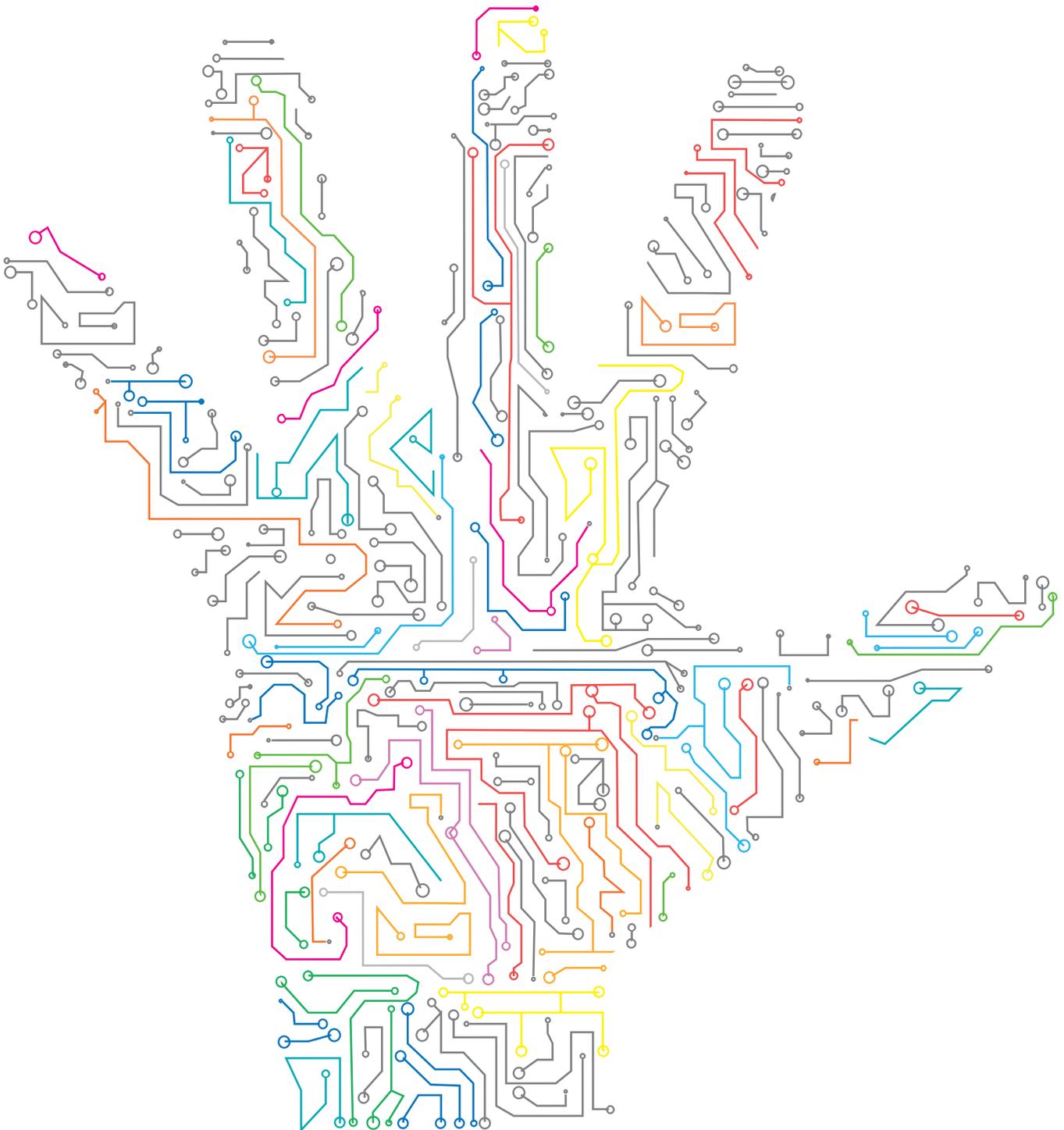


Kompetenzen der Zukunft

in der Grafikindustrie





Kompetenzen der Zukunft

in der Grafikindustrie



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Dieser Bericht ist eine Veröffentlichung von Intergraf, UNI Europa Graphical und EGIN mit der Unterstützung der Europäischen Kommission (Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration). Intergraf repräsentiert die Interessen und Kompetenzen der europäischen Druckindustrie, während UNI Europa Graphical die Beschäftigten des europäischen Grafiksektors vertritt. EGIN ist ein Kooperationsforum für Aus-/Weiterbildungs- und Arbeitsmarktprojekte sowie Forschung für die europäische Grafikmedienbranche und die Kreativwirtschaft.

Veröffentlicht 2014

Kompetenzen der Zukunft in der Grafikindustrie

BEWÄHRTE PRAKTIKEN IN EUROPA
IDENTIFIZIEREN UND FÖRDERN



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

UNI europa
graphical &
packaging
global
union



Mit der Unterstützung der Europäischen Union

1. Einleitung	7
2. Kurzdarstellung	9
3. Aktuelle Situation der Branche	11
3.1 Einleitung	11
3.2 Überblick der Entwicklungen	12
3.3 Ständiger Wandel	12
3.4 Neuer Mehrwert	13
3.5 Kompetenzauswirkungen	13
4. Bildung	14
4.1 Einleitung	14
4.2 Arbeitsbasiertes Lernen	14
4.3.1 Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung	18
4.3.2 Lebenslanges Lernen	18
4.4 Die Rolle der Europäischen Union	19
4.5 Die berufliche Bildung unter Druck	20
5. Ergebnisse der Feldstudie	21
5.1 Einleitung	21
5.2 Die Druckindustrie	22
5.3 Neue Medien – digitale Medienbranche	23
5.4 Neue Kompetenzen	24
6. Fallstudien, der praktische Aspekt des Wandels	26
6.1 Einleitung	26
6.2 Fallstudie Vereinigtes Königreich	26
6.2.1 Die Ausgangslage	26
6.2.2 Der Ist-Zustand	26
6.2.3 Die Vorgehensweise	26
6.2.4 Die Weiterbildungsmodalitäten	27
6.2.5 Fazit	27
6.3 Fallstudie Niederlande	28
6.3.1 Die Ausgangslage	28
6.3.2 Der Ist-Zustand	28
6.3.3 Die Vorgehensweise	28
6.3.4 Die Weiterbildungsmodalitäten	29
6.3.5 Fazit	29
6.4 Fallstudie Spanien	30
6.4.1 Die Ausgangslage	30
6.4.2 Der Ist-Zustand	30
6.4.3 Die Vorgehensweise	30
6.4.4 Die Weiterbildungsmodalitäten	30
6.4.5 Fazit	30
6.5 Fallstudie Malta	30
6.5.1 Die Anfänge	30
6.5.2 Industrienormen	30
6.5.3 Entwicklung von Ausbildungsnormen und Kursen	31
6.5.4 Der Ist-Zustand	31
6.5.5 Fazit	31
7. Bewährte Praktiken	32
7.1 Einleitung	32
7.2 Unterschiedliche Szenarios für die Kompetenzentwicklung	32
7.3 Das traditionelle und beständige Umfeld	33
7.4 Erweiterungen oder Ergänzungen traditioneller Dienstleistungen	35
7.5 Neue Unternehmen und Neuankömmlinge auf einem Markt im Wandel	36
7.6 Trilaterale Situation – gemeinsame Organe der Sozialpartner	40
8. Empfehlungen	42
8.1 Einleitung	42
Anhang I Terminologie	46
Anhang II Strukturiertes Interview	48
Anhang III Liste der Jobbezeichnungen für die Entwicklungen	49

1. Einleitung

In diesem Bericht werden die Erkenntnisse des Projektes 'Kompetenzen der Zukunft in der Grafikindustrie: Bewährte Praktiken in Europa identifizieren und fördern' dargelegt (engl. *Future Skills of the Graphical Industry: Identifying and promoting best practices in Europe*). Im Text verweist zumeist der englische Kurztitel 'Future Skills' darauf.

Die Sozialpartner der Grafikbranchen, Intergraf (Arbeitgeber) und Uni Europa Graphical (Gewerkschaften), haben das Projekt im Rahmen des europäischen Sozialdialogs, einer Initiative der Europäischen Kommission, in Zusammenarbeit mit EGIN (Europäische Plattform für Aus-/Weiterbildungs- sowie Arbeitsmarktprojekte für die Kreativwirtschaft) initiiert und durchgeführt.

Das Future-Skills-Projekt wird von der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration bezuschusst.

Der Ausschuss für den Sozialdialog im Grafiksektor hat das 'Arbeitsprogramm 2013-2015'¹ erstellt. Darin werden die grundlegenden Themen für diesen Sozialdialog beschrieben. Der Arbeitsplan umfasst u.a. einen Absatz zur Kompetenzentwicklung, in dem betont wird, wie wichtig es ist, diese detailliert zu verfolgen und zu analysieren, um berufliche Kompetenzanforderungen vorwegnehmen zu können: „Die Sozialpartner werden die Entwicklung der sektoralen Kompetenzanforderungen genau verfolgen, um entsprechenden Veränderungen vorzugreifen. Sie werden die Aus- und Weiterbildungserfordernisse erörtern und bewährte Praktiken untereinander austauschen.“

Mit dem 'Future Skills'-Projekt sollen einige bewährte Praktiken im Bereich der Anerkennung und Analyse sowie der Entwicklung und Umsetzung von Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung beschrieben werden.

Jeder EU-Mitgliedstaat verfügt über seine eigenen nationalen Bildungssysteme, die das Ergebnis seiner Kultur und seiner jeweiligen politischen Situation sind. In jedem Land finden sich Interessenvertreter und führende unterstützende Organisationen. In diesem Bericht soll weder ein Werturteil über die existierenden Bildungsrahmen gefällt, noch eine Gewichtung bzw. Einstufung der bei der Erstellung der Bildungsinhalte eingesetzten nationalen Verfahren oder Praktiken vorgenommen werden. Für letztere sind hauptsächlich die einzelnen Länder zuständig und verantwortlich.

Mit dem 'Future Skills'-Projekt wurde vielmehr der Versuch unternommen, bewährte Praktiken hinsichtlich der Anerkennung und Analyse von Kompetenzen, der anschließenden Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowie der Umsetzung ungeachtet der Form bzw. des Rahmens der Aus- und Weiterbildung zu beschreiben.

Die Akteure des breit gefächerten Grafik- und Mediensektors und artverwandter Branchen erfahren durch die bewährten Praktiken Hilfe und Unterstützung mit Blick auf die Entwicklung und Implementierung von Kompetenzen. Die Rolle der Hauptakteure in den verschiedenen Prozessen der Kompetenzentwicklung wird ebenfalls beschrieben.

1. Arbeitsprogramm 2013-2015 des Ausschusses für den Sozialdialog im Grafiksektor, verabschiedet im Dezember 2012

2. Kurzdarstellung

Kompetenzen sowie deren stetiger Revisions- und Aktualisierungsbedarf gelten richtigerweise als Grundlagen des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts. Gemeinsam mit dem Sozialpartner Uni Europa Graphical und unterstützt durch die Europäische Kommission hat Intergraf die Initiative zu diesem Projekt ergriffen. Das Ziel ist die Erfassung der grundlegenden Etappen in dem ständigen Prozess zur Identifikation und Analyse notwendiger neuer Kompetenzen und zur Implementierung von Berufsbildungslösungen.

Der Ansatz war dreifach gelagert:

- Eine europaweite Branchenumfrage;
- Sekundärerhebung zur aktuellen Lage in Branche und Ausbildung;
- Identifikation und Beschreibung bewährter Praktiken.

Das Kapitel über die „bewährten Praktiken“ enthält eine Übersicht der Ergebnisse, und der Bericht endet mit „Empfehlungen“ zur aktuellen Situation und möglichen Verbesserungen.

In der Branchenerhebung hat man zwischen der traditionellen Druckindustrie und dem Sammelbegriff „neue Medien und Digitalbranche“ unterschieden. Das führte zu einigen interessanten Erkenntnissen/Beobachtungen in Bezug auf den Ausgangspunkt der Identifikation neuer Kompetenzen (wobei die Arbeitgeber in der traditionellen Industrie die Richtung vorgeben, und Berufsbildungsschulen in den neuen Medien) und hinsichtlich der Natur der Kompetenzen (wobei die Arbeitgeber bei Erweiterungen traditioneller Rollen den Ton angeben, und Berufsbildungsschulen bei der Entwicklung vollständig neuer Jobprofile). Aus den Antworten zu den neuen Medien geht hervor, dass die höhere berufliche Bildung zunehmend an Bedeutung gewinnt, was in Anbetracht der EDV und der konzeptuellen Natur dieser Jobs nicht weiter verwundert, während im traditionellen Druckwesen die Bedeutung sozialpartner-schaftlicher Organe auffällt. Schließlich legen die Fallstudien nahe, dass die Dauer für die Entwicklung und Genehmigung neuer Qualifizierungsprogramme in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (insgesamt bis zu drei Jahre) für Arbeitgeber in der schnelllebigen Industrie problematisch ist.

In der traditionellen Druckindustrie, die aber auch dem Wandel unterliegt, ist es keine Überraschung, dass die berufsbildende Lehre fest etabliert und respektiert ist. Im letzten Jahrzehnt hat die EU diesen Standpunkt mit einer Reihe unterstützender Stellungnahmen und Mitteilungen untermauert. Darin wurde anerkannt, dass die berufliche Aus- und Weiterbildung, und ganz besonders das Lernen am Arbeitsplatz, eine Antwort auf das träge

Wirtschaftswachstum und die Jugendarbeitslosigkeit sein könnte. Europaweit wurden diese Erklärungen zwar mit unterschiedlicher Begeisterung umgesetzt, bilden aber dennoch den Eckstein für die Aus- und Weiterbildung in der Branche. Die Bemühungen standen jedoch in Einklang mit dem Streben der EU und der Mitgliedstaaten nach einem starken trilateralen Ansatz der Kompetenzentwicklung mit den Anforderungen einer sich rasch verändernden und wettbewerbsfähigen Industrie. Dabei kommt ein dreijähriger Entwicklungsprozess für ein Kompetenzprogramm in der aktuellen Lage nicht in Frage.

Der derzeitige Zustand der Branche wurde weiter oben ausgiebig beschrieben, wobei das Tempo des Wandels das zwingende Merkmal ist. Dieses Tempo und die Verfügbarkeit der Technologie setzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer weiterhin unter Druck. Indes tauchen in der Branche neue Konkurrenten auf, frei von dem - vielleicht so empfundenen - Zwangsverhältnis der traditionellen Industrie. Die Reaktionen der Regierungen, Sozialpartner und der gesamten Industrie auf diesen Wettbewerb werden für den zukünftigen Erfolg und das Wachstum ausschlaggebend sein.

Die Umwälzungen in der Industrie und das Tempo, mit dem sie sich vollziehen, zwingen die Unternehmen zu raschen Reaktionen. Das wiederum setzt die Anbieter beruflicher Bildung unter Druck. Für Schulen/Fachhochschulen ist es schier unmöglich, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten bzw. diesen in einer sehr frühen Phase vorzugreifen. Doch das wird in unseren Empfehlungen behandelt.

In der formalen Ausbildung beträgt die Reaktionszeit für Programmänderungen oder neue Kursangebote mindestens 12 Monate. Das liegt an den formalen Vorschriften, Verordnungen und Planungssystemen. Ein intensiver Informationsaustausch über Entwicklungen und Kompetenzbedürfnisse der Industrie sowie Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt ist für alle Interessenvertreter von größter Bedeutung. Die Sozialpartner könnten und sollten eine wichtige Rolle bei der Erleichterung und Initiierung dieser Beziehungen auf allen Ebenen spielen.

Das Kapitel über die Fallstudien macht deutlich, wie sich die Belastungen und Spannungen auf einzelbetrieblicher und gesamtstaatlicher Ebene auf das Verhalten der Unternehmen auswirken. In dem darauf folgenden Kapitel über die bewährten Praktiken werden die Ansätze der Branchenumfrage, der Sekundärforschung und die Fallstudien herangezogen, um Aufschluss über die Frage nach „Anerkennung, Analyse und Implementierung“ von Kompetenzen zu geben, was in unsere Empfehlungen im Schlusskapitel mündet, wie u.a.:

- Die von den Sozialpartnern geleitete Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung funktioniert in der traditionellen Industrie gut, eignet sich in ihrer aktuellen Form aber weniger für die schnelllebigeren „neuen Medien“; das bedeutet, dass andere und neue Netzwerke in den Prozessen implementiert werden müssen;
- Berufsbildende Schulen, Arbeitgeber und Gewerkschaften tragen eine gemeinsame Verantwortung für ein „Frühwarnsystem“ hinsichtlich Technologie-/Kompetenzveränderungen und haben ein gemeinsames Interesse daran;
- Führende Arbeitgeber der Branche sollten auf der Ebene der EU und der nationalen Regierungen in ihrer Rolle als Wegbereiter bei der Entwicklung neuer Kompetenzen unterstützt werden.

3. Aktuelle Situation der Branche

3.1 EINLEITUNG

Die europäische Druckindustrie ist nicht nur ein fester Bestandteil moderner Kommunikationen, sondern mit 685.000 an der Vermögensbildung beteiligten Beschäftigten und einem Umsatz von 88 Mia. Euro in 118.000 Unternehmen auch für die Wirtschaft von vitaler Bedeutung. Weil die Branche jedoch von KMU beherrscht wird, wobei 90 % dieser 118.000 Unternehmen weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigen, erfährt sie nicht immer die nötige Anerkennung.

Abbildung 1:

Bei der Betrachtung des Wandels in der Grafikindustrie könnte es hilfreich sein, den Wandel in den Kontext der allgemeinen Kommunikation zu rücken. Bedenken Sie die folgenden Aussagen:



Die Entwicklung des Sektors ist ein natürlicher Prozess, da sich neue Kommunikationsmöglichkeiten zu bereits existierenden gesellen, nicht immer um diese zu ersetzen, sondern um sie zu ergänzen. Es gibt immer noch die Printmedien, es gibt immer noch den Rundfunk, und es gibt immer noch das Fernsehen, aber eines ist gewiss: Das Tempo des Wandels nimmt zu, und der Kunde/Endbenutzer steht vor einem immer größeren Angebot. Bei einer positiven Betrachtung bedeutet dies, dass der Anbieter von Druckdienstleistungen seinen Kunden eine wachsende Anzahl von Möglichkeiten für die Vermittlung ihrer Botschaft anbieten kann; wählt man hingegen eine negative Sichtweise, steht der gleiche Anbieter von Druckdienstleistungen vor einem immer größeren Wettbewerb.

In seinen Prognosen für 2014 sagte Eric Schmidt, Vorstandsvorsitzender von Google: „Dem Trend zufolge hatte das Mobilangebot die Oberhand; und jetzt hat es gewonnen.“ Bei der mobilen Kommunikationstechnologie handelt es sich um eine Technologie, mit der die Rolle traditioneller Kommunikationen aus den Angeln gehoben wird. Dennoch stehen die Printmedien weiterhin für ein Drittel der Kommunikationsausgaben, obschon die Zahl rückläufig ist, und man für 2014 einen Rückgang um 6 % erwartet³. Der gleiche Bericht enthält Prognosen, wonach sowohl das Mobil- als auch das Onlinegeschäft wachsen und 2014 zusammen 17 % der Kommunikationsausgaben entsprechen sollen.

3.2 ÜBERBLICK DER ENTWICKLUNGEN

An dieser Stelle ist es ratsam, einige der technischen Veränderungen in der Branche und einige der Innovationen in anderen Komplementärmedien im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte darzulegen.

Die 1990er Jahre begannen mit der Einführung des Digitalfarbdrucks (sowohl mit tonerbasierter Xerographie als auch Flüssigtone) – der Startschuss der Revolution im Druckangebot für die Kunden – Kurzaufgaben zum kleinen Preis unterstützt durch lange Auflagen unter Verwendung konventioneller Drucktechnologie. Interessanterweise, und dies sagt vielleicht etwas über die Wahrnehmung der Industrie durch die Außenwelt aus, bestand der von Verkäufern anvisierte ursprüngliche Markt aus Agenturen und Reprobetrieben. In der Folge hat der Digitaldruck in die Druckindustrie Einzug gehalten, und sogar die kleinste Druckerei verfügt über irgendein Gerät.

Mit dem digitalen Großformatdruck stieß der Digitaldruck auch in den Plakatmarkt vor, normalerweise das Revier der Siebdrucktechnologie, und wie auch beim konventionellen Digitaldruck findet man digitalen Großformatdruck in vielen kleinen und mittleren Druckunternehmen.

Gerade erst wurden die Auswirkungen des Digitaldrucks spürbar, und die Branche wurde sich der Vorteile bewusst,

da warteten Software-Anbieter (entweder unabhängig oder von Anlagenlieferanten) mit Möglichkeiten auf, mit denen die Vorzüge des Digitaldrucks in vollem Umfang genutzt werden konnten – diese umfassen Selbstveröffentlichung, variablen Datendruck, Versionierung und Web-to-Print. Letzteres versetzt Drucker in die Lage, den Produktionsprozess zu automatisieren, dem Kunden Kontrolle und Verantwortung zu geben (mit Vorlagengestaltung und Online-Proofing) und sich selbst über das Internet zu vermarkten. Zusätzlich warteten die Anbieter mit den zu den technologischen Veränderungen passenden Fortbildungen auf, und so kam es, dass das neuste technologische Störfeuer die traditionelle Rolle der beruflichen Bildungszentren ergänzte bzw. ihnen den Rang ablief.

Anfangs waren „soziale Medien“ in der Hand der Marketingspezialisten. Facebook, Twitter, usw. gibt es erst seit 2006/2007. Ihre Anfänge waren bescheiden – ein Mittel für Studenten, um miteinander zu kommunizieren oder zu bloggen, indem man einer Gruppe Updates/Informationen zum eigenen Status gab. Weitere Plattformen wurden entwickelt – z.B. Whatsapp! 2009 (übernommen von Facebook) und Instagram 2010 (auch übernommen von Facebook) – die allesamt mehr Möglichkeiten bieten, mit denen Marketingspezialisten ihre Botschaft vermitteln können, und die weiteren Wettbewerb bzw. Kooperationsmöglichkeiten für die Druckindustrie bedeuten.

3.3 STÄNDIGER WANDEL

Indes unterliegt die 'Druckindustrie' seit ihren Anfängen in Europa in der Mitte des 15. Jahrhunderts einem ständigen Wandel. Doch unterstreichen die Zahlen weiter oben für diesen Protagonisten der Kommunikation, dass der Wandel Fahrt aufnimmt, insbesondere in den letzten Jahrzehnten. Doch wo liegt die Ursache dieses ständigen Wandels, wer trägt die Schuld? Leider gibt es auf diese Frage weder eine leichte noch eine einzige Antwort, sondern es handelt sich vielmehr um eine komplexe Interaktion von Technologie, Menschen, Bildung, Politik, Wirtschaft, Kulturwandel der Generationen und weiteren Aspekten, und zu bestimmten Zeitpunkten der Geschichte hat sich jede dieser Ursachen hervorgetan, um das Tempo des Wandels zu beschleunigen bzw. zu drosseln und seine Richtung zu bestimmen.

Dabei ist es kein Alleinstellungsmerkmal der Branche, den Wandel bewältigen und darauf reagieren zu müssen, da alle Wirtschaftssektoren vor diesen Herausforderungen stehen. Viele Branchen haben Studien und Berichte zu den Strukturproblemen und den daraus hervorgehenden Bedrohungen für sie in Auftrag gegeben. Gegenstand von Publikationen waren auch Chancen, Empfehlungen und Strategien zur Überwindung eines Teils der Probleme sowie zur richtigen Vorbereitung auf die Bekämpfung der Bedrohungen. Die Wirtschaftskrise und der daraus resultierende Rückgang der BIP-Raten allgemein sowie rückläufige

3. Infotrends: Understanding vertical markets: Enterprise Communication Requirements 2012

Ausgaben für Printmedien im Besonderen führten zu einer deutlichen Tempoverschärfung in der Restrukturierung der Industrie.

Vielen Unternehmen, z.B. im traditionellen Druck- und Druckweiterverarbeitungssegment des Sektors, fehlte die Zeit zur Restrukturierung, oder sie trafen nicht die nötigen Vorkehrungen zur Fortsetzung ihrer Tätigkeit und überstanden die Rezession nicht. Gleichzeitig leidet die Branche unter einem Facharbeitermangel, einerseits wegen der Alterspyramide der Belegschaft, andererseits weil Mitarbeiter die Branche mit ihren Fachkenntnissen verlassen und außerhalb der Industrie eine Stelle annehmen. Darüber hinaus spricht dieser „traditionelle“ Teil der Industrie die jüngere Generation kaum an, da das produzierende Gewerbe mit seinem 'schweren Gerät' unattraktiv ist, was die Anwerbung junger Menschen zu einem Problem macht.

Zudem haben die Fortbildungssysteme nicht mit dem Wandel Schritt gehalten und genügen nicht länger den Anforderungen der Arbeitgeber, weder in Bezug auf neue Kompetenzen, noch hinsichtlich zukünftiger Arbeitnehmer, die in dieser sehr neuen Technologie, die das moderne Leben durchdringt, unbedingt rasch ausgebildet werden wollen.

3.4 NEUER MEHRWERT

Um erfolgreich zu sein, werden sich viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter einer signifikanten Veränderung unterziehen müssen, damit sie in der Lage sind, neue Medientechnologien einzuführen und in ihre aktuellen Arbeitsprozesse zu integrieren. Dementsprechend kommt es auf die reibungslose Integration neuer Technologien an, und somit auf die Eingliederung neuer Dienstleistungen in bereits bestehende. Höchstwahrscheinlich muss sich das erfolgreiche Unternehmen im nächsten Jahrzehnt darauf konzentrieren, neue Dienstleistungen mit einem Mehrwert für die Kunden zu schaffen und ganzheitliche Kommunikationsdienstleistungen anzubieten. Das Hinzufügen neuer Dienstleistungen hat natürlich beträchtliche Auswirkungen auf die Kompetenzen aktueller und zukünftiger Mitarbeiter. Vielleicht werden diese neuen Dienstleistungen auch nicht unbedingt allesamt aus einem Unternehmen heraus angeboten, sondern vermutlich eher aus langfristigen strategischen Bündnissen entlang der gesamten Lieferkette der Branche, was die Notwendigkeit neuer Kenntnisse und Kompetenzen aber nicht gänzlich aufhebt.

Daher lautet die aktuelle Frage der Druckindustrie: Wie interagiert sie mit den „neuen“ Technologien, und insbesondere wie profitiert sie von ihrer herausragenden Position im Kommunikationssektor? In dem oben erwähnten Infotrends-Bericht wird auch untersucht, wie Unternehmen, die in Kommunikationsdienstleistungen einsteigen, diesen Einstieg schaffen: „Mehr als 85 % der untersuchten Unternehmen arbeiteten mit Anbietern von Druckdienstleistungen an „mobilen Marketinginitiativen“, und der wichtigste Türöffner

zu den neuen Mediendienstleistungen wie Web Services, SEO (Suchmaschinenoptimierung) und Multi-Channel-Marketing war ihr aktueller Druckanbieter. Es leuchtet ein, dass ein erfolgreicher Auftritt in der Welt der neuen Medien von den Unternehmen verlangt, dass sie von einem reinen Druckdienstleistungsangebot auf ein medienübergreifendes Marketingdienstleistungsangebot umstellen, mit allen entsprechenden Konsequenzen für die Kompetenzen.

Die Herausforderung besteht in der Integration aller Kommunikationsmethoden, um daraus eine kohärente und ganzheitliche Kampagne zu formen. Dabei stellt sich die Frage nach der Führungsrolle. Die Druckindustrie ist zwar am Ruder, muss sich jedoch wappnen, um diese Vormachtstellung zu bewahren. Das geschieht aber nicht etwa, indem sie die alten Druckkompetenzen aufgibt, sondern indem sie diese schrittweise abändert bzw. neue Kompetenzen in den neuen Medien hinzufügt. Eine Möglichkeit ist die Erweiterung existierender Kompetenzen bzw. in einigen Fällen die Einführung vollständig neuer Arbeitsplatzprofile. In späteren Kapiteln wird dies detailliert beleuchtet.

3.5 KOMPETENZAUSWIRKUNGEN

Der Faktor Mensch wird zukünftig in der neuen Situation der Industrie genauso wertvoll sein wie heute. Schließlich beträgt das Beschäftigungselement etwa 30 % der sektoralen Kostenbasis. Demzufolge achten die Geschäftsleitungen richtigerweise besonders auf den Mehrwert der Mitarbeiter.

Wie hat sich also die jüngere Vergangenheit der Branche auf den für Unternehmen und Einzelpersonen erforderlichen Kompetenzmix zur Weiterentwicklung der Industrie ausgewirkt?

Existierende Kompetenzen und die Fähigkeit, diese zu erweitern und aufzuwerten, gehen verloren (aufgrund einer alternden Belegschaft). Indes werden auch neue Kompetenzen benötigt, um die neuen Produkte und Dienstleistungen sowie die von den Unternehmen zu implementierenden Innovationen anzubieten. Auf diese Weise bleibt ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer zunehmend globalen Umgebung gewährleistet.

Der Bedarf an neuen Produkten, Dienstleistungen und Innovationen sorgt für eine Veränderung der Kompetenzanforderungen. Auf diese Entwicklung müssen Arbeitgeber, Beschäftigte (und ihre Vertreter), Arbeitgeberverbände sowie Berufsbildungsschulen individuell und kollektiv reagieren. Eine Prozessbeschreibung der Analyse dieser Kompetenzen, ihre Entwicklung sowie weitere Implikationen sind in der Folge Gegenstand einzelner Fallstudien, in denen die technologischen und sozialen Veränderungen in der Branche und der Gesellschaft zum Ausdruck kommen.

4. Bildung

4.1 EINLEITUNG

Die Bildung spielt eine entscheidende Rolle im Leben der Menschen. Das gilt auch für die berufliche Aus- und Weiterbildung im Gesamtgefüge des Bildungssystems. Als Rückgrat der wirtschaftlichen Entwicklung ist sie von vitaler Bedeutung für die Entwicklung der einzelnen Länder und daher unerlässlich für die Unternehmen und Institutionen, die Gegenstand dieser wirtschaftlichen Entwicklung sind.

In diesem Bericht liegt der Schwerpunkt auf der beruflichen Aus- und Weiterbildung, da sie für die Kompetenzentwicklung und die Anpassung an neue unternehmerische Szenarios in der Grafikindustrie relevant ist. Die Bildungssysteme in der EU verbinden zwar viele Gemeinsamkeiten, jedoch werden sie stets ein Abbild der Kultur des jeweiligen Landes bzw. der jeweiligen Region sein und nationalen sowie regionalen Regierungspolitiken und Vorschriften unterliegen. Dazu sagt Cedefop, das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung: „Es gibt kein einheitliches europäisches System der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Letztere ist sehr vielfältig, und die Variationen zwischen Systemen, Anbietern, Regionen und Sektoren machen Vergleiche zu einer echten Herausforderung. Komplizierte Governance-Strukturen, die Beständigkeit und Komplementarität von Politiken beeinträchtigen, erschweren die Suche nach einheitlichen Politiken, um Probleme anzupacken bzw. abzubauen. Verdienste individueller Politiken müssen stets unter Berücksichtigung der Besonderheiten des beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems eines Landes und der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen bewertet werden.“⁴

Diese Unterschiede spiegeln die Situation in jedem Land wider, was den Vergleich von Bildungsprogrammen zu einem Problem werden lässt. Auf Systemebene gibt es eine Reihe von Vergleichsmöglichkeiten, mit denen die allgemeinen Bildungsstufen beschrieben werden. Zwei dieser Möglichkeiten werden kurz dargestellt.

1. Der europäische Qualifikationsrahmen (EQF)

Dieser allgemeine Bildungsrahmen ist eines der einsetzbaren Instrumente, um das Bildungsniveau in vereinbarte Normen und Beschreibungen einzuteilen. Jedes Land hat auf EU-Ebene zugestimmt, sein eigenes nationales Bildungssystem ebenfalls im Format des europäischen Qualifikationsrahmens abzubilden;

2. Für das Hochschulwesen gibt es das Europäische System zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS)

Eine Vergleichsnorm für die erreichten Studienergebnisse und die Leistung von Studenten im Hochschulwesen in der gesamten Europäischen Union und anderen mitwirkenden europäischen Ländern. Bei

einem erfolgreichen Studienabschluss werden ECTS-Leistungspunkte vergeben. Ein akademisches Jahr entspricht 60 ECTS-Leistungspunkten, d.h. 1500–1800 Studienstunden in allen Ländern, unabhängig von der Norm oder der Qualifikationsart. Damit werden Transfer und Fortschritt in der ganzen Europäischen Union erleichtert.

Die hier erwähnten Systeme geben keineswegs die aktuellen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt wieder. Genauso wenig haben sie die Absicht, sich in die Tarifvertragssysteme der Sozialpartner in den EU-Mitgliedstaaten einzumischen. Diese bleiben ausdrücklich das Tätigkeitsfeld nationaler Organisationen.

In dieser Zeit des trägen Wirtschaftswachstums und der ständig schrumpfenden Volkswirtschaften wurden auf europäischer Ebene eine Reihe spezifischer Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsmarkt und Beschäftigung vereinbart.

- Intensivierung der Bemühungen zur Aktualisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die eine wichtige Rolle in den beschlossenen Maßnahmen hinsichtlich des zu erreichenden Wirtschaftswachstums spielt;
- Überwindung der wachsenden Jugendarbeitslosigkeit.

Indes ist es nicht leichter geworden, junge Menschen verstärkt von einer Karriere mit berufsbildender Grundlage zu überzeugen, obschon gerade das als eine der wichtigsten Stützen im Kampf gegen die Wirtschaftsprobleme gilt.

In einigen EU-Ländern prägen Reformen die berufliche Aus- und Weiterbildung. Derzeit trifft das auf Finnland, Dänemark, Norwegen und die Niederlande zu, wobei diese Reformen nicht unbedingt auf Forderungen der Industrie oder der Sozialpartner zurückgehen. Hauptsächlich implementieren die Regierungen dieser Länder neue Strukturen, neue Systeme mit Blick auf eine Kürzung der Budgets, um nationale bzw. EU-Haushaltsvorgaben einzuhalten. Die Rede ist von Effizienzmaßnahmen, doch ungeachtet der Bezeichnung treffen sie die Aus- und Weiterbildung, und vielfach nicht auf positive Weise. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichtes sind die genauen Ergebnisse dieser Veränderungen noch nicht absehbar.

4.2 ARBEITSBASIERTES LERNEN

In der EU ist der Begriff „arbeitsbasiertes“ Lernen ein Stichwort, wenn es um verschiedene Systeme der beruflichen Bildung geht, bei denen diese Form des Lernens das zentrale Element ist. Der Begriff erklärt sich mehr oder weniger von selbst: Er bedeutet, dass ein substanzieller Teil der beruflichen Bildung mit arbeitsbezogener

4. Cedefop: Trends in VET policy in Europe 2010-12, Progress towards the Bruges communiqué. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2012

Aus- und Fortbildung verbracht wird. Es gibt unterschiedliche Beschreibungen, die auf arbeitsbasierte Lernmodelle angewandt werden können.

In den folgenden Beschreibungen unterscheidet man zwischen drei Hauptbereichen:

- *Lehre* oder alternierende Systeme. In Deutschland, der Schweiz und Österreich spricht man von dem 'dualen System', dessen Grundlage eine Art Integration zwischen Unternehmen, Anbietern beruflicher Bildungsmaßnahmen sowie Anbietern von Schulungen (die auch Berufsbildungsanbieter sein können) darstellt. In diesem System erhalten Lernende einen substanziellen Teil ihrer Ausbildung in Unternehmen und in 'alternierenden' Zeiträumen besuchen sie eine Berufsschule, um allgemeinere Kenntnisse und Kompetenzen, zusätzliche praktische Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben. Der arbeitsbezogene Anteil der Ausbildung beträgt normalerweise mehr als 60 % der gesamten Ausbildungsdauer. In vielen Fällen gibt es ein Vertragsverhältnis (einschließlich Vergütung durch Löhne/Gehälter) zwischen Lehrling und Unternehmen sowie vielfach auch zwischen der Schule und dem Lehrling. Die Ausbildung führt zu einem formalen Abschluss. Die Sozialpartner übernehmen die Verantwortung für die Qualität des arbeitsbasierten Lernens.
- *Programme für die Ausbildung am Arbeitsplatz* wie Praktika, praktische Ausbildungsplätze oder Betriebspraktika in schulbasierten Programmen. Diese Systeme können ein optionaler oder verbindlicher Teil eines zu einem formalen Abschluss führenden Vollzeit-Programms der Berufsbildung sein. Die Dauer der Praktika schwankt mitunter, doch beträgt sie weniger als 50 % des Gesamtprogramms.
- *Arbeitsbasiertes Lernen als Teil des schulbasierten Programms*. Die praktische Komponente erfolgt in Labors, Werkstätten, in überbetrieblichen Lehrstätten und sollte als Simulation des Unternehmensumfelds betrachtet werden.

Voraussetzungen für hochwertige Ergebnisse des arbeitsbasierten Lernens sind die Kooperation der Sozialpartner, ein hohes Maß an Unternehmensbeteiligung und sehr gut ausgebaute Beziehungen zwischen der Industrie und den für die berufliche Aus- und Weiterbildung verantwortlichen Bildungsorganisationen. In den nördlichen Teilen Europas besitzen die Sozialpartner einen äußerst starken Einfluss, und die Lehrsysteme werden unterstützt. In anderen Teilen Europas sieht es ziemlich anders aus, sodass der

Begriff „Lehre“ nicht ohne Weiteres für die Beschreibung des Berufsbildungssystems verwendet werden kann. Aus einer von der EU in Auftrag gegebenen aktuellen Forschungsarbeit von Ikei⁵ geht hervor, dass man in 24 der 28 Mitgliedstaaten bestimmte Formen der Lehre antrifft. Es gibt mehrere Konzepte der Lehre, und leider keine einheitliche Definition.

Cedefop definiert die Lehre folgendermaßen: „*Systematische, langfristige Ausbildung, bei der sich Zeiträume am Arbeitsplatz und in einer Bildungseinrichtung oder einem Ausbildungszentrum abwechseln. Der Lehrling ist vertraglich mit dem Arbeitgeber verbunden und erhält eine Entlohnung (Lohn oder Aufwandsentschädigung). Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, den Lehrling mit einer Ausbildung, die zu einem bestimmten Beruf führt, zu versorgen.*“ Bei dieser Definition gibt es ein eindeutiges Vertragsverhältnis zwischen Lehrling und Arbeitgeber. Diese vertragliche Bindung ist eines der wichtigsten Merkmale der Lehre.

Indes führte Eurostat⁶ unlängst die folgende Definition ein: **Die Lehre** zielt auf den Abschluss eines bestimmten beruflichen Bildungsprogramms im formalen Bildungssystem ab. Im Lernzeitraum wechseln sich Zeiten der praktischen Ausbildung am Arbeitsplatz (in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers oder außerhalb) und allgemeine/theoretische Ausbildung in einer Bildungseinrichtung oder einem Ausbildungszentrum ab (auf einer wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Basis). In dieser Definition ist die starke vertragliche Bindung zwischen Arbeitgeber und Lehrling nicht länger vorhanden. In einer Liste von Anforderungen, die von der Lehre zu erfüllen sind, heißt es: Der Teilnehmer (Lehrling) erhält eine Entlohnung (Lohn oder Aufwandsentschädigung). Die Dauer des Vertrages bzw. der formalen Vereinbarung beträgt mindestens sechs Monate und höchstens sechs Jahre. Das bedeutet zumindest, dass sich die Beziehung und die starke Verbindung zwischen Schüler und Lehrbetrieb in diesem Konzept verändert hat.

Aufgrund dieser Unterschiede ist es sehr schwer, von einem europäischen Lehrsystem zu sprechen. Folglich wird die Lehre in dem Ikei-Bericht so definiert: *Jene Formen der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung, bei denen formal die Ausbildung im Betrieb (Zeiträume praktischer Arbeitserfahrung am Arbeitsplatz) und die schulische Ausbildung (Zeiträume für die theoretische/praktische Ausbildung in einer Schule oder einem Ausbildungszentrum) im Wechsel miteinander kombiniert werden, und deren erfolgreicher Abschluss zu national anerkannten beruflichen Bildungsabschlüssen führt.*

5. Ikei, Apprenticeship supply in the Member States of the European Union, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2012 ISBN 978-92-79-23166-7 doi: 10.2767/55842

6. Eurostat ist das Statistikamt der Europäischen Union mit Sitz in Luxemburg. Seine Aufgabe besteht darin, die Europäische Union mit Statistiken auf europäischer Ebene zu versorgen, mit denen Vergleiche zwischen Ländern und Regionen möglich werden.

Abbildung 2: Grundsätzliche Unterschiede zwischen arbeits- und schulbasierten lehrartigen Systemen

HAUPTSÄCHLICH AUF ARBEIT BASIEREND	HAUPTSÄCHLICH AUF SCHULE BASIEREND
• Ausbildung im Betrieb > 60 %	• Ausbildung in Schulen > 70 %
• Unternehmen bieten Lehrstellen an • Schüler suchen aktiv nach Stellen	• Ausbildungszentren & Schüler suchen nach Unternehmen
• Arbeitsvertrag: Unternehmen - Lehrling • Lehrling = Mitarbeiter	• Ausbildungsvertrag: Schule-Unternehmen • Lehrling = Schüler
• Hoher Finanzierungsanteil durch Unternehmen	• Öffentlicher Sektor Hauptfinanzierungsquelle
• Lehrling erhält Entlohnung	• Lehrling kann Kompensation erhalten
• Unternehmen definiert Ausbildungsplan	• Schulen legen Ausbildungsplan fest

Quelle: Ikei, Apprenticeship supply in the Member States of the European Union

Abbildung 2 beschreibt die signifikanten Unterschiede zwischen einem hauptsächlich auf der Arbeit basierenden und einem schulbasierten System. In der Tabelle werden die Unterschiede zwischen den auf Arbeit und den auf Schule aufbauenden Programmen in der Druckindustrie ersichtlich, wobei der Arbeitgeber den Schulungsplan allerdings nicht 'definiert', sondern vielmehr einen Standardplan der Industrie implementiert.

In den meisten EU-Ländern ist die Zahl der Kursteilnehmer in der Ausbildung für Druck und Druckweiterverarbeitung rückläufig. Viele Grafik- und Mediensschulen haben ihr Ausbildungsangebot in diesen Fachrichtungen eingestellt, wobei die kaum vorhandene Nachfrage den Hauptgrund darstellt. Die von den Schulen für diese Ausbildungsformen benötigte Ausrüstung und Infrastruktur gilt als erhebliche Belastung für ihren Haushalt, sodass es ihnen in vielen Fällen nicht möglich ist, das Kursangebot fortzusetzen.

Eine der logischsten Lösungen in dieser Situation könnte der professionelle Einsatz hochwertiger arbeitsbasierter Lernsysteme sein. Denkbar wäre ein duales System, eine Lehre, alternatives Lernen oder gleich welche Hybridform der betrieblichen Ausbildung oder an einem anderen Standort (Lernlabors). Die Rolle der Schule kann dafür entwickelt werden.

Es ist wichtig, über die konzeptuellen Unterschiede der Lehrsysteme in Europa Bescheid zu wissen. In der Diskussion über eine Aktualisierung der Systeme, eine Intensivierung derartiger Strukturen in Europa muss auch das vertragliche oder das informelle Verhältnis zwischen Schüler und Arbeitsplatz thematisiert werden. Die Sozialpartner sollten in dieser Diskussion auf nationaler und europäischer Ebene eine aktive Rolle spielen.

Abbildung 3: An der Gestaltung lehrartiger Systeme pro Land Beteiligte Akteure

EINBEZOGENE AKTEURE	DK	ST	FR	DE	PO	SL	ES	NL	UK
Staat auf zentraler Ebene	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Regionale/kommunale Behörden	○	○	○	○					
Sozialpartner	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Berufsschulen	○	○	○	○	○	○			

Quelle: Nationale Berichte

In Abbildung 2 werden die Hauptakteure der Lehrsysteme in einigen Ländern dargestellt. Der Überblick der Akteure auf dem allgemeinen Gebiet der beruflichen Bildung ist etwas komplexer (Abbildung 3). Aus einem europäischen Blickwinkel heraus sind viele Parteien in die Gestaltung der beruflichen Bildung eingebunden. Die tatsächlichen Interessenvertreter unterscheiden sich von einem Mitgliedstaat zum anderen. In den weiteren Beschreibungen der Bildungssysteme und in Diskussionen auf europäischer Ebene sollte man dies nicht außer Acht lassen.

Abbildung 3 ist ein Überblick aller möglichen Parteien, von denen die Systeme der beruflichen Bildung in EU-Ländern beeinflusst werden bzw. die mit ihnen interagieren. Die Parteien sind je nach Land oder Region unterschiedlich. Sie alle spielen ihre Rolle individuell, als gemeinsame Parteien, im Schulterschluss oder in Verbänden und Netzwerken. Es gibt auch eine Interaktion zwischen den meisten Akteuren der beruflichen Bildung. Das Diagramm verdeutlicht die Komplexität beim Ergreifen von Initiativen auf europäischer Ebene sowie die Bedeutung von Netzwerken der Sozialpartner/Unternehmen, Gewerkschaften und Schulen zur 'Organisation' gemeinsamer Aktionen.

Abbildung 4: Mögliche Akteure im System der beruflichen Bildung

Anmerkungen zu Abbildung 4' – Sector Skills Councils: trilaterale Ausschüsse für die Ausbildung.

Unternehmensnetzwerke: Unternehmen im gleichen Sektor bzw. mit den gleichen Interessen/Problemen, die ohne die Einrichtung einer Rechtspersönlichkeit zusammenarbeiten (Start-ups, Selbständige, kleine Unternehmen u.ä.)

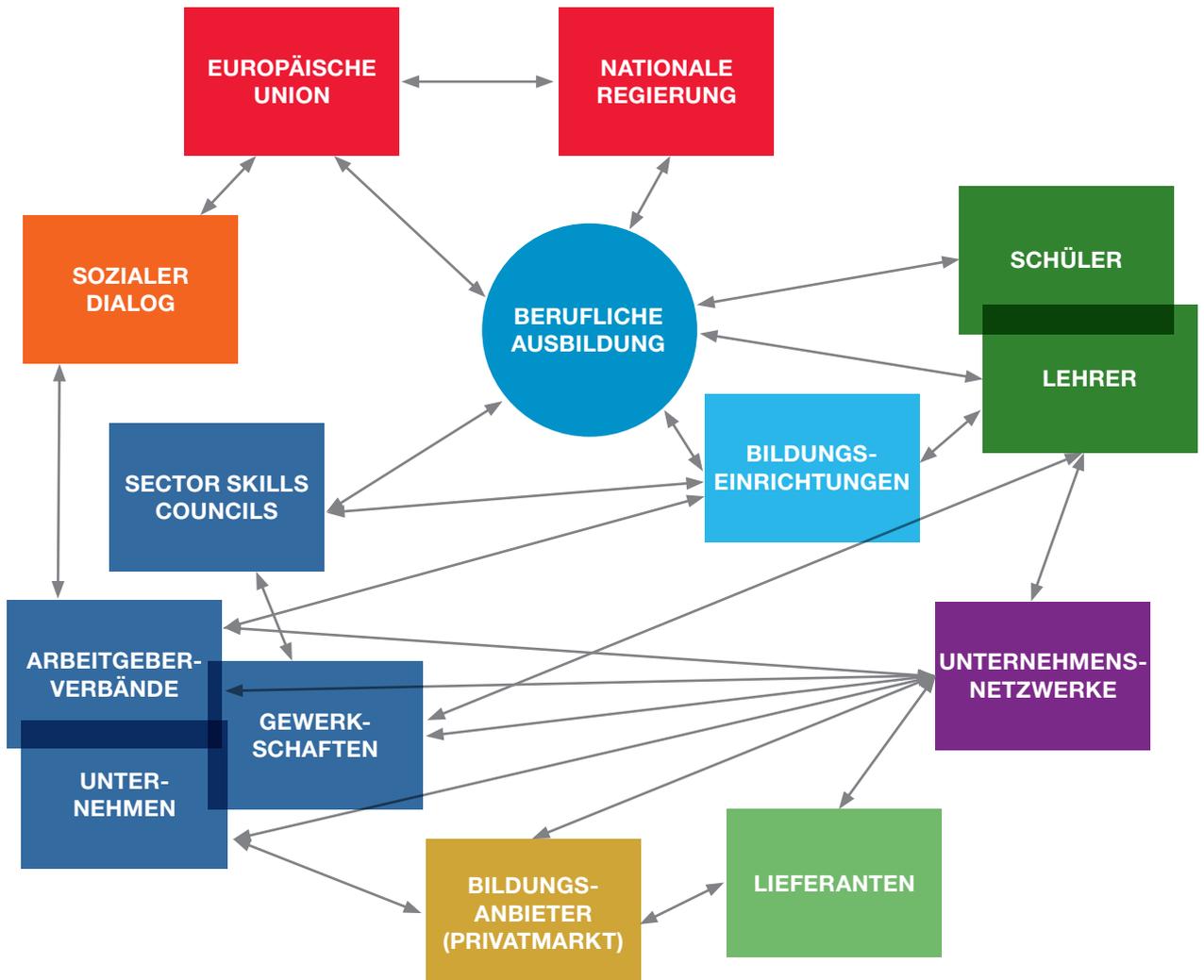


Abbildung 5: Erfolgskriterien für Lehrsysteme

- Ein robuster institutioneller und ordnungspolitischer Rahmen
- Aktive Beteiligung der Sozialpartner
- Starke Einbindung der Arbeitgeber
- Enge Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Bildungseinrichtungen
- Finanzierung, einschließlich Arbeitgeberzuschüssen und anderen Anreizen
- Enge Ausrichtung auf die Arbeitsmarktbedürfnisse
- Robuste Qualitätssicherung
- Hochwertige Begleitung, Betreuung und Aufsicht von Lehrlingen
- Angemessener Abgleich von Lehrlingen und aufnehmenden Organisationen (Unternehmen)
- Kombination theoretischer, schulischer Ausbildung mit praktischer Arbeitserfahrung
- Existenz eines Lehrvertrags
- Zertifizierung erworbener Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen
- Maßgeschneiderte und flexible Ansätze für die Bedürfnisse anfälliger junger Menschen

Quelle: Europäische Kommission (2013)

4.3.1 Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung

„Eine größere Beteiligung an der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist eine Methode zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Folgerichtig stellt sie einen Schwerpunkt mehrerer europäischer Politiken dar.“ So lautet sinngemäß die Einleitung des Berichtes über die berufliche Erstausbildung und Weiterbildung. Darin wird die Stärkung der Systeme der beruflichen Bildung auf europäischer Ebene betont. Gemäß einer weiteren Aussage in dem Bericht müssen die von ihm ausgehenden Diskussionen sowie die Entwicklung von Standpunkten und Strategien zur Modernisierung der einzelnen Systeme der beruflichen Bildung hohe Priorität genießen: „Derzeit zählt die Modernisierung der beruflichen Bildung zu den Hauptdiskussionsthemen auf Ebene der EU und der Mitgliedstaaten. Um die Attraktivität und das Ansehen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu steigern, müssen ihre Qualität und ihre Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der Arbeitsmarktanforderungen verbessert werden. Kenntnisse über den Umgang verschiedener Mitgliedstaaten mit diesen Herausforderungen sind grundlegend, um Erfahrungen und den Erfolg zu bewerten.“

Die ersten beiden Formen des arbeitsbasierten Lernens, die in Abschnitt 4.3 dieses Kapitels beschrieben wurden, Lehre und Programme für die Ausbildung am Arbeitsplatz, zielen auf die Vorbereitung (junger) Lernender auf einen Platz auf dem Arbeitsmarkt ab. Lehrsysteme weisen nach dem Abschluss der Lehre eine sehr gute Bilanz bei der Vermittlung in feste Arbeitsverhältnisse auf: Aus vielen Lehrlingen werden Mitarbeiter im gleichen Unternehmen. Das zeugt von einer engen Beziehung zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt.

Allerdings muss zu diesem Übergang Folgendes angemerkt werden: Es gibt kein belastbares Zahlenmaterial darüber, inwieweit die vom Lehrling erworbenen ‘unternehmensspezifischen’ Kompetenzen hochgradig auf ein anderes Unternehmen in dem gleichen bzw. in einem anderen Sektor übertragbar sind. Fazit: „Die Lehre ist eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Lehrling.“

Der Lehrling hat eine große Gewissheit, dass er seine erste Stelle mit Leichtigkeit finden wird, und der Arbeitgeber kann ziemlich sicher sein, dass er einen neuen Mitarbeiter gewinnt, der gemäß der Normen und Kompetenzanforderungen seines Unternehmens ausgebildet wurde.

Neben der Vorbereitung junger Menschen auf einen Platz auf dem Arbeitsmarkt sollte die berufliche Bildung Schülern auch Zugangsmöglichkeiten zu weiterführenden Bildungsangeboten und höherer beruflicher Bildung verschaffen. Die Lehrsysteme mit einem Vertragsverhältnis zwischen Schüler und Arbeitgeber erleichtern diese Art der Mobilität nicht unbedingt, da letztere für den Arbeitgeber, der Zeit und Geld in den Lehrling investiert hat, kurzfristig nicht von Interesse sein kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass unterschiedliche Wege zu den Abschlussebenen der beruflichen Bildung führen, und zwar so dass die Zugangskriterien für das Hochschulwesen auf verschiedene Weise erfüllt werden oder flexibel sind.

4.3.2 Lebenslanges Lernen

Es leuchtet ein, dass die Fortbildung und Umschulung der Belegschaft als Priorität für die nahe Zukunft betrachtet werden muss. Die Zeiten, in denen Menschen einer Ausbildung folgten und auf dem Arbeitsmarkt einen sicheren

7. Berufliche Aus- und Weiterbildung in Europa, eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage einer vergleichenden Analyse von Länderberichten, die von ReferNet, einem europäischen Informationsnetzwerk zur beruflichen Bildung mit nationalen Konsortien aus 25 europäischen Ländern, verfasst wurden.

und garantierten „Arbeitsplatz auf Lebenszeit“ fanden, ohne mit den aktuellen Entwicklungen in ihrem Beruf Schritt halten zu müssen, sind längst vorbei. ‘Lebenslanges Lernen’ etablierte sich in der zweiten Hälfte des letzten Jahrzehnts. Heutzutage müssen die in Unternehmen auf allen Ebenen tätigen Personen äußerst aktiv sein, um ihre Kenntnisse und Kompetenzen auf dem neusten Stand zu halten. Für Beschäftigte ist Fortbildung nicht nur ein Muss, um für ihr Unternehmen ein wertvoller Mitarbeiter zu sein. Vielmehr müssen sie auch aktiv werden, um auf dem neusten Stand zu bleiben, damit sie sich bei einem Stellenwechsel auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft behaupten können.

Die EU betont die Bedeutung des Lebenslangen Lernens auch in der Agenda 2020 (s. Kapitel 4, S.19 in dem Bericht). Dennoch geschieht gerade jetzt nicht wirklich viel. Die Sozialpartner und insbesondere der Ausschuss für den sektoralen Sozialdialog sollten zu ihrer Verantwortung stehen und diesbezüglich das Heft in die Hand nehmen. Es gilt, Maßnahmen kurzfristig zu treffen; die Interessenvertreter sollten wieder aktiviert werden, um Fortschritte zu erzielen. Mögliche Aktionspunkte werden am Ende dieses Abschnitts erwähnt.

In den folgenden Kapiteln liegt das Hauptaugenmerk auf den Veränderungen in der Industrie und der Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Kompetenzen, mit denen die Unternehmen dem großen Druck, ihre Geschäfte auszuweiten, neue Dienstleistungen zu entwickeln und innovativ aufzutreten, standhalten. Die technologische Revolution birgt Konsequenzen für den Arbeitsmarkt und für die Anforderungen an die Beschäftigten, sich auf diesem Arbeitsmarkt zu behaupten, wenn ein Funktions- oder Standortwechsel notwendig ist. Allerdings reichen keine Lippenbekenntnisse, wonach es eine Grundvoraussetzung ist, dass die Menschen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten auf dem neusten Stand halten, um am Arbeitsmarkt zu bestehen. Zweifellos spielt diesbezüglich der individuelle Verantwortungssinn für die Selbstbildung eine wichtige Rolle, doch sollte es mehr Möglichkeiten der Erwachsenenbildung geben, insbesondere in der beruflichen Bildung. Eine detaillierte Erörterung dessen geht zwar über den Rahmen dieses Projektes hinaus, hier aber dennoch einige mögliche Optionen:

- Sonderprogramme in Hybridsystemen für das Lernen im Arbeitsumfeld, Kurzmodule zur Auffrischung der Kompetenzen/Kenntnisse, um aktualisierte und anerkannte Kompetenzen und Kenntnisse zu besitzen;
- Sondersysteme für Kurse zum Qualifikationsausbau, um die technologischen Veränderungen zu berücksichtigen;
- Systeme zum Aufbau von Ansprüchen oder Credits, damit Beschäftigte zur Anpassung an die technologischen Veränderungen an ‘verbindlichen’ Programmen für den Qualifikationsausbau bzw. die Umschulung teilnehmen können;
- Finanzielle Unterstützungsstrukturen auf Ebene der EU und der Einzelstaaten, um Möglichkeiten der ständigen Erwachsenenbildung zu fördern und zu erleichtern;

- Ein stärker auf Kooperation ausgerichteter Ansatz der berufsbildenden Schulen, Arbeitgeber und Lieferanten von Ausrüstungsgegenständen, um Standardkurse für technologische Richtungswechsel zu entwickeln;
- Die Einsicht, dass ein ganzheitlicher Ausbildungsansatz erforderlich ist, wenn sich ein technologischer Wandel auf alle Aspekte eines Unternehmens auswirkt, z.B. Verkauf, Kundendienst.

4.4 DIE ROLLE DER EUROPÄISCHEN UNION

Die EU-Mitgliedstaaten tragen die Verantwortung für ihr nationales Bildungswesen und die Leitung der Systeme. Die EU verfügt über zahlreiche Programme zur Unterstützung der Entwicklung einer ganzen Bandbreite von (zentralen) Themen, die für alle Mitgliedstaaten relevant sind. Im Bildungswesen stoßen die Finanzierungsprogramme für die Mobilität von Studenten und Personal, Sonderprojekte für Minderheiten, Chancengleichheit für Mann und Frau sowie Innovation auf reges Interesse.

Die EU ist im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv. In den letzten fünf bis zehn Jahren zielten zahlreiche Aktivitäten darauf ab, so genannte Unausgewogenheiten und Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zu beheben. In der ganzen EU gibt es das dringliche Problem der (Jugend-) Arbeitslosigkeit mit signifikant hohen Werten in einigen Bereichen, während die Erwerbslosigkeit allgemein eine hohe Priorität in EU-Maßnahmen genießt.

Ein Überblick der EU-Politiken und -Ziele hinsichtlich beruflicher Bildung untermauert eindeutig die EU-Strategie mit Blick auf diesen spezifischen Bestandteil des Bildungswesens. Den Auftakt machte die Lissabonner Strategie (2000), der Übergang zu einer wissensbasierten europäischen Volkswirtschaft. Daraus ergaben sich rasch die Strategien mit grundlegenden Merkmalen für die berufliche Aus- und Weiterbildung.

- *Die Kopenhagener Erklärung (2002)*, mit der die europäische Dimension der beruflichen Aus- und Weiterbildung einschließlich Anerkennung von Qualifikationen und Kompetenzen etabliert wurde;
- *Das Maastrichter Kommuniqué (2004)*, mit dem Aktionspläne auf nationaler Ebene eingerichtet wurden, um Investitionen in die berufliche Bildung aufzustocken und den entsprechenden Systemen mehr Flexibilität zu verleihen, um so die Bedürfnisse der Arbeitgeber erfüllen und den für Arbeitsmarktveränderungen anfälligsten Gruppen helfen zu können;
- *Das Kommuniqué von Helsinki (2006)*, in dem die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wurde, dass die berufliche Erstausbildung und Weiterbildung für junge Menschen eine attraktivere Option sein muss;
- *Das Kommuniqué von Bordeaux (2008)* stärkte die Bedeutung der Implementierung gemeinsamer europäischer Instrumente und Grundsätze. Darin schlussfolgerte man, dass sich der Kopenhagener Prozess bis dahin als effektiv erwiesen hatte, und

dass ein europäischer Raum der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf Transparenz und gegenseitigem Vertrauen errichtet wird;

- *Das Communiqué von Brügge* (2010) mit einem Paket von Zielen und Aktionen zur Steigerung der Qualität der beruflichen Fortbildung in Europa, indem sie für die Arbeitsmarktbedürfnisse offener und relevanter gestaltet wird;
- *Die EU-Strategie 2020* enthält eine Reihe von Themen mit einem Bezug zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. 'Mit dem Ziel eines intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstums führt der Weg zu einem dauerhaften wirtschaftlichen
- Aufschwung und sozialem Zusammenhalt über Wissen und Innovation. Um das Ziel zu erreichen, ist eine hochwertige berufliche Aus- und Weiterbildung eine der Grundvoraussetzungen.' „Jugend in Bewegung“ befasst sich mit arbeitsbasiertem Lernen, der Anerkennung der außerhalb des Bildungswesens (ehrenamtliche Arbeit) erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen;
- Erwachsenenbildung und kontinuierliches Lernen bilden eine Leitinitiative, um 75 % Beschäftigung zu erreichen; beide müssen weit verbreitet Einzug halten. Und schließlich: Zur Unterstützung dieser Ziele fordert die Kommission flexible Referenz-Bildungswege sowie einen strategischen Ansatz für Lern- und Arbeitsmobilität.

Dieser kurze Überblick macht deutlich, dass sich die EU und alle Mitgliedstaaten verständigt haben. Das gilt auch für Investitionen in die berufliche Aus- und Fortbildung sowie deren Förderung als wichtiges Instrument zur Überwindung ökonomischer Probleme.

Problematisch bleibt allerdings die Tatsache, dass nicht alle Mitgliedstaaten alle vereinbarten Maßnahmen umsetzen. Kommt es aber dennoch zur Umsetzung, ist der Umfang nicht immer deckungsgleich. In all ihren weiteren Programmen fördert die EU in der beruflichen Aus- und Fortbildung eine enge Kooperation zwischen den Sozialpartnern, Anbietern berufsbildender Maßnahmen, Bildungs- sowie Fortbildungsorganisationen und anderen Akteuren in diesem Bereich. Demzufolge bewahrt sie die bislang von der Lehre ausgehenden positiven Auswirkungen und baut darauf auf, angefangen mit der engen Kooperation der Sozialpartner.

4.5 DIE BERUFLICHE BILDUNG UNTER DRUCK

Wenn die in den Systemen für berufliche Aus- und Weiterbildung kooperierenden Hauptakteure ihre Verantwortung wahrnehmen, und wenn es eine enge Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern gibt, ist es möglich, ein hochwertiges Bildungssystem zu bewahren. Aufgrund der Struktur der Governance, der politischen Einflüsse und der finanziellen Prioritäten vieler Länder können Reibungspunkte auftreten, weil nicht alle Parteien ihren Verpflichtungen nachkommen, um sämtliche Anforderungen zu erfüllen.

Für die berufliche Bildung ist es schier unmöglich, mit den Trends Schritt zu halten, von denen die Grafikindustrie überflutet wird, und die sich offensichtlich auf die Arbeitsmarktbedürfnisse auswirken. Die berufliche Bildung greift hauptsächlich im Anfangsstadium der Ausbildung, für Personen, die eine Laufbahn in der Industrie ins Visier nehmen. Wenn Unternehmen einen raschen Veränderungsbedarf haben, wird es nahezu unmöglich, nach angemessenen Lösungen hinsichtlich neuer Kompetenzen in den Berufsbildungsschulen zu suchen.

Natürlich ist es möglich, gut ausgebildete Schulabgänger als neue Mitarbeiter einzustellen. Doch betrachtet man die Veränderungen/Übergänge, die viele Unternehmen in der Druck- und Grafikbranche in sehr kurzer Zeit durchlaufen müssen, so können die Schulen diese Nachfrage nicht unmittelbar bedienen. Schulzuweisungen sind natürlich denkbar, helfen aber nicht bei der Problemlösung! Selbstredend müssen auch Berufsbildungsschulen versuchen, mit den letzten Entwicklungen Schritt zu halten, doch werden sie weder in der Lage sein, kurzfristig auf die von der Innovation bestimmten Schulungsbedürfnisse der Unternehmen einzugehen, noch die von den Unternehmen kurzfristig benötigten Menschen mit den Kompetenzen bereitzustellen, die technologische Veränderungen manchmal erfordern. Die formale berufliche Aus- und Weiterbildung kann so nicht funktionieren.

Viele Unternehmen haben das erkannt und wissen, dass sie ihre eigenen Kompetenzbedürfnisse und -profile identifizieren, die richtigen Personen auf dem Arbeitsmarkt finden und/oder in ihre eigenen innerbetrieblichen Schulungslösungen investieren müssen. Durch eine enge Verbindung mit Arbeitgebern und Berufsbildungsanbietern sollten die so gesammelten Kenntnisse von den Schulen aufgenommen werden, damit sie und andere rascher auf den Wandel reagieren können.

Und genau das ist der Knackpunkt. In der Vorbereitung dieses Berichtes haben die Forscher versucht, eine Reihe von Unternehmen zu befragen, um echte Beispiele aus dem Sektor zu sammeln, mit denen sich einige ihrer Erkenntnisse und Annahmen untermauern lassen. Allerdings sind Unternehmen, die den Wandel erfolgreich bestritten und ein tragfähiges Geschäftsszenario entwickelt haben, nicht immer bereit, ihre Erfolgsgeschichten preiszugeben und mitzuteilen, wie sie die Probleme angepackt und ihre Strategie geändert haben.

Für die Identifikation neuer Kompetenzen haben sie selbst Zeit und Mittel aufgewendet und eigene Lösungen gefunden. Deshalb liegt es ihnen fern, die Konkurrenz daran teilhaben zu lassen. Dieses Schutzverhalten ist absolut verständlich, doch wie kann man von Schulen oder dem Bildungswesen allgemein erwarten, auf die Forderungen der Industrie zu reagieren, wenn es keine echte Interaktion in beide Richtungen gibt? Wie sollten Schulen das Wissen, die kurzfristigen Einblicke erlangen, wenn die mit diesem Wissen ausgestatteten Akteure es nicht teilen wollen? Das ist eine echte Zwickmühle, oder gibt es doch vernünftige Lösungen dafür?

5. Ergebnisse der Feldstudie

5.1 EINLEITUNG

Vor dem Hintergrund der in der Sekundärerhebung zur Berufsbildung allgemein und dem Kompetenzbereich im Besonderen erhaltenen Informationen wurde ein Fragebogen zur Durchführung der Feldstudie entwickelt. Das Ziel dieser Umfrage war ein tieferer Einblick in die Hauptprozesse bei der Entwicklung der Kernelemente des Wandels in der beruflichen Bildung auf Profil- und Kompetenzebene. Gegenstand der Untersuchung war auch die Implementierung der neuen Profile und Kompetenzen in den Einzelbereichen der Berufsbildung.

Insgesamt hat man die Interessenvertreter identifiziert; die möglichen Akteure, die besondere Rollen im Kompetenzbereich spielen können, sind bekannt. Dass die Bildung in den europäischen Ländern eine Angelegenheit für die einzelstaatlichen Regierungen ist und bleiben wird, bedeutet auch, dass es für die Entwicklung in den Systemen der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Europa keine Standardverfahren gibt.

Die Unterschiede in den nationalen Bildungssystemen erschweren Inhalts- und Leistungsvergleiche. Dennoch gibt es Möglichkeiten, Informationen zu folgenden Punkten zu erfassen: Wie Inhalte entwickelt werden, wie Prozesse der Kompetenzbedarfsanalyse in verschiedenen Ländern vorankommen, wer die Hauptakteure und die Hauptinitiatoren des Wandels sind, und wie die vorgeschlagenen Änderungen auf Unternehmensebene sowie in der formalen und nicht formalen Ausbildung implementiert werden.

Die Umfrage wurde in fünf Sprachen vorbereitet: Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch. Die verschiedenen Versionen wurden allesamt über die Websites der drei

teilnehmenden Organisationen in Umlauf gebracht: Intergraf, Uni Europa Graphical und EGIN. Zudem kontaktierte jeder Partner seine eigenen Mitglieder, Anhänger und Netzwerke, um die Menschen aufzufordern, den Fragebogen auszufüllen und zur Auswertung einzureichen.⁸

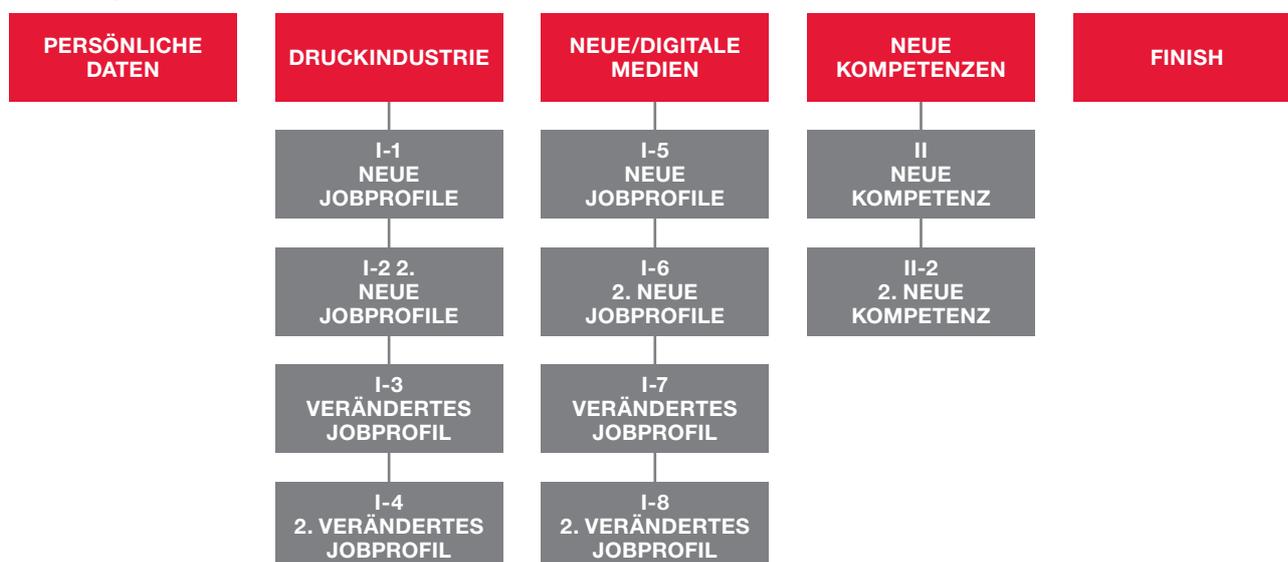
Insgesamt wurden 202 Exemplare ausgefüllt und eingereicht (Abbildung 6 zeigt die Gesamtzahl und die sprachliche Aufteilung). Die verschiedenen Sprachen entsprechen nicht den Ländern, aus denen die Antworten kamen. Die Gesamtzahl der Länder, aus denen Exemplare des Fragebogens eingereicht wurden, beläuft sich auf 20. Wenn Sie die ganze Umfrage nachlesen wollen, sollten Sie wissen, dass diese auf der Website von EGIN erhältlich ist. Bitte klicken Sie auf Umfrage oder starten Sie eine Anfrage per Mail an info@egin.nl

Figure 6:

SPRACHE	ANZAHL RÜCKMELDUNGEN
Englisch	87
Französisch	4
Deutsch	44
Italienisch	35
Spanisch	32

Die Umfrage war so konzipiert, dass die Fragen je nach Kompetenzbereich in separate Blöcke eingeteilt waren: Druck, neue Medien und digitale Medien, und Bereiche, in denen neue Kompetenzen (keine vollständigen Profile) implementiert werden können.

Abbildung 7:



8. Wenn Sie den vollständigen Bericht lesen wollen, senden Sie bitte eine E-Mail an info@egin.nl

5.2 DIE DRUCKINDUSTRIE

Im ersten Abschnitt der Umfrage ging es um die Sammlung von Informationen über neue Profile (d.h. auch Funktionen), die man in der Industrie implementiert und die Bestandteil zukünftiger Kurse der beruflichen Aus- und Weiterbildung sein werden.

In diesem Bereich wurde der Digitaldruck als relativ neuer Sektor und Beruf mit 35 % der Antworten am häufigsten erwähnt, während in 25 % der Antworten Multimedia

und Design genannt wurden. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Hauptbereiche des Wandels in diesem Abschnitt der Industrie. Neue Profile und Kurse für Verkauf und Management wurden ebenfalls erwähnt, allerdings von einem geringeren Prozentsatz der Befragten.

Der aus diesen Tätigkeiten abgeleitete neue Bildungsinhalt wurde hauptsächlich in der beruflichen Erstausbildung umgesetzt (75 %), und in gleichen Prozentanteilen (20+%) in der beruflichen Fortbildung und der höheren beruflichen Bildung (Abbildung 8).

Abbildung 8: In welcher Art von Aus- oder Fortbildung wurde dieses neue Profil implementiert?

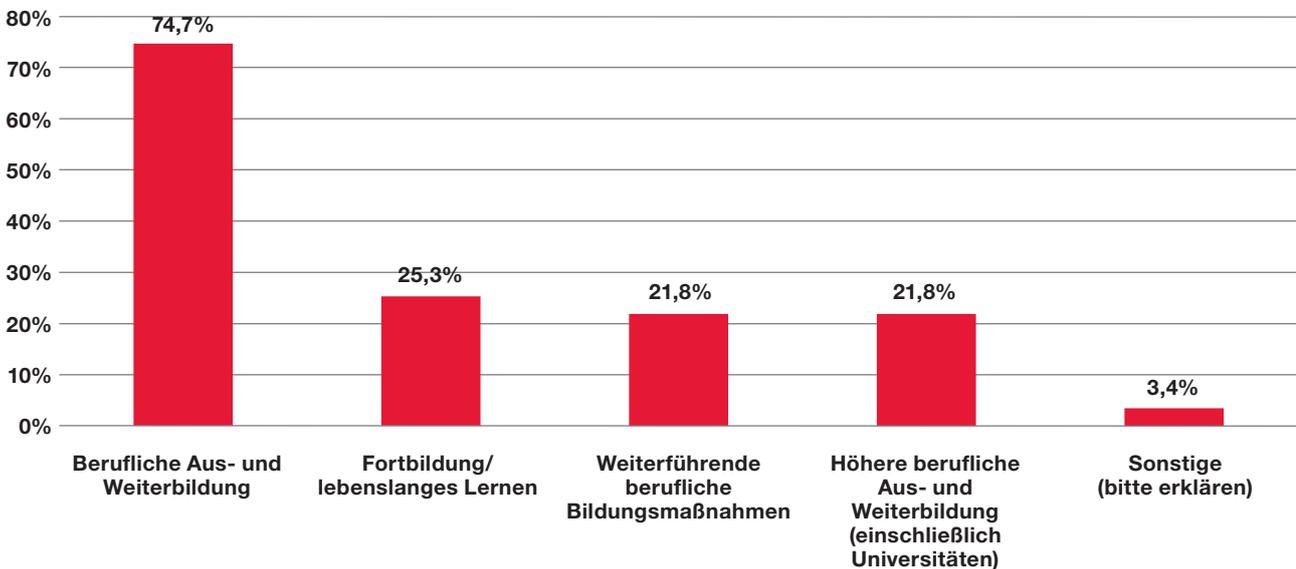


Abbildung 9: Wer/was war der Initiator bzw. die Organisation hinter der Entscheidung zur Entwicklung dieses Profils?

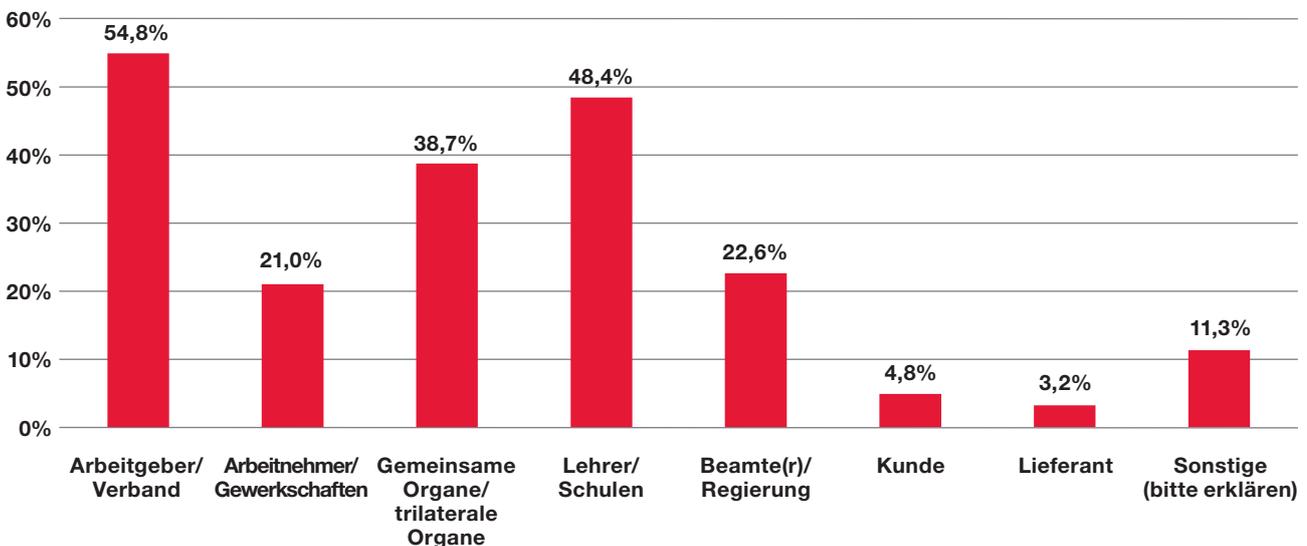
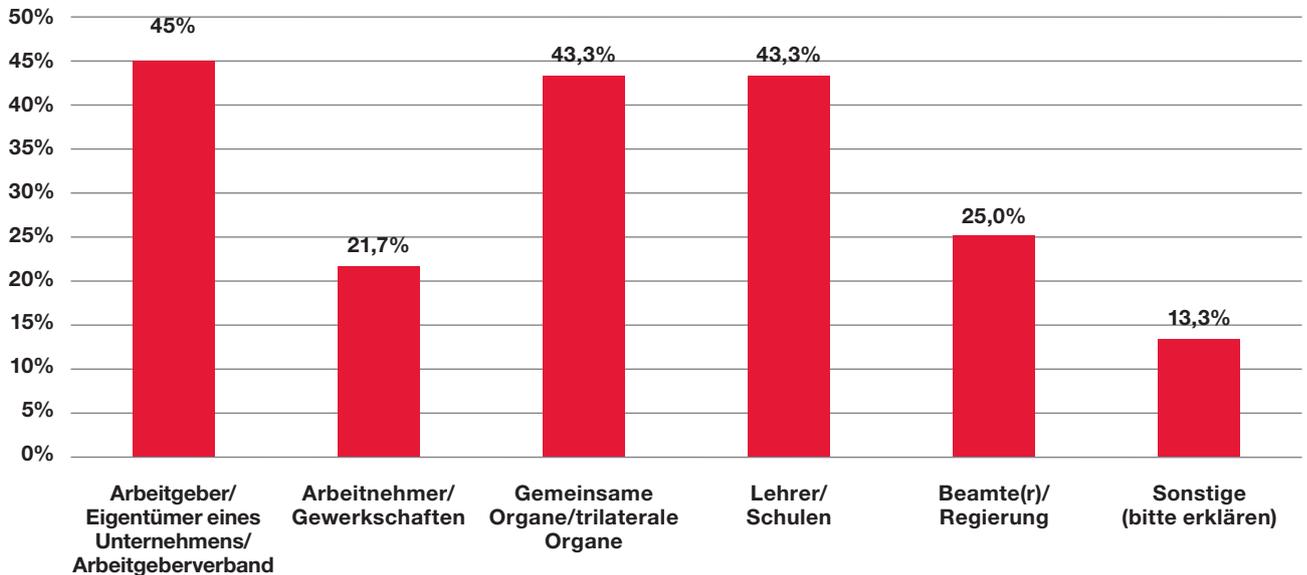


Abbildung 10: Wer/welche waren die führenden Personen/Organisationen hinter der Implementierung in Fortbildungskursen und in der beruflichen Ausbildung?



Die neuen Entwicklungen in der Ausbildung wurden größtenteils in den Unternehmensbereichen Produktion (60 %) und Produktionsvorstufe (55 %) umgesetzt.

Mit Blick auf die Initiative zur Entwicklung dieser neuen Profile gelten Arbeitgeber als größte treibende Kraft (55 %), gefolgt von den Bildungsorganisationen. Die in einer Reihe von Ländern aktiven gemeinsamen Organe der Sozialpartner wurden auch von 39 % der Befragten als Initiatoren der Entwicklung neuer Profile anerkannt. Die Ergebnisse zeigen deutlich die Beteiligung von drei Interessenvertretern an diesem Prozess: Arbeitgeber, Beschäftigte und Bildungssektor (Abbildung 9).

Darüber hinaus ging die Erhebung auf die Frage ein, wer bei der Umsetzung der neuen Profile in der beruflichen Aus- und Weiterbildung die Führungsrolle übernommen hat. Hauptsächlich wurden die Arbeitgeber (und/ oder ihre nationalen Verbände) als treibende Kräfte von 45 % der Befragten genannt. Ihnen folgen mit knappem Abstand gemeinsame Organe und der Bildungssektor mit 43 %, während 25 % die Regierung erwähnten (Abbildung 10). Um die Breite und Vielfalt der Entwicklungen aufzu- zeigen, werden einige 'Titel' oder Bezeichnungen für die von den Befragten genannten Veränderungen hier erwähnt: Digitaldrucker; 3D-Printer, interaktiver Mediendesigner; Projektmanager Multi-Channel - Kommunikation; Projektmanager Kreativwirtschaft.

Die erforderliche Zeit zum Abschluss des gesamten Entwicklungsprozesses von der Initiierung bis zur Implementierung in der Ausbildung beträgt durchschnittlich 16 Monate, wobei die Spitzenwerte bei 36 und sogar

48 Monaten liegen. Für Unternehmen, die einen Wandel durchlaufen, kann das zu lange sein, da sie vor allem rasche Aktionen und Lösungen für die Verwendung neuer Techniken oder die Vermarktung neuer Dienstleistungen benötigen. Für Unternehmen, die sich der neuen Technologie schrittweise nähern, stellt diese Wartezeit kein Problem dar.

95 % der Befragten gaben an, dass die Entwicklung des neuen Profils erfolgreich war. Der wesentliche Erfolgsfaktor war der identifizierte neue Entwicklungsbedarf und die Einbindung der Partner. Der zweite Grund für das positive Ergebnis war das Projekt-Team, die darin vertretenen Menschen und ihre Entschlossenheit, das Projekt zum Erfolg zu führen.

5.3 NEUE MEDIEN – DIGITALE MEDIENINDUSTRIE

Man erwartete, dass der Abschnitt der neuen Medien und der digitalen Medienindustrie in der Umfrage im Vergleich zum vorigen Abschnitt andere Ergebnisse hervorbringen würde. In den meisten Umfragebereichen trifft das zu. Eine Vielfalt unterschiedlicher Namen wurden neuen Profilen verliehen: Content Editor, 3D-Kompetenzen, Manager Soziale Medien, Projektmanager Kreativwirtschaft, Game Artist und Medien-Vertriebsmitarbeiter für Print- und Digitalmedien.

Hier muss die signifikante Veränderung in der Art und Weise betont werden, mit der neue Profile in diesem Teil der Branche angelegt wurden, wobei die berufsbildenden Schulen die treibende Kraft darstellen. Das steht im Kontrast zu dem traditionelleren Teil der Industrie, in dem der Arbeitgeber die

Führungsrolle übernommen hat. In einem Umfeld, das sich mitunter stark vom Hintergrund der Arbeitgeber unterscheidet, bleibt es den Schulen vorbehalten, den neuen Kompetenzbedarf zu bedienen.

Über die Erklärungen dafür lässt sich spekulieren. Gründe könnten aber u.a. die im Vergleich zu einem traditionellen Druckerkurs niedrigeren Kosten für ein Kursangebot in neuen Medien sowie die größere Vertrautheit potenzieller Schüler mit IT und neuen Medien umfassen.

Indes hätte man davon ausgehen können, dass Kursanbieter viel häufiger erwähnt würden, doch spielen sie in den Antworten nur eine Nebenrolle. Diesbezüglich sind vielleicht weitere Nachforschungen erforderlich.

Die meisten Veränderungen in den existierenden Profilen fand man in klugen Kombinationen bestehender Profile oder in der Integration existierender Profile und Berufe mit neuen Entwicklungen, was zu neuen Profilen geführt hat. Das steht voll und ganz in Einklang mit den Erkenntnissen eines früheren Forschungs- und Entwicklungsprojektes der europäischen Sozialpartner.⁹

Die neuen Profile für diesen Sektor der Industrie wurden hauptsächlich in der beruflichen Erstausbildung eingeführt (72 %), wobei der Prozentsatz in der Fortbildung sehr niedrig (18 %) und in der höheren beruflichen Bildung wiederum relativ hoch war (30 %). Dass das Hochschulwesen hier einen größeren Prozentsatz einnimmt, ist auf die Arbeitsplatzprofile zurückzuführen, bei denen konzeptuelles Denken und Konzeptentwicklung die Kernbereiche sind.

Die Entwicklungsdauer für neue Profile beträgt auch in diesem Bereich 16 Monate. Bedenkt man jedoch, dass der Prozess von den Schulen gesteuert wird, stellt die Dauer mitunter kein Problem dar, weil weder die Arbeitgeber noch der Markt ungeduldig sind! In einer dynamischen Branche, in der Unternehmen jedoch unter großem Druck stehen, ihre Dienstleistungen und Produkte ständig den wechselhaften Marktbedürfnissen anzupassen, kommt es hingegen auf rasche Antworten und Lösungen der beruflichen Bildung an.

5.4 NEUE KOMPETENZEN

In diesem Abschnitt der Umfrage wurden die Befragten aufgefordert, die neu entwickelten Profile mit ihrem Titel zu identifizieren. Das führte zu einer langen Liste von Kompetenz- und Berufsbezeichnungen. Als Beispiel hier die gängigsten:

- Medienübergreifende Kompetenzen;
- Kompetenzen in Datenbank und digitalen Veröffentlichungen;
- Kompetenzen für die Verwendung neuer Technologie;
- Kompetenzen des Digital Asset Management;
- Unternehmerische Kompetenzen;
- Engineering-Kompetenzen;
- Kompetenzen im Workflow Engineering;
- Teamwork-Kompetenzen.

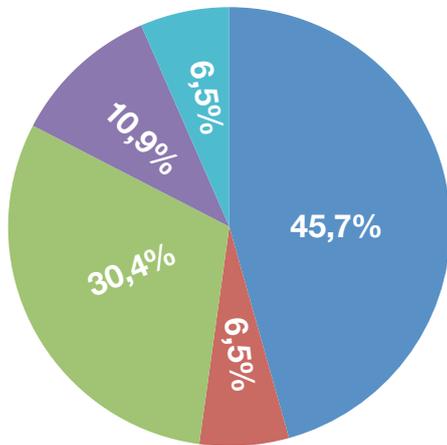
In der Umfrage wurden die Befragten ebenfalls aufgefordert, die Kompetenzen zu benennen, die man in bestimmten Kategorien entwickelt hat. Das Ergebnis war die folgende Liste (s. Abbildung 12).

Es ist nicht weiter bemerkenswert, dass technische (harte) Kompetenzen in dieser Liste den höchsten Prozentsatz erzielen, wenn man die technische Natur der Industrie und die Liste der in Verbindung mit diesen Veränderungen erwähnten Kompetenzen und Berufe betrachtet. Andererseits ist es schon erstaunlich, dass technische, harte Kompetenzen so hoch oben auf der Liste der in den letzten drei bis vier Jahren in der Industrie umgesetzten neuen Kompetenzen stehen, da es sich bei den Diskussionsthemen im Sektor hauptsächlich um kundenorientierte Dienstleistungen, neue Vermarktungswege der Dienstleistungen von Unternehmen in der Medien- und Grafikbranche bzw. der Kreativwirtschaft, Konzeptentwicklung und medienübergreifende, Multi-Channel-Publikationstätigkeit handelt – entgegen der Erwartungen setzen diese andere Kompetenzen als die technischen voraus.

Die Hauptbereiche der Implementierung erkennt man deutlich in Abbildung 13, und ziemlich eindeutig ist die berufliche Erstausbildung der wichtigste Bereich für die Umsetzung dieser neuen Kompetenzen. Noch bemerkenswerter ist vielleicht die Tatsache, dass Unternehmenskurse in Vertrieb und Marketing, die höchstwahrscheinlich im Hochschulwesen anzutreffen sind, keinen höheren Wert als 20 % erzielen.

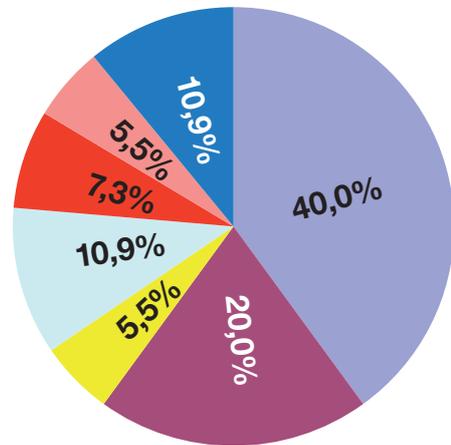
9. Der größte Fortschritt ergibt sich mehr aus Kombinationen existierender Technologien als aus brandneuen Ideen. Zukünftige Innovationen im Drucksektor werden Folgekombinationen und Anpassungen existierender Technologien sein. Das erfolgreiche Unternehmen wird die Technologie den neuen Marktbedingungen anpassen.' Die Zukunft der europäischen Druckindustrie in unseren Händen: Intergraf / Uni Europa Graphical

Abbildung 11: Der Prozess zur Abänderung des Arbeitsplatzprofils war



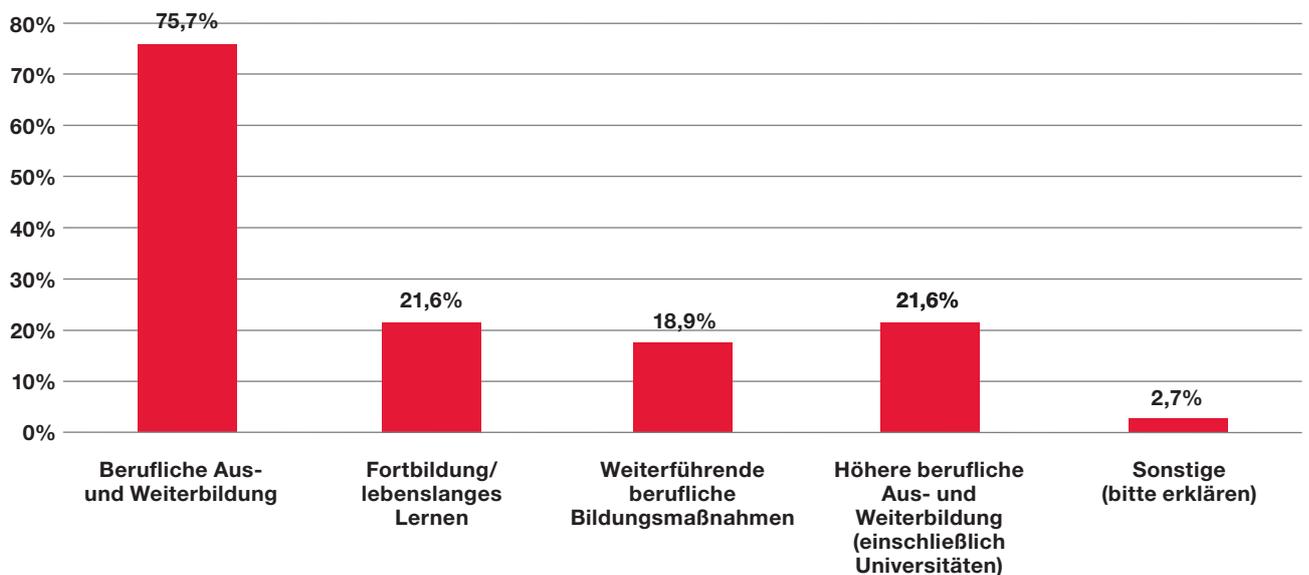
- Erweiterung existierender Profile um neue Elemente
- Streichung von Teilen des existierenden Profils, da es überholt war
- Kombination von zwei oder mehr existierenden Profilen zu einem aktualisierten Profil
- Ergänzung um ein vollständig neues Profil
- Sonstige (bitte erklären)

Abbildung 12: Diese Kompetenz ist hauptsächlich verbunden mit



- Technische, harte Kompetenzen
- IKT
- Vertrieb und Marketing
- Management
- Persönliche, weiche Kompetenzen
- Kreativität
- Sonstige (bitte erklären)

Abbildung 13: In welcher Art von Aus- oder Weiterbildung wurde die neue Kompetenz implementiert?



6. Fallstudien, der praktische Aspekt des Wandels

6.1 EINLEITUNG

Mehrfach wird in diesem Bericht darauf hingewiesen, dass die Grafikbranche einen tiefgreifenden Strukturwandel durchläuft. Ähnlich wurde auch die Bedeutung der Identifikation, Entwicklung und Implementierung von Kompetenzen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung intensiv thematisiert. In diesem Kapitel wird untersucht, wie drei Unternehmen aus drei verschiedenen Ländern und ein Sektor der Druckindustrie (aus einem kleinen Land) das Thema aufgegriffen haben. Ihre Erfahrungen geben Anlass zu einigen Feststellungen.

Das Projekt-Team entwickelte einen relativ kurzen strukturierten Interviewrahmen (s. Anhang II) für die Befragung der folgendermaßen gekennzeichneten Unternehmen und des Industriesektors:

- Erlebt bzw. erlebte Veränderungen vom traditionellen Druckbereich der Industrie zu einem Unternehmen, das sein Geschäftsmodell um zusätzliche Dienstleistungen erweitert hat;
- Könnte im Vergleich zu den wohlbekanntesten Modellen der existierenden Druckindustrie als Start-up mit neuem Geschäftsmodell gelten;
- Würde/hätte den Erwerb neuer Kompetenzen, neuer Technologie, erweiterter Kenntnisse benötigen/ benötigt, die jedoch zu Beginn des Wandels betriebsintern nicht verfügbar/vorhanden waren;
- Das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach einer formalen Anerkennung ihrer Kompetenzen und Fertigkeiten sowie der Anrechnung früherer Lernprozesse.

Wie in solchen Fällen üblich, gab es auf den ersten Blick eine breite Auswahl von Unternehmen, auf die obige Definitionen zutrafen. Anschließend jene herauszufiltern, die tatsächlich einen interessanten **und** informativen Fall darstellten und die bereit waren, andere an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen, erwies sich als größere Herausforderung. Letztlich äußerten sich drei Unternehmen ganz unumwunden über ihre Erkenntnisse, wobei zwei anonym bleiben wollten, was das Projekt-Team selbstredend respektierte. Man beschloss, alle teilnehmenden Unternehmen anonym zu halten.

Die aus den Interviews stammenden Informationen sind nicht nur für das Hauptthema des Berichtes (Identifikation von Kompetenzen und ihre Umsetzung in der beruflichen Bildung) relevant, sondern auch dahingehend, dass sie die bewährten Praktiken (in Kapitel 7) untermauern oder mit Vorbehalten versehen, was weitere wertvolle Rückschlüsse zulässt. Das Interview wurde mit Mitgliedern der Geschäftsleitung der drei Unternehmen und mit dem Arbeitgebervertreter des Industriesektors aus dem kleinen Land geführt.

6.2 FALLSTUDIE UK

„Vom Produzenten zum Berater“

6.2.1 Die Ausgangslage

Das Unternehmen nahm seine Tätigkeit vor vielen Jahren auf und war der größte Druckvorstufen-Dienstleister in der Region mit über 200 Beschäftigten. Seinerzeit war es gewerkschaftlich stark organisiert. Es war in sämtlichen Druck- und Veröffentlichungsbereichen tätig, einschließlich der Verpackung. Bei der Umstellung von manueller auf digitale Druckvorstufe erlitt das Unternehmen einen doppelten Rückschlag: Es kam nicht nur zur Dequalifizierung der zentralen Technologie des Unternehmens, sondern den Kunden (z.B. Verlage) wurde die Technologie auch zur Verfügung gestellt, um Arbeit betriebsintern zu übernehmen. Das Unternehmen schrumpfte um die Hälfte. Dieser „doppelte Nachteil“ führte das Unternehmen zu einem strategischen Plan für einen Richtungswechsel, um zu einem Fachunternehmen für Verpackungsentwicklung zu werden.

6.2.2 Der Ist-Zustand

Mittlerweile arbeitet man mit führenden Marken in ganz Europa und Nordamerika, um globale Lösungen für Markencreation und Management zu entwickeln und umzusetzen. Die Arbeit erstreckt sich über den gesamten Einführungsprozess einer Verpackung: Von dem Konzept und dem kreativen Design über Druckvorlagen und Druckvorstufe bis hin zur rechtlichen Genehmigung. Das Unternehmen ist eine Dachorganisation für eine Reihe von spezialisierten Abteilungen für Verpackungswissenschaft, digitale Lösungen (gemeinsamer Online-Start Managementplattform, mobiles Marketing, erweiterte Realität), Kreativdesign-Agentur, Druckvorstufen- Dienstleistungen und Rechtskonformität.

6.2.3 Die Vorgehensweise

Man wäre geneigt zu sagen, dass die Technologie die Hauptursache für den Wandel und dessen Notwendigkeit war, doch ist diese Sichtweise zu simplistisch. Die echten Treiber waren (wobei unterschiedliche Treiber zu unterschiedlichen Zeitpunkten überwogen):

- Wirtschaft – wenn ein Abschwung in einem bestimmten Segment das Unternehmen auf seiner Suche nach Volumen bzw. Rentabilität zu einem Richtungswechsel veranlasst;
- Kunden – wenn sich ihre Bedürfnisse verändern, z.B. aufgrund des ordnungspolitischen Rahmens oder der Marktkräfte;
- Wettbewerb – wenn neue Akteure aus der ganzen Welt auf den Markt kommen, oder neue Kommunikationsmedien verfügbar werden.

In diesem Fall gilt die Unternehmenstechnologie allerdings als Wegbereiter des Wandels, nicht als Treiber. Durch die Technologie kann das Unternehmen auf einen wirtschaftlichen Abschwung reagieren und effizienter werden; ein zunehmend ordnungspolitisch geprägtes Umfeld im Lebensmitteleinzelhandel veranlasste Kunden dazu, eine neue Dienstleistung zur rechtlichen Genehmigung aller Verpackungstexte zu fordern.

Bei den Kompetenzanforderungen orientierte sich das Unternehmen stets an einem zu Beginn mit seinem Gewerkschaftspartner vereinbarten Prozess mit einer Kompetenzmatrix. Damit wurden Mitarbeiter sowohl bei einem Stellenabbau als auch bei der Identifikation zukünftiger Fortbildungsbedürfnisse bewertet. Dementsprechend besaß das Unternehmen bereits die Instrumente, um mit den Treibern vorankommen zu können.

Ein grundlegender Aspekt der Kompetenzmatrix besteht darin, nicht nur harte, technische, sondern auch weiche Kompetenzen festzulegen, um Mitarbeiter von „jobtauglichen Beschäftigten zu Erbringern eines Mehrwerts“ zu machen. Oder einfach ausgedrückt, um die Flexibilität hinsichtlich Aufgaben und Arbeitszeit zu fördern. Flexibilität wird auf zwei Achsen bewertet – die vertikale ist die zeitliche Flexibilität, die horizontale die Kompetenzflexibilität.

Einige Mitarbeiter brauchten das „Vertrauen in den Wandel“, und wo alte Arbeitsmethoden durch neue ersetzt wurden, verließen die Beschäftigten ohne „Vertrauen“ aus freien Stücken das Unternehmen; wer jedoch „Vertrauen“ hegte, erhielt die Chance, neue Kompetenzen gemäß der Unternehmensbedürfnisse und in Übereinstimmung mit den eigenen zu erlangen. Jeder Mitarbeiter hatte und hat noch immer einen persönlichen Entwicklungsplan (PDP), dem eine Analyse der Lücken zwischen den Unternehmensbedürfnissen und den Kompetenzen des Mitarbeiters zu Grunde liegt.

6.2.4 Die Weiterbildungsmodalitäten

Was das berufliche Bildungsangebot in der neuen Technologie angeht, wurde diese Aufgabe anfänglich von Lieferanten wahrgenommen und anschließend intern weitergereicht. Es fand sich kein externer Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen, der in dem erforderlichen Zeitrahmen einen nützlichen Beitrag liefern konnte. Im Grunde leitete und erbrachte das Unternehmen (größtenteils) die Fortbildung, was zur Norm wurde. (Technische) Fachhochschulen konnten keine Fortbildung in den für die weitere Entwicklung des Unternehmens benötigten Kompetenzen und Technologien anbieten. Ihre Kenntnisse und Ausrüstung waren „alt“, wie im Übrigen die Ausbildungsprogramme. Die Lohnstrukturen waren eben- falls überholt, wobei die Lehrlingskosten bei weitem über dem Wert für die Organisation lagen.

Daher entwickelte das Unternehmen seine Fortbildungslösungen weiterhin betriebsintern – die Anwerbung talentierter junger Menschen und das Angebot einer einjährigen Ausbildung, während sie sich als Einzelpersonen entfalteten.

Die Besten wurden behalten und weiter ausgebildet, die anderen mit aufgewerteten Kompetenzen und einer persönlichen Weiterentwicklung in die Berufswelt entlassen.

Das Unternehmen hat versucht, mit Universitäten an der Entwicklung von Aufbaustudiengängen zu arbeiten, aber die Unternehmensbedürfnisse und das akademische Ethos waren unvereinbar. Die Unternehmensphilosophie besteht darin, die Mitarbeiter entsprechend für ihre Beiträge zum Unternehmen zu belohnen. Daher hat das Unternehmen seinen eigenen Aufbaustudiengang entwickelt, für den relevante Studienabsolventen (z.B. Jura, Verpackungswissenschaft, IT) angeworben werden. Anschließend steigen sie im Unternehmen mit angemessener interner und externer Schulung auf – wahrscheinlich mit Hilfe einer privatwirtschaftlichen und keiner akademischen Struktur.

Das Unternehmen besitzt einen gut finanzierten Anwerbungs- und Ausbildungsplan, der an seinen Geschäftsplan gekoppelt ist, und der persönliche Entwicklungsplan jedes Mitarbeiters passt dazu. Dieser Plan behandelt nicht nur die notwendigen harten, sondern auch die weichen Kompetenzen, die Unternehmenskultur und Geschäftsführung widerspiegeln.

Ein Unterschied zu der oben geschilderten Ausbildung war der Start der neuen Geschäftseinheit 'Technologies'. Diese Sparte unterschied sich seinerzeit vollständig vom restlichen Unternehmen, obschon sie als Kundenbedürfnis für die Zukunft identifiziert wurde (im Grunde ein IT-basiertes Online-Netzwerk für Projektkooperation). Man benötigte hochqualifizierte IT-Experten und Projektmanager.

Nach einer Anschubhilfe von einer anderen Geschäftseinheit im Unternehmen war die einzige Option die Anwerbung neuer Kompetenzen für das Unternehmen – Kompetenzen in Software- Entwicklung, System- Support, Projektmanagement und Vertrieb. Das markierte den Startschuss für eine neue Sparte, sodass Ausbildung keine Option darstellte. Allerdings konnte diese Struktur nach ihrer Gründung in das normale innerbetriebliche Ausbildungssystem eingepasst werden.

6.2.5 Fazit

Heute ist das Unternehmen ein anderes. Als Reaktion auf die Treiber des Wandels hat es sich rund um das schrumpfende historische Kerngeschäft weiterentwickelt. Aufgrund seiner Vorreiterrolle beim Wandel in der Industrie konnte das Unternehmen keine gemeinsame Basis mit Anbietern beruflicher Bildungsmaßnahmen oder anderen akademischen Institutionen finden. In zweierlei Hinsicht herrschte ein Missverhältnis:

- a. Die Fähigkeit des Unternehmens, Auszubildende nur gemäß ihres aktuellen Mehrwerts für das Unternehmen zu entlohnen, anstelle eine theoretische Berechnung (Prozentsatz der Bezüge eines Facharbeiters) oder eine Vorwegnahme des zukünftigen Mehrwerts zu Grunde zu legen;

- b. Das mit Blick auf die aktuellen Bedürfnisse technologischer Spitzenunternehmen unzulängliche Entwicklungstempo von Schulungskursen in Ausbildung und Hochschulwesen sowie die Fähigkeit des Bildungswesens, in die neuste Ausrüstung und Software zu investieren.

Allerdings hat diese Fallstudie aufgezeigt, dass Unternehmen mit den Beschäftigten zusammenarbeiten können, um die für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens benötigten Kompetenzen zu identifizieren, damit sowohl die Erwartungen der Mitarbeiter, als auch die des Unternehmens erfüllt werden. Schulungen in den sich entwickelnden Kompetenzen der Zukunft müssen auf die Unternehmen ausgerichtet sein und von privatwirtschaftlichen Strukturen und Berufsausbildungsorganen unterstützt werden.

Falls ein Unternehmen jedoch einen Richtungswechsel in ein völlig neues Geschäftsfeld vollzieht, muss es Personen anwerben, die bereits die nötigen Kompetenzen besitzen. Dazu braucht man einen starken Dialog mit der Industrie und anderen Interessenvertretern (Akademiker, Lieferanten, Kunden, usw.) hinsichtlich der alternativen und unorthodoxen Geschäftsmöglichkeiten und der für deren Nutzung erforderlichen Kompetenzen.

6.3 FALLSTUDIE NIEDERLANDE

„Die Prozesse und Entwicklungen, die Unternehmen auf dem Weg zu einem grundsätzlichen Wandel durchlaufen, sind teilweise bekannt und vorhersehbar, müssen aber oft erst bei ihrem Auftreten einer Lösung zugeführt werden. Flexibilität, Motivation und Ausdauer sind in solch einem Prozess die wesentlichen Elemente.“

6.3.1 Die Ausgangslage

In seiner 50-jährigen Existenz trug das Unternehmen unterschiedliche Namen, allesamt eng mit der Haupttätigkeit oder seinem Zustand verknüpft. Aufgrund der in diesen 50 Jahren erfolgten Weiterentwicklung ist es ziemlich schwierig, das aktuelle Unternehmen mit der Struktur der Gründungszeit zu vergleichen.

Die ursprüngliche Geschäftstätigkeit war die eines Druckunternehmens, dessen Belegschaft schrittweise auf 40 bis 50 Mitarbeiter anwuchs. Das erste Dienstleistungsangebot umfasste Qualitätsdruck und andere damit verbundene Dienstleistungen wie Vorstufe und Weiterverarbeitung.

6.3.2 Der Ist-Zustand

Schon in den frühen 1990er Jahren kam die Unternehmensleitung zu der Einsicht, dass strukturelle Veränderungen erforderlich waren, um das Unternehmen für seine mittel- und langfristige Tätigkeit 'nachhaltig' aufzustellen. Es leuchtete ein, dass die Drucktätigkeit alleine nicht ausreichen würde, um diesen Anspruch zu erfüllen und genügend finanzielle Einnahmen zu generieren. Seither haben sich Strategien und Geschäftsmodelle geändert.

Die Ausdehnung der Tätigkeit auf andere Bereiche wurde untersucht und vorangetrieben, stets mit einem klaren Blick für das Marktpotenzial, die Stärke des Unternehmens und natürlich die Kundenbedürfnisse.

Die ersten Schritte in der Entwicklung waren noch immer ziemlich eng mit dem zentralen Druckprozess verknüpft, aber das Unternehmen kam schnell zu dem Schluss, dass der Druck alleine die Kundenbindung bzw. -expansion nicht ermöglichen würde. Selbst in jenen Tagen baten die Kunden das Unternehmen um mehr Dienstleistungen, sodass sich letzteres auch vor dem Hintergrund der Wirtschaft, der Forderungen der Materiallieferanten (z.B. Druckfarbe und Papier) und der manchmal unhaltbaren Forderungen der Werbeagenturen nach Preisnachlässen und Rabatten zu einem Wechsel der Strategie und der Aktivitäten veranlasst sah.

Unter Verwendung der neuesten verfügbaren Technologie – Desktop Publishing, digitale Druckvorstufe usw. – beschloss das Unternehmen letztlich auch die Einrichtung einer vollständigen Druckvorstufenabteilung, von der man sich zwei positive Ergebnisse versprach: Zum einen würde die Druckproduktion dank der hochwertigeren Druckvorstufe und der Qualitätsprüfverfahren zahlen- und tempomäßig zulegen, und zum anderen würde die Abteilung selbst einen Mehrwert für das Unternehmen erzeugen (auch finanziell).

Diese Prozesse des Wandels erfolgten hauptsächlich mit vorhandenen Mitarbeitern, denen man die Möglichkeit gab, von einer, aufgrund der Veränderungen überholten Funktion zu neu verfügbaren Funktionen in den neuen Abteilungen 'überzuwechseln'. Das war stets die Unternehmenspolitik, doch wurde sich das Unternehmen der Vorteile einer Bindung der Mitarbeiter nach Möglichkeit durch Fortbildung und Neuqualifizierung bewusst. Der Fachbereich IKT, für Datenbankentwicklung, Infrastruktur, Networking, wurde an ein externes Fachunternehmen ausgelagert. Die Kompetenzen und Kenntnisse waren im Unternehmen nicht vorhanden. Mitarbeiter zur Fortbildung in Berufsschulen zu entsenden, war keine Option, da diese Fachkurse nicht angeboten wurden.

6.3.3 Die Vorgehensweise

Auf der Grundlage solider Forschung und gut entwickelter Geschäftsmodelle wurde eine strategische Vision für das Unternehmen erarbeitet. Im Laufe der Jahre vergrößerte das Unternehmen sein Dienstleistungsangebot, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und um ein solides Fundament für die Nachhaltigkeit seiner Geschäfte zu legen. In Bezug auf den Umsatz war die Abteilung Druckproduktion weiterhin die führende Geschäftseinheit, doch schrittweise entwickelte man aus den Dienstleistungen 'rund um' die Druckproduktion separate Abteilungen im Unternehmen.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends nahm das Unternehmen abermals eine entscheidende strategische Weichenstellung vor. Eine Namensänderung bedeutete einen Meilenstein beim Wechsel von einem Druck- zu einem Kommunikationsunternehmen mit dem vollständigen Dienstleistungsangebot der Kommunikationskette.

Die Lösung schien ein Unternehmen aus zwei Einheiten zu sein, Grafikproduktion und Medienlösungen, beide im gleichen Gebäude mit der gleichen Geschäftsleitung. Das erfolgte bewusst aus mehreren Gründen, darunter Logistik, Management, Finanzen und Marketing. Das Unternehmen wollte den Kunden zeigen, woraus es insgesamt besteht, ihnen aber auch die verschiedenen Schwerpunkte, Fachkenntnisse und Dienstleistungen vergegenwärtigen.

Das war keine leichte Politik, und es kostete viel Energie, beide Kulturen zu verwalten: Die Druckproduktion und eine viel kreativere Seite. Beispielsweise standen die Arbeitszeiten hinsichtlich der Anfangs- und Endpunkte in Widerspruch, wobei die Druckproduktion mehr „Disziplin“ offenbarte als das Konzept der kreativen Seite, bei der die „Arbeit dauert, bis der Job erledigt ist.“

Die nächste strategische Veränderung ist der Aufstieg zu einer einzigen Anlaufstelle für Kommunikation, Marketing und Branding. Die Druckproduktion bleibt zwar weiterhin ein Bestandteil des Unternehmens, doch geht man davon aus, dass Umsatz und Beitrag dieser Geschäftseinheit immer mehr abnehmen. Das Unternehmen wird in allen Kommunikationsbereichen vom Konzept bis hin zur Verwirklichung tätig sein – welche Medien auch immer für den Kunden geeignet sein mögen.

In Bezug auf die Aus- und Fortbildung für diese Phase sind die Dinge inzwischen komplizierter, was auch in Zukunft so bleiben wird. Für die Standardfunktionen im Unternehmen können Personen aus der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung eingestellt werden. Allerdings werden viele Funktionen mehr Kundenkontakte, Arbeit an Marketing- und Designkonzepten mit sich bringen, was eine grundsätzlichere geschäftliche Spaltung voraussetzen könnte; eine Trennung zwischen Konzept und Verwirklichung. Das erfordert ein höheres Maß an Kenntnissen, Kompetenzen und Fertigkeiten und bedeutet ein höheres akademisches Niveau. Diese neue Einstellungsstrategie stellt das Unternehmen vor eine neue Herausforderung: Wie können diese neu eingestellten Mitarbeiter gebunden werden, kann das Unternehmen ihre Forderungen und Wünsche erfüllen, und werden sie mit den vom Unternehmen angebotenen Laufbahnaussichten zufrieden sein?

Die Entwicklungsdauer des Unternehmens ist lang, vom Anfang der 1990er Jahre bis heute, und sie setzt sich fort. Diese Feststellung veranlasste den Befragten zu folgendem Zitat: „Wenn Unternehmen die Aktivitäten anstoßen möchten, die hinter uns liegen und die wir immer noch planen, ist der Zug abgefahren! Es dauert zu lange, um einen solchen Umschwung in der aktuellen Zeit durchzuführen.“

6.3.4 Die Weiterbildungsmodalitäten

In Bezug auf Kompetenzprofile setzte das Unternehmen eine konstante Überwachung der benötigten bzw. in der nahen Zukunft erforderlichen Kompetenzen ein und verglich sie allgemein mit den Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter. Natürlich hatte jeder sein eigenes Profil. Und während das Unternehmen

voranschritt, wurden die Übergänge mit schätzungsweise 80 % der existierenden Belegschaft bewältigt. Der Ausbau von Qualifikationen und die Fortbildung stellen aus mehreren Gründen einen internen Prozess dar – erstens die für Aus- und Weiterbildung verfügbaren Finanzmittel, und zweitens vertritt das Unternehmen die Auffassung, dass es wichtig ist, Kenntnisse im Unternehmen und in Teams weiterzugeben.

Diese Kombination aus haushaltstechnischen Sachzwängen und dem Glauben an einen neuartigen Entwicklungsansatz bedeutet, dass eine oder zwei Personen in externe Kurse entsandt werden und dann fähig sind, diese Kenntnisse/Kompetenzen intern zu streuen bzw. weiterzugeben.

In diesem Sinne sagt das folgende Zitat eine ganze Menge über die berufliche Ausbildung und ihre Bedürfnisse aus: „In ihrer aktuellen Form kann die Berufsausbildung in den Anfängen kaum mit den Entwicklungen Schritt halten. Daher muss sie sich auf die Basiskompetenzen konzentrieren, die Grundlagenkompetenzen der Arbeitsstellen. Sie kann mit der Spezialisierung durch neue Technologien nicht Schritt halten. Für reguläre Schulen ist es unmöglich, ein wesentlicher Teil der Innovationsprozesse von Unternehmen im Wandel zu werden.“

6.3.5 Fazit

Das Unternehmen hat zu Beginn der 1990er Jahre damit angefangen, neue Dienstleistungen und neue Technologien zu seiner ursprünglichen Druckabteilung hinzuzufügen. Im Laufe der Jahre hat man verschiedene Phasen der Neuordnung erlebt, um mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten und auf Entwicklungen der Wirtschaft zu reagieren.

In der frühen Phase des Wandels war es möglich, Mitarbeitern mit veralteten oder dramatisch veränderten Funktionen eine neue Funktion im Unternehmen anzubieten. Bei den letzten Veränderungen war das aufgrund ihres Charakters sowie der Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen, sich dem Wandel anzupassen bzw. das für gute Leistungen erforderliche Fach- und Kenntnisniveau zu erreichen, nicht immer möglich.

Inzwischen entwickelt sich das Unternehmen immer mehr zu einem Kommunikationsbüro mit einem vollständigem Dienstleistungsangebot und allen Elementen der gesamten Kommunikationskette. Diese Strategie bedeutet auch, dass das Unternehmen neue Mitarbeiter mit einem höheren, akademischeren Bildungsabschluss oder relevanter Erfahrung auf diesem Niveau einstellen muss. Die Schulen für berufliche Erstausbildung und teilweise auch Fortbildung können das Unternehmen nicht mit neuen Beschäftigten in diesem Bereich versorgen. Diese Entwicklung lässt dem Unternehmen kaum eine andere Wahl: Für viele neue Funktionen muss es eigene Lösungen finden, um seine Mitarbeiter angemessen zu schulen. Das liegt auch an den für Aus- und Fortbildung verfügbaren Finanzmitteln. Eine der Strategien besteht in dieser Situation darin, dass einer oder zwei Mitarbeiter von externen Experten geschult werden. Die betroffenen Mitarbeiter geben ihr Wissen dann an ihre Kollegen weiter.

6.4 FALLSTUDIE SPANIEN

„Expansion zum Überleben“

6.4.1 Die Ausgangslage

Das Unternehmen begann vor etwa 30 Jahren als Betrieb für grafische Reproduktionen. Sein Erfolg fußte auf hoher Qualität und der Arbeit in einem stabilen Umfeld mit einer relativ festen Stammkundschaft. Derzeit beschäftigt das Unternehmen 35 Mitarbeiter, vor zehn Jahren waren es noch 60.

6.4.2 Der Ist-Zustand

Vor etwa zehn Jahren musste die Geschäftsleitung aufgrund mehrerer Umstände Änderungen im und am Unternehmen vornehmen. Ursachen waren die Wirtschaft, Forderungen von Kunden und der technologische Wandel. Daher beschloss das Unternehmen, sich stärker auf digitale Lösungen zu konzentrieren, sowohl im Druck- als auch im Multimedia-Umfeld. Mittlerweile betrachten die Kunden es als Kommunikationsunternehmen mit einem hochwertigen Dienstleistungsangebot in visueller und grafischer Kommunikation. Die analoge Fotografie, der Ausgangspunkt des Unternehmens, bildete die Grundlage der heute immer noch wertvollen Kenntnisse und Erfahrungen. Nahezu 99 % der Produktion werden heute digital erstellt: computer-generierte Bilder, digitale Bildbearbeitung, Digitaldruck, Farbmanagement und Design.

6.4.3 Die Vorgehensweise

Die einst „traditionelle“ geschäftliche Ausrichtung des Unternehmens hat inzwischen viele Veränderungen erfahren. Treiber dafür waren das Arbeitsumfeld und die verfügbare Technologie. Zunächst entsprachen diese Veränderungen einem 'Wettlauf ums Überleben', und mit ihrer Umsetzung 'hielt man sich über Wasser'. Diese Erfahrung gereicht dem Unternehmen nun zum Vorteil, da die Geschäftsleitung frühere Erfahrungen bemüht, um die Zukunft vorherzusagen und entsprechende Pläne zu schmieden. Natürlich ist eine genaue Vorhersage der Zukunft unmöglich, aber die Erkenntnisse der Vergangenheit sind sehr lehrreich. Durch seine Erfahrung hat das Unternehmen einige Basisregeln für das Überleben und den Erfolg aufgestellt:

- Ein modernes Ausrüstungsniveau bewahren;
- Damit verbundene Software regelmäßig aktualisieren;
- Ein effizienter Workflow;
- Ein Qualitätssicherungssystem bewahren;
- Ein offenes Ohr für die Kunden;
- Ausbildungslevel der Mitarbeiter bewahren.

6.4.4 Die Weiterbildungsmodalitäten

Für dieses Unternehmen kommt es vor allem darauf an, dass die Kompetenzen und Fertigkeiten der Mitarbeiter auf dem höchsten Stand sind. Problematisch ist allerdings, dass dieser Bedarf aufgrund der notwendigen Struktur und Planung der beruflichen Aus- und Weiterbildung und wegen der Reaktionszeit des Systems nicht so schnell erfüllt

werden kann, wie es die Umstände diktieren. Aus diesem Grund ist die Kooperation zwischen den berufsbildenden Schulen im Grafik-/Mediensektor und den Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Zeitnahe, enge Kontakte helfen den Schulen mitunter bei der Anpassung des aktuellen Kursangebots, um die jetzige Situation zu bewältigen, und bei der Entwicklung neuer Kurse, damit die Mitarbeiter der Zukunft bereitgestellt werden können.

6.4.5 Fazit

Neben den Fähigkeiten des Unternehmens fordern die heutigen Geschäftspartner kurze Reaktionszeiten und Flexibilität. Das Unternehmen hat ein eigenes Personen- und Betriebsnetzwerk mit den angemessenen Kompetenzen, Fachkenntnissen und Fertigkeiten erstellt, das bei Bedarf eingesetzt werden kann. Es bleibt abzuwarten, ob diese Netzwerke nachhaltig und von langer Dauer sind. Jedenfalls vertritt das Unternehmen die Auffassung, dass es sich dabei aufgrund der sporadischen Natur der Arbeit und der großen Vielfalt der erforderlichen Kompetenzen um den richtigen Weg in die Zukunft handelt.

6.5 FALLSTUDIE MALTA

Entwicklung von Industrienormen und Konzeption eines Kursangebots für die berufliche Bildung.

6.5.1 Die Anfänge

Für die Druckindustrie Maltas gibt es einen Kurs im formalen System der beruflichen Bildung für 16-jährige Schüler, die gerade ihren Sekundarschulabschluss gemacht haben. Es handelt sich um einen dreijährigen Kurs mit Lehrangebot. Für die Beschäftigten von Unternehmen, die nicht das Glück hatten, einen Abschluss, einen Befähigungsnachweis oder gleich welche formale Anerkennung ihrer Kompetenzen und Fachkenntnisse zu erlangen, gab es keine Kurse oder Teilzeitmöglichkeiten, um das nachzuholen.

Der Maltesische Verband der Druckindustrie (MPIA) hat mehr als acht Jahre lang an der Entwicklung von Industrienormen gearbeitet. In dieser Zeit fanden viele Sitzungen mit Vertretern des Malta College of Arts, Science & Technology (MCAST) und des nationalen Bildungsministeriums statt, um ein Projekt für die Einrichtung von Industrienormen und folgerichtig berufliche Aus- und Weiterbildungskurse zu initiieren, damit die betroffenen Beschäftigten in den Unternehmen ihren formalen Abschluss bzw. ihr Diplom erhalten können. Das Hauptproblem waren die fehlenden Mittel für die Durchführung dieser Arbeit.

6.5.2 Industrienormen

Dennoch gelang es dem MPIA als erstem Industriesektor in Malta, eine Studie mit dem maltesischen Qualifikationsrat (heute die Nationale Kommission für weiterführenden Unterricht und Hochschulwesen (NCFHE)) zu organisieren, um nationale Berufsnormen für die Druckindustrie zu entwickeln. MCAST beantragte europäische Fördermittel zur Bezuschussung eines Projektes für die Weiterentwicklung des

Outputs der Berufsnormen zu Ausbildungs- und Profilnormen, und 2010 bewilligte die EU den Projektantrag von MCAST im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF): „Linking Industrial Needs and Vocational Education & Training (VET) to Optimise Human Capital“ (Die Bedürfnisse der Industrie mit der beruflichen Aus- und Fortbildung verknüpfen, um das Humankapital zu optimieren). Die maltesische Regierung hat die nötige Co-Finanzierung für das Projekt bereitgestellt.

In der ersten Phase des ESF-Projektes wurden die Kompetenzbedürfnisse des Sektors identifiziert. An dieser Bestandsaufnahme beteiligten sich die Unternehmen (MPIA-Mitglieder), MPIA als repräsentative Organisation und MCAST. Wie üblich konnte man nicht alle Bedürfnisse der Unternehmen berücksichtigen, und ganz spezifische Einzelbedürfnisse bzw. eine sehr geringe Zahl von Unternehmen mussten ausgelassen werden.

6.5.3 Entwicklung von Ausbildungsnormen und Kursen

Eine Facharbeitsgruppe wurde eingerichtet, um den Lehrplan zu entwickeln, und zwar auf der Grundlage von Lernergebnissen, die zur Einhaltung der strikten Kriterien der Qualitätssicherungsprozesse erforderlich waren. Die Arbeitsgruppe bestand aus relevanten Sachverständigen der Unternehmen und des Arbeitgeberverbandes, Berufsbildungsanbietern und ausgewiesenen Experten für die Formulierung der Ausbildungsinhalte.

Bei Bedarf wurde jederzeit Fachwissen von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe bereitgestellt.

Die Aufgabe bestand darin, Kurse/Lernergebnisse zu entwickeln, die dem Nationalen Qualifikationsrahmen (NQF) Maltas genügen und natürlich mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQF), in diesem Fall Ebene drei, in Verbindung stehen. Nach drei Jahren und vielen Sitzungen war das Ergebnis der Arbeitsgruppe so weit, um als Teilzeit-Kurs mit offenem Zugang an den Start zu gehen.

Der Kurs hat einen ganzheitlichen Charakter: Er deckt sämtliche relevanten Bereiche der Druckindustrie ab, vom ersten Designabriss des Endproduktes bis hin zu den Schlusstappen der Produktion des eigentlichen Druckerzeugnisses. Der ganzheitliche Ansatz bedeutet ebenfalls, dass alle unterschiedlichen Druckprozesse im Rahmen des Kurses behandelt werden.

Schon ganz zu Beginn des Kurses wurden die Experten in Anspruch genommen, und auch Sachverständige aus der Branche waren vom Startschuss weg dabei.

6.5.4 Der Ist-Zustand

Der gesamte Kurs besteht aus sechs Modulen von jeweils 60 Kontaktstunden und 40 Studienstunden, Aufgaben und zusätzlich einigen schriftlichen Tests. Die Kursdauer kann ein Jahr betragen, allerdings ist es auch möglich, den Kurs über einen längeren Zeitraum zu strecken, da es sich um einen Teilzeit-Abendkurs handelt. Alle Module

müssen abgeschlossen werden, um den offiziellen Befähigungsnachweis zu erhalten.

Bislang sind die Ergebnisse gut, es gibt positive Reaktionen seitens der Lernenden und der Unternehmen. Für das Jahr 2014/2015 haben sich bereits 15 neue Kursteilnehmer angemeldet, was für eine Industrie von geringer Größe natürlich ein gutes Resultat darstellt.

Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass ein derartiges Projekt ohne die finanzielle Unterstützung der EU und der Industriepartner, einschließlich MPIA-Vertreter, die freiwillig viele Bemühungen unternommen haben, unmöglich gewesen wäre.

6.5.5 Fazit

Der Sonderfall Malta zeigt eindeutig, dass eine kleinere Industrie mit viel Engagement, mit der finanziellen Unterstützung der EU und mit der Kooperation professioneller Partner auch in der Lage ist, gute Ergebnisse zu erreichen, was für das Land, die Industrie und die dort Beschäftigten einen großen Mehrwert darstellt.

Ansatz, Konzept und Entwicklung dieses Projektes im Laufe der Jahre stellen ein gutes Beispiel für die in Kapitel 7.3 beschriebenen bewährten Praktiken dar. Treibende Kraft war der Arbeitgeberverband: Er identifizierte das Bedürfnis, die Leistungen der Mitarbeiter und der Unternehmen offiziell anerkennen zu lassen. Der Verband kontaktierte einen Anbieter für berufliche Bildungsmaßnahmen, und in verschiedenen Projektphasen setzte man entweder auf (externes) Fachwissen, oder die teilnehmenden Partner brachten ihre Kenntnisse ein. In einem gemeinsamen Projekt wurden Normen festgelegt, Materialien entwickelt und ein beruflicher Bildungskurs gestartet. Wie in vielen Fällen in der Praxis erfolgt die Entwicklung auch „im Eilverfahren.“

7. Bewährte Praktiken

7.1 EINLEITUNG

Das Hauptziel des 'Future Skills'- Projektes ist die Beschreibung bewährter Praktiken zur Identifikation, Analyse und Entwicklung von Kompetenzen in Kursen und Programmen für die berufliche Ausbildung.

Kompetenzen und ihre Entwicklung bilden einen der Ecksteine für die weitere Entwicklung der Industrie in Europa, damit sie in der globalen Wirtschaft konkurrenzfähig bleibt. In Anbetracht der notwendigen Modernisierung und der Anpassung an externe Umstände wie den wirtschaftlichen und technologischen Wandel ist das Fachniveau der Beschäftigten der Industrie von vitaler Bedeutung.

Wenn in den Beschreibungen auf den nächsten Seiten der Oberbegriff „Unternehmen“ verwendet wird, ist damit das Gesamtkonzept gemeint: Unternehmen, Mitarbeiter, repräsentative Organe im Unternehmen, Geschäftsleitung, Eigentümer, Arbeitgeber und alle anderen Elemente, die sich identifizieren lassen. In den Beschreibungen liegt das Hauptaugenmerk auf den einzuleitenden Prozessen und Maßnahmen in der Kompetenzentwicklung, um den Bedarf an neuen zusätzlichen oder angepassten Kompetenzen zu erfüllen. Selbstredend müssen in Situationen des Wandels, der Reform und Restrukturierung weitaus mehr Elemente berücksichtigt werden. Letztere werden hier allerdings nicht beschrieben, da sie in einer früheren Studie der Sozialpartner dargelegt wurden: *Restrukturierung und Neuordnung der Druckunternehmen*.¹⁰

Unternehmen, Gewerkschaften und Mitarbeiter müssen flexibel und kreativ sein, um Lösungen für die einzelnen Kompetenzbedürfnisse zu finden. Die in diesem Kapitel beschriebenen bewährten Praktiken können den verschiedenen Partnern bei ihrer Suche nach den besten Methoden für den Umgang mit diesen Bedürfnissen helfen.

7.2 UNTERSCHIEDLICHE SZENARIOS FÜR DIE KOMPETENZENTWICKLUNG

Die Ergebnisse der Feldstudie (Kapitel 5 des Berichtes) zeigen, dass sich die Prozesse und Partner der Kompetenzentwicklung in Bezug auf den jeweiligen Industriesektor und vor allem hinsichtlich der Gründe für den Wandel in den Unternehmen unterscheiden. Die bewährten Praktiken werden in drei Szenarien beschrieben, die man in den wesentlichen Veränderungsprozessen erkennen kann.

- **Das traditionelle und beständige Umfeld:**
 - > Die Kompetenzen werden in erster Linie benötigt, um die Effizienz zu steigern, neue bzw. abgeänderte

Erweiterungen existierender Technologien zu übernehmen und möglicherweise neue Produkte mit alter Technologie herzustellen;

- **Erweiterungen oder Ergänzungen traditioneller Dienstleistungen:**

- > Von den Unternehmen benötigte Kompetenzen, um in der Drucklieferkette (vor- und nachgelagert) Dienstleistungen anzubieten;

- **Neue Unternehmen und Neuankömmlinge auf einem Markt im Wandel:**

- > Existierende Unternehmen, die einen neuen Marktbereich betreten, um existierenden Kunden neue Dienstleistungen anbieten zu können, und neue Unternehmen, die aus nicht traditionellen Bereichen mit wenig bzw. ohne Hintergrundwissen über die Grafikindustrie auf den Markt vorstoßen:

- > Der Kompetenzbedarf ist sehr unterschiedlich, doch größtenteils sind die Kompetenzen und die Entwicklung den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen auf Maß anzupassen.

In den nächsten Absätzen werden diese Umgebungs-szenarien beschrieben, indem die Prozesse und Schritte aufgezeigt werden, die in der Identifikation der benötigten Kompetenzen, ihrer Analyse, Entwicklung und Implementierung in der Ausbildung und/oder den Unternehmen ins Spiel kommen.

Die an den einzelnen Schritten beteiligten Partner/Parteien unterscheiden sich je nach Szenario.

Es leuchtet ein, dass eine ganze Bandbreite von Akteuren in die Prozesse der Kompetenzentwicklung und -implementierung eingebunden sein können. Einen Überblick finden Sie in Kapitel 4, Abbildung 3. Allerdings sollte hier erwähnt werden, dass in den Prozessen, in denen das Unternehmen federführend auftritt, die Gewerkschaften auch eine Rolle spielen. Letztere unterstützen und erleichtern die Entwicklungsetappen sowie die Übertragung in formale berufsbildende Programme.

Mit Blickaufeinige Etappen in den bewährten Praktiken empfiehlt sich eine detaillierte Beschreibung der Kompetenzen. Wenn kein Anbieter für berufliche Bildungsmaßnahmen verfügbar ist, bzw. wenn das nötige Fachwissen dem Unternehmen betriebsintern fehlt, bietet der Markt unterschiedliche Formen der Kompetenzanalyse, entweder über die Arbeitgeberorganisationen, oder über Fachanbieter aus der Privatwirtschaft. Diese Ausweichmöglichkeit macht Sinn, wenn Unternehmen die Analyse systematisch angehen wollen, vor allem wenn mehr als eine Handvoll Mitarbeiter davon betroffen sind.

¹⁰. Die Zukunft der europäischen Druckindustrie in unseren Händen: Intergraf / Uni Europa Graphical

Im letzten Abschnitt des Kapitels wird das bestens bekannte Szenario der Länder beschrieben, in denen das Lehrsystem bzw. das duale System einen wesentlichen Teil der beruflichen Ausbildung darstellt. Kennzeichen dieses Systems sind die intensive Kooperation und ein hohes Maß an Verantwortung der Sozialpartner.

7.3 DAS TRADITIONELLE UND BESTÄNDIGE UMFELD

Das traditionelle und beständige Umfeld kann hauptsächlich in der Druckindustrie angesiedelt werden. Ziel und Umfang des Wandels konzentrieren sich in erster Linie auf die Bewahrung der aktuellen Position des Unternehmens. Neu benötigte Kompetenzen entsprechen hauptsächlich Abänderungen existierender Kompetenzen/Profile, die bereits in den Programm- und Kursangeboten von Schulen und kommerziellen Anbietern zum Einsatz kommen.

Die Umfrage (Kapitel 5 dieses Berichtes) zeigt, dass bei dieser Art der Entwicklung neuer Kompetenzen in erster Linie Arbeitgeber die Initiative ergreifen (bzw. die nötigen Veränderungen einleiten). In dem gesamten Prozess sind die Sozialpartner die Protagonisten, mit einer spezifischen Beteiligung der Arbeitgeber, aber auch die Schulen und andere Anbieter für berufliche Bildungsmaßnahmen spielen eine wichtige Rolle in den Prozessen der Analyse benötigter Kompetenzen und ihrer Implementierung in der Ausbildung.

In den folgenden Absätzen werden die verschiedenen Schritte beschrieben, in die sich der gesamte Prozess aufschlüsseln lässt. Für die einzelnen Etappen werden die beteiligten Partner mit ihrer jeweiligen Rolle hervorgehoben.

- *Schritt 1 Identifikation der von den Unternehmen benötigten Kompetenzen.* Bei der Analyse der Veränderungen, die das Unternehmen implementieren wird, identifiziert es den Bedarf neuer Kompetenzen. Dabei handelt es sich nicht unbedingt um einen komplizierten bzw. komplexen Prozess, sondern vielleicht um die Feststellung, dass die Veränderungen (z.B. neue Investitionen) nicht ohne zusätzliche Kompetenzen voranschreiten können.
- *Schritt 2 Analyse der Kompetenzen.* Die Kompetenzen müssen inhaltlich und in Bezug auf spezifische Anforderungen analysiert werden. So lässt sich bewerten, ob sie anhand technischer Schulungen angeeignet werden können, oder ob komplexere Elemente/Fertigkeiten erforderlich sind, um die Kompetenzlücke im Unternehmen zu schließen. In dem zweiten Fall sind andere Lösungen in Betracht zu ziehen. Diese Analyse kann von Schulen/Anbietern beruflicher Bildungsmaßnahmen (als Experten) in Kombination mit Unternehmensvertretern durchgeführt werden. Falls sowohl das Unternehmen, als auch der Bildungsanbieter das Endergebnis dieser Etappe als zufriedenstellend bewerten, ist es für die weitere

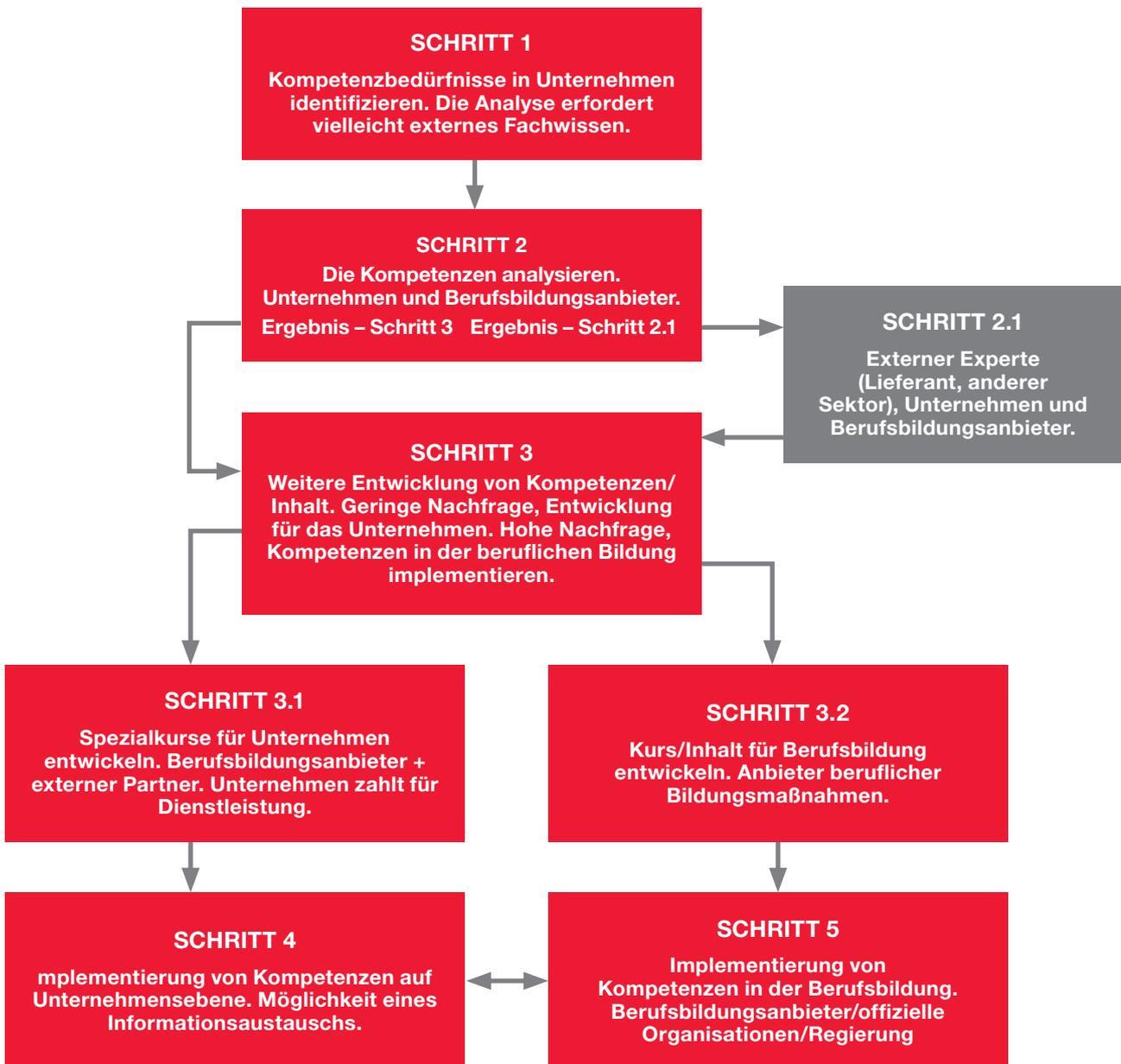
Entwicklung einsetzbar. Dann kann Schritt 3 als nächste Etappe folgen. In einigen Fällen ist es vielleicht notwendig, das Ergebnis von Schritt 2 durch externe Sachverständige bestätigen zu lassen.

- *Schritt 2.1 Bestätigung von Schritt 2 durch externe Sachverständige.* Der externe Sachverständige kann ein Berater sein (technisch oder Ausbildung), ein Lieferant oder eine andere Organisation. Grundlegend ist, dass die Person bzw. Organisation den Ruf als Sachverständiger in dem jeweiligen Themenbereich genießt. Falls alle beteiligten Parteien das Ergebnis dieser Etappe akzeptieren, ist Schritt 2 abgeschlossen. Es folgt Schritt 3.
- *Schritt 3 Der Beschluss über die weitere Kompetenzentwicklung.* Nun können die beteiligten Partner, Arbeitgeber und Anbieter für berufliche Bildungsmaßnahmen, beschließen, wie die neuen Kompetenzen entwickelt werden, um sie ggf. in Ausbildungsprogramme/-inhalte zu übertragen. Natürlich ist die Übertragung von Kompetenzen in ein berufliches Aus- und Weiterbildungsprogramm nur angebracht, wenn sie eine große Unternehmensgruppe betrifft oder im großen Stil anwendbar ist.
- *Schritt 3.1 Entwicklung maßgeschneiderter Kurse für Unternehmen.* Oberste Priorität genießt in solch einer Situation die Suche nach einer bedarfsgerechten Unternehmenslösung. Berufsbildungsanbieter können maßgeschneiderte Kurse für schulungsbedürftige Mitarbeiter von Unternehmen entwickeln. In den meisten Fällen verfährt man über privatwirtschaftliche Anbieter, und Unternehmen müssen für Dienstleistungen wie bereitgestellte Kursmaterialien und Lehrer bzw. Coaches zur Vermittlung von Wissen oder Kompetenzen zahlen.
- *Schritt 3.2 Entwicklung von Kursen, die in Systemen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu implementieren sind.* Ein zweiter Beschluss betrifft die Frage, ob es angebracht ist, Materialien zwecks Umsetzung in der beruflichen Bildung zu entwickeln. Diese Entscheidung wird vom zukünftigen Markt für solche Kurse abhängen, und der Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen trifft sie in enger Kooperation mit Sachverständigen- Organisationen auf Regierungsebene oder spezialisierten Bildungseinrichtungen.
- *Schritt 4 Umsetzung der Kompetenzen im Unternehmen.* Die Endergebnisse der Schritte 2 und 3.1 erfahren eine Feinanpassung, um den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden. In dieser Phase werden die Inhalte des Schulungsprogramms in der Arbeitspraxis entwickelt, und bei Bedarf kann der Kurs gesteuert werden.

- Schritt 5 Entwicklung der Kompetenzen zwecks Übertragung in die berufliche Bildung. Zu diesem Zeitpunkt muss der Berufsbildungsanbieter die vollständige Führungsrolle im Projekt übernehmen und die offiziellen Verfahren bemühen, um die Übertragung der neuen Kompetenzen in die Ausbildung sicherzustellen, falls dies angebracht ist. In dieser besonderen Projektphase benötigen die Anbieter die Beteiligung offizieller Organe und Organisationen sowie der nationalen Regierung, damit die Kompetenzen in der formalen Ausbildung implementiert werden können. Dieser Prozess kann je nach Land unterschiedlich sein.

In diesem bewährten Praxisbeispiel werden zwei Entwicklungsrichtungen beschrieben. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass eine Entscheidung zwischen der Entwicklung von Kompetenzen/Kursen auf Unternehmensebene (Fachkurse für eine kleine Zahl von Unternehmen) oder auf Ebene der beruflichen Bildung fällt. Sowohl für die Unternehmen, als auch die Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen ist es grundlegend, dass der Informationsaustausch über die Entwicklung und den Inhalt tatsächlich stattfindet. Es ist wichtig, dass die Arbeitgeberorganisationen (möglichst die Sozialpartner) die Bereitschaft zum Informationsaustausch auf Unternehmensebene fördern. Die in dem traditionellen

Abbildung 14: Traditionelles und kontinuierliches Umfeld



Szenario beschriebenen Etappen zeigen, dass die Zahl der an dem Gesamtprozess beteiligten Parteien eher begrenzt ist. Das stimmt teilweise für einen allgemeingültigen Kontext, der auf die Mehrheit der EU-Länder zuzutreffen scheint. Dennoch muss auf den Variantenreichtum der an diesen Prozessen beteiligten Parteien hingewiesen werden.

Ein Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen und eine Fachhochschule können ebenfalls eine auf Erforschung und Entwicklung von Ausbildungs- und Arbeitsmarktfragen spezialisierte Einrichtung sein. In einigen EU-Ländern (z.B. Deutschland: BIBB) haben besondere (Regierungs-) Organisationen die Aufgabe, die Veränderungen in der Industrie und die Frage nach der Implementierung dieser Veränderungen in der Ausbildung zu erforschen, um die Industrie mit gut ausgebildeten Mitarbeitern zu versorgen.

In anderen Ländern übernehmen die Sector Skills Councils der Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen die Forschung und Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit Schulen und Fachhochschulen. Es ist unmöglich, alle Varianten in den bewährten Praxisbeispielen festzuhalten.

7.4 ERWEITERUNGEN ODER ERGÄNZUNGEN TRADITIONELLER DIENSTLEISTUNGEN

In diesem Abschnitt des Kapitels geht es um einen anderen Bestandteil der Grafikindustrie, der oftmals als neue Medien bzw. Digitalbranche bezeichnet wird. Die Wurzeln vieler Unternehmen in diesem Industriesegment liegen in der Druckindustrie, und sie haben (kürzlich) ihr Druckdienstleistungsangebot vollständig auf neue und digitale Medien umgestellt (s. nächstes Szenario) oder neue und digitale Medien zu ihrer existierenden Geschäftstätigkeit hinzugefügt. Mit der Erweiterung oder Ergänzung der existierenden Dienstleistungen schaffen Unternehmen einen Mehrwert für die Kunden, z.B. beim Multi-Channel Publishing oder bei Kommunikationsdienstleistungen.¹¹

Der Kompetenzbedarf dieser Unternehmen besteht hauptsächlich darin, den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter neue hinzuzufügen und intelligente Lösungen aus Kombinationen und Funktionen im Unternehmen zu finden. Die Umfrageergebnisse (s. Kapitel 5 des Berichtes) und der Bericht „Die Zukunft der europäischen Druckindustrie“¹² zeigen das ganz deutlich.

Die neuen Geschäftsmodelle dieser Unternehmen umfassen nicht nur technologische Veränderungen, sondern auch einen anderen Kundenansatz und ein anderes Muster in den Kundenbeziehungen. Folgerichtig müssen die Marketingstrategien und -aktivitäten aktualisiert und erweitert werden, weshalb der Schulungsbedarf nicht nur in

technischer Hinsicht wie im ersten Szenario besteht, sondern auch in „weichen“ Kompetenzen wie Vertrieb, Marketing und Kundendienst.

Die Auswertung der Umfrage in Kapitel 5 verweist auf einen Wandel in Bezug auf die Rolle und die Beteiligung der wichtigen Partner für die Initiierung und Umsetzung der erforderlichen Veränderungen, um einer veränderten Arbeitsmarktnachfrage vorzugreifen (Kapitel 5.3). In der Beschreibung der bewährten Praxis für das traditionelle Umfeld (s. 7.3) leiteten die Arbeitgeber die Aktivitäten zur Erfüllung ihrer Kompetenzbedürfnisse ein. In diesem Industriesegment initiieren hingegen die (Fach-)Schulen/Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen die meisten Veränderungen. In dieser bewährten Praxis für die neue Medienbranche/Digitalbranche bildet abermals der von den Unternehmen identifizierte Kompetenzbedarf den Ausgangspunkt, da die Unternehmen für die existierenden Kunden ihr Dienstleistungsangebot erweitern oder ergänzen.

- *Schritt 1. Identifikation des Kompetenzbedarfs durch die Unternehmen.* Bei der Bestandsaufnahme und Planung des Veränderungsprozesses, der in der Praxis vielfach nebenher läuft, identifizieren Unternehmen Engpässe in sämtlichen Kompetenzbereichen, die sie für die aktuellen Funktionen benötigen. Die Beschreibung dieser Engpässe kann das Unternehmen selbst oder zusammen mit einem Dritten vornehmen. Um herauszufinden, ob das existierende Kursangebot der Berufsbildungsanbieter eine Lösung für die in Schritt 1 identifizierte Kompetenzlücke liefern kann, wendet sich das Unternehmen vielleicht zunächst an die vorhandenen Fachhochschulen/Schulen bzw. die Arbeitgeberorganisation, um so die gewünschten Informationen zu erhalten oder eine gemeinsame Lösung zu erreichen.
- *Schritt 2. Konsultation von Anbietern beruflicher Bildungsmaßnahmen hinsichtlich Lösungen mit existierenden Kursen.* Unternehmen und relevante Berufsbildungsanbieter bzw. Arbeitgeberverbände sollten anhand der Beschreibung der zukünftigen Kompetenzbedürfnisse eine detaillierte Bedarfsanalyse durchführen. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden die Grundlage für einen Vergleich mit den zu dem Zeitpunkt in der Ausbildung verfügbaren Kursinhalten. Wenn die vom Unternehmen benötigten Kompetenzen in diesen Programmen enthalten sind, kann der Anbieter den Bedarf abdecken, und Schritt 3 folgt als nächste Etappe. Bieten die existierenden Kurse in der beruflichen Bildung nicht die gewünschte Lösung, sollte eine zusätzliche Etappe aufgenommen werden, und zwar Schritt 2.1.

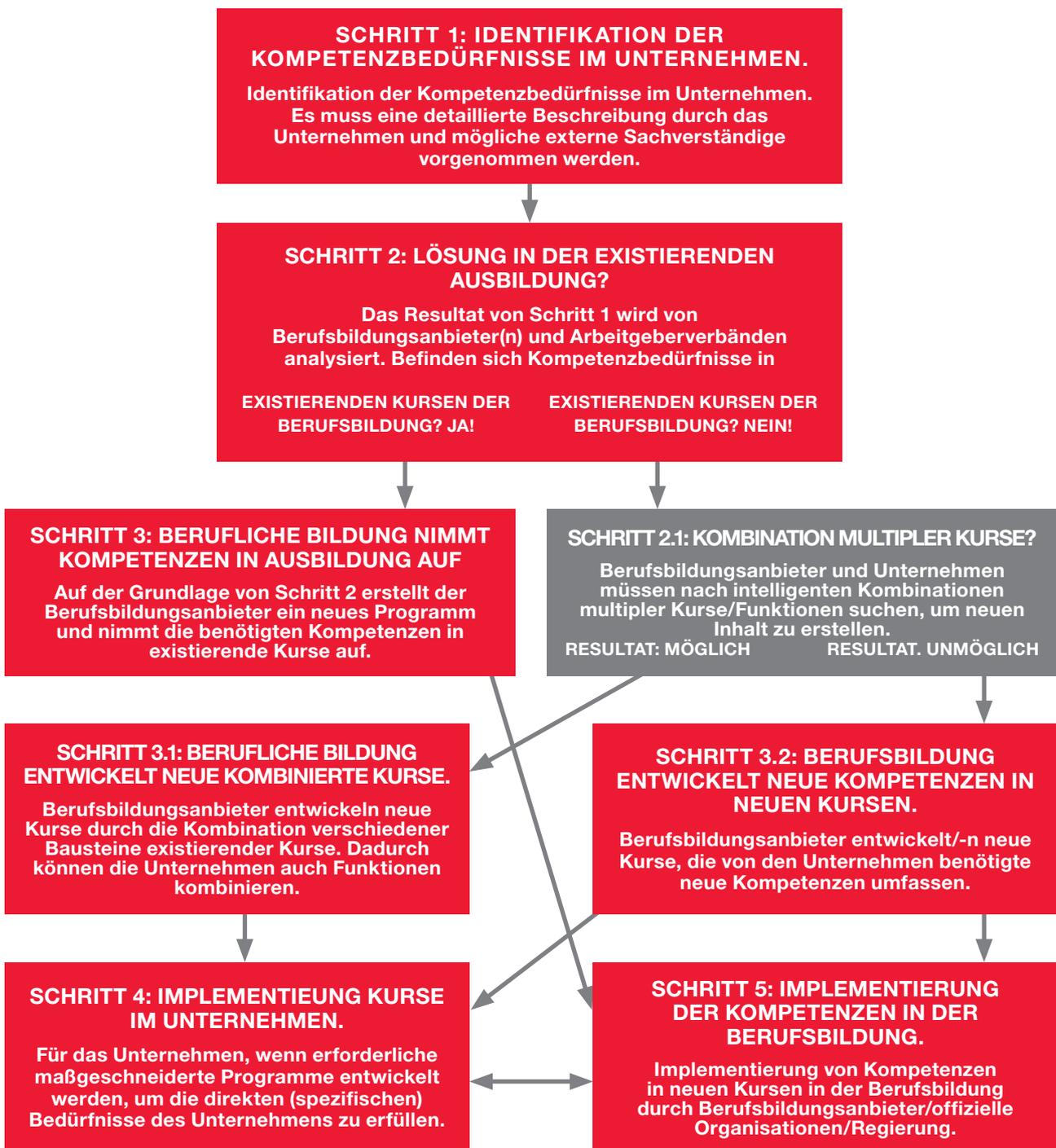
11. In Anhang III befindet sich eine Liste mit Bezeichnungen/Kompetenzen/Berufen, die von den Befragten zu den Entwicklungen in der Branche neue Medien/Digitales erwähnt wurden.

12. 'Den größten Fortschritt haben wir Kombinationen existierender Technologien und nicht brandneuen Ideen zu verdanken. Zukünftige Innovationen im Druckbereich werden inkrementelle Kombinationen und Anpassungen existierender Technologien sein. Erfolgreiche Unternehmen werden die Technologie den neuen Marktbedingungen anpassen'. *Die Zukunft der europäischen Druckindustrie in unseren Händen*: Intergraf / Uni Europa Graphical.

- Schritt 2.1 Existierende Kurse nach möglichen Kombinationen durchforsten. Falls Schritt 2 nicht zu dem gewünschten Ergebnis führt, kann der Berufsbildungsanbieter mit dem in seiner Organisation verfügbaren Fachwissen interne Nachforschungen anstellen (vielleicht in einer anderen Fakultät) und bei entsprechender Relevanz des Fachwissens

im Unternehmen Möglichkeiten für intelligente Kombinationen verschiedener Kompetenzen/Bestandteile anderer Kurse finden, aus denen ein bedarfsgerechter neuer Kurs 'geformt' werden kann. Dieses Ergebnis kann in der Ausbildung implementiert werden, um die Bedürfnisse mehrerer Unternehmen zu bedienen, oder zu einer Kombination existierender Funktionen

Abbildung 15: Erweiterungen oder Ergänzungen traditioneller Dienstleistungen



im Unternehmen selbst führen, wobei existierende Kompetenzen von Beschäftigten des Unternehmens eingesetzt werden, allerdings vielleicht in einer anderen Abteilung. Sind diese Möglichkeiten vorhanden, ist Schritt 3.1 die nächste Etappe. Löst diese Suche nach Kombinationen das Problem nicht, muss die nächste Etappe eingeläutet werden, Schritt 3.2.

- *Schritt 3 Entwicklung der neuen Kompetenzen durch den Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen.* Anhand der detaillierten Kompetenzanalyse im ersten Abschnitt von Schritt 2 entwickelt der Anbieter die neuen Kompetenzen in existierenden Schulungskursen.
- *Schritt 3.1 Entwicklung neuer Kurse anhand der Kombination existierender Kurse durch den Berufsbildungsanbieter.* Wenn in Schritt 2.1 klar ist, dass die Lösung für die Kompetenzbedürfnisse aus der Kombination von zwei oder mehreren existierenden Kompetenz-/ (Profil-)Kursen besteht, wird der Anbieter diese auf Unternehmensebene und/oder in der beruflichen Bildung entwickeln und implementieren.
- *Schritt 3.2 Entwicklung neuer Kompetenzen in neuen Kursen.* Wenn die Frage in Schritt 2 geklärt hat, dass es unmöglich ist, Lösungen im bestehenden Aus- und Weiterbildungskursangebot zu finden, muss der Anbieter neue Kurse für neue Kompetenzen entwickeln. Wie in der vorigen bewährten Praxis müssen Entschlüsse gefasst werden, ob dies für ein bestimmtes Unternehmen (kommerzielle Dienstleistung) oder für die berufliche Bildung allgemein vorgenommen wird.
- *Schritt 4 Implementierung von Kompetenzen im Unternehmen.* Die Endergebnisse der Schritte 2 und 3 erfahren eine Feinanpassung oder werden gesteuert, um den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden. In dieser Phase werden die Inhalte des Schulungsprogramms in der Arbeitspraxis entwickelt.
- *Schritt 5 Entwicklung der Kompetenzen für die Implementierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.* Zu diesem Zeitpunkt muss der Berufsbildungsanbieter die vollständige Führungsrolle im Projekt übernehmen und die offiziellen Verfahren bemühen, um die Implementierung der neuen Kompetenzen in der Ausbildung sicherzustellen, falls dies angebracht ist.

7.5 NEUE UNTERNEHMEN UND NEUANKÖMMLINGE AUF EINEM MARKT IM WANDEL

Das dritte beschriebene Umfeld ist auch eng mit der Branche neue Medien / Digitales und mit der Kreativwirtschaft verknüpft. Die Unterschiede zum Umfeld in Abschnitt 7.4 beziehen sich auf die auf diesem Markt tätigen Unternehmen. Man identifiziert zwei verschiedene Arten von Unternehmen mit einem gänzlich anderen Hintergrund:

- Die erste Gruppe der „alten“ Unternehmen stammt aus der Grafikindustrie. Allerdings haben sie sich zu ganz neuen Unternehmen entwickelt, die ihre ursprünglichen Druckdienstleistungen größtenteils abbauen. Mit der Rolle und der Position der Sozialpartner sowie der zentral organisierten und gemeinsamen, strukturellen Fortbildung und Aktualisierung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter sind diese Unternehmen vertraut.
- Die zweite Gruppe besteht aus neuen Unternehmen in der „digitalen Welt“, die nicht unbedingt den Hintergrund der ersten Gruppe teilen. Vielleicht ist ihnen die Kultur der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen völlig fremd, weshalb sie die Kultur einer gemeinsamen Entwicklung der Fortbildung nicht verinnerlicht haben, von Lehrstellen ganz zu schweigen. Zudem bedeutet die Kombination aus einer IT-basierten Grundausbildung und einfacheren, in die Ausrüstung eingebauten Prozess-Steuerungen, dass die Schulung nicht als mehrjähriger, sondern eher als mehrwöchiger Prozess betrachtet wird! Aufgrund des oben beschriebenen Geschäftsmodells geht ihr Markteinstieg mit einer viel niedrigeren Kostenbarriere einher. Es wird weniger Geld für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ausgegeben. Das setzt die ursprünglichen Geschäftsmodelle der 'alten' Unternehmen unter Druck.

Bei einer näheren Betrachtung der letzten Entwicklungen in der Grafikindustrie (wie in Kapitel 3 dieses Berichtes beschrieben) erkennt man, dass nicht nur auf Innovationen der Spitzentechnologie reagiert werden muss, sondern dass es im wechselhaften Umfeld der 'modernen Grafikindustrie' vielmehr um die Tätigkeit in einer 'allgemeinen Kommunikations- und Kreativbranche' geht. Für Unternehmen bedeutet das die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, neuer Dienstleistungen, veränderte Beziehungen zwischen Lieferant-Benutzer und die Beteiligung an Netzwerken oder Partnerschaften, die für alle Teilnehmer einen Mehrwert schaffen.

In diesem Umfeld benötigen die Mitarbeiter für die unmittelbare Zukunft neue Kompetenzen und Fertigkeiten. Die Frage, „ob die berufliche Bildung die Kurse anbietet, die Schüler angemessen auf diese Funktionen und Anforderungen vorbereitet“, wird in Kapitel 8 mit den Empfehlungen behandelt.

In diesem Absatz wird die Methode zur Identifikation und Entwicklung der Kompetenzen als zukunftsweisend beschrieben. In der Praxis denken die Autoren, dass es für diesen spezifischen Rahmen drei Hauptströmungen in den Kompetenzentwicklungen gibt:

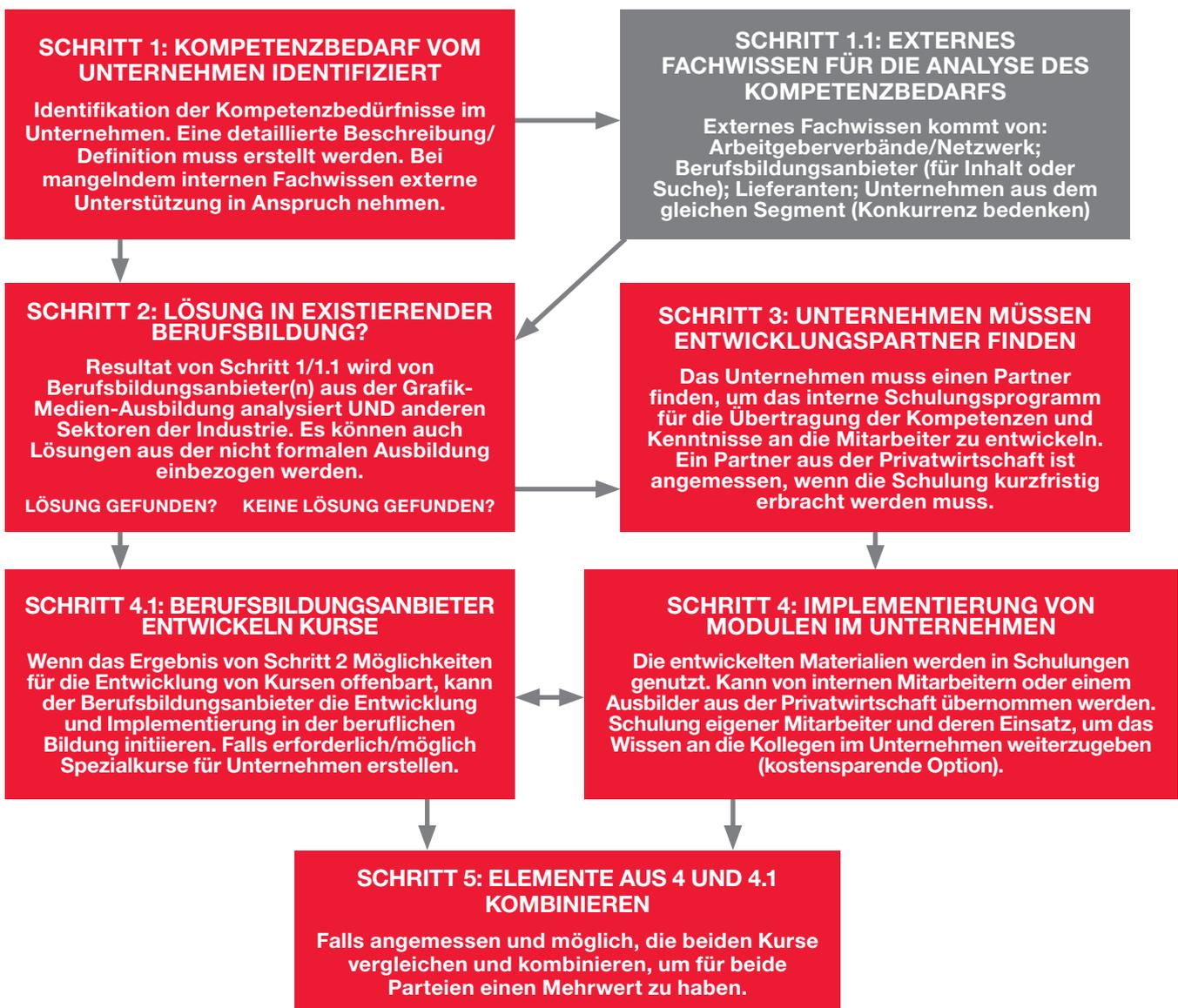
1. Kompetenzen in Bezug auf die Technologie (hauptsächlich harte Kompetenzen), Workflow und dienstleistungsorientierte Kompetenzen in der internen Standard-Auftragsverwaltung und traditionelle Vertriebs- und Kundenbeziehungen

(weiche und harte Kompetenzen). Die Schulung wird größtenteils durch die berufliche Bildung, entweder die Grundqualifikation oder die höhere Ebene abgedeckt. Es kommt zu einer Vielfalt von Entwicklungen und Veränderungen, doch kann man diese als laufende Entwicklung in einem anderen Bereich betrachten.

- 2. Kompetenzen in Zusammenhang mit nicht rein technischen Prozessen: Verbesserung der Effizienz, Arbeitsmethoden verändern und aktualisieren, neue und effektive Kommunikationslinien einrichten, usw.

- 3. Kompetenzen in Zusammenhang mit Multi-Channel-, medienübergreifendem 'Denken' und Konzeptualisierung, komplexem Kampagnen-Management und auch in Verbindung mit Vertrieb und Marketing. Das wird der Bereich für die höhere berufliche Bildung werden. Unternehmen, die mit diesen Aktivitäten konfrontiert sind, machen die Erfahrung, dass das Niveau der beruflichen Erstausbildung und der höheren Bildung die Nachfrage nach Arbeitskräften in diesen Positionen nicht bedienen kann. Die Entwicklung und Verwaltung einer Marketing-Kampagne

Abbildung 16: Neue Unternehmen / Neuankömmlinge auf einem Markt im Wandel



unter Einbeziehung vieler verschiedener Medien-Formen ist beispielsweise mehr als eine reine Projektleitung und erfordert mehr komplexe Funktionen. Darüber hinaus ergeben sich viele der 'fehlenden Kompetenzen' aus neuen Ideen, neuen Anwendungen, neuen Möglichkeiten, die Unternehmer 'nebenbei entdecken'; in der Zeit des Wandels treten unerwartete Probleme auf; neue Ideen oder Möglichkeiten tauchen bei kreativen Prozessen auf der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten auf.

Auf der Grundlage dieser Erwägungen wurde die bewährte Praxis für das Umfeld der neuen Unternehmen und der Neuankömmlinge auf einem Markt im Wandel entwickelt.

- *Schritt 1. Identifikation der Kompetenzbedürfnisse durch das Unternehmen.* Das Unternehmen muss den Kompetenzbedarf so klar wie möglich identifizieren. Die Qualität der Beschreibung dieser spezifischen Bedürfnisse hängt hauptsächlich von dem vorhandenen internen Fachwissen ab. Hat das Unternehmen keine interne Sachverständigenquelle, benötigt es in vielen Situationen externes Fachwissen, um bei diesem Teil des Identifikationsprozesses zu helfen. Trifft das zu, muss Schritt 1.1 angewendet werden. Es kommt auf die Bewertung an, ob der Bedarf rein technischer Natur ist (Einsatz neuer Ausrüstung), oder andere Facetten hat (Veränderung der Arbeitsmethoden, ganzheitlicherer Ansatz bei Funktionen und Prozessen, Konzeptentwicklung).
- *Schritt 1.1 Externes Fachwissen für die weitere Identifikation und Analyse.* Wenn das Unternehmen kein internes Fachwissen in der Ausbildungsbedarfsanalyse besitzt, braucht es externes Know-how für die weitere Identifikation und Analyse. Mögliche Ressourcen: Arbeitgeberorganisation des Unternehmens, ein fachkundiger Berater von einer kommerziellen Organisation oder einem in dem jeweiligen Branchensegment erfahrenen Unternehmen (natürlich kein direkter Konkurrent), ein Berufsbildungsanbieter oder möglicherweise ein Ausrüstungs-/Software-Lieferant. Falls eine Organisation für die berufliche Bildung vorhanden ist, kann sie vielleicht auch bei der Suche nach den passenden Partnern helfen, indem sie ihre eigenen Netzwerke bemüht. Ist die Suche erfolgreich, geht die Analyse in die nächste Runde.
- *Schritt 2 Bewertung der Möglichkeiten zur Lösungsfindung in verfügbaren Programmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung (in Bezug auf*

die Grafikindustrie und andere Anbieter). Je nach Ergebnis in Schritt 1 und 1.1 können die Möglichkeiten zur Lösungsfindung in existierenden Kursen oder Programmen, die auf dem Markt in der formalen Ausbildung, in nicht-formalen Programmen verfügbar sind, sowie andere Möglichkeiten bewertet werden. Diese können natürlich auch außerhalb der Grenzen der traditionellen Grafikindustrie liegen. Führt diese Etappe zu einem positiven Ergebnis, ist Schritt 4.1 die logische Folge. Gibt die Bewertung keinerlei Aufschluss über relevante Möglichkeiten, ist Schritt 3 erforderlich.

- *Schritt 3 Identifikation eines Partners für die Entwicklung.* In diesem Stadium muss sich das Unternehmen für einen Partner entscheiden, um die Module zu entwickeln, mit denen den Mitarbeitern die Kompetenzen/Kenntnisse vermittelt werden. Höchstwahrscheinlich handelt es sich dabei notgedrungen um eine Organisation aus der Privatwirtschaft, damit die Schulung kurzfristig und in dem für das Unternehmen zur Implementierung des Wandels benötigten Zeitrahmen angeboten wird.
- *Schritt 4 Entwicklung und Implementierung der Schulung im Unternehmen.* Sobald der Partner für die Entwicklung ausgesucht wurde, kann die eigentliche Kursproduktion beginnen. Das Unternehmen muss sich entscheiden, ob der Entwickler auch die Schulung der betroffenen Mitarbeiter durchführen oder dem Grundsatz „Train the Trainer“ folgen soll, wobei ausgesuchte Mitarbeiter nach ihrer Schulung die Kenntnisse und Kompetenzen an ihre Kollegen weitergeben.
- *Schritt 4.1 Entwicklung angemessener Kurse durch Berufsbildungsanbieter.* Positive Ergebnisse in Schritt 2 bedeuten, dass die Kurse durch die vorhandene berufliche Aus- und Weiterbildung entwickelt und angeboten werden können, um den Unternehmensbedarf zu bedienen. Daraufhin kommt es zur Entwicklung der Kurse und zu deren Implementierung in der beruflichen Bildung.

Falls die Schritte 4 und 4.1 beide eine Lösung für leicht unterschiedliche Situationen darstellen, und Kurse/Kompetenzen/Module entwickelt werden, kommt es auf einen Vergleich beider Ergebnisse an um zu sehen, ob eine Kombination von Elementen aus beiden ein besseres Endprodukt hervorbringen würde. Dieser Prozess muss von der Arbeitgeberorganisation in enger Kooperation mit Organisationen für die berufliche Bildung in den Vordergrund gestellt, möglicherweise initiiert und überwacht werden.

7.6 TRILATERALE SITUATION – GEMEINSAME ORGANE DER SOZIALPARTNER

Diese Praxis beschreibt die Situation in Ländern, in denen die Kooperation zwischen Sozialpartnern und mehreren berufsbildenden Organisationen ein Standardverfahren im Hinblick auf die berufliche Aus- und Weiterbildung darstellt. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Länder, die ein ziemlich ausgeprägtes System der Lehrlingsausbildung, eine Vorgeschichte in der dualen Ausbildung, alternierende Lernformen (Zeiträume für Ausbildung, Lernen und Arbeiten in einem Unternehmen sowie Zeiträume für das Erlernen zusätzlicher Kompetenzen und Grundqualifikationen sowie weiterer Fertigkeiten in einer Berufsschule) besitzen bzw. besaßen.

In solchen Systemen tragen die Sozialpartner eine gegenseitige Verantwortung, um sich an der Entwicklung sowie an der Teilfinanzierung der Aus- und Weiterbildung zu beteiligen, wobei sie in vielen Fällen Beziehungen mit Regierungsorganisationen bzw. repräsentativen Organen der Regierung pflegen, die auf irgendeine Weise Ausbildungsinitiativen kontrollieren oder regulieren. In dieser Konfiguration mit der Regierung übernehmen die Sozialpartner die Verantwortung für die Ausbildungsinhalte, indem sie Fachwissen aus der Industrie bereitstellen.

In diesen Ländern gibt es oftmals professionelle Bildungsorganisationen für Forschung und Entwicklung im Bereich der (Berufs-)Ausbildung; diese werden teilweise oder vollständig von der Regierung finanziert, stehen in engem Kontakt mit den Sozialpartnern (manchmal bilden die Sozialpartner den Vorstand oder haben dort eine Vertretung) und pflegen auch Kontakte mit einzelnen Unternehmen. Es handelt sich praktisch um einen geschlossenen Kreis für Ausbildungsfragen.

In diesen Ländern ist die Aktualisierung der Ausbildung ein kontinuierlicher Prozess. Es gibt eine ununterbrochene Überwachung der Ausbildungssituation, und die Schulen pflegen ausgedehnte Kontakte mit der Industrie. Kontakte zwischen Schulen und Unternehmen sind gut strukturiert, was hauptsächlich daran liegt, dass beide Organisationen ihre eigene Verantwortung für Teile des Ausbildungsprogramms wahrnehmen, entweder beim Unterrichten/Coachen von Schülern oder als Lehrlinge/Praktikanten.

Die enge Beziehung zwischen den einzelnen Interessenvertretern ist allerdings kein Erfolgsgarant, obschon diese Länder vielfach eine bessere berufliche Aus- und Weiterbildung besitzen. Natürlich beeinflussen auch andere Faktoren die Qualität der (beruflichen) Ausbildung. Dazu gehört der Ansatz der regionalen und nationalen

Regierungen. Wissenswert ist, dass die berufliche Aus- und Weiterbildung in vielen Ländern keine hohe Priorität in den Plänen, Politiken und der Finanzierung des nationalen Bildungswesens genießt.

Kurzum, die Arbeit in Form einer Partnerschaft hat durchaus positive Auswirkungen, wenn die für die berufliche Bildung zuständigen Kernorganisationen strukturierte Beziehungen unterhalten. Zumeist arbeiten die Sozialpartner in trilateralen Ausschüssen der Industrie und wenden Finanzmittel für die Berufsausbildung/Lehre auf. Diese Ausschüsse haben die Aufgabe, gemäß der möglichen Beschlüsse zur Aktualisierung von Ausbildungsprogrammen quantitative und qualitative Forschungsarbeit in den relevanten Sektoren der Industrie zu leisten.

In diesem Modell sorgt der Ausbildungsbereich dafür, dass die Sozialpartner neue Entwicklungen im Auge behalten. Zudem beeinflussen sie den Inhalt der Programme, die bei Bedarf aktualisiert werden. Das ist einer der Gründe, aus denen die EU Programme für arbeitsbasiertes Lernen fördert: Sie erkennt darin hervorragende Möglichkeiten für weit reichende Beziehungen zwischen Schule und Arbeitsplatz (Unternehmen), um Lehrer umzuschulen und dieses Wissen in Schnellkursen im Arbeitsumfeld an die nächste Mitarbeiter-Generation der Unternehmen weiterzugeben. Beispiele dafür liefern Dänemark, Deutschland, die Schweiz und in einigen Fällen die Niederlande.

Derzeit ist arbeitsbasiertes Lernen ein wichtiges Thema, und das wird auch einige Zeit so bleiben. Insbesondere in Zeiten der Rezession schafft arbeitsbasiertes Lernen eine für alle Beteiligten gewinnbringende Situation. Junge Menschen können einen Teil ihrer Kompetenzen am Arbeitsplatz erlernen und erhalten so leichter Zugang zu einer Stelle in einem Unternehmen. Im Umkehrschluss sind sie für die Arbeit gewappnet, fassen nach dem Schulabschluss leichter Fuß auf dem Arbeitsmarkt und können zum Wirtschaftswachstum beitragen, wenn die Arbeitsplätze verfügbar sind. Allerdings ist dieses System bei raschen Veränderungen der Technologie oder der Marktkräfte mit Schwierigkeiten konfrontiert: Die Marktteilnehmer (Unternehmen, Mitarbeiter) müssen umgehend neue Kompetenzen erlangen, um sich behaupten zu können. Als mögliche Antwort darauf könnten die trilateralen Systeme ihr Augenmerk stärker auf die technologische Zukunftsforschung legen, um den Bedürfnissen vorzugreifen. Nichtsdestotrotz stehen die Akteure dieses Systems vor den Problemen von heute, und man könnte ihnen vorwerfen, diese zu vernachlässigen, wenn sie auf die nächste große Umwälzung hinarbeiten, die vielleicht erst in fünf Jahren eintreten wird!

8. Empfehlungen

8.1 EINLEITUNG

Die Empfehlungen und Anmerkungen in diesem Kapitel sollen Denkanstöße für Diskussionen geben und so zu klaren Antworten auf einige Fragen beitragen. Die Verfasser des Berichtes sind von der Bedeutung eines hochwertigen beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems in der Grafikindustrie überzeugt. Die Fragestellungen und Anmerkungen sollen keineswegs provozieren oder den Bildungssektor in einem schlechten Licht erscheinen lassen bzw. irgendeiner beteiligten Partei die Schuld zuweisen. Es gibt Missstände und in einigen Bereichen Verbesserungspotenzial. Maßnahmen sind erforderlich, um die Verdienste, die Errungenschaften und die grundlegende Rolle der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf der nationalen und der europäischen Ebene abzusichern.

PUNKT KAPITEL	THEMA
1 Kap. 4	Rolle und Aufgabe der beruflichen Aus- und Weiterbildung sollten in den kommenden Jahren kritisch beleuchtet werden. Die aktuellen Forderungen der Industrie an die Schulen, dass Erstausbildung und Fortbildung den Anforderungen der laufenden Innovation und den Marktentwicklungen gerecht werden, sind unter den jetzigen Voraussetzungen unmöglich zu erfüllen.
2 Kap. 3, 4	Aus der Forschung und aus Fallstudien geht hervor, dass die 'fortgeschrittenen Unternehmen' mit Blick auf ihre eigenen Geschäftsbedürfnisse, das erforderliche Tempo des Wandels und verfügbare Bildungsangebote aus allen Quellen größtenteils ihre eigenen Entscheidungen treffen.
3.1 Kap. 4, 6, 7	Die Mehrheit der Unternehmen „ziehen nach“ und profitieren – wie oben erwähnt – davon, wenn Fachschulen ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der fortgeschrittenen Unternehmen haben und ihre Kurse für die „nachziehenden Unternehmen“ anpassen. Allerdings ist das Tempo der Veränderung hoch, und der Anpassungsprozess muss ebenfalls rasch erfolgen.
3.2 Kap. 4, 6, 7	Die Berufsbildung sollte in die Lage versetzt werden, auch die Bedürfnisse und Forderungen 'fortgeschrittener Unternehmen' zu erfüllen. Spezialkurse/-abteilungen sollten in 'führenden berufsbildenden Schulen' eingerichtet, und zusätzliche Haushaltsmittel für innovative Entwicklungen in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen vorgesehen werden. In einigen Ländern, darunter mindestens Deutschland und die Schweiz, wird eine besondere Form der beruflichen Bildung in dem dualen System der beruflichen Fortbildung angeboten. Dieses Angebot sollte in allen Ländern ermöglicht werden.
4 Kap. 7	Bei Veränderungen/Reformen geht es nicht immer nur um Investitionen in Technologie, sondern auch um Zusammenarbeit entlang der Lieferkette für die Kommunikation.

Die Empfehlungen sind in tabellarischer Form dargestellt. In der ersten Spalte stehen die Kennziffer der Empfehlung sowie das/die Kapitel, in dem/denen das Thema beschrieben bzw. erörtert wird. Die Ziffern verweisen nicht unbedingt auf eine Rangfolge; man hat den Versuch unternommen, die Empfehlungen in Gruppen zu bündeln. Das 'Thema' wird in der zweiten Spalte beschrieben, in der Spalte daneben geht es um die erforderliche Aktion; das Aktionsniveau kann 'national', 'europäisch' oder beides sein. In den letzten beiden Spalten befinden sich die Organisation/-en, die man in der Führungsrolle sieht, und die erwarteten Partner.

AKTION	EBENE	FÜHRUNGS-ROLLE	PARTNERROLLE
Die Sozialpartner sollten bei nationalen Regierungen vorsprechen, damit diese die nötigen strukturellen Veränderungen der Berufsbildung unterstützen und finanzieren.	National	Sozialpartner	Intergraf, Uni Europa <i>Initiieren und mit Mitgliedern auf der nationalen Ebene erörtern</i>
Es muss Interaktion, starke Verbindungen zwischen solchen Unternehmen und den Schulen geben. Nur dann üben die Unternehmen/Arbeitgeber einen maximalen Einfluss auf die Inhalte, Qualität und somit Output-Level dieser Ausbildung aus. Dann sind nicht nur die Unternehmen zufrieden, die sich „früh anpassen“, sondern der Großteil der Industrie.	National	Unternehmen, Arbeitgeberorganisationen	Schulen, Anbieter berufsbildender Maßnahmen, Gewerkschaften <i>Organisationen und Mitglieder unterstützen, beraten und aktivieren</i>
Arbeitgeberorganisationen sollten diese Unternehmen auf kooperative Weise zusammenführen, um an einer gemeinsamen Sichtweise der zukünftigen Kompetenzbedürfnisse zu arbeiten. Mit dieser Aktion sollte man die Schwierigkeiten überwinden, falls die Berufsbildungsorganisationen nicht auf die Bedürfnisse reagieren können.	National	Berufsschulen	Schulen, Anbieter berufsbildender Maßnahmen, Gewerkschaften <i>Aktivieren, teilnehmen, implementieren</i>
Die Sozialpartner sollten die Möglichkeiten zur Implementierung derartiger Sonderangebote ebenfalls in anderen Ländern untersuchen.	EU	Sozialpartner	Berufsschulen, EU <i>Kommission beteiligt sich an der Entwicklung und erleichtert selbige</i>
Fallstudien einer solchen Zusammenarbeit sollten identifiziert und analysiert werden, um den Weg in die Zukunft zu weisen.	EU	Sozialpartner	Uni Europa, Intergraf <i>Initiieren, nationale Organisationen aktivieren</i>

PUNKT KAPITEL	THEMA
5 Kap. 4	Schulen und Anbieter berufsbildender Maßnahmen stehen vor schrumpfenden Budgets, während die Anfragen immer vielfältiger werden. Daher müssen sie Mittel und Wege finden, um kosteneffektiver auf ihren „Markt“ zu reagieren.
6 Kap. 7	Es bedarf einer starken Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Schulen, damit der Output letzterer den Bedürfnissen der Unternehmen gerecht wird.
7 Kap. 4	Lebenslanges Lernen muss ausgebaut und fester Bestandteil der (auf beruflicher Bildung basierenden) Erwachsenenbildung werden.
8	Veränderungen/Reformen müssen von jetzigen und zukünftigen Arbeitnehmern akzeptiert werden. Sie müssen die Motivation besitzen, ihre Kompetenzen in einem sicheren und transparenten System (oder „Umfeld“) zu entwickeln.
9	Nationale Regierungen drängen darauf, die Interessenvertreter-Position der Sozialpartner / organisierten Netzwerke / Räte anzuerkennen. Derzeit werden die Vorschläge/Ideen der Sozialpartner von nationalen Regierungen vernachlässigt.
10 Kap. 4, 7	Die Industrie sollte eine Web-Plattform für den Austausch über Kompetenzentwicklung zwischen den Mitgliedsorganisationen der Sozialpartner und Bildungseinrichtungen sowie anderen relevanten Akteuren einrichten.

AKTION	EBENE	FÜHRUNGS-ROLLE	PARTNERROLLE
<p>Schulen sollten mehr an der internationalen Entwicklung der Lehrpläne zusammenarbeiten, was effizient und mittelfristig kostensparend sein kann. Grundlage ist die Technologie- und Marktforschung (siehe 2.1 oben).</p>	<p>EU</p>	<p>Anbieter berufsbildender Maßnahmen, Schulen</p>	<p>EU-Kommission, Sozialpartner <i>Unterstützen und erleichtern</i></p>
<p>Sozialpartner oder Trialog-Organe (Sector Skills Councils) (Arbeitgeber/Arbeitnehmer/Schulen) sollten die beiden „Seiten“ national/regional zusammenbringen.</p>	<p>National</p>	<p>Sozialpartner</p>	<p>Schulen, Berufsbildungsorganisationen <i>Auf Vorschläge reagieren und sie implementieren</i></p>
<p>Die Sozialpartner sollten sich Lebenslanges Lernen auf die Fahne schreiben. Es muss Teil ihrer Politiken werden, um den Zugang zur Erwachsenenbildung zu fördern und weiter auszubauen.</p>	<p>Europäisch und national</p>	<p>Ausschuss für den Sozialdialog</p>	<p>Gewerkschaften</p>
<p>Die Gewerkschaften sollten bewährte Praxisbeispiele und auch Kommunikationsinstrumente entwickeln, die für die Mitarbeiter ein vertrauenswürdiges und motivierendes Lernumfeld ermöglichen und schaffen.</p>	<p>National und Betriebs-ebene</p>	<p>Gewerkschaften</p>	<p>Arbeitgeber, Sozialpartner <i>Unterstützen und beraten</i></p>
<p>Die europäischen Sozialpartner sollten ihren Einfluss geltend machen, um die nationalen Regierungen zu überzeugen, dass die Sozialpartner zentrale Akteure in der Entwicklung der Berufsausbildung und der lokalen Wirtschaft sind.</p>	<p>Europäisch und national</p>	<p>Ausschuss für den Sozialdialog</p>	<p>EU-Kommission <i>Unterstützen/erleichtern</i></p>
<p>Das EGIN-Netzwerk sollte einen ersten Plan entwerfen, um die Funktionalität einer derartigen Plattform zu beschreiben, die auf der EGIN-Website untergebracht werden kann.</p>	<p>Europäisch und national</p>	<p>EU-Kommission</p>	<p>EGIN, Sozialpartner, Schulen <i>Entwickeln, implementieren, bewahren</i></p>

Anhang I. Terminologie

KOMPETENZ	Die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten und persönliche, soziale und/oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Studiensituationen sowie in der beruflichen und persönlichen Entfaltung einzusetzen.
ECVET	Das europäische Leistungspunktesystem für die Berufsbildung (European Credit System for Vocational Education and Training). Ein technischer Rahmen für die Erleichterung der Übertragung, Anrechnung und Ansammlung bewerteter Lernergebnisse, um eine Qualifikation zu erlangen. Das System wurde konzipiert, um das lebenslange Lernen zu erleichtern und die Mobilität der europäischen Bürger zu unterstützen. Der Ansatz der Lernergebnisse gewährleistet ein besseres Verständnis und eine bessere Vergleichbarkeit der Qualifikationen und Lernergebnisse über Länder und Institutionen in einem Land oder über Qualifikationen hinweg.
AUSBILDUNGS-PROFIL	Eine detaillierte Beschreibung der Aus- und Weiterbildungsinhalte für die Entwicklung von Kursen, um Schüler/Studenten zu befähigen, die Beschreibung des Jobprofils in der realen Praxis umzusetzen.
EUROPÄISCHER QUALIFIKATIONS-RAHMEN	Der Rahmen für lebenslanges Lernen (EQF) bildet einen gemeinsamen Referenzrahmen, der beim Vergleich der nationalen Qualifikationssysteme, Rahmen und ihrer Stufen hilft. Er dient als Übersetzungsinstrument, um Qualifikationen europaweit über verschiedene Länder und Systeme hinweg besser lesbar und verständlich zu machen.
HARTE KOMPETENZEN	Spezifische, lehrbare Fähigkeiten, die definiert und gemessen werden können; Beispiele harter Kompetenzen umfassen Berufskompetenzen wie Tippen, Schreiben, Rechnen, Lesen und die Fähigkeit der Verwendung von Software-Programmen.
JOBPROFIL	Eine detaillierte Beschreibung einer besonderen Arbeitsfunktion, die alle erforderlichen Elemente umfasst, um eine Stelle effektiv wahrzunehmen.
KENNTNISSE	Das Ergebnis der Verinnerlichung von Informationen durch Lernen. Kenntnisse entsprechen dem mit einem Arbeits- oder Studienfeld verbundenen Korpus von Fakten, Grundsätzen, Theorien und Praktiken. Im Kontext des Europäischen Qualifikationsrahmens werden Kenntnisse als theoretisch und/oder faktisch beschrieben.
LERNERGEBNISSE	Lernergebnisse umschreiben das von Lernenden erreichte signifikante und grundlegende Erlernte, das sie am Ende eines Kurses oder Programms zuverlässig demonstrieren können. Anders ausgedrückt: Lernergebnisse identifizieren, was der Lernende am Ende eines Kurses oder Programms wissen und wozu er in der Lage sein wird.
NATIONALES QUALIFIKATIONS-SYSTEM	Alle Aspekte der Aktivität eines Mitgliedstaates in Bezug auf die Anerkennung des Lernens und anderer Mechanismen, die berufliche Bildung mit dem Arbeitsmarkt und der Zivilgesellschaft verknüpfen. Das beinhaltet die Entwicklung und Implementierung institutioneller Vorkehrungen und Prozesse hinsichtlich Qualitätssicherung, Bewertung und Vergabe von Qualifikationen.

NATIONALER QUALIFIKATIONS-RAHMEN	Ein Instrument zur Einstufung von Qualifikationen gemäß einer Reihe von Kriterien für festgelegte erreichte Lernniveaus. Ziele sind die Integration und Koordination von nationalen Qualifikations-Subsystemen sowie Verbesserungen hinsichtlich Transparenz, Zugang, Fortschritt und Qualität der Qualifikationen mit Blick auf den Arbeitsmarkt und die Zivilgesellschaft.
KOMPETENZEN	Die Fähigkeit, Aufgaben wahrzunehmen und Probleme zu lösen.
WEICHE KOMPETENZEN	Die Charakterzüge und die zwischenmenschlichen Kompetenzen, die das Verhältnis einer Person zu anderen Menschen kennzeichnen. Weiche Kompetenzen hängen mehr damit zusammen, wer wir sind, und weniger damit, was wir wissen. Als solche umfassen weiche Kompetenzen die Charakterzüge, die bestimmen, wie gut man mit anderen interagiert. Üblicherweise sind sie fester Bestandteil unserer Persönlichkeit.
SCHLÜSSEL-KOMPETENZEN	Gemäß der Definition in der einschlägigen EU-Empfehlung (Europäisches Parlament und Rat, 2006) umfassen sie Lese- und Schreibfähigkeit sowie die Kommunikation in der Muttersprache und (zwei) Fremdsprachen, rechnerische Fähigkeiten, grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz, digitale Kompetenzen sowie Initiativ- und Unternehmergeist (s. STD15), Kulturbewusstsein, soziale und Bürgerkompetenz und die Fähigkeit zu lernen, wie man lernt.
QUERSCHNITTS-KOMPETENZEN	Die individuellen Kompetenzen, die für Jobs und Berufe relevant sind, und sich von den aktuellen oder vor kurzem besessenen unterscheiden. Diese Kompetenzen können auch über Nicht-Arbeits- oder Freizeitaktivitäten bzw. durch die Teilnahme an der Aus- und Weiterbildung erworben worden sein.
ARBEITSBASIERTES LERNEN 1	Definition 1: Aneignung von Kenntnissen und Kompetenzen durch die Ausführung von – und das Nachdenken über – Aufgaben in einem beruflichen Kontext, entweder am Arbeitsplatz (wie alternierende Fortbildung), oder in einer Berufsbildungseinrichtung.
ARBEITSBASIERTES LERNEN 2	Definition 2: Programme für Sekundar- und Postsekundarschüler, die Möglichkeiten schaffen, beschäftigungsbezogene Kompetenzen am Arbeitsplatz zu erlangen. Arbeitsbasiertes Lernen erfolgt oftmals in Verbindung mit dem Lernen in der Klasse oder artverwandtem Lernen und kann die Gestalt von Praktika, Arbeitserfahrung, Arbeitsplatz-Mentoring, Unterrichtung in allgemeinen Arbeitsplatzkompetenzen und eine breite Unterweisung in allen Aspekten der Industrie annehmen.
FORMALES LERNEN	Erfolgt in einem organisierten und strukturierten Umfeld (häufig in einer Aus- und Fortbildungseinrichtung) und ist ausdrücklich als Lernen bezeichnet und beabsichtigt. Typischerweise führt es zur Verleihung einer Qualifikation (Nachweis oder ähnlich).
NICHT-FORMALES LERNEN	Erfolgt durch geplante Aktivitäten und dort, wo es eine Form der Lernunterstützung gibt (wie das Verhältnis Schüler-Lehrer). Nicht-formales Lernen ist beabsichtigt. Sehr gängige Fälle des nicht-formalen Lernens umfassen betriebsinterne Schulungen, mit denen Unternehmen die Kompetenzen ihrer Beschäftigten, wie IKT-Kompetenzen, aktualisieren und verbessern, strukturiertes Online-Lernen (unter Verwendung frei zugänglicher Bildungsressourcen), und von zivilgesellschaftlichen Strukturen organisierte Kurse.

Anhang II. Strukturiertes Interview

FALLSTUDIENINTERVIEW – STRUKTURIERTE DISKUSSION

1. Einleitung

- a. Das Unternehmen heute:
 - i. Wie würden Sie das Unternehmen heute beschreiben;
 - ii. Wie würden Ihre Kunden Ihr Unternehmen beschreiben.
- b. Aktuelle Veränderungen im Unternehmen:
 - i. Beschreiben Sie die Veränderungen über einen relevanten Zeitraum;
 - ii. Wie wäre die Antwort auf die obigen Fragen (1.a.i und ii) vor zehn und vor 20 Jahren ausgefallen.
- c. Zukünftige Veränderungen im Unternehmen:
 - i. Gibt es Pläne für eine Konsolidierung, Fortsetzung des Wandels, neue Richtung, usw.

2. Wandel

- a. Welche Ursache hat der Wandel:
 - i. Wirtschaft;
 - ii. Technologie;
 - iii. Kunden;
 - iv. Wettbewerb – z.B. neue Medien.
- b. Welche Auswirkung hat der Wandel:
 - i. Wachsende Geschäfte/schrumpfende Geschäfte/ neuer Geschäftsmodus;
 - ii. Neue Kunden;
 - iii. Neu eingesetzte Technologie;
 - iv. Neu beschäftigte Personen;
 - v. Neu benötigte Kenntnisse und Kompetenzen.

3. Die menschlichen Aspekte des Wandels

- a. Bedeuteten die Veränderungen in Ihrem Unternehmen:
 - i. Neue Jobs, neue Kompetenzen (hart und weich), neue Anwerbungsmethoden;
 - ii. Wir mussten vorhandene Mitarbeiter umschulen;
 - iii. Wir mussten neue Kompetenzen/Kenntnisse/ Fertigkeiten anwerben;
 - iv. Wir mussten die interne Kultur verändern;
- b. Anwerbung, Aus- und Weiterbildung:
 - i. Wir haben die zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens analysiert und mit dem aktuellen Personal verglichen;

- ii. Wir haben nur auf dringende Bedürfnisse reagiert;
- iii. Jegliche Umschulung ist vollständig betriebsintern erfolgt;
- iv. Wir haben die Bedürfnisse mit einer Reihe von externen Anbietern verglichen; Berufsausbildung, Hochschulwesen, Privatmarkt;
- v. Wir haben unsere Einstellungsmethoden und -ziele überholt, z.B. Einstellung von Hochschulabsolventen;
- vi. Wir haben mit Anbietern von Bildungsmaßnahmen, berufsbildenden Schulen, Hochschulwesen, internationaler Bildung, Privatmarktschulungen, Lieferanten gearbeitet;
- vii. Wir analysieren weiterhin Kenntnis-/ Kompetenzbedürfnisse und nutzen angemessene Schulungen.
- viii. Schulungsquellen:
 1. Intern (Verwendung eigener und externer Ausbilder);
 2. Externer Privatmarkt;
 3. Hochschulwesen;
 4. Weiterbildung, Berufsbildung;
 5. Sonstige.

4. Potenzielle Schwierigkeiten

- a. Den Wandel bewältigen;
- b. Neue Technologie einführen;
- c. Umschulen und angemessene Kurse finden;
- d. Beteiligung/Engagement der Mitarbeiter;
- e. Kundenbildung/Anwerbung;
- f. Sonstige.

Anhang III. Liste der Jobbezeichnungen für Entwicklungen

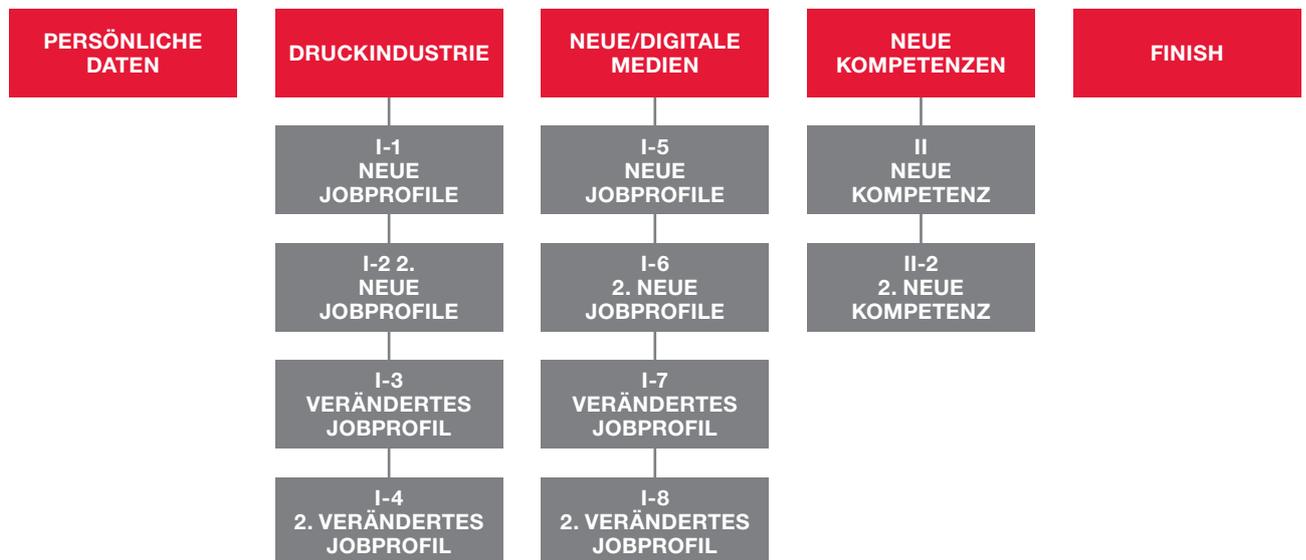
FELDSTUDIE, ANTWORT AUF DIE ONLINE-UMFRAGE

Zu Beginn jedes Umfrageabschnitts wurde den Teilnehmern die Frage gestellt, ob sie ein neues bzw. abgeändertes Profil oder eine neue Kompetenz kannten, und falls ja, wurden sie aufgefordert, dem neuen Profil oder der neuen Kompetenz einen Namen zu geben. Weiter unten finden Sie eine Liste freier Formulierungen bzw. offener Antworten der Umfrageteilnehmer.

Die hier aufgeführten Antworten sind in einem Rohformat, sprachlich weder bearbeitet noch korrigiert. Teilweise handelt es sich um 'freie' Übersetzungen von Antworten, die auf Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch abgegeben wurden.

Die Liste hat keinen formalen Status und wird hinzugefügt, da sie möglicherweise für Experten und Interessenten der Kompetenzentwicklung in verschiedenen EU-Ländern von Interesse ist.

Die Liste enthält Unterteilungen, da die Umfrage ebenfalls unterteilt war, wie die untere Abbildung zeigt.



DRUCKINDUSTRIE

Abschnitt I 1-2 neue Profile

- Interaktiver Mediendesigner
- Medienübergreifender Vertriebsvertreter
- General-Manager
- Projektmanager Kreativwirtschaft
- Textwriter
- Druckvorstufen-Spezialisten studieren mehr Multimedia und medienübergreifend. Offset-Druckspezialisten studieren mehr Digitaldruck. Profilbezeichnungen haben sich nicht verändert
- Projektmanager Digitaldruck
- Digitaldruck
- Digitalspezialist für Grafikprozesse
- Mechatronik
- Intelligenter Druck
- Berufliche Qualifizierung zum Druckassistenten
- Ohne Bezeichnung, obschon dies Kompetenzen in Mechatronik und Druckbetrieb umfasst
- Digitaldrucker
- Frontend-Entwickler, App-Entwickler, E-Book-Entwickler, interaktiver Mediendesigner
- "Grafikdesigner für mobile Apps", oder so etwas Ähnliches. Kein formales Jobprofil.
- Mediendesign mit Studienkompetenzen
- 3D-Druck, persönlich gestaltete(s) Marketing/Werbung
- Webdesigner & -programmierer
- Kaufmännischer Assistent für die Druckindustrie
- Koordinator für Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt
- Web-to-Print
- Industrieller Produktionsingenieur mit Kompetenzen eines Drucktechnologie-Ingenieurs
-

DRUCKINDUSTRIE

Abschnitt I 3-4 veränderte Profile

- Leiter Endfertigung , leitender Drucker
- Fotograf
- DTP, Internet zu 2/3
- Medienentwickler
- Druckvorstufe
- Grafiktechniker
- Drucker
- Game Artist
- Digitaldruck-Mitarbeiter
- Druckvorstufen-Spezialist
- Druckvorstufen-Spezialisten sind jetzt auch Multimedia-Spezialisten

- High-End-Druck
- Von Zeitungen zu E-Papers
- Digitaler Grafikdesigner
- Weitere Digitaldruck-Qualifizierung
- Mediengrafiker
- Offsetdruck-Mitarbeiter
- Methodische Druckkompetenzen
- Druckdesigner und -produzent, einschließlich digital
- Technischer Designer und Produzent (EFA)
- E-Book
- Master in Druckwissenschaft und Medientechnologie
- Separate Teile des manuellen und mechanischen Buchbindens
- Teamleiter Offset
- Hochwertige Verpackungen aus Wellpappe

BRANCHE NEUE/DIGITALE MEDIEN

Abschnitt I 5-6 neue Profile

- Content Editor
- 3D-Kompetenzen
- Leiter soziale Medien in der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalt Estlands
- Web-Entwickler
- Digitaldrucker
- proDUCE
- Projektleiter Kreativwirtschaft
- Webintegrator
- App-Entwickler
- Spiele-Entwickler
- Pflege digitaler Inhalte
- App-Designer
- Game Artist
- Flüssigdesign
- Medienübergreifender Produzent (Profil in einem unabhängigen Produktionsunternehmen)
- E-Designer
- 3D-Drucker
- Game Artist
- Technischer Medienentwickler
- 3D-Grafikentwickler, Content-Entwickler und soziale Medien
- Medien-Vertriebler für Druck und Digitaldruck
- Plattformen für interaktive Kommunikation
- Audio-visuelle Medienproduktion, 3D-Filme, interaktive Kommunikation
- Techniker für Multi-Channel-Kommunikation
- Augmented Reality (erweiterte Realität)

BRANCHE NEUE/DIGITALE MEDIEN

Abschnitt I 7-8 veränderte Profile

- Dozent für Medienübergreifendes und Transmedien
- Druckvorstufe einschließlich 3D, wird in neues Ausbildungsprofil aufgenommen.
- Produzent virtual/augmented reality
- Spiele-Entwickler
- Mediengrafiker
- Medien-Grafikdesigner
- Medien-Redakteur
- Digital-Ausbilder
- Alle Qualifizierungen
- Mediendesign, wird 2015 startklar sein
- Ganzheitlicher/-e Digitaldruck/Ausbildung
- Digitale Medien
- Journalist bei YLE
- Leiter Soziale Medien

NEUE KOMPETENZEN

II und II 2

- Produktscannen auf den Maschinen
- Digitaler Buchbinder, Digitaldrucker
- App-Programmieren
- Gestaltung der Arbeitsabläufe
- Digitaldruck
- Informatik
- Entwickler App/Web App
- Unternehmerische Kompetenzen, Unternehmertum
- Interaktive pdf
- Content-Produzent
- Unternehmertum
- Vorbereitung von Inhalten für verschiedene Medien-Outputs
- Verwendung von Sinapse-Drucksimulationssystemen in der Ausbildung von Druckerlehrlingen
- Medien-Integration
- Medienübergreifende Kompetenzen; Datenbank und digitale Publishing-Kompetenzen; variable Datendruck-Kompetenzen; Kompetenzen bei der Verwaltung digitaler Werte; Kompetenzen für den Einsatz einer neuen Technologie usw.
- Einsatz sozialer Medien
- Web-Entwicklung
- 3D-Druck
- Fähigkeit, mit Digitalausrüstung zu arbeiten
- TV-Produktion
- Kenntnisse der Web-Entwicklung, besseres Verständnis der Digitaldruck-Technologie

- Multitasking
- Breiterer Überblick der Fachrichtungen und des Arbeitsbereichs der Kulturwirtschaft erforderlich
- 3D-Kamera und -Editing, Spieldesign
- Soziale Kompetenzen
- Projektplanung, Kommunikationsplanung
- Szenarien für Interaktivität
- Design-Management
- Teamwork
- Neue Druckträgermaterialien im Digitaldruck
- Reaktives Design
- Verkaufsinhalte für Buchbinder und Siebdruck
- Strategische Management-Kompetenzen
- Annahme und Bearbeitung von Bildern, Videos und Grafiken für die Publikation in den Medien
- Tablet-Applikationen
- Leiter (Vertragsmanagement) Multichannel-Operationen
- Flexible Verpackung
- E-Commerce, sozialer Nutzen
- Spezifische Kompetenzen im Druckarbeitsablauf
- Digitale Ressourcen für Online-Editing
- Elektronische Publikationen
- Kommunikation



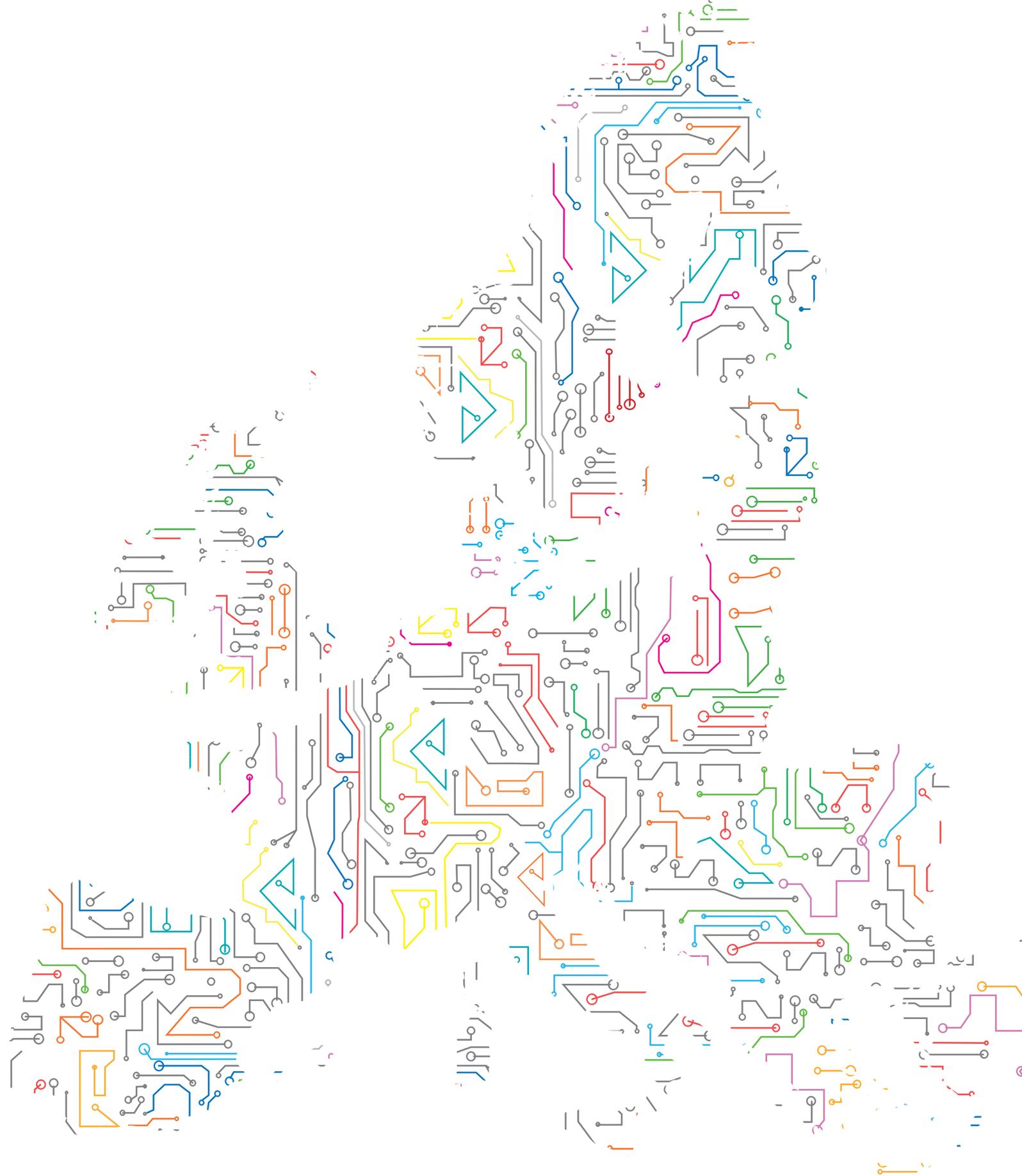
EGIN
Zomer 84
NL-8251 NN Dronten
The Netherlands
www.egin.nl



INTERGRAF
Avenue Louise 130 A
BE-1050 Brussels
Belgium
www.intergraf.eu



UNI Europa graphical
Rue Joseph II 40
BE-1000 Brussels
Belgium
www.uniglobalunion.org



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

Uni europa
graphical &
packaging
global
union