

# Bericht zu den Ergebnissen der Kompetenzbedarfserhebung im Projekt WiDi



Ein Projekt im Programm

**weiter bilden**

Initiative für berufsbegleitende Bildung

Gefördert durch



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

## Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
1 Management Summary	3
2 Zu den Inhalten dieses Berichts – Einleitung	6
3 Struktur der Branche	8
4 Technologien und Innovationen in den Betrieben	11
5 Arbeitsprozesse und Workflows	15
6 Personalentwicklung	18
6.1 Suche nach neuen Mitarbeitern	18
6.2 Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale	21
6.3 Tendenz bei den Anforderungen: Komplexere fachbezogene Aufgaben	21
7 Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter	24
7.1 Weiterbildungskultur in Unternehmen	24
7.2 Relevanz von Themen für einzelne Unternehmensgruppen	29
8 Anforderungen an Weiterbildungsanbieter	31
8.1 Welche Dienstleister werden genutzt?	31
8.2 Welche Lernformen passen am besten?	32
9 Fazit	32
10 Anhang: Methodensteckbrief der Untersuchung	33
Literatur	35

## Impressum

Im Auftrag des Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) Kassel, der Akademie Druck + Medien Nord-West, Lünen und dem ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst in Lage-Hörste



Vorgelegt vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung



Institut für Medien- und  
Kompetenzforschung

Herausgeber:

Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA)

© September 2013

## Einführung

Schon wieder steht die Druckindustrie vor großen Herausforderungen. Hinter den Stichworten Digitalisierung, medienneutrale Datenhaltung bis Medienkonvergenz verbergen sich Umbrüche, die die Beschäftigten nur mit neuen und aktualisierten Kompetenzen erfolgreich bewältigen können.

Besonders die Ausweitung von Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Produktionsbereichen verändert unsere Branche. Sektorale Grenzen ehemals festumrissener Produktions- und Aufgabenfelder lösen sich auf und führen zu einem Zusammenwachsen bislang arbeitsteilig geleisteter Abläufe. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsfelder, die zu einer zunehmenden Vernetzung der Produktion von Digital- und Printmedien führen.

Mit der Kompetenzbedarfserhebung wird im Projekt „Weiterbildungsinitiative Druckindustrie (WiDi)“ die Basis für eine zukunftssichere Ausrichtung der Branchenweiterbildung gelegt. Die in der Erhebung festgestellten Kompetenzbedarfe werden in konkrete Qualifizierungsangebote für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Branche umgesetzt, erprobt und in das dauerhafte Angebot der Bildungseinrichtungen der Sozialpartner integriert. Die Erhebung bildet auch eine Grundlage für das im Projekt entwickelte Beratungskonzept zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen.

Das Projekt WiDi wird gemeinsam getragen vom Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA), Kassel, der Akademie Druck + Medien Nord-West, Düsseldorf und dem ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst, Lage-Hörste.

## 1 Management Summary

Im Rahmen des Projekts „WiDi“ (Weiterbildungsinitiative Druckindustrie) interviewte das Essener MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung im Sommer 2012 500 repräsentativ ausgewählte Unternehmen der Druck- und Medienbranche. Ziel der Telefonbefragung war eine Ermittlung von Zukunftstrends in der Druckindustrie – und welche Mitarbeiterkompetenzen nötig sind, um diese neuen Ideen und Geschäftsfelder umzusetzen. Bemerkenswert war die hohe Bereitschaft der Unternehmen, an dieser Befragung teilzunehmen. Ein Beleg dafür, dass das Interesse am „Change-Management“ in der Druckbranche sehr groß ist.

### *Branchenstruktur:*

*viele kleine Unternehmen, viele Full-Service-Dienstleister*

Die Druck- und Medienbranche wird nach wie vor von kleinen Unternehmen bestimmt – rund die Hälfte der Unternehmen in der Stichprobe beschäftigt weniger als zehn Mitarbeiter. 43 Prozent betreiben das Hauptgeschäftsfeld „Druck“ als vollstufige Druckerei. 39 Prozent bieten zusätzlich zur Printproduktion eine eigene Digitalmediensparte.

### *Innovation als Treiber der Unternehmensentwicklung*

Wenn in den Druckunternehmen von Branchen-Innovationen die Rede ist, dann denken die Verantwortlichen spontan an technische und fachliche Innovationen. Hier steht vor allem mit 67 Prozent der Digitaldruck im Vordergrund der Betrachtung, insbesondere der personalisierte oder individualisierte Digitaldruck (14 %). Die durch die Digitalisierung des Vorstufenworkflows (8 %) ausgelösten „Veränderungen des Arbeitsprozesses“ lassen sich auch unter den seltener genannten Innovationen in der Kundenbeziehung verorten.

Als weitere technische Innovationen wurden von 29 Prozent Entwicklungen in den digitalen Medien genannt, u. a. eBooks, Cloud-Computing oder generell als „Digitalisierung“ bezeichnet. Soziale oder ökologische Innovationen bzw. Innovationen im Marketing spielen kaum eine Rolle.

### *Arbeitsprozesse: Trend zur Optimierung*

In den letzten Jahren hat es spürbare Veränderungen in den Arbeitsprozessen der Druckunternehmen gegeben, die im Wesentlichen auf die Digitalisierung in der Druckvorstufe sowie den an Bedeutung gewinnenden Digitaldruck zurückzuführen sind. Auch die Vernetzung der einzelnen Produktionsmittel führt zu einer stärkeren Nutzung digitaler Prozesse, auch in klassischen analog arbeitenden Produktionsbereichen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies eine Erweiterung ihres Aufgabenfeldes durch den Einsatz von Computertechnik. Für die befragten Betriebsräte stellt sich diese Entwicklung als „Arbeitsverdichtung“ dar, die auch mit höheren Leistungsanforderungen verbunden ist.

### *Personalentwicklung: wenige Neueinstellungen*

Die Druckindustrie erlebt seit Jahrzehnten technische Innovationen und fortschreitende Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Dieser Veränderungsprozess fand und findet laufend in der betrieblichen Praxis statt und schlägt sich auch in den Anpassungen der Ausbildungsordnung nieder.

42 Prozent der Unternehmen geben an, Neueinstellungen von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern vornehmen zu wollen, insgesamt 19 Prozent der befragten Unternehmen suchen Mitarbeiter für den Druckbereich.

Die Mehrheit der Unternehmen (58 %) will derzeit allerdings keine neuen Mitarbeiter einstellen. Ein Grund dafür kann in der Auffassung vieler Unternehmensvertreter (74 %) begründet sein, dass es eher schwer sei, Mitarbeiter mit den konkret benötigten Kompetenzen zu finden.

Von den „Mitarbeiter-suchenden“ Unternehmen werden vor allem „Mitarbeiter mit langer Berufserfahrung“ (78 %) sowie „Jugendliche“ (61 %) angesprochen. Etwa ein Drittel sucht „Absolventen eines einschlägigen Studiums“ (32 %). Dies zeigt, dass in der Druck- und Medienbranche Berufserfahrung ein kostbares Gut ist und auch ältere Bewerber bei Neueinstellungen berücksichtigt werden.

### *Gefragte Weiterbildungsthemen: Bildbearbeitung, Software-Anwendungen und Kommunikationskompetenz*

Welche Themen sind für die Personalentscheider im Unternehmen relevant, wenn sich Mitarbeiter weiter qualifizieren sollen? Hier konnten die Befragten offen alle für sie wichtigen Themen nennen:

Am stärksten gefragt sind fachbezogene Themen (51 Prozent aller Befragten) – hier nannten allein 18 Prozent der Unternehmensvertreter aktuelle Themen aus den Aufgabengebieten „Bildbearbeitung, Satz, Layout, Gestaltung“ und allgemein „Druckvorstufe“ (8 %).

Für etwas weniger als die Hälfte der Befragten haben IT-Themen eine hohe Priorität (42 %). Besonders häufig wurden hier „Software, PC-Anwendungen, PC-Systeme“ genannt (29 Prozent aller Befragten), gefolgt von „Digitalisierung allgemein“ (11 %) und „Hardware, Programmierung, Systemadministration“ (10 %). Die oben genannten Innovationen ziehen also ganz eindeutig einen entsprechenden Qualifikationsbedarf nach sich. Dies wird umso wichtiger, da gerade die Informationstechnologie mit neuen Endgeräten, Prozessgenerationen und Software-Releases einem extrem schnellen Wandel unterworfen ist.

Mehr als ein Drittel der Befragten (36 %) denkt bei zukünftigen Schulungsthemen an den Erwerb von Softskills, u. a. „Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz“ (14 %) und „kundenorientiertes Handeln“ (7 %).

Grundsätzlich wird die Weiterbildungssituation im Druckbereich von den Befragten nicht als defizitär empfunden, da der Bedarf zurzeit noch durch interne Schulungen und durch Angebote von Herstellerfirmen in Zusammenhang mit Maschineninvestitionen gedeckt wird.

Das Projekt WiDi hat auf Basis der bisherigen Erfahrungen und Studienergebnisse verschiedene Maßnahmen geplant und realisiert. Hierzu gehören:

- Eine Demografie- und Kompetenzberatung, die Unternehmen bei der langfristigen Sicherung von Kompetenzen unterstützt,
- ein Kompetenzcheck, der Mitarbeiter/innen und Unternehmensführungen hilft, Stärken und Schwächen der eigenen bzw. betrieblichen Kompetenzen in Bezug auf aktuelle und zukünftige Geschäftsfelder herauszufinden,
- eine an die Druckindustrie angepasste ProfilPass-Beratung, mit denen Mitarbeiter/innen der Branche ihre Kompetenzen ergründen und Ziele für ihre eigene berufliche Weiterentwicklung erarbeiten können,
- erste Seminarangebote, die auf Grundlage der Ergebnisse dieser Erhebung entwickelt wurden.

Informationen hierzu finden Sie auf unserer Website:

<http://weiterbildung-druckindustrie.de>.

## 2 Zu den Inhalten dieses Berichts – Einleitung

Der Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) führt als gemeinsame Einrichtung der Sozialpartner der Druckindustrie (bvdm und ver.di) das Projekt „Weiterbildungsinitiative Druckindustrie“ (WiDi) zur branchenweiten Weiterbildung für die Druck- und Medienindustrie nach der EU-Sozialpartnerrichtlinie durch.

Ziel des Projekts ist es, die Druckindustrie bei der Bewältigung der heutigen und zukünftigen Herausforderungen, wie demografischer Wandel oder Qualifizierung von Fachkräften für neue Geschäftsfelder, nachhaltig zu unterstützen.

Gestartet wurde im Juni 2011 gemeinsam mit den Partnern, der Akademie des Verbandes Druck und Medien Nord-West (Lünen) und dem ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst (Lage-Hörste). Auf Grundlage der hier vorliegenden Kompetenzbedarfserhebung werden neue passgenaue und zukunftsorientierte Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter der Druck-, Medien- und Verlagsbranche entwickelt und erprobt.

Das MMB-Institut hat im Auftrag des ZFA eine mehrstufige Bestandsaufnahme von Weiterbildungsbedarfen in der Druck- und Medienindustrie durchgeführt.

Die Ergebnisse des vorliegenden Berichts stützen sich in erster Linie auf eine Telefonbefragung von 500 repräsentativ ausgewählten Unternehmen der Druck- und Medienbranche im Sommer 2012 (im Folgenden als „quantitative Befragung“ bezeichnet). Ziel der Telefonbefragung war eine Ermittlung von Zukunftstrends in der Druckindustrie – und welche Mitarbeiterkompetenzen nötig sind, um diese neuen Ideen und Geschäftsfelder umzusetzen.

Die befragten Entscheider gaben Auskunft zu folgenden Themenkomplexen:

- Statistische Angaben zu den Hauptgeschäftsfeldern und zur Mitarbeiterzahl
- Innovationen in der Druckindustrie allgemein
- Personalentwicklung im Unternehmen
- Weiterbildung/Qualifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen.

Die Befragung ermittelt somit den künftigen Kompetenzbedarf in Unternehmen der Druck- und Medienbranche vor dem Hintergrund künftiger Innovationen.

Ergänzt werden diese Ergebnisse durch Befunde einer qualitativen, leitfadengestützten Telefonbefragung von Verantwortlichen in Druckunternehmen, Betriebsräten und Kunden von Druckunternehmen, die im Zeitraum von Oktober 2011 bis Juli 2012 durchgeführt wurden – im Folgenden als „qualitative Befragung“ bezeichnet.

Im Zentrum der qualitativen Befragung standen folgende Themen:

- Technologien und Innovationen in der Branche allgemein
- Technologien und Innovationen im Unternehmen
- Arbeitsprozesse und Workflows im Unternehmen
- Personalentwicklung im Unternehmen
- Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter
- Anforderungen an Weiterbildungsanbieter
- Bewertung von Lernformen.

Eine ausführliche Darstellung der methodischen Vorgehensweise findet sich in Kapitel 12. An den Themenkomplexen der beiden Befragungen orientiert sich auch die Struktur dieses Berichts:

Da die quantitative Befragung ein repräsentatives Abbild der Druckwirtschaft in Deutschland darstellt, beschreibt Kapitel 3 zunächst die Struktur der Branche, u. a. wie viele Unternehmen welches Hauptgeschäftsfeld betreiben. Kapitel 4 systematisiert anschließend die Innovationsfelder, die von den Befragten in der quantitativen Befragung genannt wurden.

Das Thema „Arbeitsprozesse und Workflows“ in Kapitel 5 zeigt aus der Perspektive der Unternehmensvertreter und Betriebsräte (qualitative Befragung), welche Maßnahmen in den letzten Jahren unternommen wurden, um Prozesse im Druck zu optimieren und welche Konsequenzen sich daraus für Unternehmen und Mitarbeiter ergeben. Kapitel 6 beschreibt auf Basis der quantitativen Interviews die Auswirkungen von Innovationsstrategien und Prozessoptimierung auf die Personalentwicklung, unter anderem, welche Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen und welche Zielgruppen den Befragten dabei besonders wichtig sind.

Kapitel 7 als zentrales Kapitel dieses Berichts beschreibt die Weiterbildungsbedarfe der Druckunternehmen. Zu welchen Themen werden die Mitarbeiter in Zukunft einen besonders großen Schulungsbedarf haben? In Kapitel 8 geben die Befragten der qualitativen Studie Auskunft darüber, wie sie diesen Schulungsbedarf decken wollen – mit welchen Anbietern und welchen Lernformen.

An dieser Stelle möchten wir uns im Namen des gesamten WiDi-Projekts bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an den Befragungen für ihre Unterstützung bedanken. Die hohe Bereitschaft der Unternehmensvertretungen und Betriebsräte hat gezeigt, wie sehr der Druck- und Medienbranche die Themen Innovation und Weiterbildung am Herzen liegen.

Bedanken möchten wir uns auch bei allen Beteiligten am Projekt WiDi, u. a. Andreas Fröhlich, Anette Jacob, Thomas Hagenhofer, Rainer Braml, Frauke Menze, Nicole Göpfert für ihre konstruktiven Hinweise bei der Erstellung der Erhebungsinstrumente und des Ergebnisberichts.

Zur besseren Lesbarkeit verwendet dieser Bericht im Allgemeinen für die Bezeichnung von Funktionen die männliche Form. Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass hiermit immer die weibliche Form eingeschlossen ist.

### 3 Struktur der Branche

Auf Basis der Ergebnisse der repräsentativen Telefonbefragung lässt sich auch ein plastisches Bild der Druck- und Medienbranche zeichnen. Wie sieht die Struktur der Branche im Sommer 2012 aus?

Die meisten Unternehmen (85 %) betreiben erwartungsgemäß das *Hauptgeschäftsfeld* „Druck“ (vgl. Abbildung 1), d.h. sie erzielen mit diesem Geschäftsfeld mehr als 25 Prozent ihres Umsatzes. Insgesamt bieten mehr als 90 Prozent aller Unternehmen der Branche Druckdienstleistungen an. Von den Unternehmen, die keine Druckdienstleistungen anbieten (rund 10 Prozent aller Befragten), nennen rund zwei Drittel die Druckvorstufe als Hauptgeschäftsfeld, jeweils rund ein Viertel die Druckweiterverarbeitung bzw. den Digitaldruck. 20 %

Rund 58 Prozent der befragten Unternehmen nennen die *Druckvorstufe* als Hauptgeschäftsfeld, weitere 21 Prozent als Nebengeschäftsfeld. Bei der *Druckweiterverarbeitung* sind es ebenfalls 58 Prozent der Unternehmen und weitere 18 Prozent als Nebengeschäftsfeld.

Die *Digitalen Medien* als Geschäftsfeld erreichen annähernd ähnliche Größenordnungen wie die Vorstufe. 45 Prozent aller Unternehmen sehen in den Digitalen Medien ein Hauptgeschäftsfeld – und dies sind keineswegs nur „große“ Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Überdurchschnittlich vertreten sind hier alle Unternehmensgruppen mit mehr als 10 Mitarbeitern, also 10 bis 19 MA, 20 bis 99 MA und mehr als 100 Mitarbeiter. Lediglich in der Gruppe der Kleinstunternehmen unter 10 Mitarbeitern ist der Anteil der Unternehmen mit dem Hauptgeschäftsfeld „digitale Medien“ niedriger.

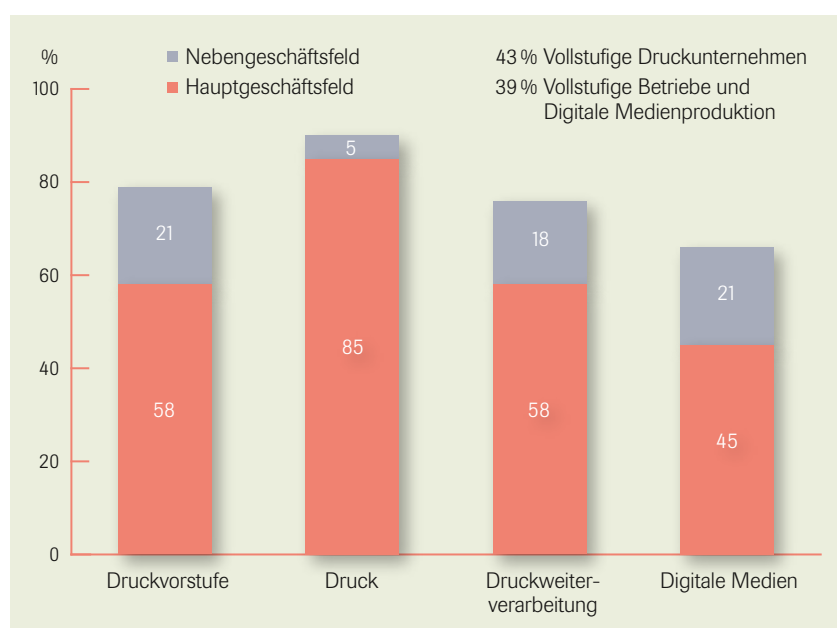


Abbildung 1: Stichprobe der Haupt- und Nebengeschäftsfelder. *Welche der folgenden Geschäftsfelder zählen Sie zu Ihren Haupt- und Nebengeschäftsfeldern?* 500 Unternehmen in der Druck- und Medienindustrie wurden befragt. Angaben in Prozent.



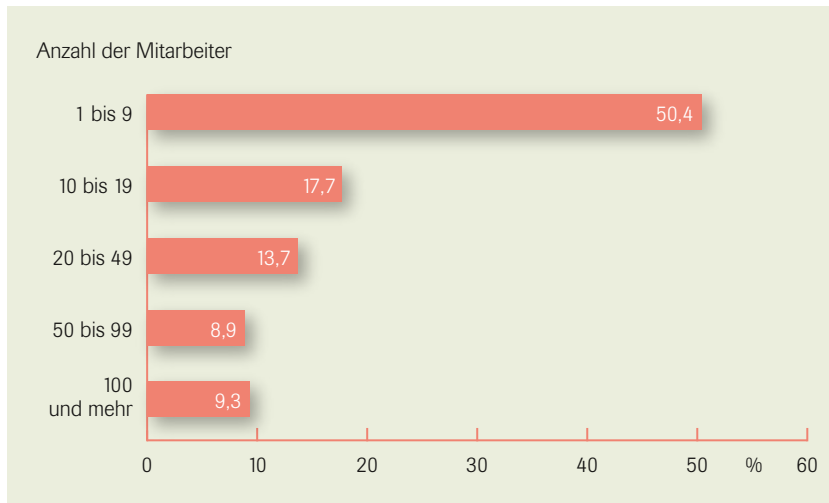


Abbildung 2: Stichprobe Größe des Unternehmens, Mitarbeiterzahl. 496 Unternehmen wurden nach der Zahl ihrer Mitarbeiter gefragt. Angaben in Prozent. © MMB-Institut, 2013

Viele der Kleinunternehmen betreiben „Digitale Medien“ aber als Nebengeschäftsfeld. Hier ist zu vermuten, dass sie diese digitalen Dienstleistungen mithilfe von Kooperationspartnern anbieten können.

Insgesamt 43 Prozent aller Befragten Unternehmen decken alle drei Glieder der Wertschöpfungskette mit ihren Hauptgeschäftsfeldern ab (Vollstufige Druckunternehmen). Annähernd der gleiche Anteil der Befragten (39 %) benennt zusätzlich auch noch „Digitale Medien“ als Hauptgeschäftsfeld.

Keiner der vollstufigen Druckunternehmen betreibt die „Digitalen Medien“ als Nebengeschäftsfeld. Die Unternehmen, die „Digitale Medien“ als Nebengeschäftsfeld betreiben, sind in erster Linie Druckereien, die sich auf das Hauptgeschäftsfeld „Druck“ konzentrieren.

Ferner gibt es unter allen befragten Unternehmen keinen Betrieb, der ausschließlich Digitaldruckdienstleistungen anbietet.

Die Verteilung der *Mitarbeiterzahlen* in den befragten Unternehmen deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der *bvdm-Taschenstatistik* für 2012 (*bvdm* 2012): Die Druck- und Medienbranche wird nach wie vor von kleinen Unternehmen bestimmt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Stichprobe haben weniger als zehn Mitarbeiter (vgl. Abbildung 2). Nur etwa ein Zehntel der Unternehmen beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter.

Die Verteilung nach *Regionen* (vgl. Abbildung 3) zeigt das Bundesland Nordrhein-Westfalen mit rund einem Viertel aller befragten Unternehmen an der Spitze, gefolgt von Bayern und Baden-Württemberg. Die weiteren Bundesländer werden für die Auswertung zu größeren Regionen zusammengefasst: „Mitte“ umfasst die Bundesländer Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland und beherbergt 16 Prozent aller Druckunternehmen. Zur Region „Nord“ zählen Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen mit einem Anteil von 14 Prozent aller Unternehmen. Aus förderrechtlichen Gründen durfte die Erhebung nur in den alten Bundesländern und Berlin durchgeführt werden.

Die Gruppenbildung nach Geschäftsfeld, Mitarbeiterzahl und regionaler Verteilung wird in der weiteren Auswertung verwendet, um Unterschiede zwischen diesen Gruppen darzustellen.

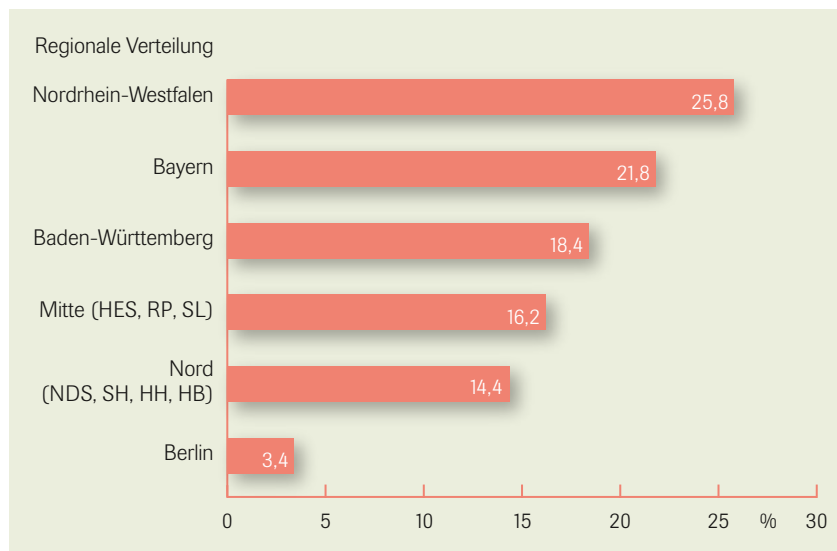


Abbildung 3: Stichprobe der regionalen Verteilung (Gruppen). Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 500. © MMB-Institut 2013

## 4 Technologien und Innovationen in den Betrieben

Nur Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden, sind in der Lage, wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade dort, wo eine Branche Gefahr läuft, wichtige Geschäftsfelder an andere Branchen zu verlieren, muss sie sich neue Geschäftsfelder erschließen. Unternehmen müssen Nischen finden, in denen sie ihr Geschäft weiter (und besser) betreiben können. Das Projekt „Print goes Media“ des Verbandes Druck- und Medien Nord-West hat hierzu bereits zwei Berichtsbände („Zukunftsreport I und II“) (Bergische Universität Wuppertal 2011 und 2012) veröffentlicht, die vor allem auf die Innovationsfähigkeit von Druckunternehmen eingehen. Da hierzu bereits belastbare Ergebnisse vorlagen, wurde in den WiDi-Befragungen dieses Thema nur mit einer Frage behandelt. Diese offene Frage betrifft ganz allgemein die „Treiber“ der gesamten Branche: „Was werden nach Ihrer Ansicht in den kommenden zwei Jahren die drei wichtigsten Innovationen in der Druck- und Medienbranche sein?“

Die Antwort ist eindeutig: Wenn Verantwortliche in Druckunternehmen über Innovationen in ihrer Branche sprechen, denken sie vor allem an *technische bzw. fachbezogene Weiterentwicklungen* (vgl. Abbildung 4). Befragt nach den drei wichtigsten Innovationen in den kommenden zwei Jahren nannten alle Befragten (100 %) *Fachbezogene Themen*. Mit einigem Abstand (32 %) folgen *IT-Themen*. Sehr viel weniger (16 %) denken hierbei an *Innovationen in der Beziehung zum Kunden* (z. B. individuelle Lösungen für Kundenwün-

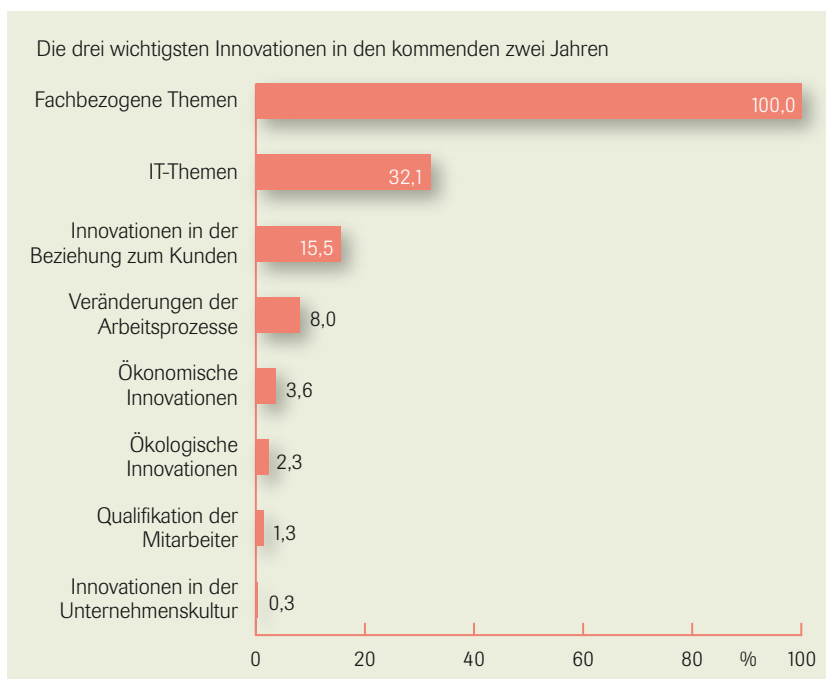


Abbildung 4: Die wichtigsten Innovationen in den nächsten zwei Jahren – bezogen auf die Branche allgemein, nach Oberthemen. *Was werden nach Ihrer Ansicht in den kommenden zwei Jahren die drei wichtigsten Innovationen in der Druck- und Medienbranche sein?* Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 379.  
© MMB-Institut 2013

sche finden, Druck in kleinen Auflagen, Full-Service-Dienstleistungen, Beratung) oder an *Veränderungen der Arbeitsprozesse* (8 %), z. B. „Automatisierung, Vernetzung“ oder „Mess- und Regeltechnik“.

Ein Blick auf die Einzelnennungen (vgl. Tabelle 1) unterstreicht die deutliche Fixierung auf technische Aspekte, speziell auf die Digitalisierung in der Vorstufe und den Computereinsatz in Druck- und Weiterverarbeitung. Fast zwei Drittel aller Befragten (67 %) sprechen den *Digitaldruck* an, weitere 29 Prozent nennen allgemein die *Digitalisierung* bzw. neue digitale Technologien und -formen wie eBooks oder Internetmedien. 2 Prozent aller Befragten beziehen sich auf den *Online-Markt (Web-Shops)*. Die großen Treiber für Veränderungen in der Druckindustrie – und damit eine große Herausforderung für die Weiterbildung der Mitarbeiter – sind demnach eindeutig die Anwendung von digitalen Prozessen im Druckverfahren sowie die Veröffentlichung von Inhalten im Internet.

Dieselben Innovationsfelder wurden auch von den Unternehmensverantwortlichen und den Betriebsräten in den leitfadengestützten Interviews für das eigene Unternehmen genannt. Was also als Innovationsfeld für die gesamte Branche wahrgenommen wird, wird häufig auch im eigenen Unternehmen geplant.

Innovation	Anzahl	in % der Fälle
Digitaldruck	258	66,8
Digitalisierung allgemein, digitale Medien, Produktion für digitale Endgeräte	112	29,0
Online-Markt (Web-Shops)	47	12,2
Veränderungen der Arbeitsprozesse	29	7,5
Spezial-Technologien und -Verfahren	23	6,0
Individuelle Lösungen für Kundenwünsche	21	5,4
Standard-Technologien und -Verfahren in Druck und Weiterverarbeitung	19	4,9
Veredelung	18	4,7
Full-Service-Dienstleistungen	17	4,4
Materialinnovationen	11	2,8
Ökonomische Innovationen	11	2,8
Mobile Endgeräte	8	2,1
Analoge Dienstleistungen	8	2,1
Flexibilität	6	1,6
Digitale Dienstleistungen	6	1,6
Umwelt, Umweltmanagement, Ressourceneinsparung	6	1,6
Qualifikation der Mitarbeiter	5	1,3
Social Media	4	1,0
Druckvorstufe (neue Techniken, Datenmanagement)	3	0,8
Analoge Produkte	3	0,8

Tabelle 1: Genannte Innovationen nach Häufigkeit (Top 20). 386 Befragte nannten insgesamt 630 Innovationen. © MMB-Institut, 2013

Innovation	Anzahl	in % der Fälle
<b>Fachbezogene Themen</b>		
Digitaldruck	258	66,8
Spezial-Technologien und -Verfahren	23	6,0
Standard-Technologien und -Verfahren in Druck und Weiterverarbeitung	19	4,9
Veredelung	18	4,7
Materialinnovationen	11	2,8
Druckvorstufe (neue Techniken, Datenmanagement)	3	0,8
Analoge Produkte	3	0,8
Druck, Drucktechnik allgemein	2	0,5
Innovationen/Entwicklung in der Druckindustrie allgemein	1	0,3
Weiterverarbeitung	1	0,3
<b>IT-Themen</b>		
Digitalisierung allgemein, digitale Medien, Produktion für digitale Endgeräte	112	29,0
Online-Markt (Web-Shops)	47	12,2
Mobile Endgeräte	8	2,1
Social Media	4	1,0
<b>Kundendienstleistungen</b>		
Individuelle Lösungen für Kundenwünsche	21	5,4
Full-Service-Dienstleistungen	17	4,4
Analoge Dienstleistungen	8	2,1
Flexibilität	6	1,6
Digitale Dienstleistungen	6	1,6
Beratung, individuelle Kundenbetreuung	2	0,5
<b>Arbeitsprozesse, Maschinen</b>		
Veränderungen der Arbeitsprozesse	29	7,5
Automatisierung, Vernetzung	1	0,3
Maschinenwartung, -einstellungen, -technik	1	0,3
<b>Ökonomie, kaufmännische Themen</b>		
Ökonomische Innovationen	11	2,8
Verkauf, Vertrieb, Marketing	3	0,8
<b>Ökologie</b>		
Umwelt, Umweltmanagement, Ressourceneinsparung	6	1,6
Ökologische Innovationen	3	0,8
<b>Weitere</b>		
Qualifikation der Mitarbeiter	5	1,3
Innovationen in der Unternehmenskultur	1	0,3

Tabelle 2: Genannte Innovationen nach Oberthemen. 386 Befragte nannten insgesamt 630 Innovationen.

Die befragten Betriebsräte gingen zusätzlich auf Veränderungen in der Ausrichtung der *Geschäftsfelder* ein, zum Beispiel auf die „Konzentration auf bestimmte Kernkompetenzen, Spezialisierungen, Individualisierungen/Personalisierungen“.

Einige Beispiele aus den qualitativen Interviews verdeutlichen zusätzlich die Innovationsfähigkeit einzelner Unternehmen, die mit ungewöhnlichen Produkten und Dienstleistungen eine Nische erfolgreich besetzen. Sie konzentrieren sich beispielsweise auf Produkte wie:

- 3D-Druck, Computer-Generated-Imagery (CGI)
- Aufkleben von Memo-Sticks
- elektrisch leitende Farbe für Regensensoren.

Die Wichtigkeit einzelner Innovationsthemen für die Branche gibt auch zentrale Felder für die Qualifizierung der Mitarbeiter vor. Kapitel 7 beschreibt, auf welchen Gebieten Mitarbeiter in Druckunternehmen Weiterbildung am stärksten benötigen.

## 5 Arbeitsprozesse und Workflows

Wie sich die Druckbranche in den letzten Jahren verändert hat, wird auch an der Veränderung von Arbeitsprozessen im Druckunternehmen deutlich. Viele Arbeitsschritte sind weggefallen, manche Berufe sind in anderen Berufsbildern aufgegangen. Verschiedene Berufe wurden in neuen Berufsbildern zusammengefasst z. B. im Mediengestalter/-in Digital und Print.

Auch in den letzten drei Jahren hat es noch einmal spürbare Veränderungen in den Workflows von Druckereibetrieben gegeben – da sind sich Vertreter der Unternehmen sowie die Betriebsräte in den Leitfadeninterviews einig. Auf die Frage „Wenn Sie an die Organisation von Arbeitsprozessen und Workflows in Ihrem Unternehmen denken – hat sich da in den vergangenen drei Jahren etwas verändert?“ sprechen sowohl Unternehmensverantwortliche als auch Betriebsräte die mit der Digitalisierung und Automatisierung verbundene *Prozessoptimierung* an. Auch die befragten Kunden heben diesen Punkt hervor. Konkret bedeutet dies, dass sich die Zahl der Mitarbeiter verringert hat, bei gleichzeitig höherer Produktionsleistung.

Verändert hat sich nach Ansicht der Unternehmer auch das Aufgabenfeld der Fachkräfte im Druck und in der Weiterverarbeitung. Die Arbeitsabläufe sind heute nicht mehr von ständigen Handgriffen geprägt, die zu erledigen sind, sondern vom computerunterstützten Beobachten der Maschinen und einem schnellen flexiblen Reagieren bei Abweichungen vom vorgesehenen Ablauf. Die Erweiterung der Aufgabenfelder wird auch an den wachsenden Anforderungen in den Bereichen Instandhaltung und Wartung deutlich.

Einige Arbeitgeber sprechen auch andere Veränderungen in der täglichen Arbeit an. Ein solches Thema ist der *Kontakt zum Kunden*. Erfolgte früher der Kontakt im Allgemeinen „Face-to-Face“ in der eigenen Druckerei, so kommuniziert man jetzt überwiegend per Mail und per Telefon. Druckdaten werden direkt digital per Internet übermittelt.

Für andere Unternehmen hat sich durch die Digitalisierung die Kette der Aufgaben verlängert. Nach Abschluss des eigentlichen Druckauftrags übernehmen sie jetzt auch die *Datenweiterverwertung*, also die Archivierung, Rubrizierung sowie andere Verwertungsmöglichkeiten. Einige Befragte erwähnen auch die Unterstützung durch *prozessoptimierte IT-Systeme* (SAP), die als Verwaltungs- und Steuerungstool des Unternehmens dienen oder beim Kunden zur Datenverwaltung genutzt werden.

Die befragten Betriebsräte betrachten die gleichen Phänomene aus einer anderen Perspektive. Für sie stellt sich die Prozessoptimierung als *Arbeitsverdichtung* dar. Schnellere Durchlaufzeiten bei steigenden Kundenansprüchen bedeuten für die Mitarbeiter, dass sie mit weniger Kollegen immer mehr Leistungen erbringen müssen.

Die oben beschriebenen Veränderungen führen aus Sicht der Betriebsräte zur *Verschmelzung einzelner Workflow-Schritte*, was die Herausforderung nach sich zieht, bei der Arbeit verstärkt über den „Tellerrand“ schauen zu müssen. So gibt es inzwischen Mitarbeiter, die sich stärker als EDV-Spezia-

list denn als Drucker empfinden. Andere sehen in ihrem Arbeitsbereich – vor allem in der Vorstufe – eine Zunahme von kaufmännischen Aufgaben, z. B. im Kundenservice und im Vertrieb.

Die Mitarbeiter erleben auch die Unterbrechung von längeren Aufgabenketten durch das *Outsourcing* einzelner Workflow-Schritte als wichtige Veränderung des Arbeitsprozesses (Korrekturprozesse beim Kunden, Digitalproofs in Agenturen).

Wie wird es bei der Optimierung von Workflows weitergehen? Von den befragten Unternehmern plant *keiner* völlig neue *Vorhaben zur Prozessoptimierung*. Die Befragten in den Leitfadeninterviews teilen sich vielmehr in zwei Gruppen, von denen die größere Gruppe die bereits begonnenen Prozessoptimierungen weiter verfolgen will, während eine kleinere Gruppe zunächst einmal keine weiteren Optimierungen plant.

Verbunden mit diesen Prozessoptimierungen sind auch Herausforderungen in der *Personalplanung*, die sich für Unternehmensvertreter und Betriebsräte wieder unterschiedlich darstellen:

Nach Meinung der Unternehmer benötigen Druckereien heute einen *anderen Mitarbeitertypus* als noch vor wenigen Jahren. Dies bedeutet für die vorhandenen Mitarbeiter, dass sie sich „umgewöhnen“ müssen. „Einige schaffen es, andere nicht“, lautet hier die Einschätzung eines Befragten. Offensichtlich gehen die Anforderungen weit über einfache Qualifizierungsmaßnahmen hinaus. Gefragt ist vielmehr eine grundlegende Änderung und Erweiterung der Mitarbeiterkompetenzen.

Eine primär fachliche Herausforderung sehen die Befragten im bereits angesprochenen „Blick über den Tellerrand“ – zum Beispiel muss ein Drucker/eine Druckerin heute auch *Verständnis für IT und Elektronik* mitbringen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Vorstufe müssen auch berücksichtigen, dass sich Datenquellen (z. B. Druckvorlagen) zur weiteren Verwertung auf anderen Endgeräten nutzen lassen (z. B. für Tablet-PCs).

Eine weitere Herausforderung sehen die befragten Unternehmensvertreter im Themenfeld *Material/Qualität/Standards*. Ein Unternehmen, dessen Prozesse stark optimiert verlaufen, muss auch ständig kontrollieren, ob die Zulieferer immer die gleiche Qualität liefern können. Bei der Ausfertigung von Druckaufträgen muss weiterhin darauf geachtet werden, dass Standards – man denke beispielsweise an Umweltauflagen – eingehalten werden.

Schon in diesen Herausforderungen zeigt sich, auf welchen Gebieten alle Beteiligten im Unternehmen Wissen zu neuen Themengebieten erlernen und neue Kompetenzen erwerben müssen. Diese Aspekte werden in Kapitel 7 aufgegriffen.

Die Betriebsräte sehen bei den Herausforderungen durch die Optimierung von Arbeitsprozessen einmal mehr die andere Seite der Medaille. Sie stellen *gesundheitliche Folgen* aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen (Arbeitsdruck/-belastung, Stress, Burnout etc.) fest und haben die Wahr-



nehmung, dass die fortschreitende technologische Entwicklung Arbeitskräfte und Maschinen „ersetzt“.

Auch die Technik an sich, also Maschinen, Arbeitsmaterialien, Software, Hardware und sogar Gebäude, sind aus Sicht der befragten Betriebsräte eine Herausforderung, auf die es zu reagieren gilt. Der Wandel im Unternehmen vollzieht sich rasch, deshalb ist es nicht unproblematisch, ständig aufs Neue technische Änderungen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dies vollzieht sich im Kleinen beispielsweise bei der Einführung einer neuen Softwareversion und im Großen, wenn für neue Maschinen die bestehenden Gebäude angepasst werden müssen.

Die Mitarbeiter sehen hier ebenso wie die Arbeitgeber die Notwendigkeit der Weiterqualifikation. Einige Betriebsräte beklagen allerdings, dass Weiterbildungs- und Schulungsbedarfe im Unternehmen vernachlässigt werden. Dies gilt vor allem für EDV-Themen, aber auch für die Schulung von Softskills wie Führungskompetenzen.

Die von MMB befragten *Kunden* haben auf die Optimierung von Arbeitsprozessen in Druckunternehmen ihre eigene (Außen-)Perspektive. Sie sehen die Herausforderungen vor allem in einer stärkeren Beratungs- und Fachkompetenz der Druckunternehmen, wobei die Fachkompetenz sich hier auf die Geschäftsfelder der Kunden bezieht.

Defizite sehen einige Kunden auch im (mangelnden) *Service-Denken* bei manchen Druckdienstleistern, das sie auch an den Aspekten „Termintreue“ und „Endkontrolle vor Versand der Druckerzeugnisse“ festmachen. Eine große Rolle spielt hierbei auch die Kommunikation zwischen dem Dienstleister Druckunternehmen und den Kunden – Vertreter der Druckereien sollten die Kunden besser verstehen, die „gleiche Sprache“ sprechen.

Einige Kundenvertreter beklagen ferner die „Anonymität des Kunden“, der in manchen Unternehmen keinen festen Ansprechpartner habe.

Nicht nur wenn es nach den Kunden geht, sollten demnach die Unternehmen der Druck- und Medienbranche Maßnahmen ergreifen, um die Veränderungen in den Arbeitsprozessen zu unterstützen. Da die Mitarbeiter bei diesen Prozessen eine zentrale Rolle spielen, sollten diese Maßnahmen die Personalentwicklung betreffen.

## 6 Personalentwicklung

Was bedeuten diese Herausforderungen der Druckindustrie für die Personalentwicklung in den Unternehmen?

### 6.1 Suche nach neuen Mitarbeitern

Eine mögliche Maßnahme besteht in der Einstellung neuer Mitarbeiter. Hier planen knapp 42 Prozent der Unternehmensverantwortlichen in der repräsentativen Befragung zum Zeitpunkt des Interviews, neue Mitarbeiter einzustellen (vgl. Abbildung 5). Das ist zwar weniger als die Hälfte aller befragten Unternehmen – allerdings muss dieser Prozentwert vor dem Hintergrund der seit Jahren rückläufigen Beschäftigtenzahlen in der Druckindustrie und einer Zahl von rund 10 000 arbeitssuchenden Angehörigen aus Druckberufen (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 2013) eingeordnet werden.

Bei der Einstellungsbereitschaft liegen folgende Teilgruppen der quantitativen Befragung über dem Durchschnitt von 42 Prozent Unternehmen mit Einstellungsbereitschaft:

- Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern
- Unternehmen aus den Regionen „Nord“ (Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen) und Baden-Württemberg
- Unternehmen mit mindestens einem der Hauptgeschäftsfelder Druckvorstufe, Druckweiterverarbeitung, digitale Medien.

Neueinstellungen von Mitarbeitern mit den entsprechenden Qualifikationen sind demnach nur für weniger als die Hälfte der Unternehmen das Mittel der Wahl. Mehr als 58 Prozent der Befragten wollen zum Zeitpunkt des Interviews keine neuen Mitarbeiter einstellen.

Bei den Unternehmen, die zurzeit Mitarbeiter suchen, entfällt die Suche wie folgt auf die einzelnen Sparten: 46 Prozent suchen *Mitarbeiter für die*

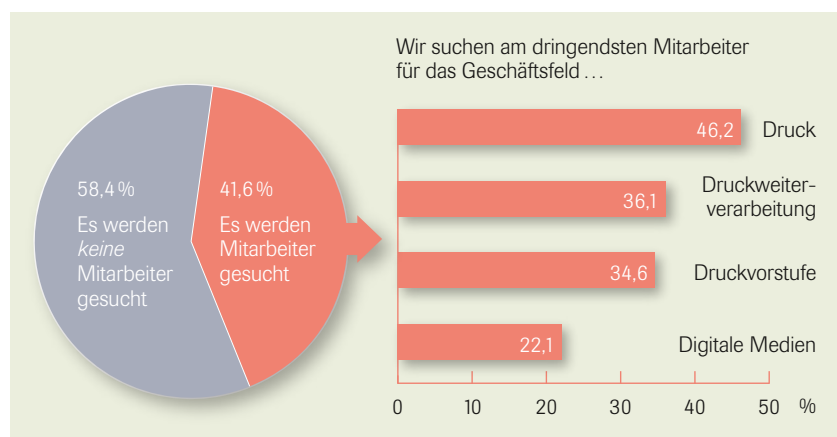


Abbildung 5: Mitarbeitersuche für bestimmte Geschäftsfelder. Für welche Geschäftsfelder werden in Ihrem Unternehmen am dringendsten Mitarbeiter gesucht? Bitte nennen Sie maximal zwei Ihrer Geschäftsfelder. Von 500 befragten Unternehmen suchen 208 neue Mitarbeiter, prozentuale Anteile nach Geschäftsfeldern zeigt der rechte Diagrammteil. © MMB-Institut 2013

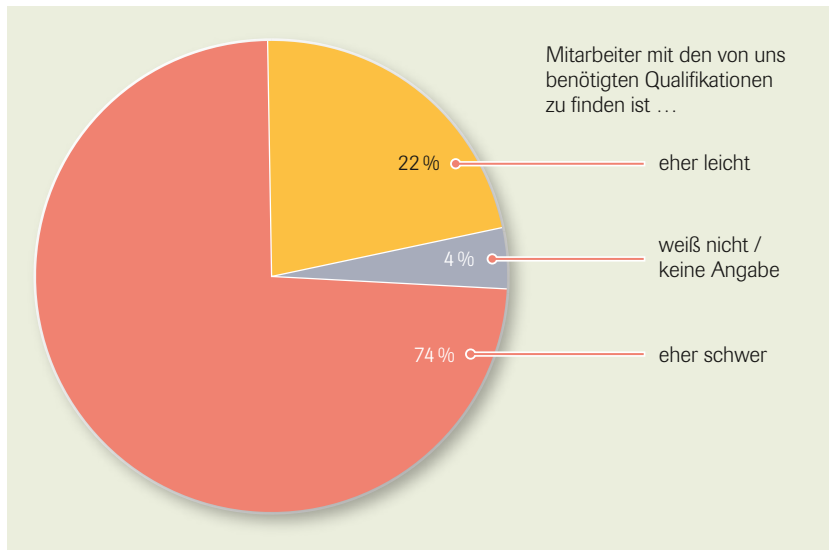


Abbildung 6: Feststellung Fachkräftemangel. Ist es für Sie eher leicht Bewerber/innen mit den von Ihnen benötigten Qualifikationen zu finden? Oder ist das eher nicht der Fall? Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 500. © MMB-Institut 2013

*Sparte Druck*, 36 Prozent für die *Druckweiterverarbeitung*, 35 Prozent für die Druckvorstufe und 22 Prozent suchen Mitarbeiter für die Sparte *digitale Medien* – Mehrfachnennungen waren hier möglich (vgl. Abbildung 5).

Wenn Unternehmen keine neuen Mitarbeiter einstellen, ist dies nicht nur wirtschaftlich bedingt. 74 Prozent der befragten Unternehmensrepräsentanten empfinden es als *eher schwer*, *Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen zu finden*. Nur 22 Prozent der Unternehmen fällt dies nach eigener Aussage eher leicht (vgl. Abbildung 6).

Zu den Gruppen, denen das Finden neuer Mitarbeiter leichter fällt als anderen Unternehmen, zählen

- Unternehmen mit einer Größe von 1 bis 9 und 10 bis 19 Mitarbeitern
- Betriebe in Norddeutschland und in Nordrhein-Westfalen.

Ob dieses Ergebnis mit den Recruiting-Aktivitäten und -Methoden der Unternehmen bzw. der regionalen Arbeitsmarktsituation zusammenhängt oder tatsächlich mit der (unzureichenden) Qualifikation der arbeitssuchenden Fachkräfte, kann die vorliegende Studie nicht beantworten.

Zwei weitere Fragen in der telefonischen Befragung gingen genauer auf das *Recruiting der Druckunternehmen* ein:

Von den Unternehmen, die Mitarbeiter suchen, werden „Mitarbeiter mit langer Berufserfahrung“ (78 %) sowie „Jugendliche“ (61 %) angesprochen (vgl. Abbildung 7). Dies zeigt, dass in der Druck- und Medienbranche Berufserfahrung ein kostbares Gut ist und auch ältere Bewerber bei Neueinstellungen berücksichtigt werden. Etwa ein Drittel sucht „Absolventen eines einschlägigen Studiums“ (32 %).

Die befragten Unternehmen sehen aber auch Mitarbeiterpotenziale bei *Berufsrückkehrern* und *älteren Bewerbern* (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 9).

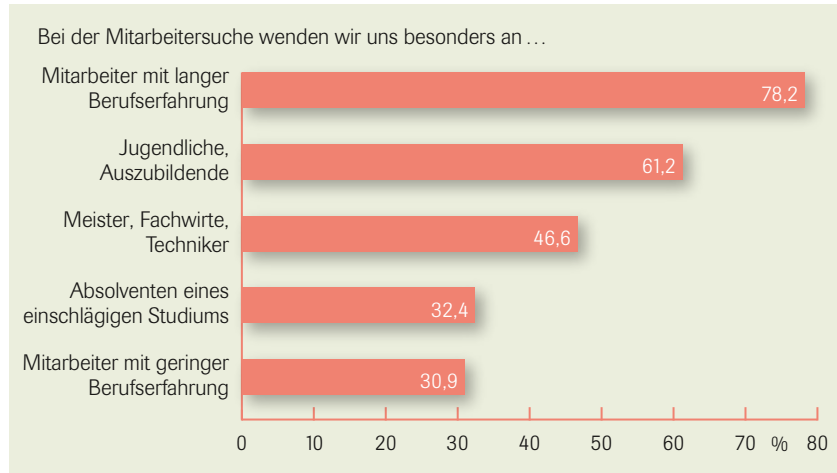


Abbildung 7: Mitarbeitersuche nach bestimmten Zielgruppen. Welche Zielgruppen werden bei der Suche nach neuen Mitarbeitern besonders angesprochen? Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 204–207, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013

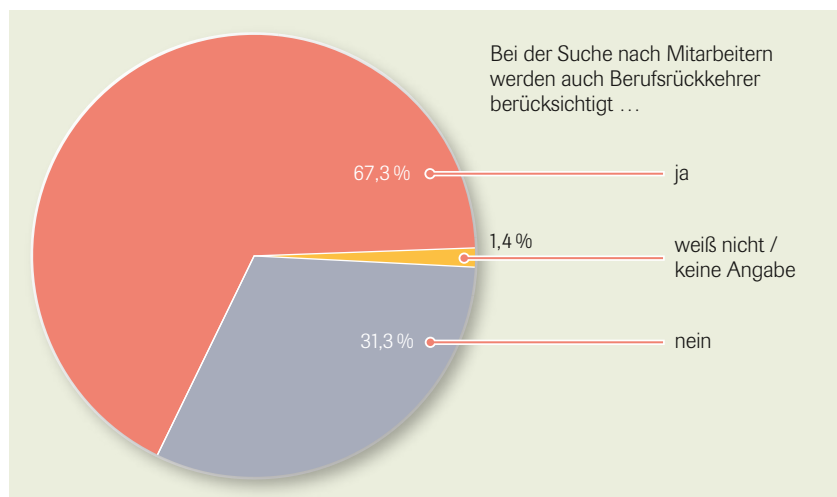


Abbildung 8: Neue Personalressourcen – Berufsrückkehrer. Berücksichtigen Sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern auch Zielgruppen, die früher eventuell nicht im Fokus der Suche standen? Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 208. © MMB-Institut 2013

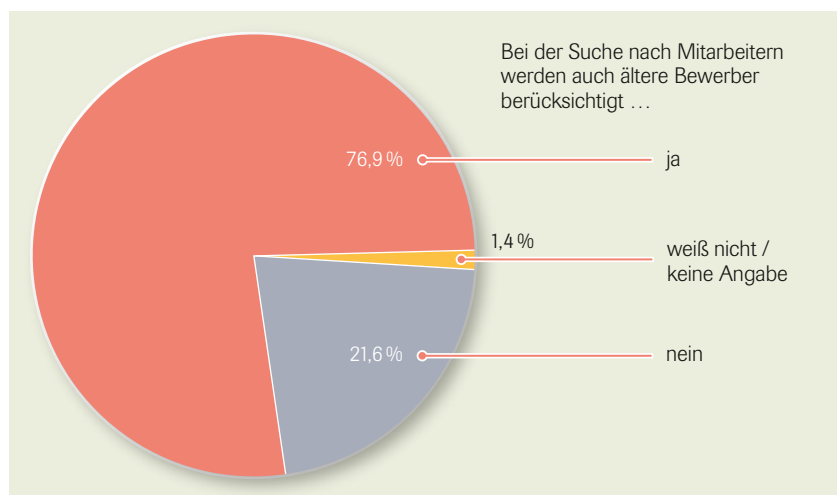


Abbildung 9: Neue Personalressourcen – ältere Bewerber. Berücksichtigen Sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern auch Zielgruppen, die früher eventuell nicht im Fokus der Suche standen? Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 208. © MMB-Institut 2013

## 6.2 Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale

Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Aussagen zur *Berufserfahrung*. Auch in einer Branche, die sich immer neu auf den technischen Wandel und neue Geschäftsmodelle einstellen muss, haben „altgediente“ Arbeitskräfte eine Chance – und dies in allen Druckverfahren. Besonders hoch ist die Bereitschaft, erfahrene Mitarbeiter einzustellen, in den kleineren Unternehmen mit 1 bis 9 bzw. 10 bis 19 Mitarbeitern. Wie die Leitfadeninterviews zeigen, haben sich aber viele Unternehmen (auch) auf die Gewinnung jüngerer Mitarbeiter ausgerichtet.

## 6.3 Tendenz bei den Anforderungen: Komplexere fachbezogene Aufgaben

Für jeden Mitarbeiter existiert ein Kanon von Aufgaben, den er oder sie als Mitarbeiter in den unterschiedlichen Berufen und Geschäftsfeldern erledigen muss. Gemeinsam mit dem ZFA wurde für die repräsentative Befragung für die einzelnen Geschäftsfelder eine Liste mit Aufgaben erstellt, die sich durch ihre Komplexität, ihre fachliche Ausrichtung und den angesprochenen „Mitarbertypus“ unterscheiden.

Die folgenden Abbildungen zeigen *einzelne Aufgabenbereiche*, die Bewerber/Mitarbeiter aus der Sicht von Unternehmensverantwortlichen beherrschen müssen:

Nach Meinung der Unternehmensvertreter spielt bei den benötigten Kompetenzen in der Druckvorstufe die Datenprüfung (67 %) eine größere Rolle als die Medienproduktion für die Print-Ausgabe (53 %) und die Gestaltung (41 %). Hier sind potenziell Mitarbeiter mit Daten-Workflow-Kompetenzen mehr gefragt als Kreative.

Für das Geschäftsfeld Druck bestätigt sich, neben der erwartbaren Kernkompetenz „Drucken“ (81 %), die Wichtigkeit des „Beherrschens“ von Maschinen (77 %). Etwas mehr als die Hälfte der Befragten mit diesem Geschäftsfeld benötigen auch Mitarbeiter, die in der Lage sind, „Prozessstandards einzuhalten“. Etwas weniger als die Hälfte gehen sogar noch weiter und fordern Kenntnisse und Kompetenzen in „Steuer- und Regeltechnik“. Diese neuen Anforderungen sind bereits in die Entwicklung des neuen Berufsbildes Medientechnologie/-in Druck eingeflossen.

Ähnlich wie beim Druck erwarten die Befragten auch bei der Druckweiterverarbeitung das „Beherrschen“ von Maschinenteknik. Rund drei Viertel aller Befragten sehen ihre Mitarbeiter als Allrounder, die eine Weiterverarbeitungsmaschine selbstständig einstellen, bedienen und warten können – und darüber hinaus auftauchende Probleme lösen können. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten wünscht sich auch Kompetenzen in der Führung und Überwachung komplexerer Weiterverarbeitungsprozesse, u. a. bei der Linienführung einer Weiterverarbeitungsstraße.

Wie schon bei der Druckvorstufe ist auch beim Geschäftsfeld „Digitale Medien“ die Fähigkeit der „Datenprüfung“ die wichtigste Kompetenz. Auch hier wird die gestalterische Kompetenz von weniger als der Hälfte der

Befragten gewünscht. Aufgrund der Erweiterung der Aufgabenstellungen durch neue Ausgabemedien wie mobile Endgeräte werden zusätzliche Kompetenzen erwartet.

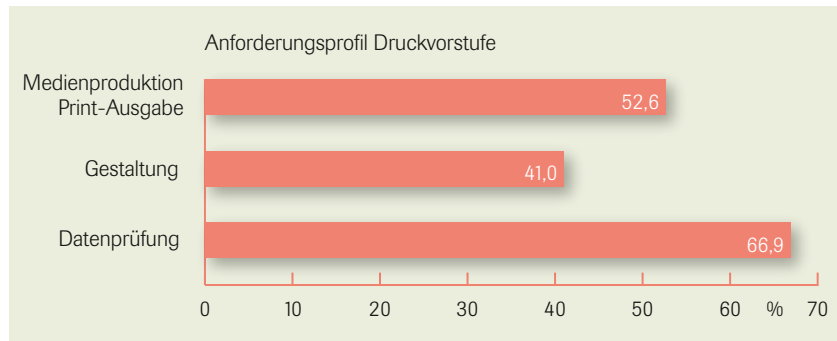


Abbildung 10: Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Geschäftsfeld Druckvorstufe. *Ich lese Ihnen einige Aufgaben und Kompetenzen von Mitarbeitern vor, wie sie in bestimmten Geschäftsfeldern von Druck- und Medienunternehmen vorkommen können. Bitte sagen Sie mir, wie dringend in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gebraucht werden, die diese Aufgaben erfüllen können.* Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 237–447, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013

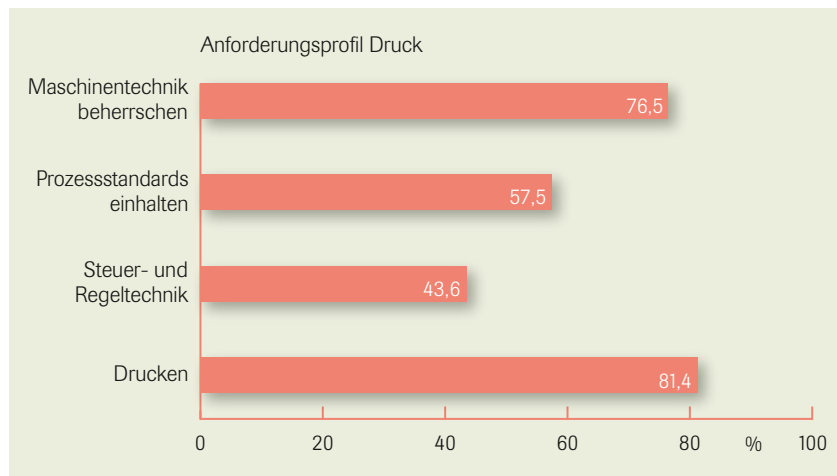


Abbildung 11: Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Geschäftsfeld Druck. *Ich lese Ihnen einige Aufgaben und Kompetenzen von Mitarbeitern vor, wie sie in bestimmten Geschäftsfeldern von Druck- und Medienunternehmen vorkommen können. Bitte sagen Sie mir, wie dringend in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gebraucht werden, die diese Aufgaben erfüllen können.* Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 237–447, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013

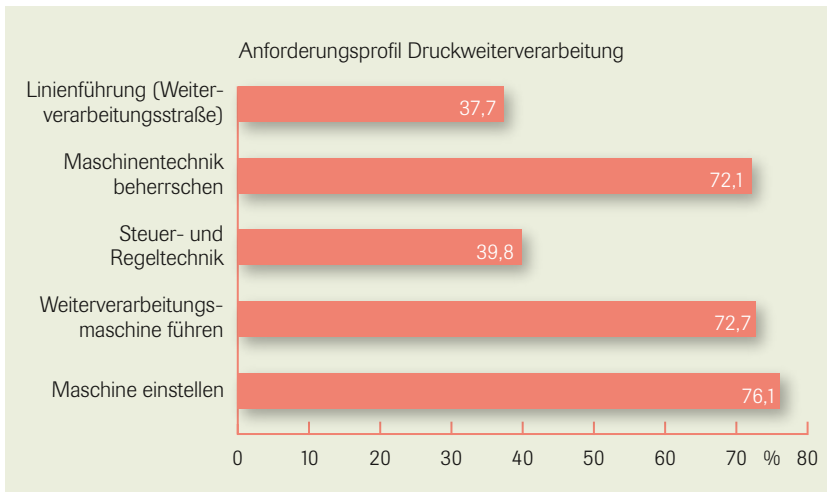


Abbildung 12: Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Geschäftsfeld Druckweiterverarbeitung. Ich lese Ihnen einige Aufgaben und Kompetenzen von Mitarbeitern vor, wie sie in bestimmten Geschäftsfeldern von Druck- und Medienunternehmen vorkommen können. Bitte sagen Sie mir, wie dringend in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gebraucht werden, die diese Aufgaben erfüllen können. Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 237–447, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013

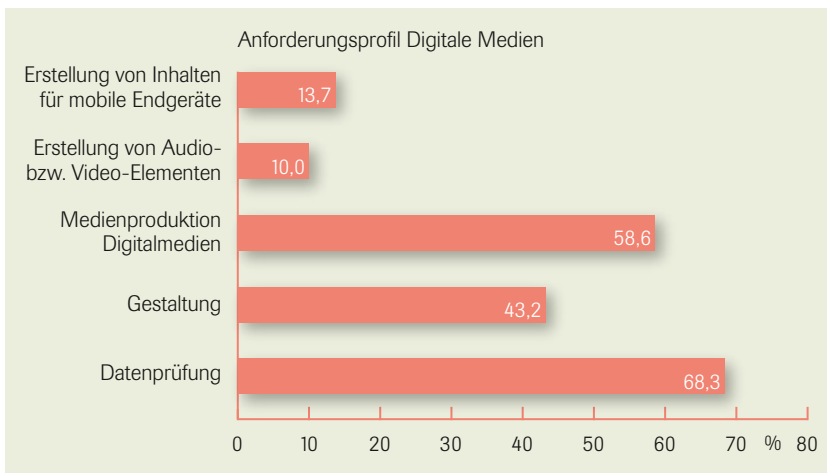


Abbildung 13: Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Geschäftsfeld Digitale Medien. Ich lese Ihnen einige Aufgaben und Kompetenzen von Mitarbeitern vor, wie sie in bestimmten Geschäftsfeldern von Druck- und Medienunternehmen vorkommen können. Bitte sagen Sie mir, wie dringend in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gebraucht werden, die diese Aufgaben erfüllen können. Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 237–447, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013

## 7 Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter

Nachdem das vorangegangene Kapitel sich vor allem mit Potenzialen und Kompetenzanforderungen von Mitarbeitern beschäftigt hat, geht dieses Kapitel auf die Weiterbildungsanforderungen an Mitarbeiter ein.

### 7.1 Weiterbildungskultur in Unternehmen

Wie stellen Personalverantwortliche in den Unternehmen der Druck- und Medienbranche Weiterbildungsbedarfe fest? Den Befragten wurden hierzu vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben (vgl. Abbildung 14).

Die meisten Unternehmen werden in der Weiterbildung aktiv, wenn die *Einführung von Innovationen* ansteht (71 %). Fast ebenso viele Unternehmen (70 %) geben an, regelmäßige *Mitarbeitergespräche* mit ihren Mitarbeitern zu führen und erörtern bei dieser Gelegenheit den Qualifikationsbedarf sowie weitere Karriereperspektiven.

Immerhin deutlich mehr als die Hälfte der Befragten werden bei der Weiterbildung aktiv, wenn sich *konkrete Probleme am Arbeitsplatz* ergeben (60 %). 55 Prozent gehen auf *individuelle Wünsche* der Mitarbeiter nach Schulungsmaßnahmen ein.

Bemerkenswert ist, dass sechs Prozent aller Unternehmen keine dieser Maßnahmen nutzen, um Qualifikationsbedarfe zu ermitteln. Aber mehr als die Hälfte (55 %) nennen mindestens drei dieser Maßnahmen und lassen so auf eine „Weiterbildungskultur“ im Unternehmen schließen.

Die Betriebsräte, mit denen Leitfadeninterviews geführt wurden, merken hierzu an, dass Mitarbeitergespräche und deren Form der Durchführung in vielen Unternehmen in Betriebsvereinbarungen geregelt sind, diese aber in der Praxis nicht regelmäßig umgesetzt werden. Teilweise finden auch gar keine Mitarbeitergespräche statt.

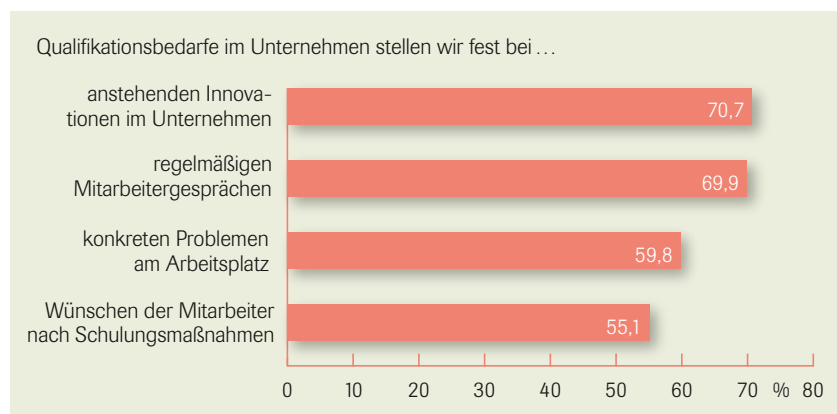


Abbildung 14: Feststellung von Qualifikationsbedarfen. *Wie stellen Sie in Ihrem Unternehmen Qualifizierungsbedarfe Ihrer Mitarbeiter fest? Ich nenne Ihnen einige Möglichkeiten. Bitte sagen Sie mir, ob das in Ihrem Hause eher zutrifft oder eher nicht.* Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 487–491, Mehrfachnennungen waren möglich. © MMB-Institut 2013



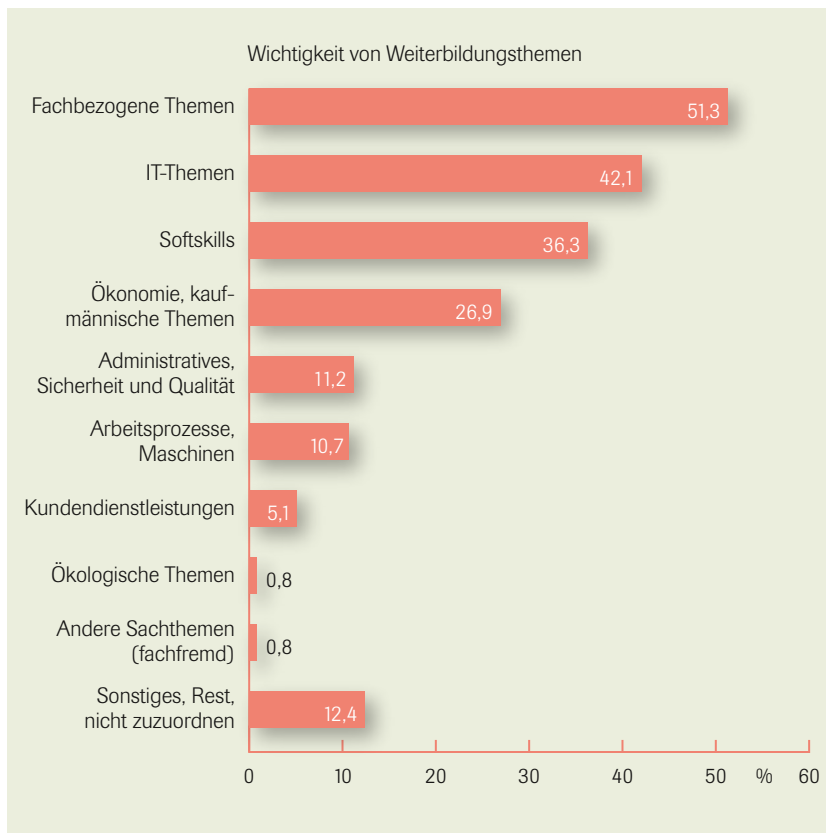


Abbildung 15: Wichtigkeit von Weiterbildungsthemen (gruppiert). *Mit Blick auf die oben genannten Innovationen und Anforderungen an die Mitarbeiter – welche Themengebiete sind für Ihre Mitarbeiter in Zukunft besonders wichtig?* Angaben in Prozent, befragte Unternehmen: 394. © MMB-Institut 2013

Auch die konkrete Durchführung variiert stark (von strikt geregelt bis informell), gleiches gilt für die Intention und die Akzeptanz bei Vorgesetzten und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In Einzelfällen werden nach Auskunft der Betriebsräte Mitarbeiterfragebogen, Führungs- und Entwicklungsgespräche, Gespräche im Rahmen von Personalentwicklung und Weiterbildungshintergrund sowie „Kompetenztests“ eingesetzt.

Die Arbeitnehmervorteiler liefern auch eine Einschätzung der Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen. Der größte Teil davon betrifft das informelle Lernen, z. B. von Mitarbeiter zu Mitarbeiter oder von Führungskraft zu Mitarbeiter, aber auch selbstinitiiertes und selbstgesteuertes Lernen (u. a. Internet, Fachliteratur, VHS etc.) sowie Gespräche unter Kollegen bis hin zu „Learning by Doing“, „Trial and Error“. Oft beklagt wurde, dass von Unternehmensseite zu wenig für die Weiterbildung der Mitarbeiter getan wird, es zu wenig Budget und/oder Zeit für Weiterbildung gibt.

Beim formellen Lernen stützen sich viele Unternehmen auf Produkt-Schulungen (Technik etc.) durch Hersteller, Zulieferer sowie auf Schulungen und Lehrgänge zu bestimmten Anlässen und Themen. Hinzu kommen interne Schulungsmaßnahmen sowie Angebote von externen Schulungsanbietern. In manchen Unternehmen existieren auch „Partnerprogramme“ (bspw.

Firmenmitarbeitertausch). Auch Schulungsteams und Coaches werden in einigen Unternehmen eingesetzt.

Die Befragung der 500 Unternehmen belegt: Wie viele Maßnahmen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs institutionalisiert werden, geht mit der Größe des Unternehmens einher – in großen Unternehmen sind diese Instrumente stärker institutionalisiert. Die Frage ist, ob sich diese Mechanismen nicht auch in kleineren Unternehmen realisieren lassen.

Ein zentrales Anliegen der Studie ist die Ermittlung, *welche Weiterbildungsthemen* nach Einschätzung der Bildungsverantwortlichen für die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens in Zukunft besonders wichtig werden.

Hier konnten die Befragten für einzelne Themenfelder offen angeben, bei welchen Einzelthemen sie künftig einen besonderen Schulungsbedarf sehen. 79 Prozent aller Unternehmen haben hierzu konkrete Themen genannt. Fasst man diese offen genannten Themen zu Oberthemen zusammen, ergibt sich folgende Präferenz (vgl. Abbildung 15):

Die Themen der Zukunft sind nach Ansicht der befragten Weiterbildungsentscheider vor allem *fachbezogene Themen* (51 %) sowie *IT-Themen* (42 %). Dies deckt sich mit der in Kapitel 4 beschriebenen Haltung vieler Unternehmen, bei Innovationen vor allem an technische Innovationen, speziell auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu denken. Für diese Art von Innovationen werden entsprechende Weiterqualifikationen benötigt.

Die Tabelle 3 zeigt detaillierter, welche Einzelthemen unter der entsprechenden Rubrik genannt wurden. Für die *fachbezogenen Themen* sind dies vor allem *Themen in der Druckvorstufe*, und zwar Basisqualifikationen wie „Bildbearbeitung, Satz, Layout“ (18 %) sowie Innovationen und neuere Technologien in der Druckvorstufe (z. B. Datenmanagement) (8 %). Aus den Antworten ist der Wunsch erkennbar, mit dem Wissen „up to date“ zu sein, um mit „Innovationen/Entwicklung in der Druckindustrie“ (6 %) Schritt halten zu können. Das Thema *Digitaldruck* steht für die Befragten auf Platz 5 der fachbezogenen Themen.

Bei den *IT-Themen* wurden besonders häufig Themen zu *Software, PC-Anwendungen, PC-Systeme* genannt (29 % aller Befragten). Dies bezieht sich ganz allgemein auf die im Unternehmen vorhandene Software, die mit neuen Software-Versionen einen ständigen Schulungsbedarf provoziert, aber auch auf ganz spezielle Anwendungen wie „Content-Management-System“ oder „Webshop-Administration“. Beim Zweitplatzierten *Digitalisierung allgemein* (11 %) geht es stärker um IT-Kompetenzen der Mitarbeiter, also eher um das Verständnis von digitalen Prozessen, beispielsweise „Ideen am Computer umsetzen können“ oder „digitale Maschinensteuerung“. 10 Prozent der Befragten sprechen „Hardware, Programmierung, Systemadministration“ an und denken dabei an die Programmierung von Maschinen oder die Wartung von eigenen Computernetzwerken.

Mehr als ein Drittel der Befragten (36 %) denkt bei zukünftigen Schulungsthemen an den Erwerb von Schlüsselqualifikationen respektive *Softskills*. An erster Stelle stehen hier soziale Kompetenzen, also „Teamfähigkeit, Kommu-

Weiterbildungsthema	Anzahl	in % der Fälle
<b>Fachbezogene Themen</b>		
Bildbearbeitung, Satz, Layout, Gestaltung, Design	69	17,5
Druckvorstufe (neue Techniken, Datenmanagement)	33	8,4
Innovationen/Entwicklung in der Druckindustrie allgemein	24	6,1
Farbmanagement, Farbtechnik, Farbmischung	23	5,8
Digitaldruck	20	5,1
Druck, Drucktechnik allgemein	14	3,6
Spezial-Technologien und -Verfahren	11	2,8
Universalität der Arbeitskräfte („Allrounder“)	10	2,5
Standard-Technologien und -Verfahren in Druck- und Weiterverarbeitung	9	2,3
Materialien, Materialkunde	9	2,3
<b>IT-Themen</b>		
Software, PC-Anwendungen, PC-Systeme	115	29,2
Digitalisierung allgemein, digitale Medien, Produktion für digitale Endgeräte	44	11,2
Hardware, Programmierung, Systemadministratoren	41	10,4
<b>Arbeitsprozesse, Maschinen</b>		
Automatisierung, Vernetzung	17	4,3
Bedienung/Steuerung von (digitalen) Maschinen	15	3,8
Maschinenwartung, -einstellungen, -technik	8	2
<b>Ökonomie, kaufmännische Themen</b>		
Buchhaltung, Kalkulation, Abrechnung	45	11,4
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	30	7,6
Verkauf, Vertrieb, Marketing	29	7,4
<b>Administratives, Sicherheit und Qualität</b>		
Qualitätsmanagement, Prozessüberwachung	20	5,1
Auftragsmanagement, -abwicklung, -dokumentation	10	2,5
<b>Softskills</b>		
Teamfähigkeit, Sozial- und Kommunikationskompetenz	53	13,5
Kundenumgang, kundenorientiertes Handeln, Beratungskompetenz	28	7,1
Kreativität, gestalterisches Talent	22	5,6
Führungskompetenzen, Mitarbeiterführung	20	5,1
Prozessmanagement, Arbeitsabläufe koordinieren/optimieren	20	5,1
Eigenverantwortliches Handeln, Eigeninitiative	11	2,8
Lerntechniken, Lernkompetenz, Wille zur Weiterqualifizierung	10	2,5
Sonstiges, Rest, nicht zuzuordnen	51	12,9

Tabelle 3: Die wichtigsten Einzelthemen für die Weiterbildung – gruppiert nach Oberthemen. *Mit Blick auf die oben genannten Innovationen und Anforderungen an die Mitarbeiter – welche Themengebiete sind für Ihre Mitarbeiter in Zukunft besonders wichtig? Ich nenne Ihnen einige Gebiete ...* 394 Befragte nannten insgesamt 899 Weiterbildungsthemen. (Aufgelistet werden alle Weiterbildungsthemen, die von mehr als zwei Prozent aller Befragten, die sich hier geäußert haben, genannt wurden.)

Genanntes Weiterbildungsthema	Anzahl Nennungen	in % der Fälle
Software, PC-Anwendungen, PC-Systeme	115	29,2
Bildbearbeitung, Satz, Layout, Gestaltung, Design	69	17,5
Teamfähigkeit, Sozial- und Kommunikation	53	13,5
Buchhaltung, Kalkulation, Abrechnung	45	11,4
Digitalisierung allgemein, digitale Medien, Produktion für digitale Endgeräte	44	11,2
Hardware, Programmierung, Systemadministratoren	41	10,4
Druckvorstufe (neue Techniken, Datenmanagement)	33	8,4
Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	30	7,6
Verkauf, Vertrieb, Marketing	29	7,4
Kundenumgang, kundenorientiertes Handeln	28	7,1
Innovationen/Entwicklung in der Druckindustrie allgemein	24	6,1
Farbmanagement, Farbtechnik, Farbmischung	23	5,8
Kreativität, gestalterisches Talent	22	5,6
Digitaldruck	20	5,1
Qualitätsmanagement, Prozessüberwachung	20	5,1
Führungskompetenzen, Mitarbeiterführung	20	5,1
Prozessmanagement, Arbeitsabläufe koordinieren/optimieren	20	5,1
Automatisierung, Vernetzung	17	4,3
Bedienung/Steuerung von (digitalen) Maschinen	15	3,8
Druck, Drucktechnik allgemein	14	3,6

Tabelle 4: Die 20 wichtigsten Einzelthemen für die Weiterbildung. 394 Befragte nannten insgesamt 899 Weiterbildungsthemen. © MMB-Institut, 2013

nikationskompetenz“ (14 %). Eng damit verbunden ist die nächstplatzierte Kompetenz „kundenorientiertes Handeln (7 %). Sechs Prozent verbinden mit Softskills auch „Kreativität und gestalterisches Talent“.

Gewünscht werden von rund einem Viertel der Unternehmensverantwortlichen (27 %) *kaufmännische Themen* wie Buchung, Kalkulation und Abrechnung (11 %) sowie als Kompetenz „betriebswirtschaftliches Denken und Handeln“ (8 %) und „Verkauf, Vertrieb, Marketing“ (7 %).

Zwei Themengebiete werden von ca. jedem zehnten Befragten genannt: Zum einen *Administratives, Sicherheit und Qualität* (11 %), also z. B. „Qualitätssicherung“, „Qualitätskontrolle“, „Standardisierung des Workflows“. Zum anderen geht es um „Arbeitsprozesse, *Maschinen*“ (ebenfalls 11 %) – diese Rubrik enthält Themen wie „Vernetzung und Lenkung“ oder „Workflowsysteme“ (vgl. Tabelle 3). Diese Themenkomplexe beziehen sich auf Funktionen, die eher zur Kontrolle und Optimierung des Arbeitsprozesses gehören. Offen bleibt, ob die Befragten hier an die Schulung weniger Spezialisten oder aller beteiligten Mitarbeiter denken.

Auffällig ist, dass das Thema *Ökologie* beim Weiterbildungsbedarf keine große Rolle spielt. Weniger als ein Prozent der Befragten nannte Themen

wie „Umwelttechnik“ oder „wasserloser Offsetdruck“. Bei den „anderen Sachthemen“, die ebenfalls von weniger als einem Prozent der Befragten angesprochen wurden, handelt es sich meist um Fachwissen aus den Kundenbranchen, z. B. „Werbung“ oder „Mode und Möbel“.

Weitere Themen, die von insgesamt 13 Prozent der Befragten genannt wurden, ließen sich keinem der Oberthemen zuordnen. Oft passierte dies, weil die Nennungen sehr vage und allgemein formuliert wurden, u. a. „Alles was mit Technik und unserem Beruf zu tun hat“ oder „Alles was neu auf den Markt kommt“.

Tabelle 4 zeigt noch einmal die 20 am häufigsten genannten Unterthemen – unabhängig von ihren Oberkategorien.

## 7.2 Relevanz von Themen für einzelne Unternehmensgruppen

Die bisherige Auswertung hat gezeigt, wie wichtig bestimmte Weiterbildungsthemen für die Branche sind. Gibt es hier Unterschiede für einzelne Unternehmenstypen, beispielsweise zwischen großen und kleinen Unternehmen? Hängt der Bedarf ab von den Hauptgeschäftsfeldern?

Generell kann man sagen (vgl. Tabelle 5): Je größer ein Unternehmen ist, desto vielseitiger ist auch sein Qualifikationsbedarf. In diesen Unternehmen arbeiten mehr Mitarbeiter, die Funktionen sind stärker ausdifferenziert und die Weiterbildung ist stärker institutionalisiert. Dies führt dazu, dass für fast alle Themen – außer für fachbezogene Themen – das Interesse in Großunternehmen überdurchschnittlich hoch ist.

Die Themenpräferenz bezogen auf die Oberthemen (vgl. Tabelle 3) hängt aber nicht davon ab, welche Hauptgeschäftsfelder die Unternehmen betreiben. Unternehmen aller Geschäftsbereiche sind an allen Oberthemen gleich

	Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter)			
	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 99	100 und mehr
Fachbezogene Themen		+		-
IT-Themen				+
Softskills				+
Kaufmännische Themen				
Administratives, Sicherheit und Qualität				+
Arbeitsprozesse, Maschinen				+
Ökonomie		-	+	+
Durchschnittliche Anzahl an Vorschlägen aus verschiedenen Themenfeldern (Indikator für Weiterbildungsinteresse)	1,6	1,9	1,9	2,4

Tabelle 5: Präferenz für bestimmte Weiterbildungsthemen. 394 Befragte nannten insgesamt 899 Weiterbildungsthemen. © MMB-Institut, 2013

Für alle Themen, die von mindestens 10 Prozent der Befragten angesprochen worden sind  
 + Abweichungen von mehr als 5%-Punkten über dem Durchschnitt aller Unternehmen  
 - Abweichungen von mehr als 5%-Punkten unter dem Durchschnitt aller Unternehmen

chermaßen interessiert. Einzige Ausnahme: Unternehmen, die besonders in der Druckvorstufe und in den digitalen Medien aktiv sind, haben erwartungsgemäß auch mehr Interesse an IT-Themen.

Es lässt sich resümieren, dass der „Wunschcatalog der Weiterbildung“ vor allem Fachthemen der Druckbranche und IT-Themen umfasst, aber auch Softskills sind ein zentrales Schulungsthema. Das folgende Kapitel wird zeigen, wie dieser Schulungsbedarf umgesetzt wird – ob durch eigene interne Weiterbildungsmaßnahmen oder im Rückgriff auf externe Dienstleister.

## 8 Anforderungen an Weiterbildungsanbieter

Die Befragung zeigt, dass die Unternehmen der Druck- und Medienbranche klare Vorstellungen von ihren Qualifikationsbedarfen haben. Doch wie gehen sie damit um? Für welche Lösungen und Anbieter entscheiden sie sich? Antworten hierauf geben die Ergebnisse der Leitfadeninterviews mit Unternehmensvertretern und Betriebsräten. (In der repräsentativen Telefonbefragung wurde das Thema nicht behandelt.)

### 8.1 Welche Dienstleister werden genutzt?

Bei der Frage „Welche Bildungsanbieter für Themen der Druck- und Medienbranche (und darüber hinaus) kennen und nutzen Sie?“ zeigte sich zunächst, dass die Interviewpartner – Geschäftsführer und Betriebsräte – in Ihrem Unternehmen nicht unbedingt für die konkrete Weiterbildungsplanung zuständig sind. Deswegen sind ihnen beispielsweise Anbieter für Weiterbildungskurse nicht so geläufig, selbst wenn ihr Unternehmen dort vielleicht auch Schulungen bucht.

Viele Befragte weisen aber darauf hin, dass die Weiterbildung im Unternehmen oft intern erfolgt, also informell von Mitarbeiter zu Mitarbeiter oder von der Führungskraft zum Mitarbeiter. Wenn Schulungsangebote von Externen wahrgenommen werden, so handelt es sich dabei um Schulungen in Verbindung mit Maschineninvestitionen durch Hersteller und Lieferanten von Druckmaschinen oder um Informationen zu weiterem Druckereibedarf (z. B. Farben, Papier, Druckplatten).

Einige Unternehmen nutzten Bildungsangebote von Verbänden der Druck- und Medienwirtschaft sowie von externen Dienstleistern wie von Bildungsanbietern, Coaches, Trainern oder Beratern.

In seltenen Fällen nutzen die Unternehmen auch Angebote einer eigenen Schulungsabteilung. Weitere genutzte Angebote stammen von der IHK, den Volkshochschulen, dem TÜV und der Berufsgenossenschaft.

Grundsätzlich wird der Weiterbildungsbedarf, der in Kapitel 7 beschrieben wird, nicht als „Defizit“ empfunden, sondern als durchaus lösbare Aufgabe, da Bildungsangebote nach Einschätzung der Befragten ausreichend vorhanden sind. Ein Unternehmensvertreter konstatiert: „Wir bekommen das, was wir benötigen, den Rest stricken wir uns selbst“. Und ein Betriebsratsvertreter ergänzt: „Es gibt nichts, was es nicht gibt. Das Problem ist nur, es als Mitarbeiter überhaupt genehmigt zu bekommen.“

Nur in wenigen Fällen wurden Themen genannt, zu denen die entsprechenden Angebote fehlen, hier vor allem zum Oberthema „Softskills“. Erwähnt wurden Themen wie „Mitarbeiterführung“, „Strategien zur Bewältigung von Schnelligkeit und Veränderung“ sowie „Burnout-Prävention“.

## 8.2 Welche Lernformen passen am besten?

Befragt wurden die Vertreter von Unternehmen und Betriebsräten nach ihren Anforderungen an die Lernformen, die zur Weiterbildung eingesetzt werden. Offensichtlich sind hier Formen wie das informelle und formelle Training innerhalb des Unternehmens sowie Präsenz-Seminarangebote so fest in der Weiterbildung der Druckunternehmen verankert, dass die meisten Befragten nur auf Nachfrage Ideen für „zukünftige“ Angebotsformen bei der Mitarbeiterqualifizierung äußern können.

Einige Vorreiterunternehmen haben bereits Erfahrungen mit anderen Lernformen, z. B. Online-Seminaren, Webinaren, Online-Tutorials sowie Wikis und Diskussionsforen gemacht. Grundsätzlich stößt das Thema „E-Learning“ aber nicht selten auf Vorurteile – dies gilt ebenso für Unternehmensvertreter wie für Betriebsräte. Zwar können sich die Mitarbeitervertreter das Online-Lernen im Unternehmen gut vorstellen, haben aber Bedenken bei der erwartbaren Akzeptanz im Unternehmen durch die Mitarbeiter sowie beim Datenschutz. Ob E-Learning im Unternehmen „ankommt“, hängt ab von den Inhalten, dem didaktischen Konzept und vom Praxisbezug der Lerninhalte.

Alles in allem denken die Druckunternehmen bei der Weiterbildung sehr pragmatisch und lösungsorientiert. Sie sind in der Lage, den Bedarf an Weiterbildung mit „Bordmitteln“ oder externen Schulungsangeboten zu decken. Sie bauen dabei auf die Lernformen, die sich seit langem bewährt haben. Einige Entwicklungen wie die zunehmende Arbeitsverdichtung oder Adhoc entstehende Schulungsanforderungen lassen aber absehen, dass Unternehmen und Anbieter in Zukunft über neue Lernformen nachdenken müssen.

## 9 Fazit

Resümee: Die Ergebnisse zeichnen das Bild einer Branche, die durch eine zunehmende Digitalisierung geprägt wird – zum einen durch die Digitalisierung innerhalb des Druckprozesses, zum anderen durch die Produktion für digitale Endgeräte und Plattformen. Vor allem auf diesen beiden Gebieten sind die 500 befragten Druckunternehmen besonders innovativ.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen (42 %) plant die Einstellung neuer Mitarbeiter, vor allem für den Druckbereich (19 %), seltener für die Sparte „Digitale Medien“ (9 %).

Fast 80 Prozent aller Befragten nennen hingegen konkrete Themen für die Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter, und zwar vor allem für „fachbezogene Themen“ (51 %), IT-Themen (42 %) und Softskills (36 %). Somit besteht ein großes Interesse vor allem an Inhalten, die eng mit den aktuellen Innovationen in der Druckindustrie und speziell mit der Digitalisierung verbunden sind.



## 10 Anhang: Methodensteckbrief der Untersuchung

### Hintergrund und Zielsetzung der zugrundeliegenden Untersuchung

Das Projekt „Weiterbildungsinitiative Druckindustrie“ (WiDi) wurde im Juni 2011 vom Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) gestartet. Gemeinsam mit den Partnern, der Akademie des Verbandes Druck und Medien Nord-West (Lünen) und dem ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst (Lage-Hörste) werden im Rahmen des Projekts neue passgenaue und zukunftsorientierte Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter der Druck-, Medien- und Verlagsbranche entwickelt und erprobt. Ziel des Projekts ist es, die Druckindustrie bei der Bewältigung der heutigen und zukünftigen Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel oder Qualifizierung von Fachkräften für neue Geschäftsfelder, nachhaltig zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund wurde das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung (Essen/Berlin) mit der Entwicklung und Durchführung einer mehrstufigen Bedarfserhebung beauftragt. Das Methodendesign umfasst folgende Bestandteile:

1. Qualitative Leitfadeninterviews mit folgenden Zielgruppen:
  - a) Geschäftsführer/innen bzw. Personalverantwortliche aus Unternehmen der Druck- und Medienbranche (n=33)
  - b) Betriebsräte und Mitarbeiter in ausgewählten Unternehmen der Branche (n=26)
  - c) Vertreter von ausgewählten Kundenunternehmen der Branche (n=10).
2. Quantitative Telefonbefragung von Weiterbildungsverantwortlichen der Druck- und Medienbranche (n=500). Hierzu wurde die Gesellschaft für Software in der Sozialforschung mbH (GESS) mit der Durchführung von CAT-Interviews (Computer Assisted Telephone Interviews) beauftragt.

Die Erhebungsmethoden der beiden Untersuchungsbestandteile werden im Folgenden näher erläutert:

#### 1. Qualitative Expertenbefragung (Leitfadeninterviews)

Ein wichtiges Ziel in dieser explorativen Phase des Projekts war die Erstellung eines facettenreichen Bildes, welche Bildungsbedarfe in den Unternehmen der Druck- und Medienbranche bestehen. Aus diesem Grund wurden unterschiedliche Perspektiven auf das Thema berücksichtigt: Befragt wurden Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie Vertreter von Kundenunternehmen, die die Druckunternehmen aus einer Außenperspektive betrachten.

Für diesen Teil der Erhebung wurden die potenziellen Interviewpartner zunächst schriftlich per Brief oder E-Mail über das Projekt und das Vorhaben informiert. Anschließend wurden sie telefonisch kontaktiert, um einen

Termin für das Interview zu finden. Die Bereitschaft der Zielgruppe, ein solches Interview zu geben, war vor allem bei den Arbeitgebern enorm hoch. Es wurden insgesamt 69 qualitative, leitfadengestützte Telefoninterviews mit einer Dauer von je 20 bis 40 Minuten terminiert und realisiert.

Von den 69 Interviews fanden 33 mit Arbeitgebervertretern (Geschäftsführer/innen bzw. Personalverantwortlichen) zwischen Oktober 2011 und Februar 2012 statt.

Insgesamt 26 Interviews entfallen auf Arbeitnehmervertreter (in der Regel Betriebsratsmitglieder). Fünf davon können als sogenannte „Tandem“-Interviews bezeichnet werden – das heißt, es hat jeweils ein Interview mit einem Arbeitgebervertreter und einem Arbeitnehmervertreter aus ein und demselben Betrieb stattgefunden. Der Durchführungszeitraum der Interviews mit Arbeitnehmervertretern lag zwischen April 2012 und Juli 2012.

Zehn der 69 Interviews wurden mit Kundenunternehmen von Druck-, Medien- und Verlagsdienstleistern durchgeführt, darunter fünf Agenturkunden (bspw. Werbeagentur) und fünf Wirtschaftskunden (bspw. Energieversorger). Geführt wurden diese Interviews zwischen Juli 2012 und September 2012.

Die interviewten Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter wurden zu folgenden Themenkomplexen näher befragt:

- Technologien und Innovationen in der Branche allgemein
- Technologien und Innovationen im Unternehmen
- Arbeitsprozesse und Workflows im Unternehmen
- Personalentwicklung im Unternehmen
- Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter
- Anforderungen an Weiterbildungsanbieter
- Statistische Angaben zu den Mitarbeitern des Unternehmens (Online-Zusatzfragebogen für Arbeitgebervertreter).

Die interviewten Vertreter aus Kundenunternehmen wurden zu folgenden Themenkomplexen näher befragt:

- Einschätzung der Innovationsfähigkeit der Druck-, Medien- und Verlagsbranche
- Durchführung von Innovationen mit Druck-, Medien- und Verlagsunternehmen
- Arbeitsprozesse und Workflows bei der Zusammenarbeit mit Druck-, Medien- und Verlagsunternehmen
- Kundenverhältnis zu Druck-, Medien- und Verlagsunternehmen
- Erwartungen/Anforderungen an Druck-, Medien- und Verlagsunternehmen
- Veränderungs-/Verbesserungswünsche an Druck-, Medien- und Verlagsunternehmen.

## 2. Quantitative Telefonbefragung

Im nächsten Schritt galt es, die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews sowie den Rückmeldungen der Auftraggeber aus gemeinsamen Workshops durch eine breit angelegte quantitative Befragung von Weiterbildungsverantwortlichen in Druckunternehmen zu validieren.

Hierfür hat die Gesellschaft für Software in der Sozialforschung mbH (GESS) im Auftrag des MMB-Instituts insgesamt 500 CAT-Interviews (Computer Assisted Telephone Interviews) mit einer Dauer von je ca. 15 Minuten durchgeführt. Dazu stand ein Pool von 5 000 Adressen von Druck-, Medien- und Verlagshäusern zur Verfügung. Geführt wurden die Telefoninterviews in der Zeit vom 13. April bis zum 27. April 2012.

Die befragten Weiterbildungsverantwortlichen gaben Auskunft zu folgenden Themenkomplexen:

- Innovationen in der Druckindustrie allgemein
- Personalentwicklung im Unternehmen
- Weiterbildung/Qualifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen
- Statistische Angaben zu den Hauptgeschäftsfeldern und zur Mitarbeiterzahl.

Die Ergebnisse der beiden Teiluntersuchungen wurden in drei Workshops im Juli, Oktober und Dezember 2012 den Vertretern im Projekt WiDi vorgestellt, gemeinsam erörtert und für den vorliegenden Bericht aufbereitet.

## Literatur

Bergische Universität Wuppertal (Hg.), 2011: Zukunftsreport I.  
PRINT goes MEDIA. Trends – Szenarien – Strategien  
Autoren: Monika Gatzke, Martina Schneider, Marion Rose, Lutz Goertz, Rainer Braml.

Bergische Universität Wuppertal (Hg.), 2012: Zukunftsreport II.  
Strategien und Kompetenzen zur erfolgreichen Realisierung von Innovationen in der Druck- und Medienwirtschaft  
Autoren: Martina Schneider, Marion Rose, Lutz Goertz, Torsten Fritsch.

Bundesverband Druck und Medien (Hg.), Wiesbaden, 2012:  
Die deutsche Druckindustrie in Zahlen  
[http://www.bvdm-online.de/Zahlen/pdf/Taschenstatistik\\_2012.pdf](http://www.bvdm-online.de/Zahlen/pdf/Taschenstatistik_2012.pdf)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hg.), 2013: Berufe im Spiegel der Statistik. Berufsgruppe 17 Drucker/innen. <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BG17&qualifikation=2> (Abruf am 2.3.2013)

