

KURZBERICHT

Qualifikationsungleichgewichte: Da steckt mehr dahinter!

Qualifikationsdefizite sind zwar nicht „schuld“ an der Arbeitslosigkeit; dennoch lähmen sie Europas Arbeitsmärkte

Auf der einen Seite hat die globale Finanz- und Wirtschaftskrise in vielen Ländern der Europäischen Union zu beängstigend hoher Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung geführt. Auf der anderen Seite zeigen Erhebungen, dass noch immer mehr als einer von drei Arbeitgebern Probleme hat, offene Stellen zu besetzen. So belegte die letzte Europäische Unternehmenserhebung (ECS) im Frühjahr 2013, dass EU-weit rund 40 % der Unternehmen Probleme haben, Mitarbeiter mit passenden Qualifikationen bzw. Kompetenzen zu finden. Eine Eurobarometer-Umfrage aus dem Jahr 2010 hatte auch schon gezeigt, dass ein Drittel der europäischen Arbeitgeber den Mangel an angemessen qualifizierten Bewerbern als Hauptproblem bei der Stellenbesetzung erachteten ⁽¹⁾. Eine Manpower-Erhebung 2013 ergab, dass in 17 EU-Mitgliedstaaten mehr als ein Viertel aller Arbeitgeber von Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung berichteten. Rund 34 % von diesen nannten als Grund unzureichende berufsfachliche Kompetenzen der Bewerber, und 19 % waren der Auffassung, dass es den Bewerbern auch an arbeitsplatzspezifischen Kompetenzen mangelte.

Viele Arbeitgeber und politische Entscheidungsträger sind der Meinung, diese Probleme seien darauf zurückzuführen, dass junge Hochschulabsolventen und andere Arbeitskräfte unzureichend auf die Erfordernisse des Arbeitsmarkts vorbereitet seien; die hohen Arbeitslosenquoten in Europa seien das Resultat endemischer Qualifikationsungleichgewichte in den Wirtschaftssystemen der europäischen Länder. Empirische Befunde zeigen jedoch, dass zumeist nicht Qualifikationsdefizite, sondern andere Faktoren für die zunehmende Arbeitslosigkeit *im Verein mit* Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung verantwortlich sind.

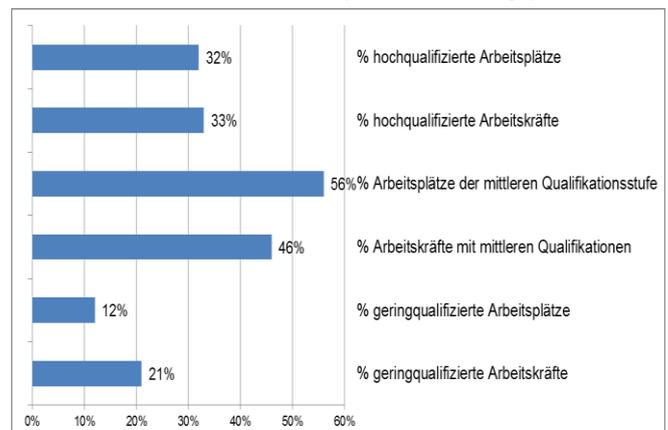
Qualifikationsungleichgewichte am Arbeitsmarkt

Angesichts suboptimaler Arbeitsmärkte ist es unvermeidlich, dass die Wirtschaftssysteme aller EU-Länder gewisse Ungleichgewichte zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage aufweisen.

Die allgemeinen Trends in der Entwicklung von Qualifikationsangebot und -nachfrage machen deutlich, dass es in der EU mehr geringqualifizierte Arbeitnehmer gibt als Arbeitsplätze dieser Qualifikationsstufe (Abbildung 1). Die Zahl der Arbeitsplätze, die in der Regel einen tertiären Bildungsabschluss voraussetzen, entspricht in etwa der Zahl der verfügbaren hochqualifizierten Arbeitskräfte. Ein deutliches Ungleichgewicht besteht jedoch zwischen Arbeitsplätzen, die mittlere Qualifikationen voraussetzen, und den Personen, die solche haben. Häufig passt sich der Arbeitsmarkt an diese Ungleichgewichte an.

⁽¹⁾ Eurobarometer survey (2010). *Employer's perception of graduate employability* (Eurobarometer-Umfrage zur Einschätzung der Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventen).

Abbildung 1: **Arbeitsmarktungleichgewichte in der EU, erwachsene Arbeitskräfte (25- bis 64-Jährige), 2011**



Quelle: Cedefop unter Verwendung von Mikrodaten der EU-Arbeitskräfteerhebung.

Wenn von Qualifikationsungleichgewichten die Rede ist, geht es nicht nur um den Fachkräftemangel, sondern auch darum, ob die Menschen berufliche Tätigkeiten ausüben, die ihren Qualifikationen und Kompetenzen entsprechen (Kasten 1). Aus den Daten geht hervor, dass sich die derzeitigen Qualifikationsungleichgewichte nicht auf einen Mangel an Fachkräften zurückführen lassen. Eine schwache Arbeitskräftenachfrage verschärft den Wettbewerb um Arbeitsplätze, und die Menschen sind eher bereit, berufliche Tätigkeiten anzunehmen, die nicht ihrem Qualifikationsniveau entsprechen. In der EU gehen rund 29 % der hochqualifizierten Arbeitskräfte einer Beschäftigung nach, für die nur mittlere oder geringe Qualifikationen benötigt werden. Folge: Die betreffenden Personen sind überqualifiziert.

Manchmal sind Qualifikationsungleichgewichte Folge individueller Präferenzen und/oder persönlicher Umstände des Einzelnen. In manchen Fällen treten Ungleichgewichte nur übergangsweise auf, z. B. wenn Menschen eine neue berufliche Tätigkeit aufnehmen. Wenn sich jedoch Ungleichgewichte auf hohem Niveau verfestigen, kann dies beträchtliche wirtschaftliche und soziale Kosten zur Folge haben.

Bei überqualifizierten Arbeitskräften sind Lohnabstriche, geringe Arbeitszufriedenheit und hohe Fluktuation wahrscheinlicher als bei Erwerbspersonen, die einer qualifikationsadäquaten beruflichen Tätigkeit nachgehen. Mehr als ein Drittel der überqualifizierten Arbeitskräfte – insbesondere benachteiligte Gruppen, v. a. Zuwanderer sowie weibliche und junge Arbeitskräfte – nutzen ihre Qualifikationen nur teilweise. Sie sind häufig in Jobs gefangen, in denen sie ihre Fähigkeiten weder entwickeln noch voll ausschöpfen können. Außerdem kann Überqualifizierung die

Beschäftigungsaussichten des Einzelnen auf lange Sicht beeinträchtigen.

Kasten 1: Qualifikationsungleichgewichte verstehen

Der Begriff **Qualifikationsungleichgewichte** wird häufig unterschiedslos verwendet, um verschiedenartige Ungleichgewichte von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt zu beschreiben.

Arbeitgeber, die trotz markträumendem Lohnangebot Schwierigkeiten haben, offene Stellen mit adäquat qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen, sehen sich einem **Fachkräftemangel** gegenüber.

Qualifikations- bzw. Kompetenzungleichgewichte entstehen aber auch dadurch, dass Personen eine berufliche Tätigkeit aufnehmen, bei der die eigenen Qualifikationen und Kompetenzen nicht adäquat genutzt werden.

2014 führt das Cedefop die ersten europaweite Qualifikationserhebung (eu-SKILL) durch. Ziel ist ein besseres Verständnis der Qualifikationsungleichgewichte.

Befragt werden sollen rund 48.000 erwachsene Arbeitnehmer in allen 28 Mitgliedstaaten, um das Vorkommen von Qualifikations- und Kompetenzungleichgewichten beziffern zu können und festzustellen, wie sich diese im Zuge der beruflichen Laufbahn des Einzelnen entwickeln. Die Erhebung soll untersuchen, welche Faktoren angesichts der sich verändernden Komplexität beruflicher Tätigkeiten bei der Qualifikationsentwicklung und der Entstehung von Qualifikationsungleichgewichten als treibende Kräfte wirken. Außerdem geht die Erhebung der Frage nach, inwieweit sich Qualifikationsungleichgewichte durch berufliche Aus- und Weiterbildung eindämmen lassen.

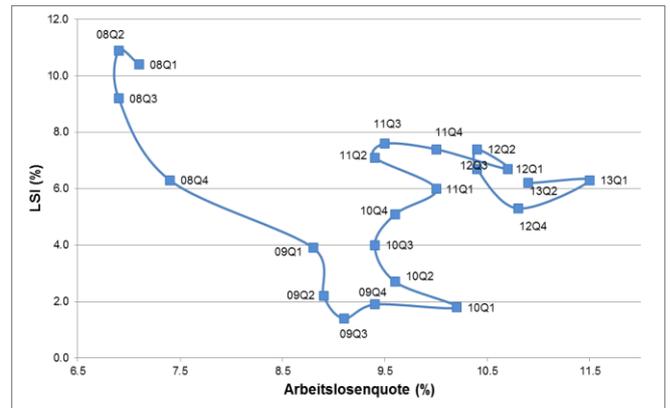
Arbeitskräftemangel, steigende Arbeitslosigkeit

Diejenigen, die die Auffassung vertreten, dass die Qualifikationen der Arbeitskräfte in der EU nicht dem Bedarf am Arbeitsmarkt entsprechen, verweisen darauf, dass die Anzeichen für einen Wirtschaftsaufschwung und die wachsende Zahl offener Stellen bisher keinen Rückgang der hohen Arbeitslosenzahlen bewirkt haben.

Seit 2008 gab es jedoch keinen allgemeinen Einbruch des Qualifikationsniveaus, der zu Arbeitslosigkeit verursachenden Qualifikationsdefiziten hätte führen können. In den meisten EU-Mitgliedstaaten ist der Arbeitskräftemangel deutlich geringer als noch vor der Krise. Zwar nahm der Arbeitskräftemangel bis Ende 2011 langsam zu (Abbildung 2), in den vergangenen zwei Jahren jedoch sanken die Zahlen wieder. In allen Sektoren wird deutlich weniger Personal eingestellt als noch 2008. Laut Eurostat lag die Zahl der offenen Stellen im dritten Quartal 2013 in 15 Mitgliedstaaten noch immer 25 % unter dem Wert von 2008.

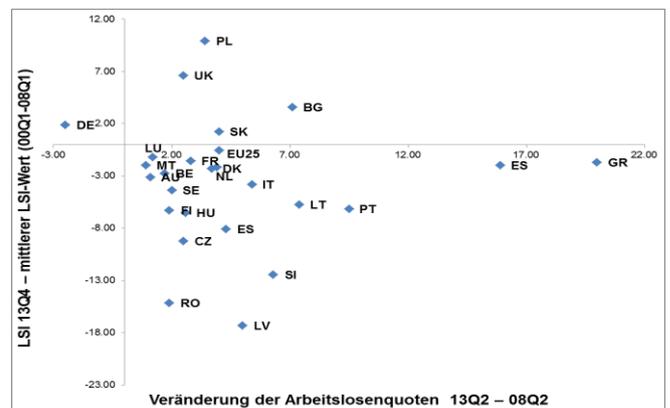
Hinter den Daten über den Arbeitskräftemangel in Europa verbergen sich zudem erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten. Ende 2013 wies der Indikator für Arbeitskräftemangel (Labour Shortage Indicator, LSI) nur in fünf Mitgliedstaaten (Bulgarien, Deutschland, Slowakei, Polen und Vereinigtes Königreich) einen höheren Wert auf als vor der Krise (Abbildung 3). Und nur in Deutschland ist der LSI-Wert höher und die Arbeitslosigkeit geringer als auf dem Höhepunkt der Krise.

Abbildung 2: **Beveridge-Kurve: Arbeitslosenquote und Indikator für Arbeitskräftemangel (LSI) (in %), EU-27, 2008Q1-2013Q2**



Quelle: Eurostat.

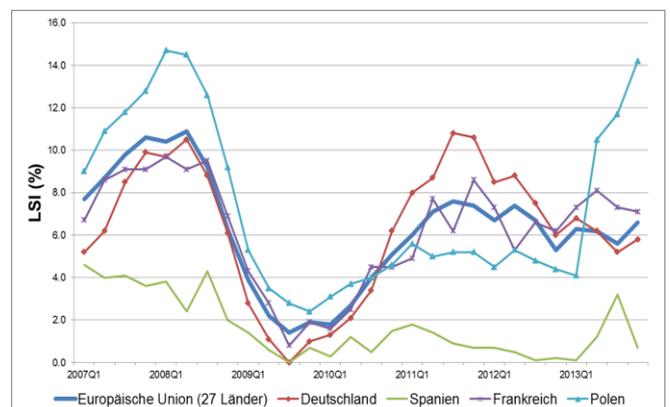
Abbildung 3: **Veränderungen beim Indikator für Arbeitskräftemangel (LSI) und bei den Arbeitslosenquoten, EU-25**



Quelle: Cedefop unter Verwendung von Eurostat-Daten.

Seit 2010 haben sich, was den Arbeitskräftemangel betrifft, die Unterschiede zwischen den EU-Mitgliedstaaten erheblich verschärft, ein Anzeichen dafür, dass mit Blick auf ein erneutes Beschäftigungswachstum derzeit ein Europa der zwei Geschwindigkeiten entsteht (Abbildung 4).

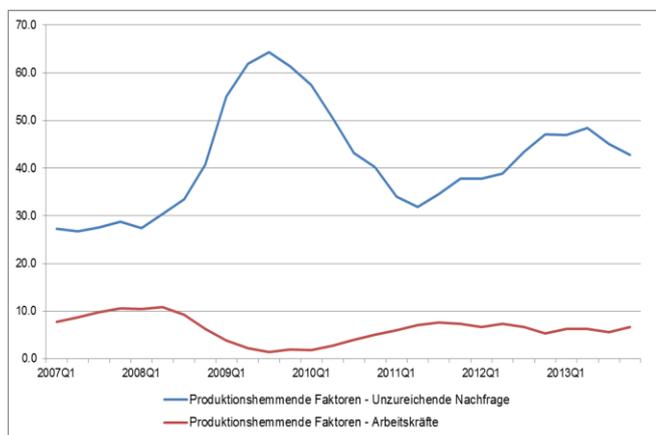
Abbildung 4: **Trends bei der Entwicklung des Arbeitskräftemangels in der EU und in ausgewählten Mitgliedstaaten, 2007-2013**



Quelle: Euroind-Datenbank

Mehr als 40 % der Unternehmer aus dem produzierenden Gewerbe Europas meinen, dass die unzureichende Nachfrage den wichtigsten produktionshemmenden Faktor darstellt; nur 6 % sehen hier den Arbeitskräftemangel als wichtigsten Faktor (Abbildung 5). Dementsprechend sind geringere Einstellungsquoten wohl eher auf eine geringe Nachfrage als auf Fachkräftemangel zurückzuführen.

Abbildung 5: Trends bei Produktionsengpässen, EU-27, 2007-2013



Quelle: Euroind-Datenbank

Offene Stellen, Arbeitskräftemangel und Spannungen am Arbeitsmarkt

Manche Arbeitgeber erklären, sie können offene Stellen deshalb nicht besetzen, weil auch hochqualifizierte Bewerber nicht über die passenden Kompetenzen verfügen. Sie behaupten, das Bildungssystem „vermittelt den Absolventen von morgen Kompetenzen, die in der Industrie gestern benötigt wurden“. Zahlreiche Arbeitgeber äußern die Besorgnis, den Bewerbern mangle es an „Soft Skills“, beispielsweise an zwischenmenschlichen, kommunikativen und Problemlösefähigkeiten. Dies alles flankiert die Überzeugung, dass für Arbeitsplätze in Wachstumssektoren wie dem Gesundheitswesen, dem Bildungsbereich und weiteren Dienstleistungen ganz andere Qualifikationen benötigt werden als diejenigen, die Arbeitslose erworben haben, die zuvor in Sektoren tätig waren, die im Niedergang begriffen sind, wie die Landwirtschaft und die verarbeitende Industrie.

Gewiss fällt es manchen Firmen zeitweilig schwer, bestimmte Stellen zu besetzen, z. B. Stellen für IKT-Entwickler. Dies gilt beispielsweise für Unternehmen, die in punkto Innovation und Produktqualität Branchenführer sind. Zudem ist es schwierig, die Menschen für bestimmte Berufe zu gewinnen. Engpässe bei der Stellenbesetzung werden häufig für Berufe wie Arzt, Krankenschwester und Hebamme vermeldet, außerdem für Berufe, die ganz spezifische Qualifikationen und Kompetenzen erfordern, wie Ingenieurberufe. Häufig jedoch sind Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung Ausdruck von Spannungen am Arbeitsmarkt wie beispielsweise geringe Mobilität der Arbeitskräfte, saisonale Veränderungen der Nachfrage – z. B. im Tourismus –, mangelhafte Informationen oder Lohnstarrheit. Diese erschweren zwar, dass Arbeitsuchende und Unternehmen mit offenen Stellen „sich finden“, hängen jedoch nicht unmittelbar mit einem Mangel an Qualifikationen zusammen.

Unternehmen können mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu kämpfen haben, wenn sie schlechte Löhne und unattraktive Arbeitsbedingungen anbieten. Nur 6 % der im Rahmen der Manpower-Erhebung 2013 Befragten erklärten, dass

sie ihre Leistungen verbessern, um schwer zu besetzende Stellen für Bewerber interessanter zu machen. Nur 5 % erhöhen die Einstiegsgehälter. Rund 25 % der Arbeitgeber geben in der Eurobarometer-Erhebung 2010 als Grund für unbesetzte Stellen an, dass sie nicht in der Lage sind, einen wettbewerbsfähigen Einstiegslohn zu zahlen. Weitere 11 % der Unternehmen bekunden, dass sie aufgrund begrenzter Mittel kaum in der Lage sind, ihre Stellen für Hochschulabsolventen zu besetzen. Für manche Firmen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, denen weniger Ressourcen für die Stellenbesetzung oder für Ausbildungsmaßnahmen zur Verfügung stehen, kann es sich als schwierig erweisen, Spitzenkräfte anzuwerben oder auszubilden. Insgesamt ist festzustellen, dass Kreditbeschränkungen und Kostendruck für Unternehmen ebenso ein Hemmnis bei der Stellenbesetzung darstellen können wie ein Fachkräftemangel; dies trifft insbesondere auf Bulgarien, Griechenland, Spanien, Kroatien, Lettland, Ungarn, Polen, Portugal, Rumänien und die Slowakei zu.

Auch Mobilität – oder besser, mangelnde Mobilität – kann Probleme bei der Stellenbesetzung verursachen. In manchen Berufen, beispielsweise im Gesundheitsbereich, gibt es Mobilität. Viele qualifizierte Fachkräfte ziehen um in wohlhabendere Gebiete oder Länder. Aber insgesamt gesehen ist die Mobilität auf dem europäischen Arbeitsmarkt eher gering, und dies nicht nur wegen der Sprachbarrieren oder weil die Menschen nicht bereit sind, umzuziehen, sondern auch aufgrund mangelnder Informationen über bestehende Arbeitsmöglichkeiten. Auch bezüglich der Anerkennung von Qualifikationen, die in anderen Ländern erworben wurden, bestehen nach wie vor Hindernisse.

Wie festgestellt wurde, können zudem ineffiziente Personalgewinnungs- und Ausbildungsstrategien schuld daran sein, dass offene Stellen nur schwer zu besetzen sind. Wie die Manpower-Erhebung 2013 ergab, bemängeln rund 24 % der Arbeitgeber die fehlende Erfahrung und die Arbeitseinstellung junger Bewerber. Zumeist bieten die Unternehmen jedoch auch keine Ausbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz oder duale Ausbildungsprogramme an, welche junge Menschen besser auf eine berufliche Tätigkeit vorbereiten oder Beschäftigte in die Lage versetzen könnten, sich die erforderlichen arbeitsbezogenen Kompetenzen anzueignen. Daten von Eurostat belegen, dass 2010 nur rund 33 % der Beschäftigten in der EU an einer vom Arbeitgeber organisierten oder finanzierten Ausbildungsmaßnahme teilnahmen, größtenteils Personen, die bereits hochqualifiziert waren.

Im Gefolge einer geringen Nachfrage nach Arbeitskräften können sich auch die Einstellungskriterien verschärfen. Angesichts des Überangebots an hochqualifizierten Arbeitsuchenden warten die Arbeitgeber dann lieber auf den perfekten Bewerber, anstatt durch Ausbildungsangebote, hervorragende Arbeitsbedingungen und gute Löhne ihre Attraktivität für Spitzenkräfte zu steigern⁽²⁾. Nach Ergebnissen der Manpower-Erhebung 2013 waren nur 7 % der Arbeitgeber bereit, ihre Auswahlkriterien neu zu definieren, auch wenn dies die Stellenbesetzung vereinfachen würde. Und nur rund 13 % der Arbeitgeber gaben an, bei der Personalgewinnung breitere Bevölkerungsschichten ins Auge zu fassen, um Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu überwinden. Tendenziell berücksichtigen Arbeitgeber mögliche Kandidaten aus anderen Regionen oder Ländern ebenso wenig wie junge Menschen, Frauen und ältere Arbeitskräfte. Viele aus diesem Pool an ungenutztem Potenzial sind qualifizierte Fachkräfte. Rund 40 % der

⁽²⁾ Cappelli (2012). *Why good people can't get jobs: the skills gap and what companies can do about it* (Warum gute Leute keine Jobs bekommen: Qualifikationslücken und was Unternehmen dagegen tun können). Wharton.

Erwerbslosen gingen vor der Arbeitslosigkeit einer hochqualifizierten bzw. qualifizierten nicht-manuellen beruflichen Tätigkeit nach.

In manchen Ländern, beispielsweise im Vereinigten Königreich, werden für weniger als 20 % der unbesetzten Stellen Qualifikationsdefizite der Bewerber verantwortlich gemacht. Nur 10 % der Unternehmen sind der Auffassung, dass es neu eingestellten Hochschulabsolventen an den erforderlichen Kompetenzen mangelt. In einer Reihe anderer Länder, beispielsweise in der Tschechischen Republik, in Estland, Litauen und Slowenien, sind die Qualifikationsdefizite tendenziell stärker ausgeprägt.

Qualifikationsungleichgewichte jeder Art bewältigen

Trotz hoher Arbeitslosigkeit berichten die Unternehmen weiterhin von Schwierigkeiten, die Mitarbeiter zu finden, die sie benötigen. Bei näherer Betrachtung kann jedoch das Argument, dass dies größtenteils auf Fachkräftemangel zurückzuführen ist, nicht wirklich überzeugen. Durch die geringe Nachfrage am Arbeitsmarkt und die hohe Arbeitslosigkeit gewinnen andere Formen des Qualifikationsungleichgewichts, insbesondere die Überqualifizierung, an Gewicht.

Dies bedeutet nicht, dass keine Anstrengungen mehr unternommen werden sollten, die allgemeine und berufliche Bildung und den Arbeitsmarkt einander weiter anzunähern. Im Gegenteil, die Anstrengungen sollten durch ein nachdrückliches Engagement seitens der Arbeitgeber noch intensiviert werden. Dies schließt beispielsweise Maßnahmen zum Ausbau qualitativ hochwertiger betrieblichen Ausbildungsverhältnisse und Betriebspraktika ein. Es gibt empirische Belege dafür, dass derartige Angebote junge Menschen tendenziell besser befähigen, sich die Qualifikationen und Einstellungen anzueignen, die bei der Suche nach einem adäquaten Arbeitsplatz von Nutzen sind. Es bedeutet auch nicht, dass der Einzelne nicht weiter lernen muss. Erwerbstätige wie arbeitslose Erwachsene müssen ihre Qualifikationen und Kompetenzen über das gesamte Erwerbsleben hinweg weiter ausbauen und nutzen. Und die Unternehmen müssen in ihre Mitarbeiter investieren und Lernmöglichkeiten für die Beschäftigten bereitstellen.

Zudem sollte die Zusammenarbeit zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften bei der Steuerung der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung verstärkt werden, so dass eine rasche Anpassung der Curricula an Veränderungen im Qualifikationsbedarf möglich wird. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit sollten berufliche Bildungsangebote auf allen Ebenen – auch auf Hochschulebene – gefördert und dabei auch Kurzzeitausbildungen berücksichtigt werden, um rasch auf Qualifikationsdefizite reagieren zu können, beispielsweise in innovativen Branchen. Auch bessere Arbeitsmarktinformationen zur Ermittlung von Qualifikationsungleichgewichten und für die Prognose des künftigen Bedarfs können die Arbeitsmarktrelevanz der allgemeinen und beruflichen Bildung verbessern. Außerdem können diese Informationen auch eine hochwertige Berufsberatung fördern, die dem Einzelnen hilft, fundierte Entscheidungen über künftige Lern- und Berufswege zu treffen.

Des Weiteren ist eine eingehendere Untersuchung aller Probleme notwendig, die mit der Abstimmung von Qualifikationen und Kompetenzen auf die Erfordernisse am Arbeitsmarkt verbunden sind. In diesem Zusammenhang müssen die Unternehmen ermutigt werden, ihre Praktiken bei der Stellenbesetzung zu überdenken, die Ausbildungsmaßnahmen am

Arbeitsplatz auszuweiten und bei der Stellenbesetzung breitere Bevölkerungsschichten zu berücksichtigen.

Immer wieder wird geltend gemacht, dass es trotz hoher Arbeitslosigkeit auf dem europäischen Arbeitsmarkt noch immer zwei Millionen offene Stellen gibt. Aber im Jahr 2012 waren rund 25,3 Millionen Menschen in der EU ohne Arbeit, davon rund 45 % Langzeitarbeitslose. Weitere 20,4 Millionen Menschen waren unterbeschäftigt und bildeten so eine potenziell entmutigte bzw. marginale Gruppe von Arbeitnehmern. Das bedeutet, dass rund 20 % der gesamten Erwerbsbevölkerung in der EU – etwa 46 Millionen Menschen – derzeit arbeitslos oder unterbeschäftigt sind; viele dieser Personen können einen postsekundären Bildungsabschluss bzw. Arbeitserfahrung in einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit vorweisen. Zugleich investieren rund 23,4 Millionen junger Europäer im Alter von 18-24 Jahren auch weiterhin in die eigene allgemeine und berufliche Bildung.

Worüber man sich folglich Gedanken machen muss, ist die Tatsache, dass in einer Situation, in der geringe Nachfrage hohe Arbeitslosigkeit bedingt, Arbeitslosigkeit und Überqualifizierung Qualifikationsungleichgewichte und das Veralten von Qualifikationen fördern und verfestigen werden, was wiederum zur Zementierung eines Qualifikationsmangels führen kann.

Das Weltwirtschaftsforum (WEF) hat ein Papier zur Frage der Qualifikationsungleichgewichte herausgegeben, zu dem das Cedefop nicht unwesentlich beigetragen hat ⁽³⁾. Das Papier unterstreicht, dass Qualifikationsungleichgewichte vor allem das Ergebnis struktureller Verkrustungen am Arbeitsmarkt sind, aber auch von der zyklischen Kluft zwischen Angebot und Nachfrage beeinflusst werden. Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist natürlich von elementarer Bedeutung, aber Qualifikationsungleichgewichte müssen in all ihren Aspekten angegangen werden. Geschieht dies nicht, kann dies die Beschäftigungskrise verlängern, da den Menschen nicht die Möglichkeiten geboten werden, sich die Qualifikationen anzueignen, die sie für die Arbeitsplätze benötigen, die durch den Wirtschaftsaufschwung entstehen.

**CEDEFOP****Europäisches Zentrum
für die Förderung der Berufsbildung****Kurzbericht – 9087 DE**

Kat.-Nr.: TI-BB-14-002-DE-N

ISBN 978-92-896-1463-4, doi: 10.2801/56703

Copyright © Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), 2014

Alle Rechte vorbehalten.

Die Kurzberichte erscheinen auf Deutsch, Englisch, Französisch, Griechisch, Italienisch, Polnisch, Portugiesisch und Spanisch sowie in der Sprache des Landes, das den Ratsvorsitz innehat. Wenn Sie sie regelmäßig erhalten möchten, schicken Sie uns eine Mail unter: briefingnotes@cedefop.europa.eu

Weitere Kurzberichte und Cedefop-Publikationen sind abrufbar unter: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

Postfach 22427, 55102 Thessaloniki, Griechenland
Europe 123, Thessaloniki, Griechenland
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-Mail: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu

⁽³⁾http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_Employment_MatchingSkillsLabourMarket_Report_2014.pdf.