildungsgängen und Absolventenprogrammen voranzutreiben, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu begegnen, da die traditionellen Berufsausbildungen und Hochschulsysteme scheinbar nicht in der Lage sind, sich den schnellen Veränderungen in der technologischen Innovation der IKT und Green Economy anzupassen.

- Die Genderthematik könnte über spezielle Services einen weiteren Wert unter den nicht-finanziellen Mitteln zur Überwindung des Fachkräftemangels darstellen (s. "Donne@Work" Initiative). Tatsächlich sind Frauen in den technischen Berufen nach wie vor unterrepräsentiert
- Alle Initiativen - auf lokaler, nationaler oder Europäischer Ebene- müssen von KMU genutzt werden können; die verantwortlichen Institutionen müssen die Erschließung und Information über die Mittel stärker befördern. KMU müssen aktiv handeln und sich selbst über ihre Möglichkeiten informieren, um ihre Fähigkeitslücken zu schließen.

## SCHLUSSFOLGERUNG

IKT und Green Economy sind unter den am stärksten von schnellen technologischen Veränderungen und damit auch dem Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften betroffenen Branchen. Zusätzlich scheint das traditionelle Ausbildungssystem nicht in der Lage zu sein, diesem Mangel zu begegnen. Daher müssen sich alle Akteure dringend den veränderten Märkten anpassen und zusammenarbeiten. Während einer Wirtschaftskrise erscheint der Mangel an qualifizierten Arbeitern noch unvernünftiger. Die dadurch noch begrenzteren Fördermittel sollten in einige bewährte Verfahren investiert werden