ARBEIT
WEITER
DENKEN

WERKHEFT 03

WeiterLernen

ARBEITEN 4.0

ÜBER DIE WERKHEFTE

Die Werkhefte begleiten den Dialogprozess Arbeiten 4.0, bieten Einblick in die Diskurslage zu den Schwerpunktthemen der jeweiligen Ausgaben und bilden eine erweiterte Plattform für den fachlichen Austausch über die Zukunft der Arbeit.

- Dem Wissenstransfer dienen Beiträge von Forschungsinstitutionen, die Studien im Auftrag des BMAS durchgeführt haben, Mitteilungen von Expertinnen und Experten aus dem Dialogprozess, die eigene Erkenntnisse vorstellen, sowie Texte von Expertinnen und Experten aus dem BMAS selbst. → *ANALYSEN*
- Die Hefte dokumentieren das Meinungsspektrum, das im Rahmen des Dialogprozesses aufscheint: etwa in Stellungnahmen von Verbänden und Institutionen, in Beiträgen aus dem öffentlichen Dialog (beispielsweise den sozialen Medien) oder auch Namensbeiträgen der Gestaltungspartner. → *DEBATTE*
- Grau ist alle Theorie … Das Bild wäre unvollständig, kämen nicht auch Menschen zu Wort, die aus ihrer Alltags- und Arbeitswirklichkeit berichten. → *PRAXIS*
- Politische Initiativen, Pläne und Prozesse, aber auch Vorschläge und Überlegungen ganz unterschiedlicher Akteure zu konkreten politischen Gestaltungsmöglichkeiten werden im Dialogprozess reflektiert und im Werkheft vorgestellt. → *PERSPEKTIVEN*

Alle namentlich gezeichneten Beiträge der Werkhefte geben die Auffassung der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder und nicht eine Haltung des Ministeriums. Dies gilt auch dann, wenn die Beteiligten im BMAS tätig sind.

NEUE LERNWELTEN

Ein fotografischer Essay von Frank Schinski

»Es gibt Berufe, in denen der Moment entscheidend ist und jeder Handgriff sitzen muss. Die Aufgabe bestand darin zu zeigen, wie technologische Hilfsmittel das Lernen unterstützen. In den Gesprächen habe ich erfahren, dass es schon lange das Bedürfnis gibt, Prozesse zu simulieren. Durch diagitale Innovationen gelingt die Simulation von Arbeitssituationen immer besser.

Ein gutes Beispiel ist der Schiffsführungssimulator. Früher konnten nur bestimmte Teilaspekte, etwa die Navigation, durchgespielt werden. Durch den technischen Fortschritt können nun Studenten komplexe Manöver in einem eigens dafür eingerichteten Schiffsführungssimulator trainieren. Nicht zu vernachlässigen ist dabei: Sie dürfen auch Fehler machen. Menschen lernen in den konstruierten Wirklichkeiten, bereiten sich vor oder binden sie simultan in ihre Arbeitsabläufe ein.« (Frank Schinski)

Frank Schinski gehört zum Berliner Fotografenkollektiv »OSTKREUZ«. Er ist regelmäßig in Ausstellungen zu sehen und arbeitet für internationale Magazine und Wirtschaftsunternehmen. Er lebt und arbeitet in Hannover.

*Der Schiffsführungssimulator des Fachbereichs Seefahrt in Elsfleth an der **Jade Hochschule** steht angehenden Nautikern zu Verfügung, die sich während ihres Studiums auf der simulierten Brücke für den Einsatz auf hoher See vorbereiten.*

WESER

acer

Mit der »Spielwiese«, einem wöchentlich fest eingeplanten Zeitfenster für interne Weiterbildung während der Arbeitszeit, ermöglicht das IT-Beratungsunternehmen ***INOSOFT AG*** *seinen Mitarbeitenden eine kontinuierliche Qualifizierung in unterschiedlichen Themenfeldern. Die Kollegen arbeiten an einer Augmented Reality (AR) Lösung: Dabei werden über die Datenbrille Informationen in das Sichtfeld des Benutzers eingeblendet.*

*Im **Klinikum rechts der Isar** (München) erproben Studierende der Medizin reale Arbeitssituationen an Puppen, die Körperfunktionen wie Herzschlag, Blutdruck und Wimpernschlag simulieren.*

*Der Automobilhersteller **Daimler** erprobt die Nutzung von so genannten »Smart Glasses«. Über diese Datenbrillen werden Filme von Arbeitsschritten und -prozessen in der Montage erstellt. Die Brillenkamera nimmt Bild und Ton auf, während ein erfahrener Mitarbeiter den Arbeitsprozess ausführt und erläutert. Diese Videosequenzen werden zur arbeitsplatznahen Qualifizierung genutzt.*

*Auszubildende des IT-Dienstleistungsunternehmens **Fiducia & GAD IT AG** haben eine Virtual Reality App programmiert, um zu zeigen, wo IT-Dienstleistungen des Unternehmens zum Einsatz kommen.*

Maximize on Play
Mute a
Bake p

EINLEITUNG 0

Neue Lernwelten S. 6
Ein fotografischer Essay von Frank Schinski

Zur Einführung:
WeiterLernen für die Arbeitswelt 4.0 S. 18
Benjamin Mikfeld

1 ANALYSEN

S. 26 **Weiterbildung jenseits des Matthäus-Prinzips**
Reinhard Pollak

S. 32 **Kompetenzen und Kompetenz-Anforderungen**
Svenja Dettner

S. 40 **Empfehlungen für eine neue Kultur der beruflichen Weiterbildung**
Marc Oliver Huber, Sven Rahner, Anna Primavesi

S. 46 **Schöne Fassade mit schwachen Fundamenten: Für mehr Balance in der Förderung Lebenslangen Lernen**
Bernd Käpplinger

S. 52 **Die Idee der Arbeits-Versicherung: Eine ökonomische Betrachtung**
Jan Philipp Hans, Sandra Hofmann

S. 60 **Die zukünftigen Beschäftigten**
Janina Söhn, Kai Marquardsen

S. 66 **Gemeinsam lernen**
Fotostrecke (Eckel, Barth, Meckel, Meyer, Finger, Schlösser, Schätzle, Herschelmann)

DEBATTE 2

Nachgefragt: Thesen zur Weiterbildung S. 76
Oliver Suchy, Barbara Dorn, Karl-Heinz Brandl, Andreas Ogrinz, Hubertus Porschen, Dieter Spath, Juliane Petrich, Hannes Klöpper, Knut Diekmann, Stephanie Bauer, Victoria Ringleb, Ulrich Aengenvoort

3 PRAXIS

Lernen ein Leben lang S. 90
Gespräche mit Julian Napp, Sylvie Watteau, Thomas Fritzenschaft, Denise Lieber, David Henselder, Abdirahman Muhumed Jama, Magdalena Abels
protokolliert von Nina Hoppmann und Julia Sprügel
fotografiert von Thomas Meyer

Innovative Ansätze in der betrieblichen Weiterbildung S. 106
Karin Neogradi , Pia Esslinger, Timo Becker, Christine Dohmen, Dennis Bess

PERSPEKTIVEN 4

S. 114 **Die lernende Arbeitsgesellschaft. Ein Versprechen für Alle?**
Thorben Albrecht

S. 120 **Mehr Flexibilität durch Sicherheit:**
Von der Arbeitslosen- zur Arbeitsversicherung?
Günther Schmid

S. 128 **Weiterbildungsberatung:**
Ein Ausblick auf die BA von morgen?
Eva Peters

S. 134 **Fachkräftepolitik 2030**
Katrin Cholotta, Sven Rahner, Michael Schönstein

S. 140 **Neue Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt**
Anne Röhrig und Steffi Michailowa

S. 146 **Algorithmische Personalvermittler.**
Wenn Computer Recruiter werden
Sandra Reuse im Gespräch mit Katharina Zweig

S. 152 **Vertrauen gewinnen**
Max Neufeind

S. 154 **Neuland gestalten.**
Das Konzept der betrieblichen Praxis-Laboratorien
Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf,
Thomas Lühr, Kira Marrs, Alexander Ziegler

S. 162 **Experimentierräume – Beispiele**
Björn Appelmann (Stadtverwaltung Karlsruhe), Markus Köhler
(Microsoft Deutschland), Sarah Schuh (Traumferienwohnung.de)

Über die Autorinnen und Autoren S. 170

Impressum S. 172

5 ÜBERBLICK

WEITERLERNEN FÜR DIE ARBEITS-WELT 4.0

Benjamin Mikfeld

Der digitale und gesellschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt waren Themen der ersten beiden Ausgaben dieser Werkheftreihe. In dieser Ausgabe geht es um das »WeiterLernen« für die Arbeitswelt der Zukunft. Dieses Lernen hat drei Dimensionen. Erstens geht es um das Lernen des Einzelnen in der und für die Arbeit. Welche Kompetenzen und Qualifikationen werden in Zukunft gefragt sein, wie werden diese vermittelt und wie kann der Zugang zu einer lebensbegleitenden Qualifizierung verbessert werden? Zweitens geht es um das Lernen der Organisationen und Unternehmen. Wie müssen sich diese in einem veränderten Innovations- und Wettbewerbsumfeld ausrichten? Und drittens geht es um das Lernen der ganzen Gesellschaft. Wie können wir Wissen für viele verfügbar machen, wie müssen sich unsere bestehenden Institutionen verändern?

Unbestritten ist, dass wir für eine innovative Wirtschaft immer wieder neues Wissen und neue Kompetenzen brauchen. Fragt man, wie »Innovationen« entstehen, wird zuweilen der Mythos des genialen Erfinders oder des schumpeterianischen Unternehmers gepflegt, die beide »das Neue« in die Welt setzen, woraufhin eine Organisation und die in ihr Tätigen diese neue Idee realisieren. Das mag es auch geben, aber die Innovationstheorie weist zu Recht darauf hin, dass viele Innovationen einen »kollektiven« Charakter haben.

Zum einen stellen sich viele Unternehmen neu auf, um das Wissen und die Kreativität ihrer Beschäftigten, aber auch der Kunden und Partner im Wertschöpfungsnetzwerk zu mobilisieren. Die Impulse kommen dabei oft »aus dem Leben selbst«. Schon vor zwei Jahrzehnten schrieb der damalige Vorstandsvorsitzende der Siemens AG: »Gefragt, wann und wo sie auf ihre neuen Ideen kommen, antworten die meisten Innovatoren, dass das zumeist nicht im Büro oder Labor passiere, sondern in ihrer Freizeit, etwa bei der Beschäftigung mit ihren Hobbys« *(von Pierer 2000, S. 30)*. Ideen entstehen meist nicht in starren Strukturen und Hierarchien, sondern durch Austausch, Vernetzung und Rekombination des Vorhandenen, wie dies Steve Johnson an verschiedenen Innovationsmustern wie etwa der Serendipität (Entdeckung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem) und der Exaptation (Einsatz beispielsweise einer bekannten Technologie für einen völlig neuen Zweck) herausarbeitet. Er entwirft eine Vierfeldermatrix aus den Dimensionen Marktorientierung/Nichtmarktorientierung und individuelle/vernetzte Innovation. Das größte Potenzial für die »kollektive Erfindung« sieht er im vernetzten und nichtmarktorientierten Feld, da Wissen hier nicht monopolisiert werde (wie meist in der öffentlichen akademischen Forschung) und die digitale Vernetzung über offene Plattformen heute ganz neue Möglichkeiten biete *(Johnson 2013)*. Die Bedeutung der akademischen Forschung verweist

auf die andere kollektive Dimension von Innovationen, nämlich darauf, dass diese in vielen Fällen auf staatlichen Vorleistungen wie Infrastruktur und vor allem Wissensproduktion beruhen. Die Expertin für Technologiepolitik Mariana Mazzucato arbeitet dies an prominenten Beispielen wie den »Erfindungen« von Apple heraus und kommt zu dem Schluss: »Weil der Staat zu wenig Vertrauen in seine Rolle hat, geht er überdies leicht den Mythen über den Ursprung von Innovationen und unternehmerischem Wagemut auf den Leim« *(Mazzucato 2014, S. 33)*.

Doch wie sieht die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine mit Bezug auf das »WeiterLernen« in der Zukunft aus? Einige Prognosen und Visionen sehen am Horizont eine Welt der »Superintelligenz«, in der wir von sich selbst optimierenden Algorithmen gesteuert werden. Die Sorgen reichen von einer umfassenden Kontrolle und »Fremdsteuerung« der Beschäftigten bis zu »Vitamin Algorithmus« bei der Personalvermittlung *(→ Interview Reuse/Zweig, S. 146)*. Andere Einschätzungen gehen davon aus, dass neue Technologien und Organisationsmodelle ähnlich wie Plattformen dazu genutzt werden, die menschliche Kreativität erst vollständig zu entfalten, und dass neue vernetzte und kollaborative Modelle dem hierarchischen Unternehmen überlegen seien *(Al-Ani 2017)*.

Insofern wird deutlich: Sicher nicht jedes Unternehmen, aber doch große Teile der Arbeitswelt werden sich auf einen neuen vernetzten Innovationsmodus einstellen. Stichworte wie Agilität, Kollaboration oder Arbeiten in der Cloud schwirren seit geraumer Zeit durch Unternehmen und Fachdiskurse. Der Umgang mit Komplexität sei nur durch Vernetzung, Interdisziplinarität und Teamarbeit möglich: »Das Team steht im Fokus, nicht mehr der Einzelne. Arbeitsprozesse bewegen sich in Schleifen, nicht mehr linear, und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, [ist] nicht mehr ein Ort des Einzelkämpfertums« *(Weinberg 2015, S. 71)*.

All dies polarisiert. Zwischen denen (Unternehmen wie Beschäftigten), die an der alten »geordneten« Arbeitswelt hängen, und solchen, die die neue Arbeitswelt euphorisch begrüßen. Jede Bewegung erzeugt eine Gegenbewegung, und auch die Zukunft der Arbeit hat es mit dem »konservativen Impuls« *(Waldmann 2017)* nicht im ideologischen Sinn, sondern als einem sozialpsychologischen Phänomen zu tun. Dieses unmittelbare Bewahrenwollen hat jedoch auch eine produktive Funktion, da es darauf besteht zu fragen, ob jeder neue Weg auch der richtige sei und welches Tempo der Veränderung tendenziell alle mitgehen können. Darum ist es entscheidend, dass das gemeinschaftliche »WeiterLernen« auf den Prinzipien des Vertrauens, der Beteiligung und der Einbeziehung der Interessen aller basiert.

LERNENDE ARBEITSPOLITIK

Im Dialogprozess »Arbeiten 4.0« des BMAS wurde immer wieder deutlich: Wie die Arbeitswelt der Zukunft konkret aussieht und welche konkreten Lösungen und Kompromisse sich herausbilden, ist nicht aus der Glaskugel herauszulesen, sondern es muss ausprobiert werden. Ein Begriff, der diese Diskussion bestimmt hat, war der des offenen »Experimentierraums« oder des betrieblichen »Praxislabors«, Räumen also, in denen Menschen in der Arbeit neue Erfahrungen machen und sie direkt mit anderen teilen. Es geht um ein partnerschaftlich verabredetes Ausprobieren von neuen Arbeitsformen, Arbeitszeitmodellen, Technologien oder Qualifizierungskonzepten.

Unternehmen und Gesellschaft befinden sich längst in einer Phase des experimentellen Lernens. So empfehlen Ratgeber für das betriebliche »Change Management« ein »Handeln im experimentellen Modus«, das sich an der Ergebnisoffenheit orientiert, mit der Forschende Fragen bearbeiten: »Im Kontext experimentellen Handelns werden Abweichungen von erwarteten Ergebnissen nicht als Fehler angesehen, die es zu vermeiden, sondern als Überraschungen, die es zu durchleuchten gilt« *(Doppler 2017, S. 64)*.

Stiglitz und Greenwald beziehen sich nicht nur auf das einzelne Unternehmen, sondern auf die »innovative Gesellschaft«. Aber auch sie betonen: »Wie viel wir beim Tun lernen, hängt davon ab, wie wir tun und was wir tun. Wenn wir bei der Arbeit bewusst experimentieren und nach alternativen Wegen suchen, wie wir tun können,

was wir tun, werden wir wahrscheinlich mehr lernen, als wenn wir passiv auf eine Erleuchtung warten, auf eine brillante Erkenntnis einer alternativen Möglichkeit, zu tun, was wir tun« *(Stiglitz/Greenwald 2014, S. 93)*. Für sie ist eine lernende Gesellschaft die entscheidende Basis für Produktivität und Wohlstand. Es gehe in Zukunft nicht mehr um die Minimierung der Kosten, sondern um eine Maximierung von Lerneffekten. Ziel der Wirtschaftspolitik müsse es sein, Strukturen und Institutionen zu schaffen, die sowohl das Lernen als auch die Übertragung des Gelernten auf die Gesellschaft ermöglichen und fördern.

Experimentierräume sind somit nicht nur ein wichtiger Teil des betrieblichen Lernens, sondern auch Bedingung und Prinzip einer lernenden Arbeitspolitik, die die gewonnenen Erkenntnisse als gesellschaftlichen und politischen Lernprozess begreift. Wie die Autoren und Autorinnen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München zeigen, sind diese Experimentierräume bzw. Praxislaboratorien ein möglicher Weg, um sozioökonomisches »Neuland« zu erkunden. Das ISF hat für das BMAS ein Referenzsystem der zentralen Gestaltungsfelder erarbeitet: von der Arbeitsorganisation über Innovationsstrategien bis hin zu Personalpolitik, Führung oder Sozialbeziehungen und Kultur *(→ Boes et al., S. 154)*.

Das BMAS wird – auch als Ergebnis des Dialogprozesses »Arbeiten 4.0« – u. a. im Rahmen der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« in enger Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern solche Experimentierräume unterstützen. Hierzu gehören als erste Schritte eine neue Bekanntmachung für Projektförderung »Zukunftsfähige Unternehmenskultur im digitalen Wandel« *(→ Boes et al., S. 154)*, im Sinne eines Arbeiten 4.0-Sofortprogramms für kleine und mittlere Unternehmen eine Erweiterung des Beratungsprogramms »unternehmensWert:Mensch« sowie der Aufbau einer Informations- und Transferplattform *(www.experimentierräume.de)* ab Juni 2017. Mittelfristig gilt es, ausgehend von Initiativen der Bundesregierung wie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und dem Arbeitsforschungsprogramm des BMBF sowie bestehenden Strukturen auch anderer Akteure, ein »Ökosystem« der Forschung, der Experimentierräume, des Transfers und der Beratung zu entwickeln, in dem betriebliches, gesellschaftliches und politisches Lernen verzahnt werden soll. Ein weiteres, kleines Element fügt das BMAS diesem Ökosystem durch die Förderung einer Professur »Digitalisierung der Arbeitswelt« an der Technischen Universität Berlin hinzu.

LERNEN IN DER UND FÜR DIE ARBEITSWELT VON MORGEN

Zugleich stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationen der und die Einzelne für die Arbeitswelt der Zukunft benötigt. Dass die Weiterbildung einen hohen Stellenwert hat, zeigt der Abschlussbericht zum Thema Qualifizierung der von BMAS und IG Metall geleiteten Plattform »Digitale Arbeitswelt« im Rahmen des IT-Gipfel-Prozesses der Bundesregierung. Zwischen den Mitgliedern (Sozialpartner, betriebliche Vertreter und Vertreterinnen, Wissenschaft, Politik) besteht ein Konsens über die prinzipielle Notwendigkeit einer neuen Qualifizierungspolitik *(→ Huber/Primavesi/Rahner, S. 40)*. Dabei geht diese gemeinsame Einsicht davon aus, dass uns im digitalen Zeitalter nicht die Erwerbsarbeit ausgeht. Eine abweichende Position, die in den vorhergehenden Ausgaben der Werkheftreihe bereits diskutiert wurde, bezweifelt dies und plädiert daher dafür, die Produktivitätsgewinne zur Finanzierung eines »bedingungslosen Grundeinkommens« zu nutzen.

Aber auch diejenigen, die mit Blick auf den Arbeitsmarkt eine eher optimistische Einschätzung haben, sind sich nicht einig, ob und wenn ja welche politische Unterstützung für die Weiterbildung der Zukunft erforderlich ist *(→ Debatte, S. 76)*. Je nachdem, ob eher aus einer betrieblichen Logik argumentiert wird oder aus der biografischen Logik der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sowie einer gesellschaftlichen Logik, unterscheiden sich die vorgeschlagenen Strategien *(→ Tabelle 1)*. Dabei lassen sich im Wesentlichen drei unterschiedliche politische Leitbilder in der Debatte erkennen:

Erstens, das Leitbild der »marktwirtschaftlichen Anpassung«. Es sieht die These der allumfassenden Automatisierung skeptisch. Im Gegenteil drohe Fachkräftemangel, dem u. a. mit mehr qualifizierter Einwanderung und besserer Bildung zu begegnen sei. Zwar wird nicht bestritten, dass in Zukunft mehr

ÜBERSICHT DER ZIELE UND INSTRUMENTE DER SICHERUNG VON BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

Grundannahme	Betriebliche Logik	Biografische Logik	Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Logik
»Kein Ende, aber Wandel der Arbeit«	Sicherung des betrieblichen Fachkräftebedarfs Betriebliche Entscheidungskompetenz über Weiterbildung erhalten Zurückhaltend gegenüber Rechtsansprüchen auf Weiterbildung oder Wahl der Arbeitszeit	Problem des »Matthäus-Effekts« in der betrieblichen Weiterbildung Bessere Beratung, Kompetenzfeststellung und Weiterbildungsförderung, um Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und beruflichen Aufstieg zu ermöglichen Mehr Optionen bzw. bessere Absicherung für eine lebenslagenorientierte Arbeitszeitgestaltung und berufliche Übergänge Aber auch: Weiterbildungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Beschäftigten stärken	Sicherung des volkswirtschaftlichen Fachkräftebedarfs: besseres Monitoring und Matching High-Road-Ökonomie und inklusives Wachstum: Mehr Investitionen in Bildung und Qualifikationen Verzahnung von betrieblichen, tariflichen und staatlichen Ansätzen
»Deutlicher Rückgang der Nachfrage nach Arbeit durch Automatisierung«	Enorme Produktivitätssprünge in allen Berufen und Branchen, Ersetzen von Menschen durch Maschinen und Künstliche Intelligenz	Bessere Bildung allein ist nicht der richtige Weg, weil die Inflation von Abschlüssen das Problem der Automatisierung nicht löst	Arbeitszeitverkürzung Absicherung jenseits der Erwerbsarbeit über Grundeinkommen

Tabelle 1

Qualifizierung auch im Verlauf der Erwerbsbiografie erforderlich sein wird. Dies sei jedoch im Wesentlichen Aufgabe der Betriebe bzw. es liege in der Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Zweitens, das Leitbild des »disruptiven Sozialstaats«. Dieses nimmt an, dass in Zukunft immer mehr Wertschöpfung durch »Maschinen« stattfinde und nicht mehr (Vollzeit-)Arbeitsplätze für alle zur Verfügung stehen werden. Die Annahme eint manche Manager von IT-Unternehmen, Vordenker/innen der Digitalisierung und einige Gesellschaftskritiker. Auch wenn unter ihnen die normativen Vorstellungen von Wirtschaft und Gesellschaft divergieren mögen, finden sie in der Vorstellung zusammen, dass der gegenwärtige Sozialstaat keine adäquate Antwort auf die Arbeitswelt der Zukunft sei. Erforderlich sei daher ein disruptiver Bruch des sozialstaatlichen Denkens. Ihre zentrale Forderung ist die nach einem »bedingungslosen Grundeinkommen«, das allen Bürgern und Bürgerinnen auch unabhängig von der Erwerbsarbeit ein Auskommen ermöglicht. Manche liberalen Vertreter dieses Ansatzes wollen jedoch zugleich andere sozialstaatliche Instrumente (vor allem Sozialversicherungen) abschaffen *(Straubhaar 2017)*.

Drittens, das Leitbild der »sozialstaatlichen Gestaltung des digitalen Wandels«, das auch dem vom BMAS vorgelegten »Weißbuch Arbeiten 4.0« zugrunde liegt. Es geht von zweierlei aus: Zum einen werden stabile Beschäftigungsverhältnisse zwar nicht völlig verschwinden, aber unstete und »buntere« Erwerbsbiografien zunehmen. Zum anderen werde Qualifizierung zu einem zentralen Hebel, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Fachkräftebasis einer innovativen und produktiven Wirtschaft zu sichern. Daher sollte der Sozialstaat sich weder aus diesem Wandel »heraushalten« noch die Nicht-Arbeit zum Normalfall erklären, sondern auf die bessere Unterstützung und Förderung von guten Erwerbsbiografien zielen.

QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Da wir es mit einer offenen und von vielen Faktoren abhängigen Entwicklung zu tun haben, sind Prognosen über die Arbeits- und Berufswelt von morgen mit Vorsicht zu genießen. Sicher werden einige Berufe verschwinden, und sicher werden auch neue Berufsbilder oder Studienordnungen entstehen. Allerdings besteht auch weitgehend Einigkeit darüber, dass der Fokus nicht allein auf der Erstausbildung liegen sollte, sondern angesichts der dynamischen Entwicklung und des beschleunigten Veraltens von beruflichem Wissen die Weiterbildung immer wichtiger werde. Derzeit gehen die meisten Experten und Expertinnen aber davon aus, dass wir in der Breite nicht völlig neue Berufe brauchen, sondern die bestehenden Berufsbilder hinreichend anpassungsfähig an neue Entwicklungen sind, auch durch digitale Zusatzqualifikationen, wie sie derzeit beispielsweise in einem Modellprojekt des Berliner Senats entwickelt werden *(→ Röhrig/Michailowa, S. 140)*.

Zudem verändern sich die Kompetenzanforderungen *(→ Dettner, S. 76)*. IT-Kompetenzen oder »digital literacy« werden wichtiger, da in Zukunft wohl kaum ein Beruf von der Digitalisierung unberührt bleiben wird. In vielen Berufen wird der Umgang mit Big Data eine größere Rolle spielen. Zudem werden Routinetätigkeiten und handwerkliches Geschick an Bedeutung verlieren. Dieser Trend ist nicht völlig neu. Schon in den letzten Jahrzehnten haben wir einen Anstieg von analytischen Nicht-Routinetätigkeiten (Wissensarbeit) und interaktiven Nicht-Routinetätigkeiten erlebt. Durch die zunehmende Einführung »agiler« Arbeitsstrukturen wird sich dieser Trend fortsetzen *(Boes 2017)*.

Selbstredend gelten die Anforderungen einer auf das digitale Zeitalter zugeschnittenen Bildungs- und Qualifizierungspolitik für die ganze Bildungskette, von der frühkindlichen Förderung über die Schule bis hin zu Betrieb oder Hochschule. Für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und die Ermöglichung einer guten Erwerbsbiografie rückt insgesamt die Weiterbildung stärker in den Mittelpunkt, vom Lernort Betrieb bis zu Maßnahmen der Umschulung gerade von Beschäftigten in Berufen, die perspektivisch nicht mehr nachgefragt werden. Doch ist die betriebliche Praxis in der Breite von solchen Einsichten noch ein Stück entfernt. Immer wieder belegen Studien die Selektivität der betrieblichen Weiterbildung. Nach aktuellen Daten des IAB-Betriebspanels haben im Jahr 2016 53 Prozent der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen realisiert. Seit 2011 ist dieser Anteil etwa konstant. Die Weiterbildungsquote der Beschäftigten wiederum liegt nur bei einem guten Drittel (35 Prozent). Und es gilt weiterhin: je größer der Betrieb, desto höher die Weiterbildungsbeteiligung. Der Anteil der Beschäftigten, die Weiterbildung in Anspruch nehmen, liegt in Kleinbetrieben bis zu 9 Beschäftigten bei 29 Prozent und in Unternehmen ab 500 Beschäftigten bei 39 Prozent. Deutlicher noch ist der Unterschied nach Branchen und Qualifikationsstufen. Die Weiterbildungsquote beträgt bei qualifizierten Beschäftigten 44 Prozent, bei solchen in einfachen Tätigkeiten nur 22 Prozent *(IAB 2017)*.

Auf diesen »Matthäus-Effekt« (»wer hat, dem wird gegeben«) der Weiterbildung und eine öffentliche Mitverantwortung weisen auch Bernd Käpplinger und Reinhard Pollak in ihren Beiträgen in diesem Werkheft hin. Käpplinger bemängelt u. a. die steigenden privaten Kosten für Weiterbildung und die Verlagerung der öffentlichen Ressourcen auf die frühen Lebensphasen *(→ Käpplinger, S. 46)*. Pollak arbeitet heraus, dass gerade die non-formale Weiterbildung in den Betrieben mit Blick auf soziale Aufstiegschancen ambivalent zu bewerten sei *(→ Pollak, S. 26)*.

Da wir es hier offenkundig mit einer Form von Marktversagen zu tun haben, sind öffentliche Maßnahmen zur Unterstützung von beruflicher Beschäftigungsfähigkeit unabdingbar. Diese sollten betriebliche Qualifizierungsstrategien (vor allem von KMU, in wirtschaftlichen Krisenphasen und bei Betrieben im digitalen Transformationsprozess) im Bedarfsfall unterstützen, aber zugleich Mitnahmeeffekte möglichst vermeiden. Sie sollten die individuelle Logik der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der Perspektive auf beruflichen Aufstieg mit den gesamtgesellschaftlichen Zielen der Sicherung des Fachkräfteangebots und einer präventiven Vermeidung von Arbeitslosigkeit verbinden.

Doch welche Maßnahmen sind denkbar und wünschenswert? In der aktuellen Debatte kursiert ein bunter Strauß von Vorschlägen aus den Bereichen der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik wie u. a. geförderte Bildungsteilzeiten oder andere Ziehungsrechte, eine Ausweitung des BAföG, Bildungskonten, Weiterbildungsfonds, die von Arbeitgebern und Arbeitnehmern per Umlage finanziert werden, oder auch eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik *(Bosch 2017)*. Grundsätzlich stellt sich hier die Frage der Ziel- und Passgenauigkeit der Instrumente sowie die Frage, ob bestehende Institutionen gestärkt oder neue geschaffen werden sollten. Das Weißbuch »Arbeiten 4.0« des BMAS plädiert für eine umfassende, langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie *(→ Albrecht, S. 114)*. Ein Gedanke dieser Strategie ist der schrittweise Umbau der Arbeitslosen- in eine Arbeitsversicherung. Günter Schmid diskutiert in seinem Beitrag Reformoptionen aus wissenschaftlicher Sicht und betont dabei, dass die Arbeitsversicherung ein Projekt sei, das Flexibilität und Sicherheit verknüpfe *(→ Schmid, S. 120)*. Erste Schritte in diese Richtung ist die Bundesregierung in dieser Legislaturperiode bereits mit dem Arbeitslosenversicherungsschutz- und Weiterbildungsstärkungsgesetz (AWStG) gegangen. Die Bundesagentur für Arbeit hat ein Modellprojekt einer über das bisherige Angebot hinausgehenden Weiterbildungsberatung für Beschäftigte erfolgreich abgeschlossen und möchte auf diesen Erkenntnissen aufbauen *(→ Peters, S.128)*. Dass eine solche Arbeitsversicherung nicht nur Kosten verursacht, sondern auch einen volkswirtschaftlichen und fiskalischen Nutzen bringt, zeigen aktuelle Berechnungen des WIFOR-Instituts *(→ Hans/Hoffmann, S. 52)*.

Selbstverständlich stellt sich auch für die Weiterbildung die Aufgabe einer gemeinsamen Strategie der Bundesregierung mit anderen Akteuren. Das Weißbuch »Arbeiten 4.0« schlägt daher eine »Nationale Weiterbildungskonferenz« vor. Die Qualifizierungspolitik wäre auch ein Element einer Weiterentwicklung der Strategie zur Sicherung der Fachkräftebasis. Neben der besonderen Herausforderung der Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt *(→ Söhn/Marquardsen, S. 60)* rückt das »Matching« in regionaler, aber auch qualifikatorischer Hinsicht als Aufgabe in den Mittelpunkt. Erforderlich ist eine regelmäßige Beobachtung des künftigen Fachkräftebedarfs, die kontinuierlich Entwicklungen demografischer, regionaler und qualifikatorischer Mismatches in einer stetig anzupassenden Prognose abbilden und damit auch als Grundlage für eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik und ihrer Instrumente dienen kann *(→ Cholotta/Rahner/Schönstein, S.134)*.

LITERATUR

Al-Ani, A. (2017): *Widerstand in Organisationen – Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat.*

Boes, A. (2017): *Qualifizieren für das Arbeiten im globalen Informationsraum*, WSI-Mitteilungen 2/2017, S. 155–157.

Bosch, G. (2017): *Weiterbildung 4.0 – Wie kann sie eigentlich finanziert werden?*, WSI-Mitteilungen 2/2017, S. 158–160.

Doppler, K. (2017): *Change. Wie Wandel gelingt.*

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2017): *53 Prozent der Betriebe unterstützen Weiterbildung*, Presseinformation vom 22.03.2017.

Johnson, S. (2013): *Wo gute Ideen herkommen. Eine kurze Geschichte der Innovation.*

Mazzucato, M. (2014): *Das Kapital des Staates. Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum.*

Von Pierer, H. (2000): *Erfinden, entwickeln, unternehmerisch umsetzen. Von der Idee zum Markterfolg*, in: Ders./von Oettinger, B. (Hg.): Wie kommt das Neue in die Welt?

Stiglitz, J. E./Greenwald, B. C. (2014): *Die innovative Gesellschaft. Wie Fortschritt gelingt und warum grenzenloser Freihandel die Wirtschaft bremst.*

Straubhaar, T. (2017): *Radikal gerecht. Wie das bedingungslose Grundeinkommen den Sozialstaat revolutioniert.*

Waldmann, P. (2017): *Der konservative Impuls. Wandel als Verlusterfahrung.*

1

ANALYSEN

WEITERBILDUNG JENSEITS DES MATTHÄUS-PRINZIPS

Reinhard Pollak

Wer nimmt in Deutschland aus welchen Gründen an Weiterbildung teil? Was sind dies für Weiterbildungen? Welche Erträge bringen diese unterschiedlichen Formen von Weiterbildung? Bekommt man mehr Einkommen, hat man eher einen beruflichen Aufstieg, kann man Arbeitslosigkeit besser vermeiden und fällt der Wiedereinstieg nach Nichterwerbstätigkeit leichter durch Weiterbildung? Und was bedeuten diese Befunde für soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheiten in der Gesellschaft? Ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes gemeinsames Forschungsprojekt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat sich darauf konzentriert, die Gründe für die Teilnahme an Weiterbildung einerseits und die Folgen der Weiterbildungsteilnahme andererseits mit Daten des Nationalen Bildungspanels zu untersuchen.

Digitalisierung, Globalisierung und der fortschreitende demografische und gesellschaftliche Wandel sind der Hintergrund, vor dem lebenslanges Lernen immer wichtiger und immer notwendiger wird. Dies gilt vor allem für berufsbezogenes Lernen. Junge Erwachsene können weniger denn je davon ausgehen, dass ihre Erstausbildung sie durch das gesamte Berufsleben tragen wird. Es ist die Aufgabe der Tarifpartner und des Staates, Rahmenbedingungen für erfolgreiches lebenslanges Lernen zu schaffen, um berufliche Einstiege, Umstiege und Aufstiege aktiv zu unterstützen. Das Weißbuch Arbeiten 4.0 *(BMAS 2017)* kommt deshalb zu dem Schluss, dass eine gemeinsame umfassende und langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie für Deutschland in einem gemeinsamen europäischen Binnenmarkt entwickelt werden muss.

Eine solche Strategie muss sich an den empirischen Befunden der Weiterbildungsforschung orientieren. Mit dem Nationalen Bildungspanel gibt es seit 2009 erstmals eine Längsschnittstudie in Deutschland, die das detaillierte Weiterbildungsverhalten von Erwachsenen über viele Jahre lückenlos abbildet *(Allmendinger et al. 2011, Blossfeld et al. 2011)*. Durch die jährlichen Wiederholungsbefragungen der gleichen Personen kann nicht nur lebenslanges Lernen in Deutschland kontinuierlich beobachtet werden. Es ist zudem

»Der Begriff der Weiterbildung ist so umfassend und unscharf, dass nicht immer klar ist, über welche Form von Weiterbildung gerade gesprochen wird.«

möglich, die verschiedenen beruflichen, monetären und nicht-monetären Folgen von Weiterbildungen zu ermitteln. Entsprechend rege werden die Daten des Nationalen Bildungspanels in der Weiterbildungsforschung genutzt *(etwa Rzepka/Tamm 2016, Ehlert 2017, Buchholz et al. 2014)*. Die Daten haben gegenüber dem Adult Education Survey, der wichtigsten Referenzstatistik für Weiterbildung in Deutschland, den großen Vorteil, dass die Befragten mehrfach befragt werden und somit eine klare zeitliche Reihenfolge von Weiterbildung fördernden Faktoren, realisierten Weiterbildungen sowie Auswirkungen von Weiterbildung festgelegt werden kann. Kurz gesagt, können mit den Daten des Bildungspanels die Mechanismen von Teilnahme an und die Effekte von Weiterbildung beschrieben werden. Die Daten des Bildungspanels sind ähnlich detailliert wie die Daten des Adult Education Surveys, sodass die Befunde gut vergleichbar sind.

MATTHÄUS-PRINZIP UND ANDERE ETABLIERTE BEFUNDE

Die bisherige Forschung über Weiterbildung hat immer wieder das unterschiedliche Teilnahmeverhalten von verschiedenen sozialen Gruppen herausgearbeitet *(vgl. BMAS 2017)*. Die Unterschiede folgen dem »Matthäus-Prinzip«:[1] Personen mit höherer Bildung nehmen häufiger an Weiterbildung teil als niedrig Gebildete. Wer in einem Beruf arbeitet, macht häufiger eine Weiterbildung als Arbeitslose oder Nichterwerbstätige. Menschen in großen Betrieben nehmen eher an Kursen und Lehrgängen teil als Personen in kleineren Betrieben. Ältere Menschen, Personen mit Migrationshintergrund sowie Zeitarbeiter und Zeitarbeiterinnen nehmen seltener an Weiterbildung teil.

Aus welchen Gründen die Personen an Weiterbildung teilnehmen, bleibt bei diesen Analysen jedoch unklar. Auch ist der Weiterbildungsbegriff so umfassend und unscharf, dass in der Forschung und der öffentlichen Diskussion nicht immer klar ist, über welche Form von Weiterbildung gerade gesprochen wird: Sind es Kurse oder Lehrgänge (non-formale Weiterbildung), die meist vom Arbeitgeber angeboten oder initiiert werden? Ist Weiterbildung das Erreichen eines (weiteren) berufsqualifizierenden Abschlusses (formale Weiterbildung)? Oder bedeutet Weiterbildung das eigenständige Lernen von beruflichen oder anderen Inhalten (informelles Lernen)? Die Unterscheidung dieser verschiedenen Formen von Weiterbildung wird besonders dann wichtig, wenn es um die Abschätzung der Folgen und Erträge von Weiterbildung geht.

Ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes gemeinsames Forschungsprojekt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat sich darauf konzentriert, die Gründe für die Teilnahme an Weiterbildung einerseits und die Folgen der Weiterbildungsteilnahme andererseits mit Daten des Nationalen Bildungspanels zu untersuchen. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts lassen sich in drei übergeordneten Themen zusammenfassen *(für detaillierte Ergebnisse siehe Pollak u. a. 2016, Ehlert 2017)*:

[1] Mt. 25,29: »Denn wer da hat, dem wird gegeben […]; wer aber nicht hat, dem wird auch das genommen, was er hat«.

1. Welche Personen nehmen aus welchen Gründen an welchen Formen von Weiterbildung teil? Welche Kontexte fördern die Teilnahme?
2. Welche Erträge bringen unterschiedliche Formen von Weiterbildung in Bezug auf Einkommen, beruflichen Aufstieg, Vermeidung von Arbeitslosigkeit und Wiedereinstieg nach Nichterwerbstätigkeit?
3. Welche Implikationen haben diese Befunde für soziale und geschlechtsspezifische Ungleichheiten in der Gesellschaft?

1. AUS WELCHEN GRÜNDEN NEHMEN MENSCHEN AN WEITERBILDUNG TEIL?

Die Teilnahme an Weiterbildung erfolgt aus unterschiedlichen Gründen, die grob in drei Bereiche eingeteilt werden können: individuelle Gründe, die eine starke Eigenmotivation und Eigeninitiative widerspiegeln; betriebliche Gründe, d. h. von Unternehmen initiierte oder angeordnete Weiterbildung; und berufliche Gründe, d. h. Weiterbildungsmaßnahmen, deren Teilnahme mitunter Voraussetzung für eine weitere Berufsausübung ist (zum Beispiel bei Ärzten/Ärztinnen, Chemiewerker/innen, Fernkraftfahrer/innen)? All diese Gründe können die Teilnahme an Weiterbildung erklären. Es gibt jedoch – wie vorab vermutet – eine deutliche Relation zwischen der gewählten Weiterbildungsform und der Art der Begründung. Kurse und Lehrgänge, also non-formale Weiterbildungsformate, werden insbesondere aus betrieblichen Gründen und – etwas weniger stark – aus beruflichen Gründen gewählt. Berufliche Gründe erklären vor allem die Teilnahme an informellem Lernen. Formale Weiterbildung, d. h. das Nachholen eines anerkannten Schul- oder Ausbildungsabschlusses (einschließlich Meisterabschluss) wird in der Tendenz vor allem aus individuellen Gründen gewählt. Hinter diesen individuellen Gründen steht insbesondere der Wunsch nach höherem Einkommen und/oder der Wunsch, den gleichen Status zu halten wie die Kollegen und Kolleginnen.

Aus diesen einfachen Zusammenhängen wird unmittelbar klar, dass für eine umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie eine undifferenzierte Förderung von Weiterbildungsteilnahmen nicht zielführend sein kann. Bestimmte Formen der Weiterbildung werden aus spezifischen Gründen gewählt. Und diese unterschiedlichen Wahlen gehen einher mit sehr unterschiedlichen Erwartungen der Menschen daran, was ihnen die Weiterbildung bringen wird.

Welche Personen nehmen nun an den unterschiedlichen Formen von Weiterbildung teil? Jüngere Menschen und hier insbesondere Männer nehmen häufiger an formaler Weiterbildung teil, geringqualifizierte Personen und Nichterwerbstätige hingegen beginnen seltener eine formale Weiterbildung. Für den weitaus größten Bereich der

> »Betriebliche und berufliche Faktoren sind entscheidend für die Teilnahme an Weiterbildung.«

Weiterbildung, die non-formale Weiterbildung, zeigen einfache Gruppenvergleiche, dass Höhergebildete und Frauen etwas häufiger an non-formaler Weiterbildung teilnehmen, ältere Personen sowie Migranten und Migrantinnen dagegen etwas seltener. Die individuellen Einflussfaktoren verlieren jedoch an Bedeutung, wenn man zusätzlich die Gelegenheitsstrukturen, d. h. den betrieblichen und beruflichen Kontext der Menschen, berücksichtigt. Es sind vor allem Personen, die in Betrieben mit Weiterbildungsförderung arbeiten und sich in guten Positionen mit höherem Lohn befinden, die an non-formaler Weiterbildung teilnehmen. Diese guten Positionen gehen sehr häufig mit vermehrten Weiterbildungsanforderungen und -angeboten einher. Es gibt zwar unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Kontextfaktoren nach wie vor einen Einfluss des Alters (negativ für Ältere) und des Geschlechts (positiv für Frauen) auf die Weiterbildungsteilnahme, die ursprüngliche Schul- bzw. Ausbildung hingegen verliert stark an eigenständigem Einfluss. Das bedeutet, dass Hochqualifizierte sich nur zum Teil per se häufiger weiterbilden als geringer Qualifizierte *(Kramer/*

Tamm 2016). Ausschlaggebend sind vielmehr die betrieblichen und beruflichen Strukturen dafür, ob eine Person an (non-formaler) Weiterbildung teilnimmt oder nicht. Es wird folglich nicht primär »denjenigen [Weiterbildung] gegeben, die bereits [eine hohe Bildung] haben« (Matthäus-Effekt), sondern es sind die Kontexte, die für non-formale Weiterbildung in erster Linie entscheidend sind.

Besonders interessant hierbei ist der Befund hinsichtlich der Betriebsgröße. Gemeinhin wird in der Literatur angenommen, dass in größeren Betrieben die Chance auf eine Weiterbildungsteilnahme steigt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass nicht die Betriebsgröße an sich einen Einfluss hat, sondern dass in großen Betrieben eher Weiterbildungsförderung stattfindet. Berücksichtigt man diese Förderangebote in den Analysen, so findet in großen Betrieben netto sogar weniger Weiterbildung statt.

Welche spezifischen Rahmenbedingungen prägen die Teilnahme an Weiterbildung? Hier zeigt sich auf Betriebsebene, dass insbesondere das Vorhandensein von Betriebsvereinbarungen über Weiterbildung die Chance auf eine Weiterbildungsteilnahme erhöht, d. h. eine planvolle, langfristig angelegte Weiterbildungsstrategie der Betriebe. Unterstützt wird dieser positive Effekt durch die Übernahme der Finanzierungskosten für eine non-formale Weiterbildung sowie die normative Erwartungshaltung von Vorgesetzten. Diese normative Erwartungshaltung bezüglich der Teilnahme an Weiterbildungen wirkt insbesondere auf ältere Beschäftigte. Persönliche Kontexteffekte wie Haushaltskomposition, Kinder oder Pflegeaufgaben üben keinen nennenswerten Einfluss auf non-formale Weiterbildung. Das heißt, die betrieblichen (und beruflichen) Kontextfaktoren sind entscheidend für die Teilnahme an Weiterbildung. Eine effiziente Förderung von non-formaler Weiterbildung sollte daher an den betrieblichen Strukturen ansetzen.

2. WAS ERHALTEN DIE MENSCHEN BISHER DURCH DIE TEILNAHME AN WEITERBILDUNG?

Formale Weiterbildungen wirken sich positiv auf berufliche Aufstiege aus *(Buchholz et al. 2014)*. Auch gibt es Hinweise aus anderen Daten, dass formale Weiterbildung positive Einkommenserträge mit sich bringt *(Pfeiffer/Reize 2001)*. Bei der non-formalen Weiterbildung waren die Befunde bisher sehr heterogen *(Kuckulenz/Zwick 2005)*, was vermutlich an der oftmals wenig trennscharfen Einteilung der Weiterbildungen lag. Für die non-formale Form der Weiterbildung konnten wir den Daten in der Tat einen insgesamt vernachlässigbaren Einkommenszuwachs entnehmen. Jedoch gibt es merkliche Unterschiede, wenn man nach Arbeitsmarktsegmenten unterscheidet. In intern organisierten Arbeitsmärkten mit firmeninternen Aufstiegskanälen wirken sich non-formale Weiterbildungen positiv auf das Einkommen aus. Hier sind es insbesondere durch den Arbeitgeber finanzierte und für die Beschäftigten verpflichtende Weiterbildungskurse, die ein signifikant höheres Einkommen nach sich ziehen. In eher beruflich organisierten Arbeitsmärkten, die innerhalb eines Berufs wenig Aufstiegsmöglichkeiten vorsehen, gibt es hingegen keine nennenswerte Einkommenssteigerung. Einkommenserträge durch non-formale Weiterbildung sind daher nicht durch individuelle Investitionsentscheidungen geprägt. Vielmehr determinieren der Arbeitsmarktkontext und der Betrieb die Teilnahme und die Erträge: In Betrieben mit internen Aufstiegskanälen und mit einer langfristig angelegten Weiterbildungs- und Personalplanung profitieren die Weiterbildungsteilnehmer und -teilnehmerinnen finanziell am meisten.

Auch in Bezug auf Karriere und berufliche Mobilität sind die Einflüsse einer Weiterbildungsteilnahme bislang begrenzt. Betrieblich bedingte non-formale Weiterbildung führt einerseits verstärkt zum Verbleib im gleichen Betrieb und Beruf, andererseits reduziert diese Form der Weiterbildung das Risiko von Nichterwerbstätigkeit und beruflichem Abstieg. Doch erhöht die non-formale betriebliche Weiterbildung auch nicht die Chancen auf einen beruflichen Aufstieg. Aus makrostruktureller Sicht führen somit betriebliche non-formale Weiterbildungen wegen ihrer mobilitätsreduzierenden Wirkung tendenziell zu einer Verfestigung bestehender Ungleichheiten.

Non-formale Weiterbildung hat nicht nur einen mobilitätsreduzierenden Effekt innerhalb der Berufskarriere. Diejenigen Personen, die sich

non-formal weiterbilden, sind auch deutlich seltener arbeitslos. Der Unterschied macht rund vier Prozentpunkte aus und ist somit recht stark. Falls die Menschen trotz Weiterbildung dennoch arbeitslos geworden sind, ist ihre Arbeitslosigkeitsepisode kürzer als bei Menschen ohne non-formale Weiterbildung.

Auf Einkommen, berufliche Mobilität und Arbeitslosigkeit wirkt Weiterbildung ähnlich für Frauen und Männer. Bei der Analyse des Wiedereinstiegs von Nichterwerbstätigen lag der Fokus ausschließlich auf Frauen. Für die etwa 8,5 Prozent Frauen zwischen 22 und 55 Jahren, die nicht erwerbstätig sind, ist fraglich, inwieweit non-formale Weiterbildung beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt hilft. Tatsächlich gibt es einen sehr starken Zusammenhang zwischen vorab absolvierten berufsbezogenen Kursen und Lehrgängen und dem Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit. Die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Wiedereinstiegs liegt bei Frauen mit berufsbezogener Weiterbildung um 25 Prozentpunkte höher als bei Frauen ohne eine solche Weiterbildung. Ein Teil dieses Effekts ist sicherlich motivational bedingt. Jedoch zeigen weitere Analysen, dass der Zusammenhang auch bei Kontrolle der beruflichen Karriereorientierung bestehen bleibt. Dies deutet darauf hin, dass Arbeitgeber die Weiterbildung als Signal und/oder als zusätzliches bzw. aufgefrischtes Humankapital ansehen und somit Frauen mit non-formaler Weiterbildung eine bessere Chance zum Wiedereinstieg geben.

3. AUSWIRKUNGEN AUF SOZIALE UND GESCHLECHTSSPEZIFISCHE UNGLEICHHEIT

Welche Schlüsse lassen sich aus den Ergebnissen für die Persistenz bzw. Verringerung sozialer Ungleichheit ableiten? Formale Weiterbildung wird verstärkt von denjenigen Menschen genutzt, deren Bildungsniveau von vornherein höher ist. Weiss *(2013)* zeigt, dass aufgrund dieser Selektivität der formale Weiterbildungsbereich bisher wenig geeignet ist, soziale Ungleichheit nachhaltig abzubauen. Für den non-formalen Weiterbildungsbereich kommen wir aufgrund der Befunde zu einer ähnlichen Schlussfolgerung. Non-formale betriebliche Weiterbildung ist bislang mobilitätshemmend und zementiert bestehende Ungleichheit. Es sind in erster Linie die Betriebe sowie berufliche Merkmale, die sowohl die Teilnahme als auch die Erträge von non-formaler Weiterbildung determinieren. Wenn durch Weiterbildung eine Ungleichheit reduzierende Wirkung erzielt werden soll, sind zwei Ansätze denkbar: Zum einen muss der Zugang zu formaler Weiterbildung für sozial Schwächere erleichtert werden; vor allem muss hier die Attraktivität dieser Form investitionsreicher Weiterbildung erhöht werden. Zum anderen müssen im Bereich der non-formalen Weiterbildung die Betriebe in ihren Personalentwicklungs- und Weiterbildungsplanungen interne Aufstiegskanäle berücksichtigen und diese bewusst für Personen mit niedrigen Positionen im Betrieb offen halten. Denn wie unsere Analysen zeigen, nehmen gerade diese Personen bisher aufgrund ihrer Position (etwa als Straßenkehrer oder als Putzhilfe) oft über Jahre an keinerlei Weiterbildung teil und laufen somit auch strukturell Gefahr, das Lernen zu verlernen. Zudem tragen sie das Risiko, in der sich wandelnden Arbeitswelt leichter ihre Anstellung zu verlieren als hochqualifizierte Personen. Zu überlegen ist, inwieweit Anreize für Betriebe geschaffen werden können, diesen Personen ebenfalls Weiterbildung zu ermöglichen, oder inwieweit andere Institutionen diese Förderung verstärkt übernehmen sollten. Diese Aspekte sind elementar für eine gesamtgesellschaftliche nachhaltige Zukunftsplanung.

Die herausragende Bedeutung der betrieblichen und beruflichen Strukturen für Weiterbildung hat vor dem Hintergrund des geschlechtssegregierten Arbeitsmarktes auch eine besondere Bedeutung für die Gerechtigkeit zwischen Männern und Frauen. Die existierenden Nachteile von Frauen auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitszeit, Entlohnung, Aufstiegschancen) zeigen sich aufgrund der betrieblichen Positionen von Frauen auch bei der Weiterbildung. Insbesondere die mobilitätshemmende Wirkung non-formaler Weiterbildung gibt wenig Anlass zur Hoffnung, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern sinken wird. Auch hier gilt, dass nur die bewusste betriebliche Förderung von Frauen in verantwortungsvollere Positionen ein Weg ist, mehr Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen. Ein positiver Aspekt der (non-formalen) berufsbezogenen Weiterbildung bleibt indes bestehen: Sie hilft Frauen, nach einer

Phase der Nichterwerbstätigkeit den erfolgreichen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu schaffen.

FAZIT

Im Weißbuch Arbeiten 4.0 wurde festgehalten, wie notwendig es ist, die Erwerbstätigen (und Nichterwerbstätigen) in ihren Veränderungs- und Anpassungsprozessen aktiv zu begleiten. Im Rahmen einer Nationalen Weiterbildungskonferenz soll beraten werden, wie ein konsistentes Gesamtkonzept für Weiterbildung in Deutschland etabliert werden kann. Die Befunde aus den Daten des Nationalen Bildungspanels, die fortwährend durch weitere Analysen ergänzt werden, zeigen die herausragende strukturierende Bedeutung der Betriebe und der Berufe für Weiterbildung und Weiterbeschäftigung. Durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischen und gesellschaftlichen Wandel wird sich viel an Berufsbildern und wird sich auch viel an den internen betrieblichen Abläufen ändern. Doch gibt es wenig Hinweise darauf, dass die Rolle der Betriebe und Berufe für Weiterbildung unbedeutender wird. Daher ist es aufgrund der Befunde sinnvoll, weiterbildungsfördernde Strukturen in Betrieben zu unterstützen. Klar ist aber auch, dass Betriebe nicht alle Weiterbildungsaufgaben übernehmen können und wollen, insbesondere für diejenigen Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit strukturell weit von Weiterbildung entfernt sind. Die Gesamtgesellschaft darf diese Personen nicht zurücklassen, sondern muss versuchen, sie durch Anreize und Weiterbildungsangebote in eine eigenständige berufliche Zukunft mitzunehmen.

LITERATUR

Allmendinger, J./Kleinert, C./Antoni, M./Christoph, B./Drasch, K./Janik, F./Leuze, K./Matthes, B./Pollak, R./Ruland, M. (2011): *Adult education and lifelong learning.* In: H.-P. Blossfeld / H.-G. Roßbach/J. von Maurice (Hg.): Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, Education as a lifelong process: The German National Educational Panel Study, S. 283–299.

Blossfeld, H.-P./Roßbach, H.-G./J. von Maurice (Hg.) (2011): *Education as a lifelong process: The German National Educational Panel Study.* Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14.

Buchholz, S./Unfried, J./Blossfeld, H.-P. (2014): *Reinforcing social inequalities? Adult learning and returns to adult learning in Germany.* In: H.-P. Blossfeld/E. Kilpi-Jakonen/D. Vono de Vilhena/S. Buchholz (Hg.): Adult learning in modern societies: An international comparison from a life-course perspective, S. 242–263, Cheltenham, UK.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): *Weißbuch Arbeiten 4.0.* Berlin, BMAS, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Stand März 2017), http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abruf 12.04.2017).

Ehlert, M. (2017): *Who benefits from training courses in Germany? Monetary returns to non-formal further education on a segmented labour market. European Sociological Review.* Advance online publication. doi:10.1093/esr/jcx042 (Stand: 15.03.2017).

Kramer, A./Tamm, M. (2016): *Does learning beget learning throughout adulthood? Evidence from employees' training participation* (Ruhr Economic Papers No. 618), Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Kuckulenz, A./Zwick, T. (2005): *Heterogene Einkommenseffekte betrieblicher Weiterbildung.* Die Betriebswirtschaft 65(3), S. 258–275.

Pfeiffer, F./Reize, F. (2001): *Formelle und informelle berufliche Weiterbildung und Verdienst bei Arbeitnehmern und Selbständigen,* S. 215-273. In: R. K. v. Weizsäcker (Hg.), Bildung und Beschäftigung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 284, Berlin.

Pollak, R./Janssen, S./Janik, F./Allmendinger, J. (2016): *Berufsbezogene Weiterbildung in Deutschland – Gründe, Formen und Erträge. Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben,* Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), https://www.boeckler.de/pdf_fof/98891.pdf (Stand: 15.04.2017).

Rzepka, S./Tamm, M. (2016): *Local employer competition and training of workers.* Applied Economics, 48 (35), 3307–3321.

Weiss, F. (2013): *Postsecondary educational careers and social inequality: An analysis of social origin differences in educational career trajectories and their labor market outcomes in the US, Sweden and Germany.* Mannheim 2013, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-384401 (Stand: 29.0.2016).

KOMPETENZEN UND KOMPETENZ-ANFORDERUNGEN

Svenja Dettner

Ein Kernelement der Debatte um Arbeiten 4.0 ist die einheitliche Forderung nach stetiger Weiterbildung der Beschäftigten. Um das Wissen stets dem neuesten technologischen Stand anzupassen, wird Weiterbildung über alle Qualifikationsniveaus hinweg immer wichtiger. Doch welche Kompetenzen sind es, die in Zukunft gefragt sein werden, und wie steht es um die Kompetenzen der erwerbsfähigen Bevölkerung im Status quo?

QUALIFIKATIONEN

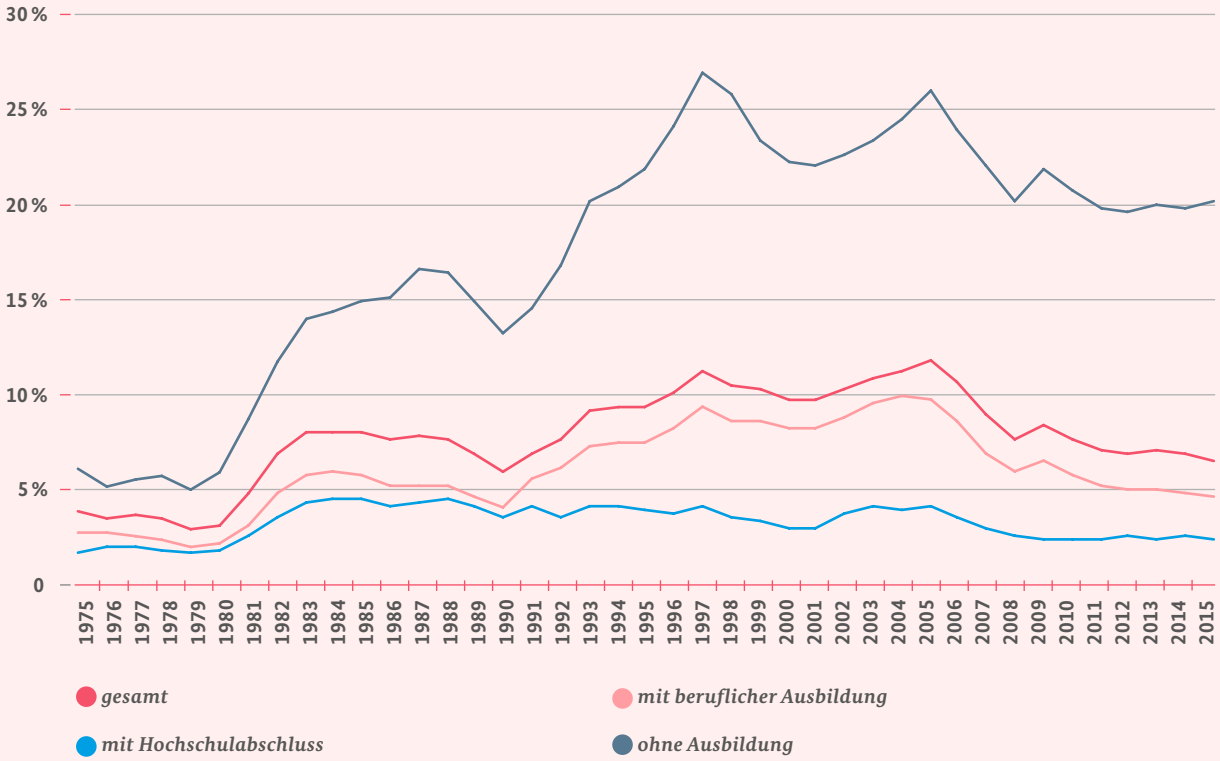
Seit der Bildungsexpansion in den 1960er- und 1970er-Jahren sinkt der Anteil an Personen ohne abgeschlossene Berufsbildung, und der Trend zur Höherqualifizierung ist bis heute ungebrochen. Die Abiturquoten steigen, der Anteil an Personen mit mittlerem und ohne Abschluss fällt kontinuierlich. Während von den 25- bis 64-Jährigen 2005 17 Prozent einen Abschluss unterhalb der Sekundarstufe II hatten, sind es 2015 noch 13 Prozent. Dieser Trend zeigt sich auch im Durchschnitt aller Staaten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), wo der Anteil von 29 auf 23 Prozent im selben Zeitraum zurückging. Die Abschlüsse im Sekundärbereich bleiben konstant (59 Prozent in Deutschland; in den OECD-Staaten Rückgang von 45 auf 43 Prozent), aber mit dem Trend zu höheren Schulabschlüssen steigt auch die Studierneigung. Während die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge stagniert, liegt die Studienanfängerquote in Deutschland nunmehr bei 58 Prozent der altersspezifischen Bevölkerung (2013: 53,1 Prozent) *(Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016)*. Folglich steigt der Anteil der 25- bis 64-Jährigen mit Abschluss

im Tertiärbereich (28 Prozent 2015 ggü. 25 Prozent 2005) und folgt damit den Entwicklungen in allen OECD-Staaten, wo 35 Prozent der Abschlüsse auf den akademischen Bereich entfielen *(OECD 2016a)*.

Diese Entwicklung transferiert sich zunehmend auch auf den Arbeitsmarkt, wo das Angebot an höheren Qualifikationen auf die entsprechende Nachfrage trifft. Auch die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten bestätigen diesen Trend: Bildung schützt vor Arbeitslosigkeit, Ungelernte haben es zunehmend schwerer, in eine langfristige sozialversicherungspflichtige Beschäftigung einzumünden *(Heisig/Solga 2015)* *(→ Abbildung 1, unten)*.

2015 hatte Deutschland eine qualifikationsspezifische Arbeitslosenquote von Personen ohne beruflichen Abschluss, die mit 20,3 Prozent rund vier Mal so hoch war wie die der Fachkräfte (4,6 Prozent) *(Söhnlein et al. 2016)*. Wie Abbildung 1 zeigt, besteht diese Tendenz zwar schon seit Mitte der 1980er-Jahre, doch die Lücke zwischen Fachkräften und Ungelernten wächst. Szenarien zufolge wird die Nachfrage nach Helfer- und fachlichen Tätigkeiten weiter zurückgehen, die nach Spezialisten- und hochkomplexen Tätigkeiten hingegen weiter ansteigen *(Wolter et al. 2016)*. Neben einer nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt lassen auch qualifikationsspezifische Einkommen keinen Zweifel an der Wirksamkeit von Bildungsinvestitionen *(Stüber 2016)*. Insbesondere in Deutschland herrscht die Annahme vor, dass Personen mit höheren Qualifikationen auch über höhere (Grund-)Kompetenzen verfügen *(Heisig/Solga 2015)*. Fraglich ist nun, ob die Bildungsexpansion einen rein quantitativen Anstieg widerspiegelt oder ob mit der formalen Höherqualifizierung ein qualitativer Kompetenzgewinn einhergeht.

QUALIFIKATIONSSPEZIFISCHE ARBEITSLOSENQUOTE IN DEUTSCHLAND 1975–2015



Quelle: Söhnlein et al. (2016)
Anmerkung: Bis 1991 früheres Bundesgebiet; Arbeitslose in Prozent aller zivilen Erwerbspersonen (ohne Auszubildende) gleicher Qualifikation.

Abbildung 1

DURCHSCHNITTLICHE KOMPETENZWERTE IN DEN PIAAC-TEILNEHMERLÄNDERN

Länder	Lese- und Schreibkompetenz (Mittelwert)	Alltagsmathematische Kompetenz (Mittelwert)	Problemlösungsfähigkeit (% in Level 2 oder 3)
OECD-Staaten			
Australien	280	268	38
Österreich	269	275	32
Kanada	273	265	37
Chile	220	206	15
Tschechien	274	276	33
Dänemark	271	278	39
Vereinigtes Königreich	273	262	35
Estland	276	273	28
Finnland	288	282	42
Belgien	275	280	35
Frankreich	262	254	–
Deutschland	**270**	**272**	**36**
Griechenland	254	252	14
Irland	267	256	25
Israel	255	251	27
Italien	250	247	–
Japan	296	288	35
Korea	273	263	30
Niederlande	284	280	42
Neuseeland	281	271	44
Nordirland	269	259	29
Norwegen	278	278	41
Polen	267	260	19
Slowakei	274	276	26
Slowenien	256	258	25
Spanien	252	246	–
Schweden	279	279	44
Türkei	227	219	8
Vereinigte Staaten	270	253	31
OECD-Durchschnitt	**268**	**263**	**31**
Partnerländer			
Zypern	269	265	–
Jakarta (Indonesien)	200	210	–
Litauen	267	267	18
Russland	275	270	26
Singapur	258	257	37

signifikant oberhalb des Durchschnitts ○ *nicht signifikant vom Durchschnitt abweichend*
signifikant unterhalb des Durchschnitts

Quelle: OECD (2016b), http://dx.doi.org/10.1787/888933365695 (20.04.2017)
Anmerkung: Zypern, Frankreich, Italien, Jakarta (Indonesien) und Spanien haben nicht an der Erhebung der Problemlösungskompetenz teilgenommen.

Tabelle 1

KOMPETENZEN IM STATUS QUO

Die PIAAC-Studie (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) der OECD hat zum Ziel, die Kompetenzen Erwachsener vergleichend zu untersuchen. Der Fokus liegt dabei auf der Erhebung der Lese- und Schreibfähigkeiten, der alltagsmathematischen und der Problemlösungskompetenzen. Mit dem umfangreichen Hintergrundfragebogen stellt die PIAAC-Studie eine hervorragende Datenbasis zur Verfügung, um die Entwicklungen der Kompetenzwerte, die Effizienz des Matchings auf dem Arbeitsmarkt, Ungleichheiten und weitere relevante Fragestellungen an der Schnittstelle von Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik zu analysieren *(OECD 2016b)*. Für die von BMAS und BMBF gemeinsam finanzierte Durchführung der Studie in Deutschland wurden etwa 5.000 zufällig ausgewählte Erwachsene im Alter von 16 bis 65 Jahren befragt. Neben Deutschland haben an der ersten Erhebungsrunde 23 weitere Länder teilgenommen und neun weitere in einer zeitverzögerten zweiten Erhebung. Dies ermöglichte eine Datenbasis von weltweit 166.000 Personen zwischen 16 und 65 Jahren. Ein zweiter Erhebungszyklus soll 2021 beginnen *(Rammstedt 2013)*.

»Deutschland steht im internationalen Vergleich gut da.«

Die Kompetenzwerte werden auf einer 500-Punkte-Skala gemessen und zum besseren Verständnis in Leistungsniveaus zusammengefasst (Level 1 bis 5 im Bereich der Lese- und Schreibfähigkeit sowie der alltagsmathematischen Kompetenz, Level 1 bis 3 für die Problemlösungskompetenz), wobei höhere Level höheren Punktzahlen und damit steigenden Kompetenzen entsprechen. Die Ergebnisse von 2016, das heißt auf Basis aller 33 Teilnehmerländer, belegen, dass Deutschland im internationalen Vergleich gut dasteht: In allen drei Kompetenzkategorien liegt Deutschland signifikant über dem OECD-Durchschnitt *(OECD 2016b)* *(→ Tabelle 1, S. 34)*.

Die detaillierte Analyse zeigt, dass die Kompetenzwerte innerhalb der Länder stark divergieren und dabei der sozioökonomische Hintergrund der Befragten eine maßgebliche Rolle spielt. Das Alter, der Bildungsabschluss und die Bildung der Eltern stellen wichtige erklärende Faktoren dar. In nur 4 der 33 Länder variiert beispielsweise die Lesekompetenz stärker mit dem Bildungsniveau als in Deutschland. Das Geschlecht spielt nahezu keine Rolle *(OECD 2016b)* *(→ Abbildung 2, S. 36)*.

Die arbeitsmarktpolitische Relevanz der Studie zeigt sich in der hohen Korrelation der Kompetenzwerte mit Beschäftigung und Einkommen. Beschäftigte erzielen durchschnittlich höhere Kompetenzwerte als Arbeitslose, sowohl in Deutschland als auch in der gesamten OECD. Auffällig ist jedoch, dass Arbeitslose im OECD-Durchschnitt deutlich höhere Kompetenzen aufweisen als in Deutschland *(→ Abbildung 3, S. 37)*.

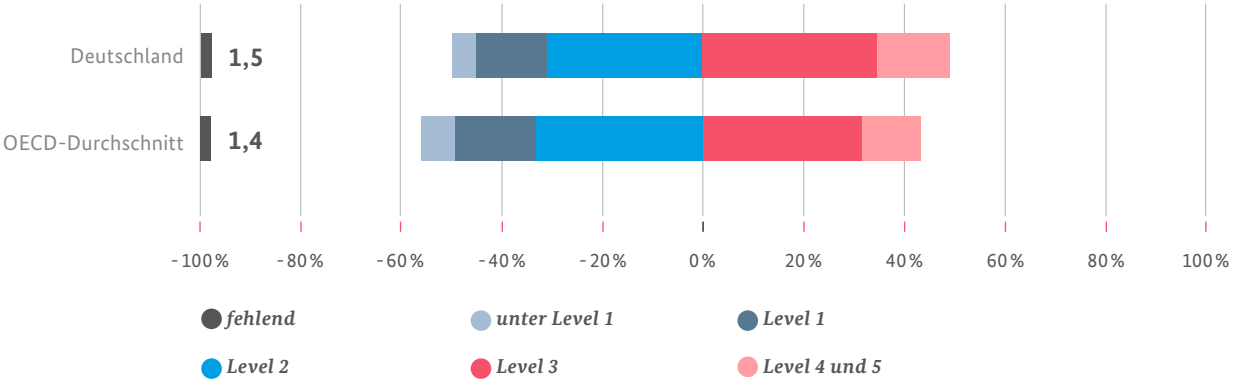
Dies kann sowohl ein Grund für die Arbeitslosigkeit sein als auch eine Dequalifizierung im Verlauf der Arbeitslosigkeit widerspiegeln. Das Ergebnis ist ein wichtiger Indikator, mittels aktiver Arbeitsmarktpolitik Kompetenzverlusten entgegenzuwirken, Kompetenzgewinne zu realisieren und somit die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Wenn der Einfluss des erreichten Bildungsabschlusses kontrolliert wird, um die statistische Wirkung der Kompetenzen gesondert zu erfassen, führt ein Anstieg der Literalität um eine Standardabweichung (entspricht 46 Punkten) durchschnittlich zu einer um 10 Prozentpunkte erhöhten Wahrscheinlichkeit, beschäftigt zu sein, und zu einem Anstieg der Stundenlöhne um 8 Prozent *(Quintini 2014)*. Während Personen ohne Schulabschluss zu 97 Prozent maximal Kompetenzstufe II im Bereich der Lesefertigkeiten erreichen, sind es bei Personen mit Hauptschulabschluss noch 90 Prozent. Neben der schulischen Bildung steigt das Bildungsniveau mit abgeschlossener Berufsausbildung weiter an. Personen, die aufbauend auf einem Hauptschulabschluss eine berufliche Ausbildung absolviert haben, konnten ihre Lesekompetenz signifikant steigern *(Rammstedt 2013)*. Die Ergebnisse stützen die Zielrichtung der Weiterbildungsförderung, auf abschlussorientierte Weiterbildungen zu fokussieren.

Die berufliche Weiterbildung wirkt sich zudem positiv auf die Grundkompetenzen aus. Die PIAAC-Daten für Deutschland belegen, dass Personen, die in den letzten zwölf Monaten an einer Weiterbildung teilgenommen haben, eine im Schnitt um 28 Punkte höhere Lesekompetenz aufweisen. Dieses Ergebnis könnte mitunter auch die ungleich verteilte Partizipation an Weiterbildungen widerspiegeln. Das Kompetenzniveau scheint ein starker Prädiktor für die Weiterbildungsbeteiligung zu sein. Nach Grotlüschen et al. (2016) können die erreichten Kompetenzwerte der Lese- und Schreibfähigkeit 25 bis 30 Prozent der Weiterbildungsbeteiligung erklären. Neben arbeitsmarktlichen und monetären Konsequenzen korrelieren Kompetenzwerte auch mit vielen Variablen des individuellen Wohlbefindens: Gesundheit, politischer Einfluss oder Vertrauen sind nur einige Faktoren, die positiv mit den Kompetenzen, und hierunter insbesondere den IT-Kompetenzen, korrelieren (*OECD 2016b; Grotlüschen et al. 2016*).

IT-KOMPETENZEN

Im Rahmen der Diskussionen um Arbeiten 4.0 liegt ein besonderes Augenmerk auf den IT-Kompetenzen. Laut einer Befragung des IAB ist die Nutzung moderner digitaler Technologien bereits heute für rund die Hälfte aller Betriebe in Deutschland Alltag. Für 18 Prozent sind sie sogar zentraler Bestandteil ihres Geschäftsmodells. Nur ein Drittel der Betriebe hat sich bisher nicht mit dem Einsatz moderner digitaler Technologien beschäftigt. Dabei ist deren Nutzung unter den Dienstleistern in Deutschland weiter verbreitet als unter den Produzenten *(Arntz et al. 2016)*. Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien am Arbeitsplatz variiert dabei je nach Bildungsstand. Während 80 Prozent der Personen mit Abschluss im Tertiärbereich täglich E-Mails am Arbeitsplatz nutzen, gilt dies für 39 Prozent der Personen mit einer Ausbildung unterhalb des Sekundarbereichs II. Ähnlich verhält es sich mit der Nutzung des Internets oder Textverarbeitungssystemen. Deutschland liegt damit zwar im Trend aller teilnehmenden OECD-Staaten, jedoch ist im Durchschnitt die Nutzung der IKT (mit Ausnahme der Textverarbeitung) in anderen Ländern in allen Bildungsschichten stärker verbreitet *(OECD 2016a)*. Die Nutzung informationsverarbeitender Fähigkeiten am Arbeitsplatz führt durchschnittlich zu einer

VERTEILUNG DER ALLTAGSMATHEMATISCHEN KOMPETENZEN DER 16- BIS 65-JÄHRIGEN IM VERGLEICH



Quelle: OECD (2016b), http://dx.doi.org/10.1787/888933365863 (20.04.2017)

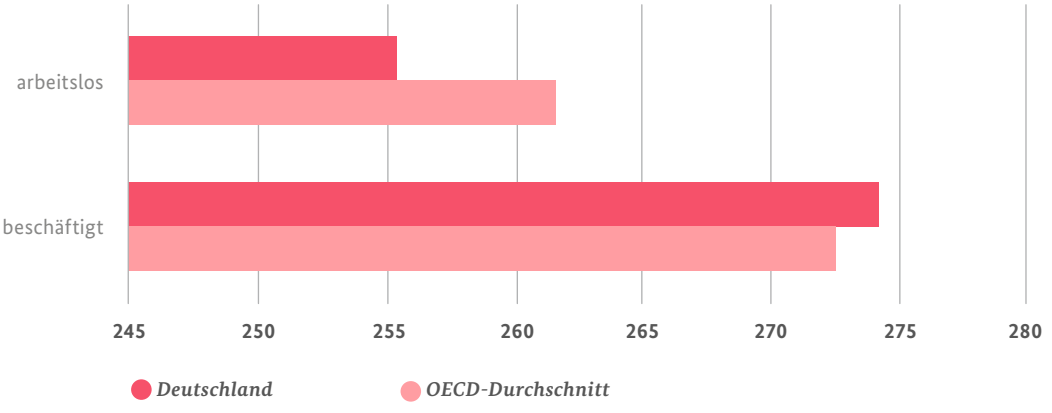
Abbildung 2

höheren Zufriedenheit mit dem Job und höheren Löhnen, selbst wenn der Bildungsstand, der Beruf und andere Faktoren kontrolliert wurden *(OECD 2016b)*. Daten der PIAAC-Erhebung zeigen jedoch, dass ein substanzieller Anteil der Bevölkerung in den OECD-Staaten über unzureichende E-Skills[1] verfügt, um in der digitalisierten Arbeitswelt beschäftigungsfähig zu sein *(Valsamis et al. 2015)*. Einer von vier Teilnehmern in allen OECD-Staaten hat keine oder nur rudimentäre Erfahrung im Umgang mit PCs. Die bei PIAAC gemessenen Kompetenzwerte in allen drei untersuchten Domänen korrelieren jedoch stark mit der Vertrautheit mit PCs. Geringe Grundkompetenzen stellen also ein Hindernis für das Erlernen von IT-Kenntnissen dar. Soll die Bevölkerung auf technologische Neuerungen vorbereitet werden, implizieren die Ergebnisse von PIAAC, zunächst die Grundkompetenzen im Allgemeinen zu stärken *(OECD 2016b)*. Die mit dem Gesetz zur Stärkung der beruflichen Weiterbildung und des Versicherungsschutzes in der Arbeitslosenversicherung (AWStG) zum 01.08.2016 ermöglichte Förderung im Bereich der Grundkompetenzen zielt also genau in die richtige Richtung.

KOMPETENZANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Neben den bestehenden (IT-)Kompetenzen ist eine mit Arbeiten 4.0 verbundene Frage, welche Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft gefragt sein werden. Dies ist für den Erhalt der Produktivität der Volkswirtschaft im Allgemeinen ebenso wie zur Vermeidung künftiger Mismatches auf dem Arbeitsmarkt von Bedeutung. 2013 berichteten 34 Prozent der Beschäftigten, am Arbeitsplatz unter- (11 Prozent) bzw. überqualifiziert (23 Prozent) zu sein (im OECD-Durchschnitt: 13 Prozent Unterqualifizierung ggü. 22 Prozent Überqualifizierung). Damit lässt Deutschland bei fast einem Viertel der Beschäftigten vorhandene Potenziale ungenutzt *(Rammstedt 2013)*. Bei Unterqualifizierten führt der Mismatch zu Unzufriedenheit und Stress mit negativen Effekten für die Produktivität, bei Überqualifizierten neben gesamtwirtschaftlichen Effekten auch zu persönlichen Lohneinbußen *(Quintini 2014)*. Durch eine Minderung des Mismatches könnten Adalet McGowan/Andrews (2015) zufolge in Deutschland Produktivitätssteigerungen von rund 6 Prozent erzielt werden. Überlegungen hinsichtlich der Kompetenzen der Zukunft betreffen also nicht

LESE- UND SCHREIBKOMPETENZ NACH BESCHÄFTIGUNGSSTATUS



Quelle: OECD (2016b), http://dx.doi.org/10.1787/888933366299 (20.04.2017)

Abbildung 3

[1] E-Skills umfassen nach Eurostat Kompetenzen, die zur Anwendung, Nutzung und Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien notwendig sind (Valsamis et al. 2015).

nur eine Steigerung des Humankapitals an sich, sondern müssen auch dessen richtige Allokation im Auge behalten.

Der Trend der zunehmenden Verwendung digitaler Technologien bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die von den Beschäftigten geforderten Kompetenzen, weshalb auch die Bedeutung der Weiterbildung wächst *(Dengler/Matthes 2015)*. Erforderlich ist der stetige Erwerb neuen Wissens, um rasch mit neuen Aufgabenstellungen und technologischen Innovationen umgehen zu können *(Kuwan/Seidel 2013)*. Eine entscheidende Trennlinie verläuft dabei zwischen routinebasierten und nichtroutinebasierten Tätigkeiten. Im Hintergrund steht die Annahme, dass stark routinebasierte Tätigkeiten eine verstärkte Automatisierungswahrscheinlichkeit aufweisen und daher in Zukunft zu immer größeren Teilen von Robotern und Computern ausgeführt werden. Weniger automatisierbare, eher erfahrungs- und interaktionsbasierte Berufsfelder könnten dagegen Szenarien zufolge an Relevanz gewinnen *(Buhr 2015)*. Von Beschäftigten wird erwartet, über komplementäre Kompetenzen zu verfügen *(Bresnahan et al. 2000)* und Tätigkeiten auszuüben, die auf kreativer oder sozialer Intelligenz beruhen. Bisher scheint beispielsweise Problemlösungskompetenz nicht durch IT-Systeme substituierbar *(Möller 2015)*. Neben den E-Skills werden auch weitere generische Kompetenzen von Bedeutung sein. Hierzu zählen soziale Intelligenz, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, kritische, interaktive und analytische Fähigkeiten *(Valsamis et al. 2015; Eichhorst 2015)*. Folglich wird in einer Vielzahl der Fälle IT-Kenntnis mit branchenspezifischen und generischen Kompetenzen zu kombinieren sein, was im Allgemeinen einen hohen Bildungs- und Erfahrungsgrad der Beschäftigten voraussetzt *(OECD 2012)*.

> »Neben den E-Skills werden auch soziale Intelligenz, Kreativität und analytische Fähigkeiten von Bedeutung sein.«

FAZIT

Abschließend lässt sich festhalten, dass die 16- bis 65-Jährigen in Deutschland im Durchschnitt hohe Kompetenzwerte im internationalen Vergleich aufweisen. Dies ist eine der Grundvoraussetzungen, um sich auch auf den im technologischen Wandel notwendigen Erwerb neuer Kompetenzen rasch einzustellen. Zugleich wird deutlich, dass die Minderung der Varianz der Kompetenzwerte innerhalb des Landes – zwischen Bildungsniveau, Alter, Herkunft oder Beschäftigungsstatus – eine zentrale Herausforderung ist, um alle Erwerbsfähigen am Arbeitsmarkt der Zukunft partizipieren und damit an den möglichen Wohlstandsgewinnen teilhaben zu lassen. Um möglichst alle Gruppen zu erreichen, muss die Kernforderung der stetigen Weiterbildung und Qualifizierung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe begriffen werden.

LITERATUR

Adalet McGowan, M./Andrews, D. (2015): *Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data.* OECD Economics Department Working Papers, No. 1209, OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/5js1pzx1r2kb-en (20.04.2017).

Arntz, M. et al. (2016): *Dienstleister haben die Nase vorn.* IAB-Kurzbericht 22/2016, Nürnberg.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016): *Bildungsbericht 2016,* Bielefeld 2016. DOI: 10.3278/6001820ew (19.04.2017).

Bresnahan, T. F./Brynjolfsson, E./Hitt, L. (2000): *Information technology, workplace organization and the demand for skilled labour: firm-level evidence.* The Quarterly Journal of Economics, 117 (1), S. 339–376.

Buhr, D. (2015): *Industrie 4.0: Digitale Wirtschaft – Herausforderung und Chance für Unternehmen und Arbeitswelt.* ifo Schnelldienst, 10/2015, S. 10–12.

Dengler, K./Matthes, B. (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar.* IAB-Kurzbericht, 24/2015, Nürnberg.

Eichhorst, W. (2015): *Müssen wir vor der Zukunft der Arbeit Angst haben?* IZA Standpunkte Nr. 81.

Grotlüschen, A. et al. (2016): *Adults with Low Proficiency in Literacy or Numeracy*, OECD Education Working Papers, No. 131, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/5jmov44bnmnx-en (20.04.2017).

Heisig, J.-P./Solga, H. (2015): *Ohne Abschluss keine Chance: Höhere Kompetenzen zahlen sich für gering qualifizierte Männer kaum aus.* WZBrief Arbeit 19.

Kuwan, H./Seidel, S. (2013): *Informelles Lernen Erwachsener.* In: Bilger, F./Gnahs, D./Hartmann, J./Kuper, H. (Hg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012, Bielefeld.

Möller, J. (2015): *Verheißung oder Bedrohung? Die Arbeitsmarktwirkungen einer vierten industriellen Revolution.* IAB Discussion Paper 18/2015, Nürnberg.

OECD (2016a): *Bildung auf einen Blick 2016: OECD-Indikatoren,* Bielefeld. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264264212-de (15.04.2017).

OECD (2016b): *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills,* OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en (20.04.2017).

OECD (2012): *ICT Skills and Employment: New Competences and Jobs for a Greener and Smarter Economy,* OECD Digital Economy Papers, No. 198, OECD Publishing.

Quintini, G. (2014): *Skills at Work: How Skills and their Use Matter in the Labour Market.* OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 158, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5jz44fdfjm7j-en (20.04.2017).

Rammstedt, B. (2013): *Grundlegende Kompetenzen Erwachsener im internationalen Vergleich: Ergebnisse von PIAAC 2012,* Münster.

Söhnlein, D./Weber, E./Weber, B. (2016): *Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten.* IAB Nürnberg.

Stüber, H. (2016): *Qualifikation zahlt sich aus.* IAB-Kurzbericht 17/2016, Nürnberg.

Valsamis, D. et al. (2015): *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy,* Study for the EMPL Committee.

Wolter, M. I. et al. (2016): *Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen.* IAB-Forschungsbericht 13/2016.

EMPFEHLUNGEN FÜR EINE NEUE KULTUR DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

Von Marc Oliver Huber, Sven Rahner, Anna Primavesi

Die Wissensdynamik in der digitalen Arbeitswelt ist hoch, Branchen, Berufe und Tätigkeiten verändern sich und damit auch die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Eine Arbeitsgruppe der Digital-Gipfel-Plattform »Digitale Arbeitswelt« hat die Situation mit Blick auf die betriebliche Praxis und das Handeln der Sozialpartner analysiert und erste Empfehlungen ausgesprochen. Der Beitrag fasst die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe zusammen und hält fest, dass es in vielen Punkten überraschend große Einigkeit unter den verschiedenen Akteuren gibt.

Berufliche Weiterbildung stärkt die Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit der Einzelnen, flankiert berufliche Wiedereinstiege, die persönliche Weiterentwicklung sowie notwendige oder selbstgewählte Neu- und Umorientierungen im Berufsleben. Ebenso bringt sie für die Betriebe entscheidende Vorteile mit sich: Gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei und sind ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der Unternehmen in Deutschland. Die berufliche Weiterbildung sollte deshalb auch eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie einnehmen. Dies gilt gerade im digitalen Wandel angesichts sich schnell verändernder Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte und Kundenbeziehungen.

Wie wirkt sich der digitale Strukturwandel auf die Beschäftigung aus? Welche Qualifikationen werden gebraucht? Wie kann die Wei-

terbildung gestärkt werden? Diese und weitere Fragen wurden intensiv in einer Arbeitsgruppe zum Thema Beschäftigung und Weiterbildung diskutiert, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen des Digital-Gipfels eingesetzt und gemeinsam mit der IG Metall geleitet hat. Die Arbeitsgruppe war mit Expertinnen und Experten der Sozialpartner, der Unternehmen, der Politik und der Wissenschaft besetzt und legte Ende Oktober 2016 ihre Empfehlungen vor. Im Brennpunkt standen Gestaltungsfragen, die für Beschäftigte mit der Digitalisierung der Wirtschaft und der Arbeitswelt zutage treten. Nicht näher betrachtet wurden Fragen der Ausbildung, auch wenn diese natürlich mit der Weiterbildung verknüpft sind.

Was waren die wichtigsten Punkte in der Debatte der Arbeitsgruppe und zu welchen Empfehlungen kommt sie?

DIGITALER WANDEL UND NEUE KOMPETENZANFORDERUNGEN

Der technologische Fortschritt hat bisher langfristig zu einem Beschäftigungsaufbau beigetragen. Welche Auswirkungen Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung auf die künftige Beschäftigung haben werden, kann derzeit jedoch nicht zuverlässig vorhergesagt werden. Alle vorliegenden Prognosen sind mit Unsicherheiten behaftet.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe sind der Auffassung, dass sich ein Wandel von Berufen hin zu Dienstleistungs-, technischen und wissenschaftlichen Berufen abzeichnet und stärkere Bewegungen von Beschäftigten zwischen Branchen und Berufen zu erwarten sind. Es ist davon auszugehen, dass auch innerhalb bestehender Berufsprofile sich der Aufgabenmix stark verändert und ein Wandel der Beschäftigung hin zu schwer automatisierbaren Tätigkeiten stattfindet. Ebenso ist davon auszugehen, dass die Qualifikationsprofile komplexer werden: Sozial-kommunikative Kompetenzen, systemisches Denken, Abstraktionsfähigkeit und die Fähigkeit zur schnellen Informationsverarbeitung und Datenselektion werden zentraler. Kreativität, interdisziplinäres Denken, Veränderungsfähigkeit und unternehmerisches Denken sind gefragt. Auch die Fähigkeiten zum Selbst- und Zeitmanagement werden wichtiger, nicht zuletzt, weil orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle zunehmen.

»Digital Literacy«, das heißt der selbstverständliche Umgang mit Internetquellen, Endgeräten und Anwendungen, wird zur Voraussetzung für die Berufsausübung. Dabei unterscheiden sich die benötigten IT-Kompetenzen nach Handlungsebenen: So müssen Entscheiderinnen und Entscheider vor allem die Potenziale der Digitalisierung im eigenen Unternehmen erkennen und strategisch nutzen. Für das Management und die Planung sind Kenntnisse der Vor- und Nachteile einzelner Systeme erforderlich, um diese auf das Unternehmen anzuwenden. In der Produktion ist es notwendig, Grundwissen über die Technik-, Internet- und Mediennutzung zu vermitteln, da grundsätzliche Regeln, Möglichkeiten sowie Gefahren des Arbeitens mit Technologie an allen Arbeitsplätzen eine Rolle spielen.

WEITERBILDUNGSBEDARF UND ROLLE DER SOZIALPARTNER

Vorhandene Kompetenzen bedürfen angesichts eines beschleunigten technologischen Wandels der Aktualisierung und Ergänzung. Die durch Schul- und Ausbildung einmal erworbenen Kompetenzen reichen nicht aus. Vielmehr werden der laufende Neuerwerb und die Entwicklung des benötigten Fachwissens und der erforderlichen Kompetenzen in der Weiterbildung nach einhelliger Auffassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe zunehmend wichtiger.

Es können differenzierte Weiterbildungsbedarfe auftreten: Dies sind zum Beispiel die Aneignung im Betrieb benötigter neuer, spezialisierter Kompetenzen, die Erweiterung und Aktualisierung vorhandener Fähigkeiten bis hin zum nachholenden Lernen bei fehlendem oder veraltetem Wissen. Dabei kann Weiterbildung in ganz unterschiedlichen Formen stattfinden, sei es integriert am Arbeitsplatz im Rahmen der Ausübung der Kerntätigkeiten, sei es orts- und zeitflexibel mithilfe digitaler Medien, sei es im Rahmen von Coaching-, Networking- und Wissenstransfer-Aktivitäten oder mittels spezieller Kursangebote.

Um den Menschen die Angst vor Veränderungen zu nehmen, sind sowohl Information als auch Beteiligung unverzichtbar. Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft sind nach einhelliger Auffassung der Mitglieder der Arbeitsgruppe

»Das Zusammenspiel von Gewerkschaften und Arbeitgebern ist bei der konkreten Ausgestaltung der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung wesentlich.«

wichtige Stellschrauben dafür, gute lernförderliche Arbeitsbedingungen und zeitgemäße Qualifizierungsangebote zu ermöglichen. Deshalb ist das Zusammenspiel von Gewerkschaften und Arbeitgebern bei der konkreten Ausgestaltung der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung wesentlich. Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauenspersonen sollten dabei neben den Human-Resources-Expertinnen und -Experten eng eingebunden werden. Denn sie verfügen über wertvolles Wissen über bestehende Qualifikationsbedarfe.

HERAUSFORDERUNGEN

Es liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Unternehmen, der Politik und der Sozialpartner, Weiterbildung konkret auszugestalten. Die Arbeitsgruppe diskutierte diesbezüglich eine Reihe von Herausforderungen.

Eine zentrale Herausforderung für die Betriebe besteht in einer strategischen, das heißt an den unternehmerischen Zielen ausgerichteten Weiterbildungsplanung. Dazu gehört, dass eigene vorhandene oder sich abzeichnende Weiterbildungsbedarfe genau und frühzeitig identifiziert werden. Nur so können die Betriebe frühzeitig und angemessen aktiv werden.

Die soziale Selektivität in der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung ist ein Aspekt, der aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe besondere Aufmerksamkeit verlangt. Bei allen Fortschritten, die in den letzten Jahren gemacht wurden, ist es nach wie vor von größter Bedeutung, die Teilnahmequoten von Älteren, Zuwanderinnen und Zuwanderern, Personen mit höchstens einem Hauptschulabschluss sowie An- und Ungelernten zu erhöhen.

Beratung ist ein wichtiger Schlüssel, um etwaige Lernbedarfe zu erkennen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen und geeignete Kursangebote zu identifizieren. Dies gilt insbesondere angesichts der großen Vielfalt der vorhandenen Weiterbildungsangebote. Beratung bieten zum Beispiel der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, die Kammern, Bildungswerke der Wirtschaft, Volkshochschulen und weitere Bildungseinrichtungen an. Die Diskussion in der Arbeitsgruppe verdeutlichte, dass auch einzelne Unternehmen eine Beratung anbieten und internetbasierte Informationsangebote bereitstellen; dabei nehmen sie einen erheblichen Orientierungsbedarf der Beschäftigten wahr.

Weiterbildungsangebote, die den Kompetenzerwerb für eine stark digitalisierte Arbeitswelt ermöglichen und unterstützen, werden insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen benötigt, die hierfür neben eigenen Angeboten auch auf externe Anbieter zurückgreifen. Solche Kurse werden beispielsweise von Kammern und Branchenverbänden angeboten. Zum Teil erfolgt die Konzeption und Durchführung auch mithilfe staatlicher Mittel, wie bei dem derzeit laufenden Berliner Modellprojekt »Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen«, das der Berliner Senat zusammen mit dem ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH und der k.o.s GmbH realisiert *(→ Röhrig/Michailowa, S. 140)*.

In der Arbeitsgruppe wurde als weitere Herausforderung die Frage diskutiert, wie Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen sichergestellt und bei längeren weiterbildungsbedingten Auszeiten gege-

benenfalls ein finanzieller Ausgleich für Beschäftigte ermöglicht werden kann. Wenn die Voraussetzungen gegeben sind, kann ein erfolgversprechender Ansatz auch darin bestehen, vermehrt Lernmöglichkeiten im Prozess des Arbeitens zu prüfen und damit lange Freistellungszeiten zu vermeiden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Für die Qualifizierungspolitik kommt es mehr denn je darauf an, frühzeitig und präventiv zu agieren, Kompetenzen über den gesamten Erwerbsverlauf zu stärken und Talente zur Entfaltung zu bringen. In der Arbeitsgruppe gab es einen breiten Konsens darüber, dass lebensbegleitende Weiterbildung und Qualifizierung im Grundsatz zum integralen und kontinuierlichen Bestandteil jedes Erwerbslebens werden muss. Langfristig sollte Lernen am Arbeitsplatz (»learning on the job«) bzw. im Arbeitsprozess (»learning on demand«) für jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer berufliche Normalität werden. Dabei sollte das Augenmerk insbesondere auch darauf liegen, dass diejenigen Personengruppen ausreichende Zugangschancen zu Bildung und Qualifizierung haben, die bereits heute deutlich unterrepräsentiert sind, wie geringqualifizierte und ältere Menschen. Ziel muss es sein, ihre Beschäftigungsfähigkeit im Hinblick auf Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse zu stärken und einem »Mismatch« zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen vorzubeugen.

Der Aufbau überregionaler Strukturen der Qualifizierungsplanung und des Kompetenzmonitorings kann nach Auffassung der Arbeitsgruppe den Blick auf benötigte Kompetenzen schärfen und betriebliches Handeln flankieren. Die digitalisierungsbedingten Verschiebungen zwischen Berufen, Branchen und Qualifikationen sowie daraus entstehende Fachkräfteengpässe könnten durch ein wissenschaftlich gestütztes bundesweites Monitoring von Berufsfeldentwicklungen und Weiterbildungsbedarfen begleitet werden *(→ Cholotta/Rahner/Schönstein, S. 134)*.

Bemerkenswert ist, dass in der Arbeitsgruppe auch ein grundsätzlicher Konsens darüber hergestellt werden konnte, dass vermehrte private, betriebliche und staatliche Investitionen in den Ausbau von Weiterbildung und Qualifizierung erforderlich sind. Weiterbildung birgt nicht nur gesamtgesellschaftliche Potenziale, sondern kann auch die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten stärken, Prozess- und Produktinnovationen anregen und die Produktivität steigern. Die Kosten für die notwendigen Bildungsinvestitionen sollten sich nach dem Cui-bono-Prinzip – es werden diejenigen in die (auch anteilige) Verantwortung genommen, denen die Weiterbildung zugutekommt – auf Staat, Unternehmen und den Einzelnen verteilen. Staatliche Weiterbildungsförderung sollte anschlussfähig an betriebliche Lernwelten und tarifliche Lösungen sein, dadurch auch private Initiative anregen und fördern sowie insbesondere eine Unterstützung für klein- und mittelständische Unternehmen anstreben. Eine sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung branchenspezifischer Qualifizierungsprogramme kann hier eine Lösung sein.

> »Langfristig sollte Lernen am Arbeitsplatz zur beruflichen Normalität werden.«

Qualitativ hochwertige, rechtzeitige und unabhängige Beratung kann entscheidend dabei helfen, dass sich Menschen nicht erst in Phasen drohender oder bereits eingetretener Arbeitslosigkeit mit der eigenen Qualifizierung beschäftigen. Beratung kann notwendige berufliche Übergänge aktiv unterstützen und neue Beschäftigungs-, Entwicklungs- und Aufstiegschancen erschließen. Spezielle Coaching-Angebote könnten vor allem Frauen nach einer längeren familienbedingten Auszeit helfen, von einer geringfügigen in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit einer besseren beruflichen Perspektive zu wechseln. In der Arbeitsgruppe wurde ein erfolgreiches Modellprojekt zur Weiterbildungsberatung der

Bundesagentur für Arbeit (BA) vorgestellt und diskutiert *(→ Albrecht, S. 114; Peters, S. 128)*. Die Ergebnisse der Evaluierungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sowie des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) verdeutlichen, dass Interesse und Nachfrage nach Weiterbildungsberatung gerade unter Erwerbstätigen außerordentlich hoch sind.

Mit der Digitalisierung eröffnen sich für die berufliche Weiterbildung neue Chancen: Innovative Formate für den Kompetenzerwerb können ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützen. Die zeit- und ortsunabhängige Nutzung dieser Angebote kann gerade auch Weiterbildungsaktivitäten derjenigen Beschäftigten unterstützen, die Familienaufgaben wahrnehmen. Eine interaktive Vermittlung von Lerninhalten (etwa Lernspiele, Lernsimulationen, Planspiele) hat das Potenzial, auch Personengruppen zu motivieren, die mit klassischen Kursen nur schwer erreichbar sind. Digitale Tutoren- und Assistenzsysteme können wiederum auf individuelle Lernbedarfe eingehen und arbeitsplatzintegriertes bzw. arbeitsprozessintegriertes Lernen unterstützen.

»Innovative Lernformate können ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützen.«

Gefragt ist aus Sicht der Arbeitsgruppe eine neue Weiterbildungskultur, die sich durch lernförderliche Arbeitsbedingungen, motivierte und engagierte Beschäftigte und verstärkte Investitionen in Personalentwicklung und Weiterbildung auszeichnet. Die Publikation »Weiterbildung im digitalen Wandel«, die unter Mitwirkung der Arbeitsgruppe erstellt wurde, gibt mit anschaulichen Fallbeispielen Anregungen für verschiedene Betriebe, etwa in Bezug auf zielgruppenspezifische Angebote, betriebspartnerschaftliche Aushandlungen, arbeitsplatzintegriertes Lernen sowie die lernförderliche Gestaltung neuer digitaler Lernformen und -formate.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe unterstützen den Ansatz, innerhalb der Bundesregierung sowie zwischen Bund und Ländern mit Einbeziehung von Wirtschaft und Gewerkschaften eine langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie auszuarbeiten. Dieser Ansatz sollte in sich schlüssig und widerspruchsfrei sein und die unterschiedlichen Stränge der Weiterbildungsförderung, wie die Arbeitsförderung und die Aufstiegsfortbildungsförderung, systematisch miteinander verzahnen.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sehen derzeit eine neue Qualität der weiterbildungspolitischen Herausforderung: Im Kern geht es darum, durch gezielte Investitionen in Weiterbildung Produktivitätsfortschritte der Digitalisierung so zu nutzen, dass die individuelle Beschäftigungsfähigkeit gesichert und Erwerbsbiografien stabilisiert werden. Dieser Beitrag zur zukunftsfähigen Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme erfordert das verstärkte Engagement von Betrieben und Beschäftigten sowie koordinierte Aktivitäten von Sozialpartnern und Politik.

Der ausführliche Bericht »Handlungsempfehlungen der Plattform ›Digitale Arbeitswelt‹ zur beruflichen Weiterbildung« ist über die Website www.bmas.de abrufbar.

Ebenfalls zur Bestellung oder zum Download findet sich dort unter dem Titel »Gute Praxis. Weiterbildung in Zeiten des digitalen Wandels« eine Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Die Sammlung berücksichtigt unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen.

LITERATUR

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016a): *Handlungsempfehlungen der Plattform »Digitale Arbeitswelt« zur betrieblichen Weiterbildung,* Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016b): *Weiterbildung im digitalen Wandel. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele,* Berlin.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2016): *Pilotierung Weiterbildungsberatung. Endbericht,* Nürnberg.

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2016): *Implementierungsstudie zur Pilotierung der Weiterbildungsberatung. Endbericht im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit,* ISG-Projektbericht, 27.04.2016, Köln.

SCHÖNE FASSADE MIT SCHWACHEN FUNDAMENTEN: FÜR MEHR BALANCE IN DER FÖRDERUNG LEBENSLANGEN LERNENS

Bernd Käpplinger

Die Lage für die Bildung Erwachsener wirkt rundum gut: Lebenslanges Lernen hat sich als gesellschaftliche Realität etabliert. Dafür sprechen eine Reihe von Zahlen, insbesondere die Beteiligungsquoten, die auch bei »Problemgruppen«, wie beispielsweise älteren Erwerbstätigen, in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen sind. Dennoch macht der Autor auch problematische Entwicklungen aus, die insbesondere im Bereich der Weiterbildungsfinanzierung liegen. Neben mehr Investitionen hält er vor allem eine bessere Balance bei der Verteilung der Mittel auf verschiedene Lebens- und Bildungsphasen für notwendig.

Die Weiterbildungsbeteiligung erreichte 2014 in Deutschland »Rekordniveau«. Mit einer Beteiligungsquote von 51 Prozent war der höchste Wert seit Beginn der Erfassung im Jahr 1979 gemessen worden. Dass damit die mit den Lissabon-Benchmarks verbundene Zielsetzung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von 50 Prozent für das Jahr 2015 bereits erreicht wurde, wird als Erfolg gewertet *(BMBF 2015, S. 13)*.

In Meinungsumfragen stimmt regelmäßig die deutliche Mehrheit der Bevölkerung pauschal der Aussage zu, dass man heutzutage lebenslang lernen müsse. Bei »Problemgruppen« mit bislang deutlich unterdurchschnittlicher Partizipation, etwa bei Personen im Alter von 55+, hat sich die Weiterbildungsbeteiligungsquote von 27 auf 39 Prozent allein zwischen 2007 und 2014 deutlich überdurchschnittlich erhöht *(BMBF 2015, S. 37)*.

Allerdings lassen sich problematische Entwicklungen im Bereich der Weiterbildungsfinanzierung ausmachen, die bei bloßer Betrachtung der Beteiligungsquoten nicht sichtbar sind:

1. Verlagerung der öffentlichen Finanzressourcen auf frühe Lebensphasen zulasten späterer Phasen
2. Steigende private Belastungen bei den Weiterbildungsausgaben
3. Projekt- oder Programm- statt Grundförderung
4. Verknappung der Zeitressourcen und Zeitinvestitionen
5. Geld für Weiterbildung: Mehr und anders investieren

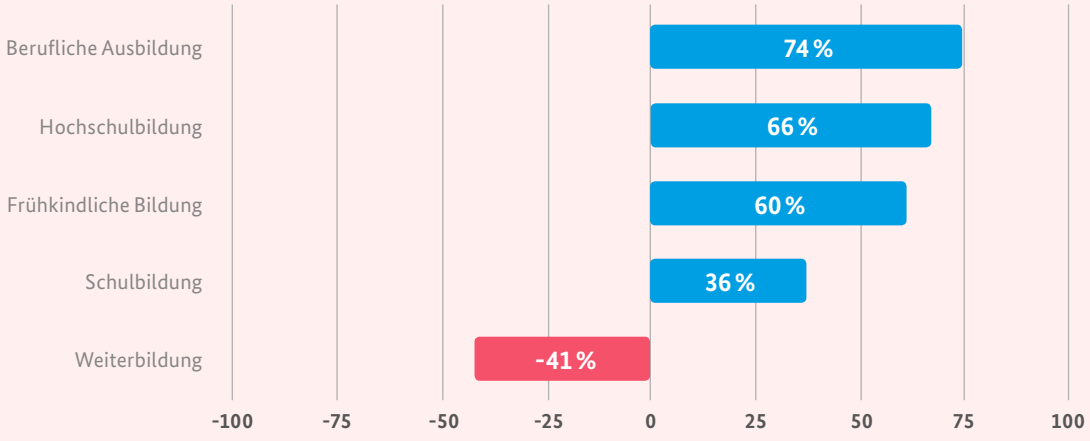
Diese Entwicklungen werden im Folgenden näher diskutiert.

1. VERLAGERUNG DER ÖFFENTLICHEN FINANZRESSOURCEN AUF FRÜHE LEBENSPHASEN ZULASTEN SPÄTERER PHASEN

Es liegen eindrückliche Analysen vor, welche die deutlichen und wachsenden Schieflagen bei der Finanzierung des lebenslangen Lernens aufzeigen *(z. B. Käpplinger et al. 2013a; Jaich 2014; Walter 2015)*. So zeigt Walter *(2015, S. 13)* in einer Gesamtkalkulation auf, dass alle übrigen Bildungsbereiche in den letzten zwei Jahrzehnten deutliche öffentliche Ausgabenzuwächse verzeichneten, während die Ausgaben allein bei der Weiterbildung rückläufig sind *(→ Abbildung 1, unten)*.

Mittlerweile gibt die öffentliche Hand mit rund 6 Mrd. Euro für die Weiterbildung am wenigsten für alle Bildungsbereiche aus, während in die frühkindliche Bildung mit rund 12 Mrd. Euro doppelt so viel fließt. Die Schulbildung verfügt gegenüber der Weiterbildung mit jährlich über 60 Mrd. Euro über den zehnfachen Betrag. Jaich *(2014)* zeigt speziell für die allgemeine Erwachsenenbildung auf, dass von einem symbolischen Euro für die allgemeine Bildung über den Lebensverlauf hinweg nur ein Drittel eines Cents der Erwachsenenbildung zugutekommt. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) leitet aus dieser Schieflage die – angesichts der bisherigen Ausgaben – einerseits ambitionierte, andererseits geradezu lächerlich gering wirkende Forderung ab, 1 Prozent der öffentlichen Bildungsausgaben solle zukünftig in die Erwachsenenbildung investiert werden, was einer Verdreifachung der bisherigen Mittel entspräche *(Klinger 2014, S. 57)*. Insgesamt ist die Weiterbildung öffentlich massiv unterfinanziert, und in der Tendenz verschärft sich dies weiter.

IM SINKFLUG: ÖFFENTLICHE AUSGABEN FÜR WEITERBILDUNG IM VERGLEICH ZU ANDEREN BILDUNGSBEREICHEN ZWISCHEN 1995 UND 2012 (OHNE INFLATIONSBEREINIGUNG)



Quelle: Walter 2015, S. 13

Abbildung 1

2. STEIGENDE PRIVATE BELASTUNGEN BEI DEN WEITERBILDUNGSAUSGABEN

Wie ist es angesichts dieser Schieflage erklärbar, dass die Weiterbildungsquoten trotzdem ansteigen? Zum einen muss erwähnt werden, dass der Höchststand 2014 mit 51 Prozent lediglich 3 Prozentpunkte über dem Wert von 1997 lag. Erst seit 2012 steigt die Beteiligung wieder an, nachdem in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts Rückgänge oder Stagnation gemessen wurden. Insofern ist der Anstieg aus der Langzeitperspektive nur relativ hoch. Zum anderen ist Deutschland hinsichtlich der Beteiligung europaweit nur im oberen Drittel anzusiedeln. Die steigende Beteiligung wird vor allem durch private Aufwendungen getragen. Einem Euro an öffentlichen Geldern für Weiterbildung stehen rund drei Euro an privaten Aufwendungen von Wirtschaft und Privatleuten gegenüber *(vgl. Walter 2015, S. 10)*. Damit ist Weiterbildung mit großem Abstand der Bildungsbereich, der am stärksten privat finanziert wird. Allerdings wohl auch der Bereich, in dem öffentliche Investitionen private Ko-Investitionen massiv mobilisieren können. Allein zwischen 2007 und 2012 stieg der durchschnittliche private Teilnehmerbeitrag von 729 auf 890 Euro an *(ebd., S. 18)*. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass – abgesehen von der eingangs zitierten Angleichung der Beteiligungsquote Älterer – die soziale Ungleichheit bei der Weiterbildungsbeteiligung seit Jahren konstant hoch ist. Man spricht hier vom »Matthäus-Effekt«, das heißt diejenigen, die hohe Ausbildungsabschlüsse haben und in guten oder gehobenen beruflichen Positionen sind, partizipieren deutlich mehr an Weiterbildung als Arbeiterinnen und Arbeiter oder prekär Beschäftigte. Wie der Weiterbildungsforscher Faulstich betonte, ist Weiterbildung so gerecht oder ungerecht, wie es die Gesellschaft insgesamt ist. Dabei gibt es auch kaum Aufholprozesse, sondern bestenfalls Fahrstuhleffekte, da sich zum Beispiel Fachkräfte mit konstant rund 20 Prozentpunkten deutlich mehr an Weiterbildung beteiligen bzw. beteiligt werden als An- oder Ungelernte *(vgl. BMBF 2015, S. 30)*.

Es ist ordnungspolitisch unstrittig, dass Weiterbildungslasten zwischen Staat, Wirtschaft und Individuen verteilt und gemeinsam geschultert werden müssen und nicht allein öffentlich finanziert werden sollten. Allerdings deuten die genannten Zahlen ein Marktversagen in größerem Umfang an, was durch weitere Analysen, etwa zur Intransparenz der Weiterbildungsmärkte, zur fraglichen Qualität von Bildungsangeboten trotz öffentlich eingesetzter Zertifizierungsagenturen oder zu prekären Beschäftigungsverhältnissen für viele Weiterbildner *(Martin et al. 2017)*, untermauert wird. Aus Platzgründen kann dies hier nicht weiter ausgeführt werden. Es wird in der

»Es ist ordnungspolitisch unstrittig, dass Weiterbildungslasten zwischen Staat, Wirtschaft und Individuen verteilt und gemeinsam geschultert werden müssen.«

Forschung und Praxis aber weitestgehend als Defizitdiagnose geteilt *(vgl. Bayer et al. 2017; Bläsche et al. 2017)*. Vor diesem Hintergrund ist eine Trendumkehr in Bezug auf den Rückzug der öffentlichen Mitverantwortung aus der Weiterbildung dringend anzuraten. Sonst ist zu befürchten, dass die Individuen angesichts steigender Eigenbeteiligungen in anderen Lebensbereichen (Gesundheit, Rente etc.) zu spät und zu wenig in ihre Weiterbildung und Qualifizierung investieren, was bei den sich abzeichnenden Umbrüchen durch den demografischen Wandel oder die Digitalisierung der Arbeitswelt verheerend wäre. Schmid *(2008, S. 14 ff.)* hat die Begrenztheit individueller Rationalität sowie die Notwendigkeit einer gerechteren Verantwortungsteilung fundiert hervorgehoben und die Grundzüge einer sozialen Risikopolitik dargestellt.

3. PROJEKT- ODER PROGRAMM- STATT GRUNDFÖRDERUNG

Sowohl Walter *(2015)* als auch Jaich *(2014)* weisen in ihren Studien mehrfach darauf hin, dass es sich bei ihren Finanzberechnungen um Schätzungen handelt. Die Bildungsetats und speziell die Weiterbildungsetats haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich von einer Grundförderung hin zu einer Projekt- oder Programmförderung entwickelt. Den Prinzipien bzw. Versprechungen der sogenannten Neuen Steuerung folgend werden öffentliche Mittel heute stärker über Zielvereinbarungen, temporäre Befristungen oder Sondermaßnahmen verausgabt. Dies kann im besten Fall Innovationen und zielgenaue Steuerung erlauben. Im schlechtesten Fall führt es zu einer auch als »Projektitis« bezeichneten Projekt- oder Programmförderung, die einer Art rasendem Stillstand Vorschub leistet: Da Personal diskontinuierlich beschäftigt wird, können Fachwissen und aufgebaute Kompetenz nach Projektende nicht mehr weiterentwickelt werden, weil man thematisch zum nächsten innovativen Projekt oder Programm weiterzieht. Lernende und Adressatinnen oder Adressaten sind angehalten, sich laufend über neue Förderkonditionen oder andere Förderprogramme zu informieren. Nachhaltige Strukturen entstehen so kaum. Evaluationen enden legitimierend mit Programmende; eine seriöse Prüfung der Projekte ist Monate oder gar Jahre nach deren Abschluss nicht möglich. Insgesamt wäre es nützlich, eine Art Systemevaluation oder Enquetekommission zu beauftragen, die durch diese veränderte Steuerung und andere Mittelverausgabung hervorgerufenen Missstände – bezogen auf dadurch entstehende Ineffizienzen und Ineffektivitäten – kritisch zu untersuchen. Denn mittlerweile fließen jährlich Millionen an öffentlichen Mitteln in Quasi-Märkte bei diversen Projektträgern und Zertifizierungsagenturen. Diese Akteure und ihre Lobby haben massiv von der Neuen Steuerung profitiert. Empirische Analysen *(vgl. Hartz 2011; Schmidt-Hertha 2011; Käpplinger 2017)* zeigen hingegen auf, dass öffentliche Auftraggeber zwar per »Qualitätssicherung« ein neues, lukratives Geschäftsfeld für Berater, Zertifizierer und Agenturen geschaffen haben, sich dies aber kaum auf das tatsächliche Lehr-/Lerngeschehen auswirkt. Salopp könnte man sagen, dass ein halböffentlicher und halbprivater »Wasserkopf« beim Qualitäts- und Zertifizierungsmarkt finanziert wird, der nicht hält, was er verspricht, und der vor allem kaum den Bürgerinnen und Bürgern nützt *(Stiftung Warentest 2008)*.

Insofern könnten die Berechnungen von Walter und Jaich einerseits eine Unterschätzung darstellen, da sich Projektmittel für Erwachsenen- und Weiterbildung mittlerweile in vielen Ressorts unter anderen Haushaltstiteln verstecken. Andererseits offenbart sich so eine wachsende Intransparenz, Diffusität und Diskontinuität der Weiterbildungsausgaben. Für politische Entscheidungsträger könnte dies bedeuten, dass es mehr braucht als nur den Ruf nach mehr öffentlichen Weiterbildungsausgaben; zu prüfen ist vielmehr, ob das vorhandene Geld effizient und effektiv ausgegeben wird, das heißt letztlich primär den Bürgerinnen und Bürgern zugutekommt, oder ob es in unnötige teilprivatisierte Strukturen in Quasi-Märkten fließt, die im ungünstigen Falle das jeweils Schlechteste von Staat und Markt verkörpern. Einer Förderung innovativer Projekte soll dies nicht entgegenstehen, aber die kritische Frage, ob zwischen Grund- und Projekt-/Programmförderung nicht allzu einseitig gesteuert wird, muss erlaubt sein. Durch eine Umsteuerung könnten Projekt-/Programmmittel wieder mehr in die Grundförderung gelenkt und dabei Kosten für Projektadministration wie die Prüfung von Bergen an Projektanträgen sowie Abrechnungsprüfungen eingespart werden. Praktiker wären so auch nicht mehr derart übertrieben genötigt, regelmäßig viel Zeit mit dem Formulieren von Antragsprosa zuzubringen.

4. VERKNAPPUNG DER ZEITRESSOURCEN UND ZEITINVESTITIONEN

Der Diskurs um die Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung fokussiert übermäßig auf Teilnahmequoten. Wie viele Personen nehmen prozentual zumindest an einer Weiterbildung jährlich teil? Auf diese Frage sind alle Benchmarks von EU oder Deutschland fixiert. Das ist insofern nachvollziehbar, als die Weiterbildungsbeteiligungsquote ein Maß ist, das über die Verbreitung von Weiterbildung in der Bevölkerung Auskunft gibt und Aussagen über soziale Gerechtigkeit abzu-

leiten erlaubt. Doch es ist problematisch, wenn nicht im Blick ist, wie das Zeitvolumen für Weiterbildung seit Jahren schrumpft. Allein zwischen 2007 und 2014 ist der Anteil von Weiterbildungsaktivitäten, die nur wenige Stunden umfassen, zulasten längerfristiger Weiterbildungen von 17 auf 26 Prozent signifikant angestiegen *(vgl. BMBF 2015, S. 40)*. Dauer ist sicher kein uneingeschränkt verlässlicher Indikator für Qualität. Doch haben in der letzten Dekade einige Studien gezeigt, dass gerade längere, abschlussbezogene Weiterbildungen auch nach Abzug gewisser unerwünschter Effekte wie beispielsweise einer verringerten oder verzögerten Tätigkeit im Arbeitsmarkt einen höheren individuellen und gesellschaftlichen Nutzen haben als kurzfristige Anpassungsqualifizierungen oder gar reine Bewerbungstrainings. Eine moderne Weiterbildungspolitik muss Teil einer modernen Zeitpolitik sein. Es müssen Zeiten für nachhaltiges Lernen im Lebensverlauf ermöglicht werden. Dies gilt gerade für mittlere Alterskohorten, auf deren Schultern unter anderem Pflegeaufgaben für jüngere und ältere Menschen ruhen und die dabei leicht die eigene Weiterqualifizierung vernachlässigen können. So erstaunt es nicht, dass in repräsentativen Befragungen »familiäre Verpflichtungen« (mit 23 Prozent) sowie »Konflikt mit Arbeitszeiten« (mit 21 Prozent) noch vor »zu hohe Kosten« (13 Prozent) als subjektive Weiterbildungsbarrieren ermittelt wurden *(Käpplinger 2017, S. 7)*. Partiell sinnvolle Finanzierungsformen wie Weiterbildungsgutscheine oder andere Instrumente stoßen an Grenzen, wenn sie lediglich Kurskosten refinanzieren, aber nicht Lohnausfälle oder andere indirekte Kosten der Teilnahme teilweise kompensieren.

5. GELD FÜR WEITERBILDUNG: MEHR UND ANDERS INVESTIEREN

Oben wurde die Problematik der Lage in der Weiterbildungsfinanzierung in Kürze beleuchtet. Neben dem obligatorischen Ruf nach mehr Investitionen sollten Wege aufgezeigt werden, wie durch eine andere Verteilung der Investitionen zwischen den Lebensphasen sowie durch eine andere Verwendung öffentlicher Weiterbildungsmittel lebenslanges Lernen öffentlich sinnvoller gefördert werden kann. Heute sind nach Zahlen des Statistischen Bundesamts rund 82 Prozent der Bevölkerung über 20 Jahre alt. Für die Weiterbildung werden aber nur rund 14 Prozent aller öffentlichen Bildungsausgaben aufgewandt *(Walter 2015, S. 8)*. Gewiss muss pro Kopf öffentlich mehr in frühe Bildungsphasen investiert werden. Es ist jedoch fraglich, ob

»In Deutschland ist traditionell der Glaube groß an eine Art ›Vorratsbildung‹: Da lernt Hänschen das, was Hans später braucht.«

aktuell und tendenziell bereits die richtige Balance angesichts demografischer und digitaler Herausforderungen gefunden ist. Gerade die Digitalisierung und der gleichzeitige demografische Wandel weisen der von Weiterbildungsforscherinnen und -forschern wie etwa Schulenberg beschriebenen transitorischen Weiterbildung wieder eine wichtige Rolle zu. Wenn ganze Erwachsenengenerationen sich mit massiv veränderten Arbeits- und Lebenswelten auseinandersetzen werden müssen, braucht es eine entsprechende Unterstützung auch im Erwachsenenalter. In Deutschland ist traditionell der Glaube groß an eine Art »Vorratsbildung«: Da lernt Hänschen das, was Hans später braucht. Doch angesichts des rasanten und sich weiter beschleunigenden Wandels ist dies und wird dies laufend unwahrscheinlicher. Damit soll natürlich nicht die Bedeutung einer guten, soliden Grundbildung verneint werden, aber wenn die Prognosen zum digitalen Wandel halbwegs zutreffen, wird zukünftig ein massiver Bedarf an Dazu-, Um- und Verlernen bestehen. Die Bildungspolitik hat in den letzten Jahren parteiübergreifend viel Sympathie für frühkindliche Bildung gezeigt. Gestützt auf bildungsökonomische Analysen, die zum Teil falsch rezipiert wurden *(vgl. Käpplinger et al. 2013b)*, erhoffte man sich einseitig von frühen öffentlichen Investitionen einen Abbau sozialer Ungleichheit. Dieser Ansatz

ignoriert nicht nur heute schon die Lebensläufe vieler Menschen, die beispielsweise über nachholende Bildungsanstrengungen wie über zweite oder dritte Bildungswege einen sozialen Aufstieg gemeistert haben, sondern er überschätzt auch das ausgleichende Vermögen entsprechender öffentlicher Interventionen und Investitionen. Nicht ohne Ironie betonen Ökonomen, dass die Finanzierung lebenslangen Lernens kontinuierlich sein muss: »Die Komplementarität von frühen und späten Investitionen beinhaltet, dass frühe Investitionen von späteren Investitionen gefolgt sein müssen, um effektiv zu sein. Nichts in der neuen Bildungsökonomie legt nahe, dass wir die spätere Entwicklung von Bildung und Fähigkeiten vernachlässigen sollten [...]. Wir sollten unsere Prioritäten ein wenig ändern« *(vgl. bei Cunha et al. 2005, S. 87; Übs. leicht verändert)*. Es scheint heute an der Zeit, dass Fehlsteuerungen und Überfokussierungen korrigiert werden. Konzeptionelle Ansätze wie zum Beispiel in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigtenversicherung *(Schmid 2008)* liegen vor und harren der Umsetzung.

LITERATUR

Bayer, M./Jaich, R./Kaßebaum, B./Ressel, T. (2017): *Berufsbildungsperspektiven 2017 – Gute Arbeit braucht gute Weiterbildung.* Vorstand ver.di, Berlin und Frankfurt/M.

Bläsche, A./Brandherm, R./Eckhardt, C./Käpplinger, B./Knuth, M./Kruppe, T./Kuhnhenne, M./Schütt, P. (2017): *Qualitätsoffensive strukturierte Weiterbildung in Deutschland.* Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2015): *Weiterbildungsverhalten in Deutschland – Ergebnisse des Adult Education Survey,* Bonn.

Cunha, F./Heckman, J./Lochner, L./Masterov, D. (2005): *Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation.* NBER-Working Paper 11331, Cambridge, URL: www.nber.org/papers/w11331.

Hartz, S. (2011): *Qualität in Organisationen der Weiterbildung – Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW,* Wiesbaden.

Jaich, R. (2014): *Finanzierung der gesetzlich geregelten Erwachsenenbildung durch die Bundesländer.* Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Frankfurt/M.

Käpplinger, B. (2017): *Ressourcen für lebenslanges Lernen.* In: Education Permanente (51) 1, S. 7–9.

Käpplinger, B./Kulmus, C./Haberzeth, E. (2013a): *Weiterbildungsbeteiligung – Anforderungen an eine Arbeitsversicherung.* In: FES (Hg.): WISO Diskurs: http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09852.pdf (23.04.2017).

Käpplinger, B./Haberzeth, E./Kulmus, C. (2013b): *Finanzierung von Bildung im Lebenslauf – Was Hänschen finanziert bekommt, kann Hans selbst zahlen?* In: REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (36) 2, S. 43–57.

Klinger, A. (2014): *Nachwort. In: Jaich, R. (2014): Finanzierung der gesetzlich geregelten Erwachsenenbildung durch die Bundesländer.* Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Frankfurt/M., S. 57.

Martin, A./Lencer, S./Schrader, J./Koscheck, S./Ohly, H./Dobischat, R./Elias, A./Rosendahl, A. (2017): *Das Personal in der Weiterbildung,* Bielefeld.

Schmid, G. (2008): *Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik.* In: FES (Hg.): WISO Diskurs: http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05295.pdf (23.04.2017).

Schmidt-Hertha, B. (2011): *Qualitätsentwicklung und Zertifizierung: Ein neues pädagogisches Feld?* In: Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 57, S. 153–166.

Stiftung Warentest (2008): *Transparenz ist nicht in Sicht.* http://www.test.de/themen/bildungsoziales/weiterbildung/test/Qualitaetsmanagement-Transparenz-ist-nicht-in-Sicht-1531451-2531451 (28.04.2017).

Walter, M. (2015): *Weiterbildungsfinanzierung in Deutschland. Aktueller Stand, Entwicklung, Problemlagen und Perspektiven.* Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

DIE IDEE DER ARBEITS-VERSICHERUNG: EINE ÖKONOMISCHE BETRACHTUNG

Jan Philipp Hans und Sandra Hofmann

Ein zentraler Reformvorschlag zur Organisation und Bewältigung der notwendigen qualitativen und quantitativen Verstärkung von Weiterbildung ist die Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung (→ Schmid, S. 120). Eine Studie zu Kosten und Nutzen der Arbeitsversicherung wird voraussichtlich Mitte des Jahres ihren Endbericht vorstellen. Im vorliegenden Beitrag stellt das Autorenteam ein Zwischenergebnis zur Finanzierbarkeit des Reformvorschlags vor. Es kann gezeigt werden, dass die Arbeitsversicherung unter den getroffenen Annahmen für den Staat aus finanzieller Perspektive umsetzbar ist und keine zusätzlichen Steuern erhoben, Ausgaben gesenkt oder neue Schulden aufgenommen werden müssten.

EINLEITUNG

Die Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung zielt darauf ab, Einkommens- und Erwerbsrisiken während des gesamten Erwerbsverlaufs für alle Beschäftigten wirksamer abzusichern und durch die Förderung von Weiterbildung bessere und nachhaltigere Beschäftigungsoptionen zu ermöglichen. Eine präventive, investive und fördernde Arbeitsmarktpolitik soll nicht nur den Verlust der Beschäftigungsfähigkeit reduzieren, sondern auch die Chancen für eine qualifizierte Beschäftigung im gesamten Erwerbsleben verbessern. Im Sinne einer lebenslauforientierten und präventiven Weiterbildungsteilnahme sollen neue Beschäftigungsperspektiven generiert werden.

Im Rahmen dieses Beitrags wird die Arbeitsversicherung aus ökonomischer Perspektive betrachtet. Es

handelt sich um erste Ergebnisse einer Studie[1], deren Ziel es ist, Kosten und Nutzen einer Arbeitsversicherung für einen Reformvorschlag zur lebenslauforientierten Arbeitsmarktpolitik zu quantifizieren.

LITERATURÜBERBLICK: VOM NUTZEN EINER LEBENSLAUFORIENTIERTEN WEITERBILDUNG

Die zentralen Überlegungen der Studie zielen auf eine präventive, investive und fördernde Arbeitsmarktpolitik, die eine Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme einschließt. Sie versuchen zunächst zu klären, welcher Nutzen mit der Teilnahme an einer Weiterbildung verbunden ist. In der empirischen Literatur wird hierzu eine Vielzahl individueller, betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Nutzendimensionen diskutiert.

Aus der individuellen Perspektive kann sich der Nutzen einer Weiterbildung etwa in monetärer Form, zumeist in Bruttolohnerhöhungen, widerspiegeln. Obwohl die empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Lohneffekte nach einer Weiterbildungsteilnahme ambivalent sind, kann dennoch eine kleine Tendenz zu geringen, positiven Einkommenszuwächsen festgestellt werden. Die Existenz und die Höhe der Bruttolohneffekte können allerdings je nach Ausgestaltung des jeweiligen Studiendesigns bzw. aufgrund eines methodologischen Problems – sogenannte Selektionsverzerrung (unbeobachtbare Heterogenität) – deutlich schwanken. Die Entscheidung für eine Weiterbildungsteilnahme erfolgt nicht zufällig; die Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden unterscheiden sich systematisch und nicht nur hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme. Erfolgt die Entscheidung für die Weiterbildungsteilnahme anhand unbeobachtbarer Variablen (etwa Motivation), die auch das Einkommen beeinflussen, sind ökonometrische Verfahren notwendig, die derartige Selektionseffekte kontrollieren.

Somit können je nach ausgewähltem Verfahren und Datengrundlage die gemessene Existenz und Höhe der Lohneffekte deutlich variieren *(Wolter/Schiener 2009, S. 92)*. Zum Beispiel können Jürges/Schneider *(2006, S. 136–141)* mit einem Fixed-Growth-Modell und anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) keine statistisch signifikanten Bruttolohneffekte nach einer Weiterbildungsteilnahme feststellen. Selbst wenn der oben beschriebene Selektionseffekt mit einem Matching-Verfahren kontrolliert wird, bleiben die Weiterbildungseffekte statistisch insignifikant. Ein gegensätzliches Ergebnis zeigt sich, wenn auch mit SOEP-Daten gearbeitet wird, jedoch eine alternative Methodik operationalisiert wird *(so Büchel/Pannenberg 2004, S. 89–94)*. Die Autoren verwenden ein Fixed-Effects- und ein Fixed-Growth-Modell, die für männliche Erwerbstätige unter 44 Jahren statistisch signifikante Einkommenseffekte nach einer Weiterbildungsteilnahme von etwa 4 Prozent ausweisen.

Neben den Lohneffekten wird in der ökonomischen Literatur zudem argumentiert, eine Weiterbildungsteilnahme könne das Arbeitslosigkeitsrisiko senken. Grundsätzlich könne eine frühzeitige, präventive Weiterbildungsteilnahme helfen, zukünftige Arbeitslosigkeit zu vermeiden

> »Aus der individuellen Perspektive kann sich der Nutzen einer Weiterbildung in Lohnerhöhungen, widerspiegeln.«

oder zumindest die Dauer der Arbeitslosigkeit zu reduzieren *(Brose 2014, S. 157)*. Allerdings liegt auch hier ein grundsätzliches Selektionsproblem vor, das die Identifikation kausaler Effekte erschwert. Dennoch belegt eine Vielzahl empirischer Studien, dass die Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Kontakts mit Arbeitslosigkeit durch die Teilnahme an einer Weiterbildung verringert wird. So zeigt Pannenberg *(Pannenberg 2001, S. 284–290)* mit einem Matching-Ansatz anhand von Daten des SOEP, dass männliche Teilnehmer sowohl in einem drei- wie in

[1] Die Studie »Umsetzung, Kosten und Wirkungen der Arbeitsversicherung« ist ein von der Friedrich-Ebert-Stiftung gefördertes Projekt, dessen Zielsetzung es ist, Kosten und Nutzen einer Arbeitsversicherung quantitativ zu bestimmen. Der Endbericht wird voraussichtlich Mitte 2017 veröffentlicht. Erste Projektergebnisse zum Reformbedarf und den Reformelementen sind bereits im Internet abrufbar unter http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13242.pdf bzw. http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13293.pdf.

einem sechsjährigen Zeitraum ein statistisch signifikant niedrigeres Arbeitslosigkeitsrisiko aufweisen. Für Frauen kann dieser Effekt nur für einen Dreijahreszeitraum nachgewiesen werden.

Neben Lohneffekten und dem gesenkten Arbeitslosigkeitsrisiko gibt es *wider benefits*, die ebenfalls auf Teilnahme an einer Weiterbildung zurückgeführt werden können, jedoch erheblich schwieriger zu quantifizieren sind. So werden unter anderem das geistige und körperliche Wohlbefinden, aber auch die Lebensqualität sowie die gesellschaftliche Teilhabe durch eine Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen erhöht. Außerdem kann der Weiterbildung eine positive Auswirkung auf die persönliche Gesundheit zugerechnet werden. Nicht zuletzt werden auch Kriminalitätsraten gesenkt *(vgl. hierzu u. a. DIE/FiBS 2013, S. 4)*.

Aus betrieblicher Perspektive kann sich grundsätzlich der Nutzen von Weiterbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmen unter anderem daraus ergeben, dass ein Teil des Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften gedeckt werden kann. Außerdem kann die Weiterbildungsteilnahme dazu beitragen, die Beschäftigten an die sich ständig ändernden technologischen und arbeitsorganisatorischen Anforderungen anzupassen. Letzteres belegt auch eine Befragung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), in der nahezu zwei Drittel aller befragten Unternehmen angaben, dass Weiterbildung genutzt wird, um die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen *(Lenske/Werner 2009, S. 3–4)*.

REFORMVORSCHLAG ARBEITSVERSICHERUNG: STUDIENKONZEPT

Um die Nutzendimensionen aus der Weiterbildung optimal realisieren zu können, gibt es in der Literatur zahlreiche Reformvorschläge, die darauf abzielen, die Beschäftigungsfähigkeit der Einzelnen über den kompletten Lebensverlauf durch zusätzliche Bildungsmöglichkeiten zu erhalten. Gemein haben diese Ideen, dass zusätzliche institutionelle Strukturen geschaffen werden sollen, mit denen eine Humankapitalentwertung im Lebensverlauf vermieden wird und die Einzelnen notwendige Unterstützung bei der Bewältigung von Übergängen im Erwerbs- und Lebensverlauf empfangen.

Zu den am häufigsten diskutierten Reformvorschlägen zählen die Arbeitsversicherung nach Schmid *(2008, S. 32–34)*, der Weiterbildungsfonds nach Bosch *(2010, S. 38–41)* und Praxisbeispiele aus Österreich wie das Bildungsteilzeitgeld und die Bildungsteilzeitkarenz *(Rahner 2014, S. 22–23)*. Im Rahmen des Forschungsprojekts im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung wird auf den theoretischen Überlegungen von Schmid zur Ausgestaltung der Arbeitsversicherung aufgesetzt. Die Zielsetzung des Projekts besteht darin, Schmids Reformparameter innerhalb eines aus Ministerien,

»Zusätzliche institutionelle Strukturen sollen den Einzelnen bei Übergängen im Erwerbsverlauf unterstützen.«

Wissenschaft und Verbänden rekrutierten Expertenkreises an ausgewählten Stellen so weiterzuentwickeln, dass Nutzen und Kosten der Arbeitsversicherung ermittelt werden können. Im Fokus dieser Abstimmungsgespräche stand die Ausgestaltung der dritten Säule der Arbeitsversicherung mit ihrem Schwerpunkt Weiterbildungsförderung.

Folgende Aspekte hinsichtlich der Ausgestaltung der Reformparameter werden hierbei berücksichtigt:

Anspruchsberechtigung: Erweiterung des versicherten Personenkreises der Arbeitslosenversicherung um geringfügig entlohnt Beschäftigte, Solo-Selbstständige, Transferempfängerinnen und -empfänger aus dem SGB II oder SGB III und Nichterwerbstätige mit erwartetem Eintritt in die Erwerbstätigkeit

Anspruchshöhe: Identisches Budget in Höhe von 26.500 Euro für alle Anspruchsberechtigten und über den kompletten Erwerbsverlauf

Anspruchsnutzung: Weiterbildungsmaßnahmen mit anerkannten Abschlüssen und arbeitsmarktrelevanten Zertifikaten (formale und teilweise non-formale Weiterbildungen); Erstattung von direkten und indirekten Kosten aus der Weiterbildungsteilnahme (Abbildung im Rahmen von Szenarien)

Die Ausgaben der Arbeitsversicherung sollen paritätisch aus Steuerzuschüssen und Lohnbeiträgen refinanziert werden, die wiederum gleichmäßig auf Arbeitnehmer und -geber aufzuteilen sind *(Leisering/Marschallek 2010, S. 94; Schmid 2008, S. 46)*.

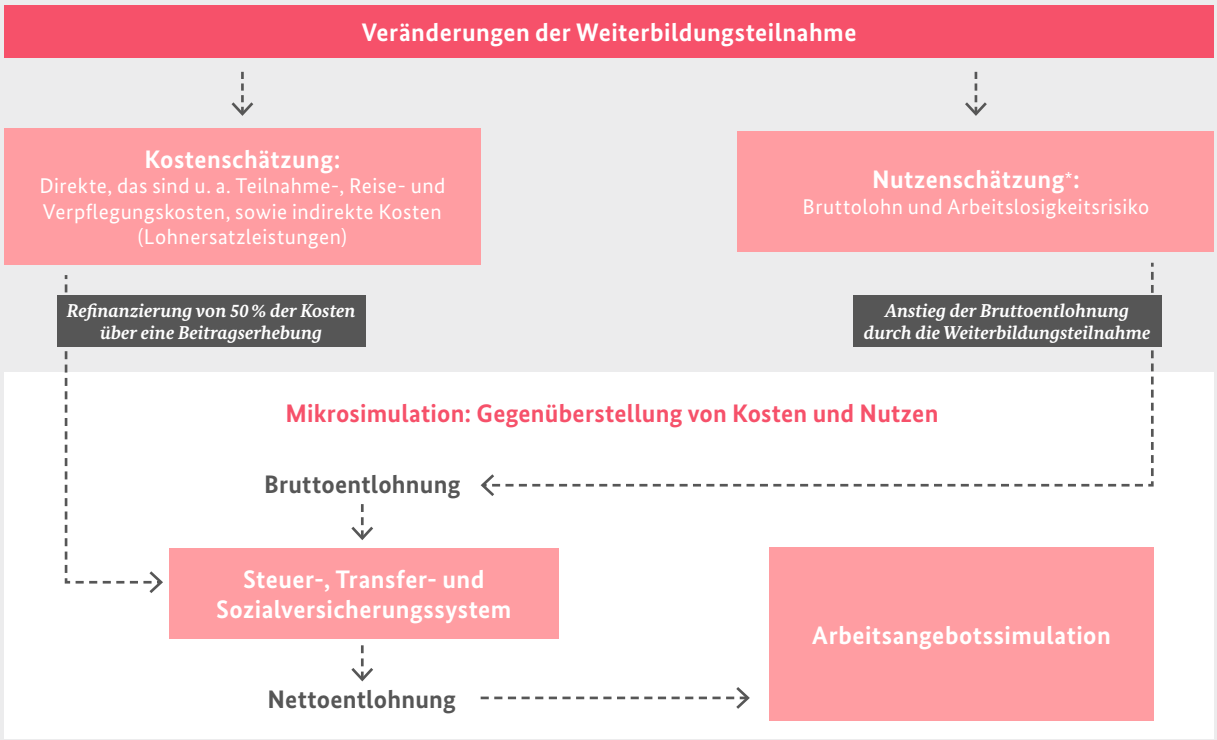
Methodologische Grundlage der Berechnung der monetären Wirkungen der Umsetzung der Arbeitsversicherung ist ein Mikrosimulationsmodell, das um eine Bedarfsprognose für Weiterbildung ergänzt wird. Letztere soll die zeitlichen Veränderungen im Weiterbildungsverhalten ermitteln, wenn strukturelle finanzielle Anreize durch die Arbeitsversicherung gesetzt werden.

Zwei Verhaltenseffekte werden bei der Bedarfsprognose berücksichtigt:

- Ausdehnung der Weiterbildungsnachfrage unter der Arbeitsversicherung (zusätzliche Weiterbildungsnachfrage)
- Substitution bestehender Finanzmittel für Weiterbildung (Status quo) durch die Versicherungsleistungen der Arbeitsversicherung (Mitnahmeeffekte)

In *Abbildung 1* sind die Wirkmechanismen des Mikrosimulationsmodells schematisch dargestellt.

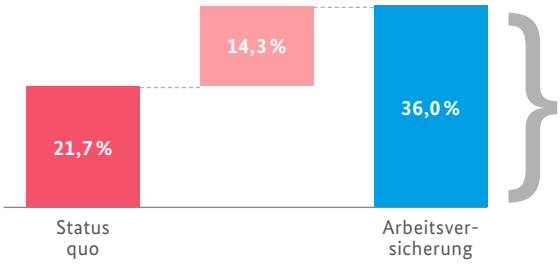
WIRKMECHANISMEN UND AUFBAU DER MIKROSIMULATION



* Ohne *wider benefits* der Weiterbildungsteilnahme
Quelle: WifOR, eigene Darstellung.

Abbildung 1

VERÄNDERUNG DER WEITERBILDUNGSBETEILIGUNG



Finanzielle Effekte der ausgedehnten Weiterbildungsteilnahme für Individuen:

+ 14,3 Mrd. € (+ 1,2 %)
Bruttolohnerhöhung

+ 5,0 Mrd. € (+ 0,6 %)
Nettolohnerhöhung (Szenario: direkte Kostenerstattung)

+ 3,8 Mrd. € (+ 0,5 %)
Nettolohnerhöhung (Szenario: direkte und indirekte Kostenerstattung)

Quelle: WifOR, eigene Berechnungen.

Abbildung 2

Das Mikrosimulationsmodell ermöglicht eine sowohl auf die Individuen wie auf den Staat bezogene Auswertung der Umsetzungswirkungen, differenziert nach Geschlecht, Alter, Bildungshintergrund und Migrationsstatus. Das Nationale Bildungspanel *(NEPS 2016)* bildet die datentechnische Grundlage für die Berechnung der Weiterbildungsveränderungen im Rahmen des Forschungsprojekts.

WIRKUNGEN DER UMSETZUNG DER ARBEITSVERSICHERUNG

Im Fokus des Projekts stehen die (ökonomischen) Auswirkungen, die die Arbeitsversicherung unter den oben aufgeführten Annahmen auf Individuen und Staat haben könnten. Im Folgenden werden erste ausgewählte Ergebnisse vorgestellt.

In *Abbildung 2* sind die Weiterbildungsbeteiligung für den Status quo und unter der Arbeitsversicherung sowie die Effekte auf den Brutto- und Nettolohn dargestellt.

Durch die Einführung der Arbeitsversicherung könnte fast jeder Fünfte, der im Status quo keine Weiterbildung wahrnimmt, zu einer Weiterbildung motiviert bzw. aktiviert werden. Allerdings würden auch unter der Arbeitsversicherung 64 Prozent weiterhin an keiner Weiterbildung teilnehmen.[2] Die Ausdehnung der Weiterbildungsteilnahme spiegelt sich außerdem in einem Anstieg der Entlohnung (Bruttolohn: 14,3 Mrd. Euro bzw. 1,2 Prozent des Bruttolohnaufkommens) wider.

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse werden einige Hemmnisse und Barrieren aufgezeigt, die Personen davon abhalten, an einer Weiterbildung teilzunehmen. Als Hauptgründe werden neben familiären Verpflichtungen (22 Prozent) und beruflichen Belastungen (16 Prozent) Kostengründe (14 Prozent) genannt *(Kuwan/Seidel 2010, S. 160)*. Die Arbeitsversicherung könnte dazu beitragen, finanzielle Teilnahmebarrieren und die persönlich als zu hoch empfundenen Belastungen, Letztere zumindest im Szenario einer zusätzlichen Erstattung von Lohnkosten, zu reduzieren.

In *Abbildung 3* sind die monetären Wirkungen der umgesetzten Arbeitsversicherung auf das Staatsbudget dargestellt, das neben den Einnahmen aus der Einkommensteuer und dem Solidaritätszuschlag auch die Sozialversicherungsbeiträge (ohne Unfallversicherung) sowie Transferleistungen im SGB II und SGB III umfasst.

Der (mögliche) induzierte Bruttolohnanstieg nach einer Weiterbildungsteilnahme kann zunächst zu zusätzlichen Einnahmen des Staates führen (Steuereinnahmen: 3,7 Mrd. Euro bzw. 1,5 Prozent des Steueraufkommens; Sozialversicherungsbeiträge: 4,1 Mrd. Euro bzw. 1,1 Prozent des Beitragsaufkommens). Außerdem könnte die Arbeitsversicherung dazu beitragen, die beste-

[2] Hinweis: Die Weiterbildungsbeteiligung ergibt sich durch eine Auswertung der NEPS-Daten und bezieht sich auf die Teilnahme an formalen und non-formalen Weiterbildungsveranstaltungen, sofern deren Abschluss mit einem anerkannten und arbeitsmarktrelevanten Zertifikat verbunden ist. Die obigen Zahlen können daher von anderen Quellen abweichen (u. a. BMBF 2015, S. 13: Weiterbildungsbeteiligung von 51,0 Prozent für alle Weiterbildungsarten; vgl. auch den Beitrag von Bernd Käpplinger in diesem Werkheft, S. 46–51).

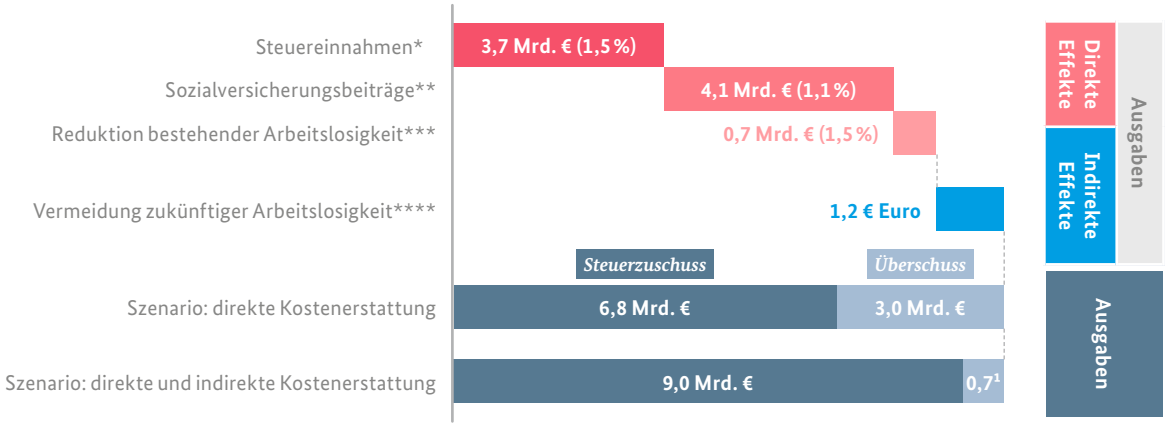
hende Arbeitslosigkeit im SGB II und SGB III durch zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten, die insbesondere durch eine ausgedehnte Autonomie bei der Weiterbildungsauswahl gekennzeichnet sind, zu reduzieren (Transferleistungen: 0,7 Mrd. Euro bzw. 1,5 Prozent der Grundgesamtheit).

»Der Arbeitsversicherung käme eine bedeutende Präventionsfunktion zu.«

Darüber hinaus käme der Arbeitsversicherung eine bedeutende Präventionsfunktion zu. Bilden sich Erwerbstätige frühzeitig weiter, kann der zukünftige Kontakt mit Arbeitslosigkeit im besten Falle vermieden werden. Zumindest die Dauer der zukünftigen Arbeitslosigkeit könnte verkürzt werden. Betrachtet man die Transferleistungen im SGB II und III, die sich hierdurch einsparen lassen, und die Steuereinnahmen sowie Sozialversicherungsbeiträge, die aufrechterhalten werden könnten, so entstünden durch die Arbeitsversicherung zusätzliche Aufkommenspotenziale von ca. 1,2 Mrd. Euro.

Zur Bestimmung der (Netto-)Finanzierungseffekte müssen den zusätzlichen Einnahmen und vermiedenen Kosten des Staates die prognostizierten Ausgaben der Arbeitsversicherung gegenübergestellt werden. Bei einer direkten Erstattung der Kosten einer Weiterbildungsteilnahme fielen Kosten von insgesamt 13,6 Mrd. Euro an, die paritätisch aus einer Beitragserhebung und einem Steuerzuschuss zu finanzieren wären. Daraus würde ein Steuerzuschuss in Höhe von 6,8 Mrd. Euro entstehen, während sich der Beitragssatz auf 0,54 Prozent beliefe (Szenario direkte und indirekte Kosten: zusätzliche Ausgaben 4,4 Mrd. Euro; Anstieg Steuerzuschuss und Lohnbeitrag jeweils 9,0 Mrd. Euro; Anstieg Beitragssatz auf 0,72 Prozent).

VERÄNDERUNG DES STAATSBUDGETS



[1] in Mrd. €
Quelle: WifOR, eigene Berechnungen.

* Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag
** Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherungsbeiträge
*** Transferleistungen im SGB II und SGB III
**** Erhaltung von Steuereinnahmen (Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag) und Sozialversicherungsbeiträgen (Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung) sowie Vermeidung von Transferleistungen im SGB II und SGB III

Abbildung 3

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse können einige aktuelle Beispiele öffentlicher Ausgaben herangezogen werden. 2014 betrugen die öffentlichen Bildungsausgaben 120,6 Mrd. Euro *(Destatis 2016, S. 80; Destatis 2017)*. Unter der direkten Kostenerstattung würde der Anteil der Ausgaben zur Arbeitsversicherung an allen öffentlichen Bildungsausgaben 11,3 Prozent, beim Szenario der direkten und indirekten Kostenerstattung 14,9 Prozent betragen.

»Die Bedeutung der Arbeitsversicherung zeigt sich auch im internationalen Vergleich.«

Die Bedeutung der Arbeitsversicherung zeigt sich auch im internationalen Vergleich, in dem Deutschland unterdurchschnittliche Beteiligungsquoten und Weiterbildungsausgaben aufweist. Während der Anteil der öffentlichen Ausgaben für alle Bildungsbereiche gemessen am BIP in Deutschland lediglich 5,1 Prozent beträgt, liegt er in den europäischen OECD-Ländern bei durchschnittlich 5,8 Prozent *(OECD 2012, S. 324)*. Durch die Arbeitsversicherung könnte sich der Anteil der öffentlichen Bildungsausgaben am BIP auf 5,7 Prozent (direkte) bzw. 5,9 Prozent (direkte und indirekte Kostenerstattung) erhöhen und somit an den europäischen Länderdurchschnitt annähern.

Werden die Ausgaben der Arbeitsversicherung (Steuerzuschuss) den zusätzlichen Einnahmen und vermiedenen Kosten gegenübergestellt, so zeigt sich, dass die Umsetzung der Arbeitsversicherung ohne eine Einführung zusätzlicher Steuern, Senkung bestehender Ausgaben oder Anhebung der Schulden möglich wäre (»staatlicher Finanzierungssaldo« 3,0 Mrd. bzw. 0,7 Mrd. Euro je nach Szenario).

ZUSAMMENFASSUNG

Durch den Wandel sozioökonomischer Rahmenbedingungen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik haben sich die individuellen Lebens- und Erwerbsverläufe verändert und dynamisiert. Eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik, die das lebenslange Lernen in den Vordergrund stellt, kann unter anderem in Form der Arbeitsversicherung helfen, die Übergänge und die damit verbundenen Risiken in den Lebensverläufen zielstrebiger zu meistern.

Die Umsetzung der Arbeitsversicherung könnte dazu beitragen, die Weiterbildungsbeteiligung (bezogen auf formale und ausgewählte non-formale Weiterbildungen) von 21,7 auf 36,0 Prozent zu erhöhen. Damit können die Beschäftigungschancen der Einzelnen verbessert und die Erwerbs- sowie Sicherungsrisiken aus dem Wandel der Arbeitswelt reduziert werden. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Arbeitsversicherung unter den getroffenen Annahmen für den Staat aus finanzieller Perspektive umsetzbar ist und keine zusätzlichen Steuern erhoben, Ausgaben gesenkt oder neue Schulden aufgenommen werden müssten.

Der Fokus des Forschungsprojekts liegt auf der ökonomischen Kosten- und Nutzenbewertung der Arbeitsversicherung. Im Rahmen dessen soll eine Bedarfsprognose mögliche Veränderungen des Weiterbildungsverhaltens identifizieren. Gleichwohl sind natürlich auch sozialpolitische, institutionelle, gesellschaftliche und weitere Aspekte und Wirkungen, die die Umsetzung der Arbeitsversicherung mit sich bringen kann, nicht zu vernachlässigen. Die ökonomische Einordnung soll daher als ein Baustein in dieser notwendigen Diskussion angesehen werden.

LITERATUR

BMBF (2015): *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014: Ergebnisse des Adult Education Survey – AES Trendbericht,* Berlin.

Bosch, G. (2010): *In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland.* Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Bonn.

Brose, N. (2014): *Betriebliche Weiterbildung.* In: DIE-Trendanalyse, S. 153–162.

Büchel, F./Pannenberg, M. (2004): *Berufliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland: Teilnehmer, Struktur und individueller Ertrag.* In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 37 (2), S. 73–126.

Destatis (2017): *Öffentliche Bildungsausgaben steigen 2014 auf über 120 Milliarden €,* http://bit.ly/1A4Myxo (22.03.2017).

Destatis (2016): *Bildungsfinanzbericht 2016: Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland,* Wiesbaden.

DIE/FiBS (2013): *Developing the adult learning sector: Financing the adult learning sector,* Berlin/Brüssel.

Goebel, J./Grabka, M./Schröder, C. (2015): *Einkommensungleichheit in Deutschland bleibt weiterhin hoch – junge Alleinlebende und Berufseinsteiger sind zunehmend von Armut bedroht.* In: DIW-Wochenbericht 25, Berlin.

Jürges, H./Schneider, K. (2006): *Dynamische Lohneffekte beruflicher Weiterbildung: Eine Längsschnittanalyse mit den Daten des SOEP.* In: Weiß, M. (Hg.): Evidenzbasierte Bildungspolitik: Beiträge der Bildungsökonomie. Berlin, S. 131–139.

Kuwan, H./Seidel, S. (2010): *Weiterbildungsbarrieren und Teilnahmemotive.* In: Von Rosenbladt, B./Bilger, F. (Hg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld, S. 159–172.

Leisering, L./Marschallek, C. (2010): *Zwischen Wohlfahrtsstaat und Wohlfahrtsmarkt: Alterssicherung und soziale Ungleichheit.* In: Hockerts, H. G./Süß, W. (Hg.): Soziale Ungleichheit im Sozialstaat: Die Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien im Vergleich. München, S. 89–115.

Lenske, W./Werner, D. (2009): *Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung: Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008.* In: IW-Trends 1, Köln.

NEPS (2016): *Bildung im Erwachsenenalter und lebenslanges Lernen,* http://bit.ly/20KYN37 (10.05.2016).

OECD (2012): *Bildung auf einen Blick 2012: OECD-Indikatoren,* Paris.

Rahner, S. (2014): *Zukunftsaufgabe Weiterbildung: Stand der Debatte und internationale Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer Arbeitsversicherung.* In: FES (Hg.): WISO Diskurs.

Schmid, G. (2008): *Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik.* In: FES (Hg.): WISO Diskurs: http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05295.pdf (23.04.2017).

Sozialpolitik Aktuell (2016): *Abhängig Beschäftigte in Vollzeitarbeit und in atypischen Erwerbsformen 2000–2015,* http://bit.ly/20KV2dZ (30.11.2016).

Pannenberg, M. (2001): *Schützt Weiterbildung vor Arbeitslosigkeit?* In: Weizsäcker, R. von (Hg.): Bildung und Arbeit, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 284. Berlin, S. 275–291.

Wolter, F./Schiener, J. (2009): *Einkommenseffekte beruflicher Weiterbildung – Empirische Analysen auf Basis des Mikrozensus-Panels.* In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 61 (1).

DIE ZUKÜNFTIGEN BESCHÄFTIGTEN

Janina Söhn, Kai Marquardsen

Die Integration von Geflüchteten – hier verstanden als deren Teilhabe in zentralen gesellschaftlichen Bereichen – hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Im Vergleich zu anderen Zugewanderten sind die Teilhabemöglichkeiten Geflüchteter durch Erfahrungen von Tod und Gewalt oder durch die Trennung von Angehörigen im Zusammenhang der Flucht sowie in Deutschland bis zur Gewährung eines sicheren Aufenthaltsstatus durch Bleibeunsicherheit und rechtliche Restriktionen besonders belastet. Längerfristig zeichnen sich ähnliche Herausforderungen bezüglich Teilhabe und Abbau sozialer Ungleichheiten ab wie bei Zugewanderten im Allgemeinen. Der Beitrag berichtet über bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse in den Bereichen Bildungsstand und Teilhabe an Aus- und Weiterbildung erwachsener Geflüchteter in Deutschland. Resümiert wird ein Teilaspekt einer vom BMAS in Auftrag gegebenen Studie über Erfolgsfaktoren der Integration von Geflüchteten.

In einer Wirtschaft wie der deutschen ist das Ausbildungsniveau ein wesentlicher Faktor für individuelle Erwerbschancen und die Bezahlung und Qualität der Beschäftigung. Daher sind sowohl die aus den Herkunftsländern mitgebrachte Bildung als auch die in Deutschland erworbenen Qualifikationen von hoher Bedeutung für die mittel- und langfristigen Chancen Geflüchteter auf dem Arbeitsmarkt. In der ersten repräsentativen Befragung erwachsener Geflüchteter, die 2013 bis 2015 in die Bundesrepublik kamen, ermitteln Brücker et al. *(2016, S. 7)*, dass 27 Prozent eine weiterführende Sekundarschule mit im Schnitt 12 Jahrgangsstufen besucht haben, 19 Prozent aber nur maximal eine Grundschule. Insbesondere für Geflüchtete aus Ländern wie Afghanistan, in denen schon seit vielen Jahren Bürgerkrieg herrscht, ist ein Schulbesuch oft nur eingeschränkt möglich gewesen. 13 Prozent besitzen einen ausländischen Hochschulabschluss und 6 Prozent eine abgeschlossene Ausbildung *(ebd., S. 8)*. Dabei ist zu bedenken, dass eine formale Ausbildung in Sektoren wie dem Handwerk in vielen Herkunftsländern unüblich ist. Zudem mussten viele Geflüchtete im jungen Erwachsenenalter ihre Schul- oder Hochschulbildung fluchtbedingt unterbrechen. Wie eine weitere Studie über Geflüchtete aus dem Jahr 2014 *(Worbs/Bund 2016, S. 4)* zeigt, muss hier aber nach den Herkunftsländern differenziert werden: Von allen irakischen Befragten waren ca. 25,9 Prozent

ohne Schulbildung, und 10,5 Prozent haben nach eigenen Angaben die Schule nur maximal vier Jahre besucht. Hingegen wiesen syrische Befragte mit 42,5 Prozent den höchsten Anteil an Personen mit abgeschlossener, laufender oder abgebrochener Berufsausbildung oder Studium auf. Unter schon länger ansässigen Geflüchteten haben 20 Prozent einen Hochschulabschluss, aber 55 Prozent keine berufliche Ausbildung *(Libau/Salikutluk 2016, S. 734)*. Hinsichtlich des Spracherwerbs zeigen Befunde, dass Geflüchtete schon bei einer Aufenthaltszeit von weniger als zwei Jahren zu 18 Prozent ihre Deutschkenntnisse auf ein (sehr) gutes Niveau und zu 35 Prozent auf ein mittleres Niveau steigern konnten *(Brücker et al. 2016, S. 9)*.

Bezüglich der Partizipation von Geflüchteten an Bildung in Deutschland ist zwischen dem Zugang zu Bildungsinstitutionen per se und Chancen auf eine »erfolgreiche« Bildungskarriere innerhalb der Bildungsinstitutionen zu unterscheiden. Zu differenzieren sind die unterschiedlichen Segmente des Bildungssystems: Kindergarten/Elementarbildung, allgemeinbildende Schulen, berufliche Ausbildung und Hochschulbildung. Eine »Bildungspflicht« besteht nur bezogen auf schulische Allgemeinbildung, nicht jedoch für die Stufen davor und danach. Im Folgenden konzentrieren sich die Ausführungen auf Aus- und Weiterbildung erwachsener Geflüchteter hierzulande.

Ein prekärer Aufenthaltstitel kann sich direkt und indirekt negativ auf die Bildungschancen Asylsuchender und Geduldeter auswirken. Fehlende Bleibesicherheit, die mit oft über Jahre nur kurzfristig verlängerten Duldungen einhergeht *(vgl. Schreyer et al. 2015, S. 3)*, führt zu einer existenziell verunsichernden Lebenssituation und dem Fehlen der Möglichkeit, das eigene Leben längerfristig zu planen *(Eisenhuth 2014, S. 243)*. Dies kann sich negativ auf die kognitive Entwicklung und die Bildungsanstrengungen von Kindern auswirken *(Menjívar 2008; Yoshikawa 2011, S. 120-125)* und vermutlich auch die subjektiven Lernmöglichkeiten Erwachsener einschränken. Ganz konkret finden Asylsuchende in Gemeinschaftsunterkünften oft keine dem effektiven Lernen angemessenen Rückzugsmöglichkeiten *(Gottschalk 2014, S. 230ff.)*. Zur prekären Situation im Aufnahmeland kommen zudem traumatisierende Erfahrungen im Herkunftsland und auf der Flucht und daraus resultierende psychologische Belastungen, die die Lernfähigkeit teilweise noch stärker beeinflussen und Bildungsinstitutionen noch mehr herausfordern *(Shah 2015, S. 9–15; Meysen et al. 2016, S. 14; Adam 2009)*, als dies bei anderen Migrantinnen und Migranten der Fall ist.

Während Zugang zu Schulen und Universitäten staatlich reguliert ist, ist der Zugang zur betrieblichen Ausbildung im Dualen System marktförmig organisiert, sodass der Status der Lernenden rechtlich eher dem eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin gleicht und hier entsprechend auch ausländer- und arbeitsrechtliche Restriktionen bestehen. Allerdings fallen diese seit Inkrafttreten des Integrationsgesetzes im August 2016 gegenüber früheren Regelungen deutlich milder aus.[1] Der Zugang in betriebliche Ausbildung ist für Asylbewerber im laufenden Asylverfahren mit »Aufenthaltsgestattung« nun bereits nach drei Monaten möglich. Für geduldete Ausländer und Geflüchtete mit »Aufenthaltserlaubnis« ist eine sofortige Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung möglich. Die Möglichkeit, eine betriebliche Ausbildung in einem staatlich anerkannten oder vergleichbar geregelten Beruf zu beginnen, unterliegt seit August 2016 keiner Zustimmung der Arbeitsagentur mehr, d. h. es bedarf keiner Vorrangprüfung.[2] Die für die betriebliche Ausbildung notwendige Beschäftigungserlaubnis erteilt die Ausländerbehörde qua Vermerk »Erwerbstätigkeit gestattet« bzw. »nicht gestattet«, wobei die Handhabung hier regional durchaus unterschiedlich ist *(vgl. Meyer 2014)*. Schulische Ausbildungen bedürfen keiner Zustimmung der Ausländerbehörde.

Für Personen mit Zugang zum Arbeitsmarkt wurden mit dem Integrationsgesetz des Weiteren die Fördermöglichkeiten nach dem SGB III (zum Beispiel Maßnahmen zur beruflichen Aktivierung, Eingliederungszuschuss, berufliche Weiterbildung, ausbildungsbegleitende Hilfen, Assistierte Ausbildung, berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme)

[1] Von allen hier im Weiteren genannten Verbesserungen bleiben allerdings Asylsuchende, die ab September 2015 aus sogenannten sicheren Herkunftsstaaten (z. B. Serbien, Kosovo) eingereist sind, sowie Geduldete, die »das Abschiebehindernis selber zu vertreten oder ihre Mitwirkungspflichten bei der Beseitigung des Abschiebungshindernisses verletzt haben« (http://www.bmas.de) ausgeschlossen.

[2] Mit einer Vorrangprüfung ist eine Bevorzugung geeigneter deutscher Ausbildungsbewerber oder Arbeitssuchender, Unionsbürger oder gleichgestellter Drittstaatenangehöriger bei der Einstellung durch Ausbildungsbetriebe/Arbeitgeber verbunden. Bezüglich abhängiger Beschäftigung wurde die Vorrangprüfung in bundesweit 133 von 156 Bezirken der Agentur für Arbeit, befristet auf drei Jahre, ausgesetzt.

ausgeweitet. Auch der Bezug von Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) für Geduldete während einer betrieblichen Berufsausbildung ist nicht mehr erst nach vier Jahren, sondern bereits nach 15 Monaten möglich. Für die Zeit vor den jüngsten Reformen berichtet Gottschalk *(2014, S. 230ff.)*, dass jugendliche Geflüchtete mit ungesichertem Aufenthaltsstatus nur in wenigen Fällen eine Förderung durch die Arbeitsagentur erhielten und damit zum Beispiel von der Teilnahme an beruflichen Bildungsmaßnahmen ausgeschlossen blieben. 2012 wurden laut BA-Statistiken von lediglich 157 Anträgen auf betriebliche Ausbildung 143 bewilligt *(Schreyer u. a. 2015, S. 5)*. Bezogen auf die Möglichkeit, eine betriebliche Ausbildung zu beginnen, berichtet Juretzka *(2014, S. 100)* auf Basis ihrer qualitativen Untersuchung, dass die Bundesagentur für Arbeit entsprechende Anträge ablehnt und kleine Unternehmen den bürokratischen Aufwand für die ausländer- und arbeitsrechtlichen Klärungen als zu groß einschätzen *(ebd., S. 101f.)*. Die Klärung der Frage, wie die veränderten, weit weniger restriktiven Regelungen in der Praxis umgesetzt werden, bleibt zukünftigen Studien vorbehalten.

»Ein prekärer Aufenthaltstitel kann sich negativ auf die Bildungschancen auswirken.«

Seit August 2016 liegen erstmals Statistiken zu Geflüchteten (mit Aufenthaltsgestattung, Aufenthaltserlaubnis Flucht oder Duldung) im Bereich Ausbildung und Ausbildungsförderung vor: Während Geflüchtete unter Bewerberinnen und Bewerbern für Ausbildungsstellen 1,7 Prozent stellen, sind es unter Unversorgten ohne Ausbildungsplatz 3,4 Prozent *(BA 2016: Tab. 4)*. Unter Personen, die durch arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente im Bereich »Berufswahl und Berufsausbildung« gefördert werden, stellen Geflüchtete 2,1 Prozent. Bei Assistierten Ausbildungen und Einstiegsqualifizierungen sind sie mit jeweils 3,3 bzw. 9,1 Prozent überrepräsentiert, bei berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen und außerbetrieblichen Ausbildungen mit jeweils 0,9 bzw. 0,7 Prozent unterrepräsentiert *(ebd.: Tab. 8)*. Bekannt ist zudem, »dass viele Flüchtlinge mit allgemeinbildenden Schulabschlüssen nach Deutschland kommen, mit denen sie im Prinzip die Aufnahmebedingungen für viele Ausbildungsgänge erfüllen« *(Braun/Lex 2016a, S. 34)*. Vielfach belegt sind die allgemein unterdurchschnittlichen Zugangschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund bzw. ausländischer Staatsangehörigkeit auf eine betriebliche Lehrstelle und deren Überrepräsentanz in berufsvorbereitenden Maßnahmen *(Diehl et al. 2009; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 174)*. Dass Jugendliche mit einer Staatsangehörigkeit afrikanischer oder asiatischer Länder – typische Herkunftsregionen der gegenwärtigen Fluchtmigration – besonders häufig nur im Übergangssystem verortet sind, statt eine vollqualifizierende Ausbildung zu absolvieren *(Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 323)*, legt die Vermutung nahe, dass diese Jugendlichen einen besonderen, nachteiligen Ausbildungsverlauf aufweisen. Bereits für Jugendliche mit Migrationshintergrund ist allgemein bekannt, dass deren Nachteile nur teilweise mit schlechteren Schulabschlüssen und Noten zu erklären sind bzw. auch unter statistischer Kontrolle von Deutschnoten bestehen bleiben, und dass hier vielmehr diskriminierende Einstellungspraktiken der Betriebe, insbesondere kleinerer Firmen und solcher mit geringer Ausbildungstradition, eine nicht unerhebliche Rolle spielen *(Enggruber/Rützel 2015, S. 46f.; Diehl et al. 2009; Imdorf 2010)*. Unter länger ansässigen Geflüchteten haben 16 Prozent eine Ausbildung gemacht oder befanden sich zum Befragungszeitpunkt in Ausbildung; bei einem Einreisealter von unter 24 trifft dies auf 36 Prozent zu *(Libau/Salikutluk 2016, S. 736)*. Im Vergleich zu migrantischen Jugendlichen, die hier aufgewachsen und zur Schule gegangen sind, dürften diskriminierende Einstellungspraktiken umso mehr geflüchtete Jugendliche mit kurzer Aufenthaltsdauer betreffen, da sie von Ausbildungsbetrieben gegebenenfalls noch häufiger als »fremd« oder »nicht ausbildungsreif« wahrgenommen werden.

Ebenso unterschiedlich ist die Handhabung berufsvorbereitender Bildungsgänge, die je nach Bundesland inklusiv oder getrennt durchgeführt werden *(Braun/Lex 2016b, S. 60)*. In den meisten Bundesländern werden ein- bis zweijährige Berufsvorbereitungsklassen für jugendliche Schulpflichtige bereitgestellt. Perspektivisch stellt sich die Frage, wie diese Maßnahmen zur Ausbildung mit sprachlichen und kulturellen Integrationsangeboten verknüpft werden können *(Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 196f.)*. Praktika im Vorfeld einer Ausbildung können zusätzlich die Bindung zwischen Betrieb und Schülerinnen und Schülern begünstigen *(ebd.; vgl. auch Gaupp et al. 2008)*. Geflüchtete Jugendliche und Heranwachsende, die einen Schul- oder Berufsabschluss erworben haben, haben gute Aussichten, nach vier Jahren eine sichere Aufenthaltsgenehmigung zu erhalten. Umgekehrt verschlechtert sich die Bleibeperspektive, wenn Geflüchtete keine Ausbildung absolvieren *(Braun/Lex 2016b, S. 30; Müller et al. 2014, S. 58)*.

Während Schutzberechtigten wie zum Beispiel anerkannten politischen Geflüchteten Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik, migrationsspezifische Beratungsangebote und staatliche Integrationskurse offenstehen bzw. sie verpflichtet sind, letztere in den ersten zwei Jahren zu besuchen *(vgl. BAMF 2015, S. 5)*, bleiben Personen ohne dauerhafte Aufenthaltsperspektive von diesen Integrationsangeboten ausgeschlossen *(Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 198; Söhn 2011, S. 120f.)*. Zwar wurden zwischenzeitlich die Integrationskurse auch auf Asylbewerber ausgeweitet. Jene aus sogenannten sicheren Herkunftsstaaten bleiben aber ausgeschlossen, auch wenn Geduldete häufig viele Jahre in Deutschland leben und zum Teil auch später eine Aufenthaltsverfestigung erfolgt, etwa über Altfallregelungen *(vgl. Juretzka 2014, S. 104)*. Dabei hilft der Besuch von Deutschkursen nachweislich beim Spracherwerb *(Brücker et al. 2016, S. 9)*. Aktuelle Initiativen aktiver Arbeitsmarktpolitik fokussieren darauf, Betriebe zu überzeugen, Geflüchtete als Auszubildende aufzunehmen. Als Beispiel kann hier das seit 2008 bestehende Netzwerk Fluchtort Hamburg mit über 200 Hamburger Wirtschaftsbetrieben genannt werden *(vgl. Gag/Schroeder 2013)*. Der Verbund arbeitet in Teilprojekten und bezieht Akteure der Flüchtlingssozialarbeit, Berufsbildungs- und Beschäftigungsträger, von Migrantenselbstorganisationen und Hochschulen mit ein. Neben Coaching und Beratung vermittelt das Netzwerk junge Geflüchtete am Übergang Schule/Beruf überwiegend in duale Ausbildungen.

Wie viele jener Geflüchteter, die gerne ein Studium an einer deutschen Universität beginnen bzw. fortsetzen wollen, dies tatsächlich tun, ist bislang nicht bekannt. Einige Zulassungshürden teilen Geflüchtete mit anderen internationalen Studienanwärterinnen und -anwärtern: So müssen u. a. ausländische Schul- oder Hochschulabschlüsse bzw. im Ausland erbrachte Studienleistungen durch die Hochschulen anerkannt, zudem ausreichende Deutschkenntnisse und eine Krankenversicherung nachgewiesen werden *(Borgwardt et al. 2015; Vogel/Schwikal 2015)*. Die Finanzierung des Lebensunterhalts während eines Studiums wird dadurch kompliziert, dass Geflüchtete – meist ohne ausreichende private finanzielle Ressourcen – u.U. aus ausländerrechtlichen Gründen kein BAföG beziehen können: Im Gegensatz zur strikteren Regelung bis Ende 2015 können Geflüchtete mit bestimmten befristeten humanitären Aufenthaltstiteln oder einer Duldung derzeit nach 15 Monaten Aufenthalt in Deutschland BAföG beantragen *(BMBF 2016)*. Ausgenommen sind Personen mit einer Aufenthaltsgestattung, die den allgemeinen Anforderungen für Ausländerinnen und Ausländer unterliegen – hier müssen weiterhin ein mehrjähriger eigener oder elterlicher Aufenthalt in Deutschland sowie eine vorangegangene rechtmäßige Erwerbstätigkeit nachgewiesen werden *(Robert Bosch Stiftung 2016, S. 137)*. Anerkannte Geflüchtete können sich auf Stipendien des aus öffentlichen Mitteln finanzierten Garantiefonds Hochschule bewerben.

Eine zusätzliche, fluchtbedingte Hürde besteht, wenn Geflüchtete wichtige Zeugnisse im Herkunftsland zurücklassen mussten und so ihre im Ausland erworbene Hochschulzugangsberechtigung nicht oder nur unvollständig mit Dokumenten nachweisen können. Für diesen Fall hat sich die Kultusministerkonferenz im Beschluss vom 03.12.2015 auf ein gemeinsames Vorgehen verständigt. Für die erleichterte Nachweisführung empfiehlt die KMK ein dreistufiges

Verfahren zur Validierung der Studierfähigkeit: die Feststellung des asyl- bzw. aufenthaltsrechtlichen Status (so sind unmittelbar Ausreisepflichtige ausgenommen), eine Plausibilisierung der Bildungsbiografie sowie qualitätsgeleitete Prüfungs- bzw. Feststellungsverfahren. In welchem Umfang ausländische Bildungsleistungen von Geflüchteten bislang anerkannt wurden, ist nicht bekannt *(Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, S. 197)*.

Zahlreiche Hochschulen bieten derzeit Programme für Geflüchtete, die beispielsweise in Einzelfallentscheidungen eine Aufnahme eines Studiums ermöglichen oder erlauben, auch ohne offizielle Zulassung schon einmal Lehrveranstaltungen zu besuchen, um Orientierung und Vertrautheit mit Lerninhalten und Lernkultur an deutschen Universitäten zu gewinnen *(Borgwardt et al. 2015)*, so etwa im Rahmen des Programms IN-Touch für Geflüchtete an der Universität Bremen.[3] Ohne Einschreibung haben Geflüchtete mit akademischem Hintergrund hier die Möglichkeit, Anbindung an die Universität zu finden und etwa die Bibliothek zu nutzen, Kurse zu besuchen und Unterstützung betreffend ihre Wohnsituation zu erhalten. IN-Touch gilt als »Good Practice« der Europäischen Kommission.[4] Wie auch in Bezug auf den Zugang zu beruflichen Ausbildungen schätzen Experten hinsichtlich der Hochschulangebote für Geflüchtete eine intensivere Kooperation mit weiteren Akteuren wie der Ausländerbehörde, Betrieben, Wohlfahrtsverbänden, Volkshochschulen usw. als besonders gewinnbringend ein *(Schammann/Younso 2016, S. 9)*.

Auch wenn immer noch formale und informelle Hürden bei der Teilhabe von Geflüchteten an Aus- und Weiterbildung bestehen, sind doch in letzter Zeit viele Restriktionen gelockert worden. Mindestens ebenso wichtig ist der Wille der Geflüchteten selbst, in Deutschland noch einmal die Schulbank zu drücken – und der ist stark: 66 Prozent der jüngst eingereisten Geflüchteten streben einen beruflichen, 23 Prozent einen Hochschulabschluss an *(Brücker et al. 2016: 8)*.

[3] https://www.uni-bremen.de/international/wege-an-die-universitaet-bremen/uni-fuer-gefluechtete.html (Stand:07.07.2016)
[4] https://ec.europa.eu/migrant-integration/intpract/in-touch?lang=de

LITERATUR

Adam, H. (2009): *Adoleszenz und Flucht – Wie jugendliche Flüchtlinge traumatisierende Erfahrungen bewältigen.* In: King V./Koller, H.-C. (Hg.). Adoleszenz – Migration – Bildung. Bildungsprozesse Jugendlicher und junger Erwachsener mit Migrationshintergrund, Wiesbaden, S. 139–153.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016): *Migrations-Monitor Arbeitsmarkt: Personen im Kontext von Fluchtmigration,* Nürnberg.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2015): *Asylgeschäftsstatistik*, Berlin.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): *Flüchtlinge durch Bildung integrieren,* https://www.bmbf.de/de/fluechtlinge-durch-bildung-integrieren-1615.html (Stand: 18.05.2017).

Borgwardt, A./John-Ohnesorg, M./Zöllner, J. (2015): *Hochschulzugang für Flüchtlinge – Aktuelle Regelungen in den Bundesländern.* Ergebnisse einer Umfrage unter den für Hochschulen zuständigen Landesministerien, Stand 25. August 2015, Berlin.

Braun, F./Lex, T. (2016a): *Zur beruflichen Qualifizierung von jungen Flüchtlingen. Ein Überblick*, München, http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2016/23061_berufl_qual_junge_fluechtlinge.pdf (Stand: 18.05.2017).

Braun, F./Lex, T. (2016b): *Berufliche Qualifizierung von jungen Flüchtlingen in Deutschland. Eine Expertise.* München, Deutsches Jugendinstitut e.V.

Brücker, H. et al. (2016): *IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten. Flucht, Ankunft in Deutschland und erste Schritte der Integration.* IAB-Kurzbericht 24/2016, Nürnberg.

Diehl, C./Friedrich, M./Hall, A. (2009): *Jugendliche ausländischer Herkunft beim Übergang in die Berufsausbildung: Vom Wollen, Können und Dürfen.* Zeitschrift für Soziologie 38 (1), S. 48–67.

Eisenhuth, F. (2014): *Strukturelle Diskriminierung von Kindern mit unsicherem Aufenthaltsstatus. Subjekte der Gerechtigkeit zwischen Fremd- und Selbstpositionierung,* Wiesbaden.

Enggruber, R./Rützel, J. (2015): *Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben*, Gütersloh.

Gag, M./Schroeder, J. (2012): *Refugee Monitoring. Zur Situation junger Flüchtlinge im Hamburger Übergangssystem Schule/Beruf,* Hamburg, http://www.migration-online.de/data/fluchtort_hamburg_refugee_monitoring.pdf (Stand: 18.05.2017).

Gaupp, N./Lex, T./Reißig, B. (2008): *Ohne Schulabschluss in die Berufsausbildung: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung.* Zeitschrift für Erziehungswissenschaft (3), S. 388–405.

Gottschalk, F. (2014): *Übergänge gestalten. Junge Flüchtlinge an der Schwelle von der Schule in den Beruf.* In: Gag, M./Voges, F. (Hg.). Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit, Münster, S. 119–235.

Imdorf, C. (2010): *Wie Ausbildungsbetriebe soziale Ungleichheit reproduzieren. Der Ausschluss von Migrantenjugendlichen bei der Lehrlingsselektion.* In: Krüger, H.-H./Rabe-Kleberg, U./Kramer, R.-T./Budde, J. (Hg.): Bildungsungleichheit revisited, Wiesbaden, S. 263–278.

Juretzka, I. (2014): *Eine rechtspolitische Betrachtung des Arbeitsmarktzugangs von Asylsuchenden und Geduldeten.* In: Gag, M./Voges, F. (Hg.). Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit, Münster, S. 92–107.

Libau, E./Salikutluk, Z. (2016): *Viele Geflüchtete brachten Berufserfahrung mit, aber nur ein Teil einen Berufsabschluss.* DIW Wochenbericht (35), S. 732–730.

Menjívar, C. (2008): *Educational hopes, documented dreams: Guatemalan and Salvadoran immigrants' legality and educational prospects.* Annals AAPSS, 620, S. 177–193.

Meyer, F. (2014): *»Das ist für uns schon ein Experiment.« Erfahrungen von Ausbilderinnen und Ausbildern mit jungen Flüchtlingen in der dualen Ausbildung,* Hamburg: passage gGmbH/Universität Hamburg, http://www.fluchtort-hamburg.de/fileadmin/pdf/2015/passage_FOH_2014_Broschuere_Web.pdf (Stand: 18.05.2017).

Meysen, T./Beckmann, J./González Méndez de Vigo, N. (2016): *Flüchtlingskinder und ihre Förderung in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege.* Rechtsexpertise im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts, München.

Müller, A. (2014): *Unbegleitete Minderjährige in Deutschland, Fokus-Studie der deutschen nationalen Kontaktstelle für das Europäische Migrationsnetzwerk (EMN),* Working Paper 60, Nürnberg.

Robert Bosch Stiftung (2016): *Was wir über Flüchtlinge (nicht) wissen. Der wissenschaftliche Erkenntnisstand zur Lebenssituation von Flüchtlingen in Deutschland.* Eine Expertise im Auftrag der Robert Bosch Stiftung und des SVR-Forschungsbereichs, Berlin.

Schammann, H./Younso, C. (2016): *Studium nach der Flucht? Angebote deutscher Hochschulen für Studieninteressierte mit Fluchterfahrung. Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen,* Hildesheim.

Schreyer, F./Bauer, A./Kohn, K.-H. P. (2015): *Betriebliche Ausbildung von Geduldeten. Für den Arbeitsmarkt ein Gewinn, für die jungen Fluchtmigranten eine Chance.* IAB Kurzbericht 1/2015, Nürnberg.

Shah, H. (2015): *Flüchtlingskinder und jugendliche Flüchtlinge in der Schule. Eine Handreichung.* Stuttgart: Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg.

Söhn, J. (2016): *Back to school in a new country? The educational participation of adult immigrants in a life-course perspective.* Journal of International Migration and Integration 17 (1), S. 193–214.

Vogel, C./Schwikal, A. (2015): *Bildungschancen für Geflüchtete. Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Öffnung von Hochschulen für Asylsuchende und Flüchtlinge,* Kaiserslautern.

Worbs, S./Bund, E. (2016): *Asylberechtigte und anerkannte Flüchtlinge in Deutschland. Qualifikationsstruktur, Arbeitsmarktbeteiligung und Zukunftsorientierungen,* Nürnberg.

Yoshikawa, H. (2011): *Immigrants raising citizens: Undocumented parents and their young children,* New York.

GEMEINSAM LERNEN

Vorlesung im Fach Wirtschaftswissenschaften an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg.

Eckel/ ullstein bild

Senioren-Studentinnen in einer Bibliothek der Universität zu Köln.

Theodor Barth/laif

Mitglieder der Refugee Company of Crafts and Design (CUCULA) in Berlin bauen gemeinsam einen Stuhl.

Dawin Meckel/OSTKREUZ

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Agentur in ihren neuen Räumlichkeiten in Berlin.

Thomas Meyer/OSTKREUZ

Yoga-Übungen zur Entspannung an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main.

Stefan Finger/laif

Integrationskraft für Geflüchtete sowie Migrantinnen und Migranten an der Hartnack Schule in Berlin.

Jordis Antonia Schlösser/OSTKREUZ

Im Zentrum für Meditation und Achtsamkeit am Benediktushof in Würzburg nehmen Studierende eine Auszeit.

Helena Schätzle/laif

School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam.

Kay Herschelmann/HPI

2

DEBATTE

NACHGEFRAGT: THESEN ZUR WEITERBILDUNG

Die Analyse, dass Weiterbildung eine der zentralen Antworten auf den digitalen Wandel ist, trifft in der Debatte um die Zukunft der Arbeitswelt auf breite Zustimmung. Bei der Frage, was daraus gefolgert werden sollte, gibt es jedoch sehr unterschiedliche Ansichten. Wir haben bei Verbänden und Organisationen nachgefragt, was aus ihrer Sicht die wichtigsten Schlussfolgerungen zum Thema Weiterbildung sind.

77 EIN GEMEINSAMER AUFBRUCH FÜR EINE POLITIK DER ERMÖGLICHUNG
Deutscher Gewerkschaftsbund

78 MENSCHEN DIFFERENZIERT UND PUNKTGENAU IN EINZELNEN KOMPETENZBEREICHEN WEITERQUALIFIZIEREN
Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände

79 BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT DURCH GEFÖRDERTE BILDUNGSTEILZEIT SICHERN
Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft

80 WEITERBILDUNG IMMER VOM BEDARF HER DENKEN
Bundesarbeitgeberverband Chemie

81 DIGITALE BILDUNG FÜR ALLE
Deutscher Volkshochschulverband

82 LEBENSLANG LERNEN – CHANCEN DER DIGITALISIERUNG NUTZEN
Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

83 WEITERBILDUNG IN UNTERNEHMEN KEIN NICE-TO-HAVE, SONDERN PFLICHTPROGRAMM
Bitkom

84 DREI THESEN ZUM THEMA LERNEN UND WEITERBILDUNG IM 21. JAHRHUNDERT
iversity

85 WEITERBILDUNG IST DIE NEUE AUSBILDUNG
Deutscher Industrie- und Handelskammertag

86 SICHERUNG DER EIGENEN EXPERTISE DURCH KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG IN FREIEN BERUFEN
Bundesverband der freien Berufe

87 EINMAL FACHKRAFT, IMMER FACHKRAFT. QUALIFIZIEREN FÜR DIE ARBEIT VON HEUTE UND MORGEN
Allianz deutscher Designer

88 WEITERBILDUNG ATTRAKTIVER MACHEN
Die Jungen Unternehmer

EIN GEMEINSAMER AUFBRUCH FÜR EINE POLITIK DER ERMÖGLICHUNG

Oliver Suchy

Der Kontrast könnte kaum größer sein: Der Dialogprozess zeigt zwar eine große Einigkeit über die Bedeutung von Qualifizierung für den digitalen Wandel, doch ein Kompromiss, wie neue Konzepte umgesetzt werden sollen, steht noch aus. Es ist aber keine Zeit mehr zu verlieren. Die Quoten für die betriebliche Weiterbildung liegen – trotz jahrelanger Bekenntnisse und Aufrufen zu lebensbegleitendem Lernen – im Schnitt gerade einmal bei 35 Prozent, bei Geringqualifizierten nur bei 20 Prozent.[1] Auch die Weiterbildungsangebote bei der Einführung von digitalen Arbeitsmitteln sind mehr als bescheiden.[2]

Wir brauchen nicht weniger als einen gemeinsamen Aufbruch für eine Politik der Ermöglichung. Wer die Menschen im digitalen Wandel »mitnehmen« will, muss Beschäftigten wie Arbeitslosen handfeste Angebote machen: Sie brauchen attraktive Möglichkeiten, um berufliche Handlungskompetenzen zu erwerben, auszubauen und auf den Arbeitsmärkten der Zukunft mobiler sein zu können. Nur mit einem großen Wurf gelingt der viel zitierte – und tatsächlich dringend notwendige – Kulturwandel in Unternehmen und bei Beschäftigten. Dazu können digitale Technologien ebenso beitragen wie der Ausbau der Infrastruktur in Richtung Arbeitsversicherung.

Es braucht mehr: Zeit, Geld und eine intelligente Arbeitsorganisation. Im Weißbuch finden sich hier interessante Vorschläge: Der perspektivisch in Aussicht gestellte Rechtsanspruch auf Weiterbildung sollte rasch realisiert werden, die Idee eines »persönlichen Erwerbstätigenkontos« strikt auf Qualifizierung ausgerichtet werden. Gleichzeitig sollten tarifliche Initiativen wie eine Bildungsteilzeit oder Weiterbildungsfonds gefördert werden. Damit die Qualifizierung nicht an betrieblichen Hürden scheitert, sollten Arbeitszeiten besonders für diese Bedarfe flexibler gestaltet werden. Hier kann auch das geplante Recht auf befristete Teilzeit mit Aufstockungsanspruch helfen, Freiräume für Qualifizierungszeiten zu ermöglichen. Damit es in den Betrieben am Ende auch gut umgesetzt werden kann, sollte die Mitbestimmung erweitert werden: sowohl bei Fragen der Qualifizierung als auch bei der Arbeits-(zeit)gestaltung.

DEUTSCHER GEWERKSCHAFTS-BUND

Der DGB ist die größte gewerkschaftliche Dachorganisation in Deutschland. Er vertritt als zentraler gewerkschaftlicher Akteur die Arbeitnehmerinteressen und deckt dabei alle Branchen und Wirtschaftsbereiche ab. Dabei fällt ihm die Aufgabe zu, die durchaus diversen Positionen aus Industrie- und Dienstleistungsgewerbe zu vereinen. So steht für den DGB der Erhalt fundamentaler Arbeitnehmerrechte ebenso im Vordergrund wie deren Ausweitung auf neue Felder digitalisierten Arbeitens.

Oliver Suchy ist Leiter des Projekts Arbeit der Zukunft beim DGB.

[1] IAB, März 2017
[2] Initiative D21, Digital-Index 2016

MENSCHEN DIFFERENZIERT UND PUNKTGENAU IN EINZELNEN KOMPETENZBEREICHEN WEITERQUALIFIZIEREN

Barbara Dorn

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE

Die BDA ist der Spitzenverband der deutschen Wirtschaft. Nach außen vertritt sie branchenübergreifend die sozial- und arbeitspolitischen Interessen der privaten und gewerblichen Wirtschaft. Nach innen moderiert die BDA branchen- und regionenübergreifende Konsense ihrer etwa eine Million Mitglieder. Im Rahmen der Sozialpartnerschaft ist die BDA der zentrale Ansprechpartner aufseiten der Arbeitgeber.

Dr. Barbara Dorn ist Abteilungsleiterin Bildung/Berufliche Bildung bei der BDA.

» Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt Weiterbildung und Qualifizierung vor neue Herausforderungen. Richtig ist, Weiterbildung und Qualifizierung aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für ein Gelingen des digitalen Wandels in den Fokus zu nehmen.

1. Bereits heute investieren Unternehmen jährlich 33,5 Mrd. Euro in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten. 86 Prozent aller Unternehmen haben sich in der betrieblichen Weiterbildung engagiert – das ist ein Rekordwert. Arbeitgeber qualifizieren in Abstimmung mit den Beschäftigten passgenauer, als andere Akteure dies je könnten. Sie tun dies im eigenen Interesse nach den betrieblichen Bedarfen – zügig, unbürokratisch und effektiv.

2. Das Ziel muss sein, differenziert und punktgenau Menschen in einzelnen Kompetenzbereichen weiterzuqualifizieren. Betriebliche Weiterbildung von Beschäftigten muss immer die Interessen und Neigungen der Arbeitnehmer ebenso wie die betrieblichen Bedarfe aufgreifen und in Einklang bringen. Freistellungs- und Weiterbildungsansprüche für alle – einschließlich eines pauschalen Rechts auf Weiterbildung – widersprechen diesem Grundsatz.

3. Schon heute existieren gut funktionierende Weiterbildungsberatungsstrukturen und Weiterbildungsdatenbanken, die erhalten werden müssen. Ein Ausbau der BA zu einer umfassenden Weiterbildungsberatungsbehörde ist nicht erforderlich. Die Arbeitsagenturen können in ihrem regionalen Kontext und in Abhängigkeit zum regionalen Bedarf eine Lotsenfunktion übernehmen.

BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT DURCH GEFÖRDERTE BILDUNGSTEILZEIT SICHERN

Karl-Heinz Brandl

» Im Kontext zunehmender Digitalisierung wird Weiterbildung zu einem zentralen Schlüssel für die Entwicklung der Arbeitswelt.

Hierfür ist es notwendig, eine Weiterbildungskultur in den Betrieben zu etablieren, die seitens der Politik durch eine aktive staatliche Weiterbildungspolitik unterstützt wird. Ein Bundesgesetz zur Weiterbildung sollte förderliche Rahmenbedingungen herstellen. Dieses Gesetz muss neben dem Recht auf Weiterbildung und Beratung, Qualitätsstandards und Qualitätsssicherung vor allem auch die Finanzierung der Weiterbildung sichern und für die Beschäftigten Finanzierungsmöglichkeiten verbessern.

In diesem Rahmen schlägt ver.di eine geförderte Bildungsteilzeit vor, um die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen zu sichern und Rationalisierungsfolgen abzufedern. Das Modell der Bildungsteilzeit greift die in der Vergangenheit übliche Förderung der Altersteilzeit auf und nutzt die Mechanismen dieses Modells zur Qualifikationsförderung. Das österreichische Modell ist hilfreich für solche Überlegungen: Dort ist es möglich, Arbeitszeit zu reduzieren, um sich weiterzubilden, und für die wegfallenden Stunden einen »Lohnersatz« zu bekommen. Zwar ersetzen die Zuschüsse während der Qualifizierung den Lohn nicht in voller Höhe, aber sie erleichtern die Teilzeit. Tarifabschlüsse zur Förderung von Bildungsteilzeit mit staatlichen Zuschüssen könnten dies unterstützen. Der Rechtsanspruch auf Rückkehr von der Teil- in die Vollzeitarbeit sollte noch in dieser Legislaturperiode geschaffen werden. Ein solcher gesetzlicher Anspruch würde auch die Stundenreduktion während der Qualifizierungszeit attraktiver machen.

VEREINIGTE DIENSTLEISTUNGS-GEWERKSCHAFT

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di vertritt einen Großteil derjenigen Beschäftigten, die von der Digitalisierung unmittelbar in ihrem Arbeitsalltag betroffen sind. Als zweitgrößte Einzelgewerkschaft setzt sie sich für Interessen von etwa zwei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern des Dienstleistungssektors ein.

Karl-Heinz Brandl ist Bereichsleiter Innovation und Gute Arbeit sowie Bundessekretär MTI bei ver.di.

WEITERBILDUNG IMMER VOM BEDARF HER DENKEN

Andreas Ogrinz

BUNDESARBEITGEBERVERBAND CHEMIE

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie ist der tarif- und sozialpolitische Spitzenverband der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie großer Teile der Kautschuk-Industrie und der Kunststoff verarbeitenden Industrie. Er vertritt die Interessen seiner zehn regionalen Mitgliedsverbände mit 1.900 Unternehmen und 550.000 Beschäftigten gegenüber Gewerkschaften, Politik und Öffentlichkeit.

Dr. Andreas Ogrinz ist Geschäftsführer des BAVC und zuständig für die Bereiche Bildung, Innovation und Nachhaltigkeit.

» Bildung ist die Conditio sine qua non für den Erfolg der digitalen Transformation. Das gilt für die Volkswirtschaft als Ganzes ebenso wie für die deutsche Chemie. Gerade Weiterbildung gewinnt in einem Umfeld an Bedeutung, das sich durch permanenten und beschleunigten Wandel auszeichnet. Sie muss aber immer vom Bedarf her gedacht werden. Daher fordern die Chemie-Arbeitgeber dreierlei:

1. Kein neuer Rechtsanspruch auf Weiterbildung, keine einseitigen Belastungen für die Arbeitgeber. Weiterbildung muss sich am betrieblichen Bedarf orientieren. Spezifische, möglichst individuelle Bildungsziele und ein fairer Lastenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind elementare Bestandteile einer erfolgreichen Weiterbildungsstrategie.

2. Kein Umbau der Arbeitsagentur in eine »Bundesweiterbildungsbehörde«. Eine weitere Professionalisierung der Beratungs- und Lotsenfunktion der Arbeitsagentur im Bereich der Weiterbildung ist zu begrüßen. Eine mögliche neue Rolle als »Bundesweiterbildungsbehörde« lehnen wir jedoch ab.

3. Betriebliche Weiterbildung als Kernauftrag von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ernst nehmen. Der Bedarf an neuen Kompetenzen ist den betrieblichen Akteuren vor Ort am besten bekannt. Es kann nicht Aufgabe der Arbeitsagentur sein, präventiv, ohne konkreten Anlass, in die betriebliche Weiterbildung hineinzuwirken. Digitalisierung erfordert agile und durchlässige Aus- und Weiterbildungssysteme, die Beschäftigte zeitnah und passgenau qualifizieren, sobald dies notwendig wird.

DIGITALE BILDUNG FÜR ALLE

Ulrich Aengenvoort

» Lernen/Weiterbildung im Kontext von Digitalisierung muss mehr sein als Vermittlung arbeitsmarktrelevanter Qualifikationen und Basiskompetenzen zur Anwendung digitaler Technologien. Es geht auch um einen kulturellen, politischen und sozialen Wandel, der mit neuen Vorstellungen und Ansprüchen an die Gestaltung von Arbeit einhergeht. So sind auch die Entwicklung von Informations- und Kommunikationskompetenz sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation zentrale Komponenten einer erfolgreichen Gestaltung des Digitalisierungsprozesses.

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt erfordert zugleich flexiblere Möglichkeiten der Alltagsgestaltung. Der kompetente Umgang mit digital gestützten Service-Angeboten muss daher ebenso erlernt werden wie der mit assistiven Produktionssystemen. Arbeitsverdichtung in der digitalisierten Gesellschaft, aber auch verlängerte Lebensarbeitszeit im Zuge des demografischen Wandels erfordern zudem ein angemessenes Angebot zur gesundheitlichen Prävention.

Im Kontext der Digitalisierung geht es nicht zuletzt um gesellschaftliche Partizipation. Digitale Kompetenz gehört zu den vorausgesetzten Grundqualifikationen wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Sie bilden die Basis beruflicher und gesellschaftlicher Teilhabe. Für Menschen, die in dieser Hinsicht Anpassungsbedarfe haben, nimmt die Weiterbildung an Volkshochschulen eine Schlüsselrolle ein. Sie bietet allen Bevölkerungsgruppen Zugang zu entsprechenden Weiterbildungsangeboten, insbesondere auch Älteren, Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern, Erwerbslosen und Menschen mit Grundbildungsbedarfen. Sie bietet den Rahmen, einen Prozess lebenslangen Lernens zu etablieren und die digitale Kluft in der Gesellschaft zu überwinden. Voraussetzung sind verlässlich finanzierte Angebotsstrukturen jenseits unmittelbarer betrieblicher Belange, die öffentlich verantwortet werden müssen.

DEUTSCHER VOLKSHOCHSCHUL-VERBAND

Der DVV fördert die Weiterbildung und die Bildungsarbeit der Volkshochschulen und vertritt die Interessen seiner Mitglieder und der Volkshochschulen auf der Bundes-, der europäischen und der internationalen Ebene. Der Verband unterstützt die Zusammenarbeit und den fachlichen Austausch der Mitglieder, entwickelt Grundsätze und Leitlinien, er fördert die Qualität der erwachsenenpädagogischen Arbeit und der internationalen Zusammenarbeit.

Ulrich Aengenvoort ist Direktor des Deutschen Volkshochschul-Verbandes.

LEBENSLANG LERNEN – CHANCEN DER DIGITALISIERUNG NUTZEN

Dieter Spath

DEUTSCHE AKADEMIE DER TECHNIKWISSENSCHAFTEN

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften berät Politik und Gesellschaft, unterstützt die innovationspolitische Willensbildung und vertritt die Technikwissenschaften international. Ihren von Bund und Ländern erteilten Beratungsauftrag erfüllt die Akademie unabhängig, wissenschaftsbasiert und gemeinwohlorientiert. acatech verdeutlicht Chancen und Risiken technologischer Entwicklungen und setzt sich dafür ein, dass aus Ideen Innovationen und aus Innovationen Wohlstand, Wohlfahrt und Lebensqualität erwachsen.

Prof. Dr. Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Dieter Spath ist Präsident von acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.

Die Digitalisierung verändert grundlegend die Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen. Eine zukunftsorientierte Strategie für lebenslanges Lernen basiert auf drei Eckpfeilern:

1. Unternehmen schaffen lernförderliche Arbeitsumgebungen. Um langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, müssen Lernprozesse an den konkreten Anforderungen im Betrieb ansetzen. Unternehmen ermöglichen Wissensarbeiterinnen und -arbeitern vermehrt kooperatives Lernen und Lernerfahrungen auch in anderen Unternehmen. Sie fördern das Lernen in virtuellen Netzwerken und neue Zertifizierungsformen bei Onlineseminaren. In der Fertigung unterstützen digitale Assistenz- und Wissenssysteme die Beschäftigten – arbeitsplatzintegriert und bedarfsorientiert.

2. Beschäftigte lernen flexibel und selbstbestimmt. Es gibt keine Standardlösungen für die Weiterbildung: Sie muss immer an individuellen Bedürfnissen und Kompetenzen der Beschäftigten ansetzen. Digitale Angebote mit hoher Personalisierbarkeit unterstützen flexibles und selbstbestimmtes Lernen. Indem Unternehmen die Selbstwirksamkeit der Beschäftigten fördern, machen sie diese zu aktiven Gestaltern der digitalen Transformation.

3. Staat und Gesellschaft flankieren zukunftsorientierte Weiterbildung. Ein branchenübergreifendes Nationales Kompetenz-Monitoring könnte helfen, Durchbrüche in der Verbreitung neuer Technologien frühzeitig zu erkennen und neue Weiterbildungskonzepte schnell umzusetzen – quasi »just-in-time«. Vor allem müssen sich auch die Hochschulen noch stärker am Weiterbildungsmarkt beteiligen.

WEITERBILDUNG IN UNTERNEHMEN KEIN NICE-TO-HAVE, SONDERN PFLICHTPROGRAMM

Juliane Petrich

Die Digitalisierung gestaltet unsere Arbeitswelt grundlegend neu. Digitale Prozesse und Technologien verändern nicht nur unsere Wirtschaft, sondern auch, wie wir heute und in Zukunft arbeiten. Für Erwerbstätige bedeutet dies große Chancen – aber auch Herausforderungen. Einige Jobprofile wird es schon in wenigen Jahren nicht mehr geben. Auf der anderen Seite entsteht eine Vielzahl neuer Tätigkeiten, und bestehende Jobs verändern sich. Das heißt: Ohne Weiterbildung geht es in Zukunft nicht mehr. Die sinkende Halbwertszeit von Wissen erfordert neue Antworten auf die Fragen des Erwerbs und Erhalts von Wissen. Dabei sind Unternehmen, Mitarbeiter und Politik gleichermaßen gefordert. Unternehmen müssen in die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investieren und dafür eine zentrale Weiterbildungsstrategie entwickeln. Führungskräfte müssen dafür sensibilisiert werden, dass Weiterbildung kein *Nice-to-have* ist, sondern ein Pflichtprogramm. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen benötigen zusätzlich die Unterstützung der Politik, etwa durch Beratungs- und Förderleistungen. Die Politik ist auch aufgerufen, die Grundlagen für Weiterbildungen durch eine fundierte Schulbildung zu legen. Diese muss die Themen der digitalen Welt stärker als bislang berücksichtigen und den Erwerb von digitalen Kompetenzen verpflichtend im Lehrplan verankern. Letztlich sollte jeder Einzelne Weiterbildung aktiv einfordern und Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen.

BITKOM

Bitkom ist der Digitalverband Deutschlands und vertritt mehr als 2.400 Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Ziele sind insbesondere eine innovative Wirtschaftspolitik, die Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik.

Juliane Petrich ist Bereichsleiterin Bildungspolitik & Arbeitsmarkt bei Bitkom.

DREI THESEN ZUM THEMA LERNEN UND WEITERBILDUNG IM 21. JAHRHUNDERT

Hannes Klöpper

IVERSITY

iversity ist eine Online-Lernplattform für Hochschullehr- und Weiterbildungsangebote von Experten aus ganz Europa. Im Jahr 2011 gegründet, startete iversity zunächst als Plattform für die digitale Begleitung von regulären Universitätskursen. Nachdem 2012 Massive Open Online Courses (MOOCs) die Bildungswelt eroberten, wandelte sich die Plattform zum ersten europäischen Anbieter von MOOCs. Seit 2015 biete iversity digitale Weiterbildungskurse für Unternehmen an.

Hannes Klöpper ist CEO und Gründer von iversity. Seit 2016 ist er Mitglied des Beirats »Junge Digitale Wirtschaft« des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

These 1: Lernen muss heutzutage selbstverständlich als eine Form der Arbeit betrachtet werden. Leider beschreibt das Stromberg-Diktum »Weiterbildung ist gut, aber nicht heute« noch allzu treffend die Haltung vieler Chefs in deutschen Unternehmen. Hier braucht es dringend einen Kulturwandel, denn all die digitalen Neuerungen, mit denen sich die Beschäftigten tagtäglich konfrontiert sehen, müssen verdaut werden. Wird dafür keine Zeit eingeplant, kommt es zu Frust und einer Verweigerungshaltung.

These 2: Digitales Lernen kann mehr als Compliance. Wir erleben derzeit die Entwicklung neuer asynchroner Lehrformate und Plattformen, die die didaktische Qualität und Effektivität der Präsenzlehre mit der Skalierbarkeit, der Kosteneffizienz und Flexibilität des E-learning verbinden. Zukünftig werden derartige Angebote nicht mehr bloß zur Vorbereitung der Präsenzlehre oder für Compliancetrainings eingesetzt werden, sondern auch den Bereich des sogenannten Graustufenlernens erfassen – also jene Themen bzw. Fragestellungen, bei denen es keine einfachen Antworten in Form von »ja« oder »nein« bzw. »richtig« oder »falsch« gibt. Wenn alle Aspekte der traditionellen Weiterbildung, d. h. neben den Inhalten auch Reflexionsaufgaben und der Austausch mit anderen Lernenden, online voll abgebildet werden, können Lernende auch in diesen Bereichen relevante Lernergebnisse erzielen.

These 3: Jenseits der klassischen »Personalentwicklung« wird Weiterbildung zukünftig zu einem Hebel für strategische Veränderungsprozesse. Effektive Onlinekurse werden ein zentrales Instrument der internen Unternehmenskommunikation. So können etwa weitreichende Strategieänderungen, das Aufkommen neuer Technologien, regulatorische Veränderungen, die Integration zugekaufter Unternehmen, die schnelle Expansion in neue Märkte und andere wichtige Themen, die das Management bewegen, schnell und effektiv kommuniziert werden. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »mitzunehmen«, vermeidet Trägheit und Konflikte und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

WEITERBILDUNG IST DIE NEUE AUSBILDUNG

Knut Diekmann

» Digitalisierung bedeutet nicht nur für Berufsanfänger, nicht genau zu wissen, was kommen wird. Schon heute arbeitet nur noch die Hälfte der Menschen in dem Beruf, für den sie ausgebildet wurde. Das wird in Zukunft den Erwerbstätigen noch seltener gelingen.

Welche Konsequenzen lassen sich für die Weiterbildung daraus ziehen?

1. Weiterbildung wird auch Phasen der Ausbildung einbeziehen müssen. Definierten frühere Begriffsbestimmungen »Weiterbildung als Fortsetzung oder Wiederaufnahme des organisierten Lernens«, so wird Weiterbildung künftig Ausbildung einschließen.

2. Es braucht eine neue (Weiter-)Bildungsoffensive, um zentrale Schlüsselkompetenzen unter den Erwerbstätigen auszubilden. Die schwer fassbare Digitalisierung wird vom Einzelnen jedenfalls neue Grundkompetenzen verlangen, um sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden und den eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Dazu zählen etwa Coding, Big Data, Cybersecurity oder Social media.

3. Die Bedarfe der Betriebe und unternehmerische Interessen werden noch mehr Ankerpunkt und Fadenkreuz der Weiterbildung als in der Vergangenheit. Denn nur darüber werden Menschen ihre Erwerbschancen sichern können. So helfen auch Standardlösungen in Wirtschaft 4.0 immer weniger, individuelle Lösungen sind daher die Norm.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER-TAG

Der DIHK vertritt die Interessen der gewerblichen Wirtschaft und den gemeinsamen Standpunkt der IHKs auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene gegenüber der Politik, der Verwaltung, den Gerichten und der Öffentlichkeit.

Dr. Knut Diekmann arbeitet beim DIHK als Referent für Grundsatzfragen der beruflichen Weiterbildung.

SICHERUNG DER EIGENEN EXPERTISE DURCH KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG IN FREIEN BERUFEN

Stephanie Bauer

BUNDESVERBAND DER FREIEN BERUFE

Der Bundesverband der Freien Berufe vertritt als einziger Spitzenverband der freiberuflichen Kammern und Verbände die Interessen der Freien Berufe, darunter sowohl Selbstständige als auch Angestellte, in Deutschland. Allein die rund 1,34 Millionen wirtschaftlich selbstständigen Freiberufler in Deutschland erzielen einen Jahresumsatz von rund 388 Mrd. Euro und steuern somit 10,1 Prozent oder jeden zehnten Euro zum Bruttoinlandsprodukt bei. Sie beschäftigen fast 3,6 Millionen Mitarbeiter – darunter ca. 122.000 Auszubildende.

Dr. Stephanie Bauer ist Hauptgeschäftsführerin des BFB.

» Die Digitalisierung revolutioniert unser Leben und Arbeiten, Berufsbilder und Anforderungsprofile verändern sich.

Auch für die Freien Berufe stellt dies hohe Anforderungen an die Qualifizierung, sprich: die Aus- und Weiterbildung. Denn Freiberuflerinnen und Freiberufler erbringen seit jeher Dienstleistungen von intellektuellem Niveau sowie individueller Güte. Um auch künftig eine fundierte Leistung zu garantieren, ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Expertise unerlässlich. Zum einen steigt die Nachfrage nach freiberuflichen Dienstleistungen weiter an; zum anderen erschließt die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle, die wir noch nicht kennen, weil sie Wissen unterschiedlicher Fachrichtungen intensiver vernetzt als es heute möglich ist.

Auf diese Veränderungen müssen sich Freiberuflerinnen und Freiberufler und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits in der Ausbildung vorbereiten. Auch später, im Berufsleben, bedarf es einer kontinuierlichen »digitalen Weiterbildung«. Wesentlich ist dabei:

- Unverzichtbares Fundament, um die Möglichkeiten der Digitalisierung sinnvoll nutzen zu können, ist und bleibt in den Freien Berufen fachspezifische Kompetenz und persönliche Eignung.

- Die digitale Kompetenz der Berufsträger und ihrer Mitarbeiter muss stets »am Puls der Zeit« sein, um Möglichkeiten, Risiken und Grenzen der Digitalisierung richtig einschätzen zu können.

- Mit Blick auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung gilt es, Perspektiven aufzuzeigen, die der digitalen Lebens- und Arbeitswirklichkeit gerecht werden.

EINMAL FACHKRAFT, IMMER FACHKRAFT. QUALIFIZIEREN FÜR DIE ARBEIT VON HEUTE UND MORGEN

Victoria Ringleb

»Kürzlich erzählte ein Mitglied unseres Verbandes, dass sein Sohn mit der Frage nach Hause gekommen sei: »Warum stellen die Lehrer in der Schule eigentlich nur Fragen, deren Antworten sie schon kennen?«

Damit finden wir uns mitten im bildungspolitischen Dilemma unseres Landes wieder. Wir stimmen der Zustandsbeschreibung im Grünbuch, »Kreative und soziale Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Arbeiten werden zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen …«, vollumfänglich zu. Unsere Geschichte zeigt, dass es hierbei schon in den Schulen Defizite gibt.

Richtig ist, dass eine neue Weiterbildungskultur in Deutschland etabliert werden muss. Wenn Lernen lebenslang wird, muss die Verantwortung und Rolle von Staat und Gesellschaft dabei neu definiert werden. Damit wollen wir nicht die steuerliche Alimentierung der Weiterbildung vorschlagen. Vielmehr geht es uns darum aufzuzeigen, dass eine neue Weiterbildungskultur nur erfolgreich sein wird in der engen Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die grundständige Ausbildung.

Weiterbildung ist heute gekennzeichnet von einer großen inhaltlichen und methodischen Vielfalt und einer immer kürzeren Halbwertszeit des erworbenen Wissens. Unseres Erachtens werden institutionalisierte Angebote dieser Herausforderung dauerhaft kaum gerecht. Überdies sind sie in den meisten Fällen für kleine Unternehmen und Soloselbstständige ungeeignet. Daher unterstützen wir zum einen die Idee, die Entwicklung innovativer Lernmethoden und ihre Erprobung in geschützten (Experimentier-)Räumen zu fördern. Zum anderen ist die Vernetzung von Akteuren in der Weiterbildung zu unterstützen. Derlei Netzwerke dienen gleichermaßen dem Wissensaustausch und der Nutzung der Schwarmintelligenz der beteiligten Menschen, seien sie berufstätig, in Ausbildung, in Übergangszeiten oder anderen, ähnlichen Situationen.

Der Vater kannte die Antwort auf die Frage seines Sohnes und beteiligte sich mit großem Engagement am AGD-Projekt »Design macht: Schule«: https://agd.de/designer/szene/design-macht/design-macht-schule

ALLIANZ DEUTSCHER DESIGNER

Die Allianz deutscher Designer AGD ist mit rund 3.000 Mitgliedern der deutschlandweit größte Berufsverband freiberuflicher Designerinnen und Designer aller Disziplinen. Gegründet 1976, setzt sie sich seit nunmehr 40 Jahren für die Interessen ihrer Mitglieder ein. Das reicht vom Engagement in sozialrechtlichen Fragen wie der Versicherung in der Künstlersozialkasse, in deren Beirat sie Mitglied ist, über den regelmäßigen Neuabschluss des Vergütungstarifvertrages Design (VTV Design) mit dem Tarifpartner SDSt e. V. bis hin zur Beratung ihrer Mitglieder in allen unternehmerischen und (steuer-)rechtlichen Fragen.

Victoria Ringleb ist Geschäftsführerin der AGD.

WEITERBILDUNG ATTRAKTIVER MACHEN

Hubertus Porschen

DIE JUNGEN UNTERNEHMER

DIE JUNGEN UNTERNEHMER sind der einzige Verband für junge Familien- und Eigentümerunternehmer in Deutschland. Er vereinigt Gründer und Nachfolger bis zum 40. Lebensjahr. Als wirtschaftspolitische Interessenvertretung setzt sich der Verband für optimale unternehmerische Rahmenbedingungen sowie eine generationengerechte Politik ein.

Dr. Hubertus Porschen ist Bundesvorsitzender von DIE JUNGEN UNTERNEHMER.

» Über die konkreten Auswirkungen der Digitalisierung auf den deutschen Arbeitsmarkt gibt es derzeit viele Prognosen, die zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Einig sind sich die Experten jedoch darin, dass »Arbeit 4.0« mit höheren Ansprüchen an die Qualifikation der Arbeitnehmer einhergehen dürfte. Der Weiterbildung in den Betrieben kommt demnach eine Schlüsselrolle zu. Nun haben die Weiterbildungsbemühungen seitens der Unternehmen seit der Jahrtausendwende stetig zugenommen. Mittlerweile qualifiziert jedes zweite Unternehmen in Deutschland seine Mitarbeiter weiter. Das ist gut, reicht aber noch nicht aus. Zumal Ältere, aber auch Geringqualifizierte weniger stark von den Weiterbildungsangeboten der Betriebe profitieren als junge und höher qualifizierte Mitarbeiter. Was also ist zu tun?

1. Die Unternehmen und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen noch mehr für den Nutzen von Weiterbildung sensibilisiert werden.

2. Ein »Erwerbstätigenkonto«, das wie ein Bildungsgutschein funktioniert, kann mit entsprechend attraktiven Bildungsangeboten für die Arbeitnehmer versehen werden. Wichtig dabei ist, dass die Weiterbildungsangebote marktgerecht und möglichst Arbeitsplatz bezogen sind. Vor allem dann, wenn diese während der Arbeitszeit stattfinden.

3. Wir sollten bei der Weiterbildung verstärkt auf E-Learning zurückgreifen. Ähnlich wie in den Schulen und Hochschulen sind die Angebote auch im Bereich der Weiterbildung mit elektronischen Medien ausbaufähig. Mittels computerbasierter Selbstlernprogramme oder Videotrainings kann Weiterbildung in den Unternehmen deutlich effizienter gestaltet werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiten können sich zudem zeitlich viel flexibler weiterbilden.

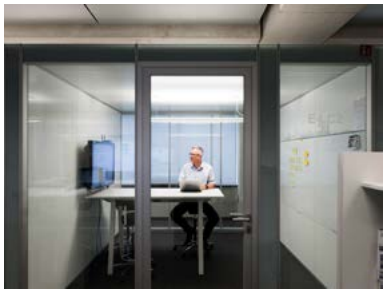
3

PRAXIS

LERNEN EIN LEBEN LANG

Protokolliert von Nina Hoppmann und Julia Sprügel
Fotografiert von Thomas Meyer

Die Motivation, Neues zu lernen, sich weiterzubilden oder beruflich komplett umzusatteln, kann sehr unterschiedliche Gründe haben. Zum Teil stellen Menschen erst im späteren Lebensverlauf fest, wo ihre wirklichen Interessen und Stärken liegen, für andere ist eine neue familiäre Situation der Beweggrund für eine berufliche Neuorientierung. Bei anderen wiederum machen Veränderungen im beruflichen Umfeld Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Das Angebot an Weiterbildungsangeboten wächst stetig und bietet viele Möglichkeiten und Formen des Weiterlernens. Wir haben sieben Personen zu ihrer persönlichen Lernmotivation und -erfahrung befragt.



Über den Fotografen

Thomas Meyer ist Mitglied bei Ostkreuz – Agentur der Fotografen. Er fotografiert für diverse internationale Magazine . Außerdem unterrichtet er Fotografie an der Ostkreuzschule für Fotografie und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Seine Fotografien sind regelmäßig in Einzel- und Gruppenausstellungen zu sehen.

»ICH MÖCHTE MEHR VERANTWORTUNG UND NEUE AUFGABEN ÜBERNEHMEN«

»Ich habe mich dazu entschlossen, den Meister zu machen, weil ich mich zum medizinischen Hintergrund meiner Arbeit weiterbilden möchte. Ich will nicht nur das Handwerk verstehen, sondern mehr über die Anatomie des Menschen und die Biomechanik lernen. Parallel dazu möchte ich in der Firma mehr Verantwortung und neue Aufgabengebiete übernehmen. Mein Chef hat letztlich auch den Anstoß dazu gegeben, die Meisterausbildung zu beginnen. Er hat mir immer wieder gesagt, wie gut er sich vorstellen kann, dass ich als Meister arbeite. Eigentlich bin ich recht glücklich in meinem Bereich, allerdings ist mir aufgefallen, dass ich meine tägliche Arbeit verbessern kann, indem ich diese Fortbildung mache.

Der fachbezogene Teil der Ausbildung dauert ein Jahr, die ersten fünf Monate sind Theorie, dann folgen fünf Monate Praxis, dann die Prüfungen. Obwohl es ›nur‹ die fachbezogenen Teile sind, ist es schon eine Menge Stoff, der vermittelt wird. Die allgemeinbildenden Teile habe ich bereits neben meiner Arbeit gemacht, unter anderem in einem Onlinelehrgang. Das hat mir allerdings nicht so gut gefallen, denn ich hatte niemanden, an den ich mich bei Fragen wenden konnte.

Das Unternehmen hat mich für das Jahr der Ausbildung freigestellt und ist mir auch bei der Finanzierung entgegengekommen. Das letzte halbe Jahr hat die Firma einen Teil des Gehalts einbehalten, den ich nun jeden Monat ausgezahlt bekomme. Außerdem übernehmen sie die Hälfte der Schulgebühren, was ein ordentlicher Batzen ist. Wie es nach dem Jahr weitergeht, steht noch nicht ganz fest. Ich kann sicher auf meine vorherige Stelle zurück, aber mein Arbeitgeber versucht, eine Meisterstelle für mich einzurichten.

Am liebsten möchte ich mich danach im Bereich der Sportprothetik weiterspezialisieren. Das müsste ich jedoch weitgehend eigenständig machen, denn es gibt wenige Schulungen in diesem Bereich. Im Unternehmen bin ich einer derjenigen, die die Schulungsunterlagen erstellen und für interne sowie externe Interessierte Seminare geben. Der Meisterkurs bringt mir daher selbst unheimlich viel. Denn spezialisiert zu sein, ist die eine Sache. Aber auch in anderen Bereichen gibt es interessante Lösungen, die man in den eigenen Spezialbereich übertragen kann.«

***Julian Napp** ist gelernter Orthopädietechniker und arbeitet seit 13 Jahren bei einem großen Unternehmen der Orthopädiebranche. Vor Kurzem hat er in Dortmund an der Berufsfachschule für Orthopädietechnik eine Ausbildung zum Meister begonnen.*

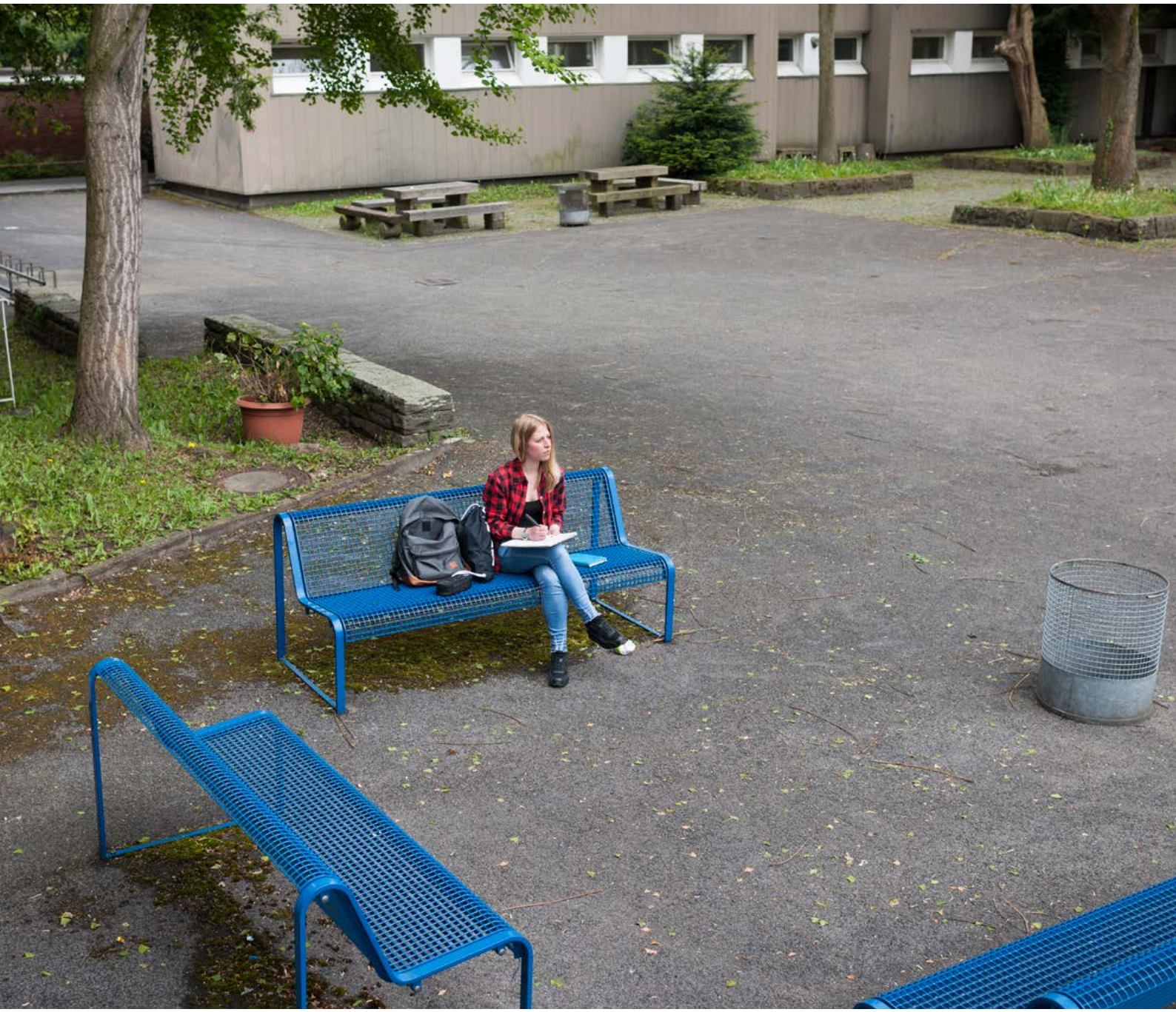
»DIE GESELLSCHAFT ACHTET SEHR DARAUF, OB MAN EINEN FORMALEN ABSCHLUSS HAT«

»Ich bin eigentlich kein Mensch, der gerne zur Schule geht. Dort habe ich eher schlechte Erfahrungen gemacht. Aber ich interessiere mich schon lange für die praktische soziale Arbeit mit Kindern und Jugendlichen – es macht mir einfach sehr viel Spaß, Zeit mit ihnen zu verbringen, und auch der Kontakt zu den Eltern gefällt mir. Eine Zeit lang konnte man mich jeden Tag in einem Jugendzentrum antreffen, denn zu dieser Zeit war ich arbeitslos. Ich hatte mit dem Hauptschulabschluss nach der 9. Klasse keinen Ausbildungsplatz gefunden und habe es leider nicht geschafft, meinen Realschulabschluss nachzuholen.

Nun mache ich eine schulische Ausbildung zur Sozialassistentin. Eine Freundin hat mich auf den Beruf aufmerksam gemacht. Nach dem eigentlichen Beginn der Ausbildung im Jahr 2015 musste ich wegen familiärer Probleme ein Jahr pausieren und habe gejobbt. Glücklicherweise konnten die Verantwortlichen meinen Ausbildungsplatz aber freihalten. Der Beruf der Sozialassistentin ist sehr vielseitig: Schon in der Ausbildung muss ich vier Praktika in unterschiedlichen Bereichen absolvieren. Bisher war ich in einem Kindergarten und in einem Krankenhaus. Bis zum Ende meiner Ausbildung stehen noch Praktika in einem Pflegeheim und einer Behindertenwerkstatt an. Aber ich weiß jetzt schon: Am meisten Spaß macht mir die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. In diesem Bereich will ich arbeiten.

In der Berufsschule wird sehr viel Lernstoff vermittelt. Damit komme ich gut zurecht, aber eigentlich dient meine Ausbildung nur dem Zweck, als Sozialassistentin arbeiten zu können. Ich habe sozialpädagogische Theorie- und Praxiseinheiten, in denen ich viel über Gestik, Mimik und Körperhaltung lerne. Die Gesundheitsförderung ist auch ein wichtiger Bestandteil meiner Ausbildung. Hier lerne ich Krankheiten kennen und Wege, sie zu behandeln. Außerdem erfahre ich, wie man Babys wickelt und was eine gesunde Ernährung ausmacht. Für mich war es die richtige Entscheidung, eine Ausbildung anzufangen. Ich merke, dass die Gesellschaft genau darauf achtet, ob jemand einen formalen Berufsabschluss hat oder nicht. Wenn ich meine Ausbildung abgeschlossen habe, habe ich immer noch die Chance, mich weiterzuqualifizieren und mich später selbstständig zu machen, damit ich noch mehr Menschen helfen kann. Aber erst einmal möchte ich in einem Jugendzentrum arbeiten.«

***Sylvie Watteau** hat im August 2015 eine schulische Ausbildung zur Sozialassistentin begonnen. Nach ihrem Schulabschluss war sie zunächst arbeitslos und jobbte auf 450-Euro-Basis. Seit sieben Jahren engagiert sie sich ehrenamtlich bei einem gemeinnützigen Träger im Bereich Jugendarbeit und Flüchtlingshilfe.*



»IN MEINEM UNTERNEHMEN SETZEN SICH ALLE FÜR WEITERBILDUNG EIN«

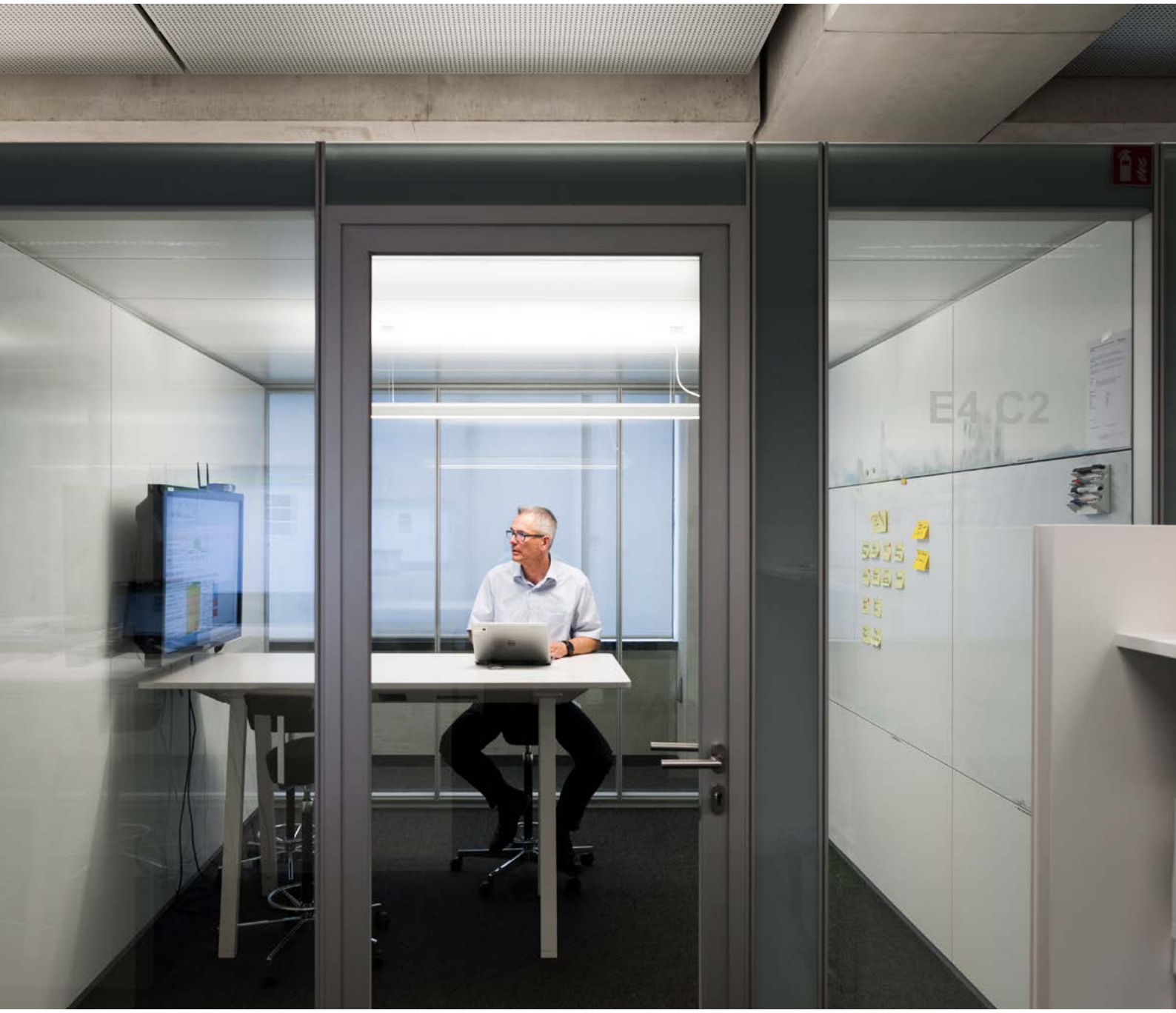
»Ich bin Softwareentwickler. Eine klare Formulierung der Anforderungen ist entscheidend für einen sauberen Prozess, aber auch für die spätere Qualität des Produkts. Hier habe ich schon immer meinen Schwerpunkt gesetzt. Inzwischen setzen wir in der Software- und Maschinenentwicklung auf agile Entwicklungsmethoden. Damit können wir die steigende Komplexität von Entwicklungsprojekten besser bewältigen und dennoch Schnelligkeit und Qualität gewährleisten. So bin ich nach der Einführung von Agile der Chief Product Owner geworden. Ich bin der Hauptverantwortliche für das Produkt, ich kenne seine Kunden, verwalte und priorisiere die Anforderungen und steuere so das Entwicklungsteam.

In unserem Unternehmen ist Weiterbildung eine Selbstverständlichkeit und wird in den Halbjahres- und Jahresgesprächen besprochen. Die Initiative geht etwa zur Hälfte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zur Hälfte von den Führungskräften aus. Uns steht das gesamte Fortbildungsspektrum zur Verfügung. So habe ich in meinem Arbeitsleben immer wieder an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen und setze mich auch dafür ein, dass in meinem Team regelmäßig Weiterbildung stattfindet. Es kommt häufig vor, dass Mitarbeitende eine Schulung besuchen und anschließend von ihren positiven Erfahrungen berichten. Oft nehmen dann auch andere Kolleginnen und Kollegen die Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch.

Allerdings müssen Schulungen auf einem hohen Niveau angeboten werden, da wir es oft mit sehr spezifischen Fragen und Problemen zu tun haben. Inhaltlich geht es bei uns verstärkt um die gelebte Praxis in der agilen Entwicklung und Fragen der aktiven Projektarbeit. Da muss ein Seminaranbieter erst einmal mithalten können.

Natürlich fällt es im Unternehmen nicht jedem leicht, sich im Kontext von Wandel und Digitalisierung auf etwas Neues einzulassen. Ich bin da sehr offen und kann mich schnell begeistern. Gleichzeitig bin ich aber auch sehr analytisch, weshalb ich mich schwer damit tue, wenn Prozessstrukturen zu schnell verändert werden. Mein Wunsch ist es, unsere Arbeitsprozesse evaluieren zu lassen. Mit einem Blick über die Schulter lassen sich noch einfacher Potenziale erkennen.«

Thomas Fritzenschaft *hat ein Studium der Elektronik abgeschlossen und ist anschließend in die Softwareentwicklung eines Hochtechnologieunternehmens eingestiegen. Dort ist er seit über 30 Jahren tätig.*



»ICH MÖCHTE BERUFLICH VORANKOMMEN UND ZEIT FÜR MEINE FAMILIE HABEN«

»Meine berufliche Laufbahn habe ich mit einer Ausbildung zur Rechtsanwalts- und Notariatsfachangestellten begonnen. Damals habe ich gemerkt, dass ich gerne in diesem Bereich studieren möchte. Ich habe mich für den Diplomstudiengang Internationales Wirtschaftsrecht entschieden und die Schwerpunkte Internationales Rechnungswesen, Prüfungswesen und Besteuerung gewählt. Meine Mutter ist Leiterin der Liegenschaftsverwaltung in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dadurch habe ich schon früh einen Blick in diese Welt bekommen.

Direkt nach meinem Studienabschluss ist mir der Berufseinstieg in die Wirtschaftsprüfung gelungen. Mir gefällt das deshalb so gut, weil man einen Einblick in die verschiedenen Unternehmensstrukturen erhält und bereits früh lernt, mit Kunden zu kommunizieren. Meine Aufgabe ist es, Jahres- und Konzernabschlüsse zu prüfen. Das ist eine sehr spannende Tätigkeit, die sich aber leider nicht gut mit meinem Familienleben vereinbaren lässt. Das liegt daran, dass mein Arbeitsplatz praktisch bei den Kunden ist und ich oft reisen muss. Daneben sind geregelte Arbeitszeiten eine Seltenheit, insbesondere in der sogenannten Busy Saison, der Hochsaison der Abschlussprüfung.

Seit ich ein Kind habe, möchte ich gerne flexibler arbeiten. Das ist in der Wirtschaftsprüfung allerdings nur schwer möglich. Deshalb mache ich die Weiterbildung zur Steuerberaterin. Bis zu meinem Abschluss ist es ein langer und anstrengender Weg: Ich nehme an Kompakt- bzw. Wochenendkursen teil, muss Klausuren einreichen und in den Abendstunden lernen. Parallel dazu mache ich einen Fernlehrgang zur Klausurvorbereitung. Trotzdem macht es mir unheimlich Spaß zu lernen. Mich hat der Ehrgeiz gepackt, und am liebsten möchte ich das Gelernte direkt anwenden.

Von meinem Umfeld verlange ich derzeit viel, weil ich teilweise auch an den Wochenenden eingespannt bin. Ich stehe unter Druck, weil ich die Prüfung im Oktober auf Anhieb bestehen möchte. Nach meiner Weiterbildung möchte ich als Steuerberaterin arbeiten. Mein Traum wäre es, mich irgendwann einmal mit einer eigenen Kanzlei selbstständig zu machen.«

Denise Lieber *bereitet sich seit Mai 2016 auf das Steuerberaterexamen vor. Sie muss die schriftliche Prüfung im Herbst 2017 bestehen, um für die mündliche Anfang 2018 zugelassen zu werden.*

»ICH MÖCHTE DIE ASPEKTE DER SOZIALEN MIT DER KREATIVEN ARBEIT VERBINDEN«

»Als ich 2012 mit der Fotografie angefangen habe, war mir schnell klar, dass mir in meinem Beruf als Erzieher in einem Kindergarten genau diese Art von Arbeit gefehlt hat. Als Erzieher macht man immer etwas für andere, bei der Fotografie hingegen kann ich etwas für mich selbst gestalten. Nachdem ich mit der Street-Fotografie angefangen hatte, habe ich beschlossen, mich weiterzubilden. Ziemlich schnell bin ich auf die Fotoakademie Köln gestoßen und habe dort zwei Semester studiert. Das ging aufgrund meiner Arbeitsproben, obwohl ich kein Abitur habe. Während des Studiums habe ich in Vollzeit als Erzieher gearbeitet, nebenbei noch Jobs als Fotograf eingeschoben und Projekte für mein Studium eingereicht.

Das alles habe ich nach einiger Zeit einfach nicht mehr geschafft und die Ausbildung an der Fotoakademie vorzeitig beendet. Außerdem habe ich mich entschieden, nicht mehr für 30 Stunden in der Woche im Kindergarten zu arbeiten. Ab Sommer 2017 werde ich mich selbstständig machen und freie Medienworkshops für Kinder und Jugendliche anbieten. Den Job als Erzieher hänge ich an den Nagel, weil ich mich spezifischer auf ein Thema konzentrieren möchte. Aber mir liegt viel daran, mein sozialpädagogisches Wissen mit der Fotografie zu verbinden.

Für mich ist es von Vorteil, dass für den Job des Fotografen die formale Bildung nicht so ausschlaggebend ist. Wenn ich als Fotograf gebucht werde, geht es immer um meine Fähigkeiten. Im sozialen Bereich hingegen habe ich zuerst eine Ausbildung zum Sozialhelfer gemacht und parallel meinen Realschulabschluss nachgeholt. Die Ausbildung zum Erzieher habe ich angeschlossen. Vieles in meinem Leben hat sich dank der Arbeit im sozialen Bereich strukturiert und geregelt. In meinen Workshops möchte ich nun die Aspekte der sozialen Arbeit mit der kreativen und freien Arbeit des Fotografierens kombinieren. Aus beiden Bereichen konnte ich viel für mein eigenes Leben lernen, das möchte ich nun weitergeben.«

***David Henselder** verbindet schon seit einigen Jahren Beruf und Berufung miteinander: Neben seinem Job als Erzieher in einem Kölner Kindergarten widmet er sich der Fotografie. Bald wagt er den Schritt in die Selbstständigkeit.*

»DEUTSCH ZU LERNEN IST MIR WICHTIG, WEIL ICH WIRKLICH HIER LEBEN MÖCHTE«

»Ich wurde in Somalia geboren und lebe seit 2015 in Deutschland. Bevor ich nach Deutschland kam, habe ich schon in unterschiedlichen Berufen gearbeitet. In Äthiopien habe ich an der Unity University Wirtschaftswissenschaften studiert und war währenddessen als Logistics Assistant Manager tätig. Nach meinem Abschluss habe ich sechs Monate als Lehrer gearbeitet. In Somalia gibt es kein funktionierendes Bildungssystem, deshalb müssen sich die Menschen Wissen mehr oder weniger selbst aneignen. Ich habe den Kindern und Jugendlichen Englisch und mathematische Grundlagen beigebracht.

Hier in Deutschland muss ich wieder sehr viel lernen: Für Geflüchtete ist es schwierig, sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu etablieren. Es ist eine große Herausforderung, dass in erster Linie nicht unsere Erfahrungen zählen, sondern nur unsere Sprachkenntnisse. Man muss schon sehr gut Deutsch sprechen, um eine Chance zu haben. Formale Bildungsabschlüsse muss man mit offiziellen Dokumenten nachweisen können. Viele Menschen kommen aber ohne Zeugnisse nach Deutschland. Auch ich kann so etwas nicht vorweisen. Deshalb habe ich mich dazu entschieden, mich weiterzubilden, um für den Arbeitsmarkt in Deutschland attraktiver zu werden.

Deutsch zu lernen ist meine erste Priorität, weil ich wirklich hier leben möchte. Ich habe das Sprachniveau A2 erreicht und nehme gerade an einem aufbauenden Sprachtraining teil, das mir die Bundesagentur für Arbeit vermittelt hat. Außerdem mache ich einen sechsmonatigen Onlinekurs ›Programmierung und Codierung‹ der Programmierschule Codedoor, den ich mit einem Nanodegree als Frontend-Developer abschließen werde. Meine Frau hatte mich auf dieses Programm aufmerksam gemacht. Die Lehrer hier vermitteln mir Kenntnisse in drei verschiedenen Programmiersprachen, und ich lerne sehr nah an der Praxis. Ich muss mich sehr anstrengen und viel lernen. Von dem Training erhoffe ich mir eine bessere Integration in die Gesellschaft. Für mich ist das ein großer Ansporn. Danach könnte ich mir vorstellen, Webdeveloper zu werden und für eine IT-Firma zu arbeiten.«

(Das Interview wurde für dieses Werkheft aus dem Englischen übersetzt.)

Abdirahman Muhumed Jama *lebt seit 2015 als Asylbewerber in Deutschland, er hat seit kurzem einen gesicherten Aufenthaltsstatus. Zurzeit nimmt er an einer Weiterbildungsmaßnahme der Onlineprogrammierschule Codedoor teil.*

»JE HÖHER DIE QUALIFIKATION, DESTO BESSER DIE AUFSTIEGSCHANCEN«

»Als ich meinen Bachelor in Germanistik und Psychologie beendet hatte, war mir klar: Ich möchte arbeiten, aber auch irgendwann einen Masterabschluss in der Tasche haben. Ich habe zunächst eine Zeit lang in Print- und TV-Redaktionen gearbeitet und eine Ausbildung zum PR-Officer absolviert. Weil sich das redaktionelle Umfeld und der Arbeitsmarkt sehr stark in Richtung Digitalisierung entwickelt haben, habe ich ein Volontariat als Content-Managerin angeschlossen. Die Anforderungen in der Onlinewelt unterscheiden sich stark von denen im Printbereich. Aufgrund der hohen Geschwindigkeit sollte man für diese Arbeit sehr gut ausgebildet sein und sich stetig weiterbilden, um auf dem Neusten Stand der Dinge zu bleiben.

Jetzt bin ich als Digital Marketing & Sales Managerin bei einer großen Bank dafür zuständig, den Bereich Baufinanzierung digital voranzutreiben sowie auf allen Onlinekanälen zu bewerben und weiter zu entwickeln. Parallel zu meinem Vollzeitjob mache ich an einer Technischen Hochschule einen Master of Web Science. Der Master ist überwiegend als Onlinestudium konzipiert. Vorlesungen finden dienstag- und donnerstagabends über ein Webkonferenz-System statt. Für Berufstätige ist das gut mit dem Job vereinbar, weil man nach Feierabend praktisch vom Sofa aus studieren kann. Trotzdem stehe ich mit meinen Kommilitonen im regelmäßigen Austausch, weil wir Facharbeiten gemeinsam einreichen müssen.

Letztendlich habe ich mich für den Master entschieden, weil ich mich weiterbilden und noch tiefer in die Materie einsteigen will. Aber natürlich will ich auch beruflich weiterkommen. Der nächste Schritt wäre für mich eine Führungsposition mit Personalverantwortung. Ich glaube, dabei hilft in meiner Branche das Studium sehr, denn die Bankenbranche ist in Sachen Digitalisierung und Bildungsabschlüsse noch sehr traditionell. Je höher die Qualifikation, desto besser sind die Aufstiegschancen.

Auch in den kommenden Jahren werde ich mich fortbilden und vielleicht promovieren. Wichtig ist mir dabei, dass ich regelmäßig jedes Jahr eine Fortbildung besuche. Die Doppelbelastung ist allerdings hoch. Ich muss die Anforderungen meines Arbeitgebers erfüllen und nebenbei noch studieren. Es gibt keinen Abend, an dem ich wirklich früh zu Hause bin und lernen könnte.«

Magdalena Abels *arbeitet als Digital Marketing & Sales Managerin bei einer großen Bank. Nach ihrem Bachelor in Germanistik und Psychologie macht sie zurzeit berufsbegleitend den Master of Web Science.*

INNOVATIVE ANSÄTZE IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Je nach Branche, Geschäftsmodell und Betriebsgröße können in der Weiterbildung sehr unterschiedliche Gestaltungsansätze erfolgreich sein. Sowohl bei der Entwicklung neuer Weiterbildungsstrategien als auch bei der Nutzung von digitalen Medien für die Weiterbildung stehen Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte aktuell noch vor vielen offenen Fragen. Eine Sammlung von Praxisbeispielen verdeutlicht den hohen strategischen Stellenwert des Themas in den Unternehmen und zeigt innovative Ansätze für die Umsetzung und die gelebte Praxis betrieblicher Weiterbildung. Die folgenden Beispiele zeigen einen Ausschnitt.

Die gesamte Sammlung von Gestaltungsbeispielen findet sich auf www.bmas.de unter dem Titel »Gute Praxis. Weiterbildung in Zeiten des digitalen Wandels« zum Download oder zur Bestellung. Die Sammlung berücksichtigt unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen.

VERÄNDERUNG ANSTOSSEN UND BEGLEITEN

Agile Master. *Unternehmen wandeln sich zu agilen Organisationen. Mitarbeitende des IT-Dienstleistungsunternehmens Fiducia & GAD IT AG bilden sich deshalb im Bereich der agilen Unternehmenskultur intern weiter. Im Agile-Master-Ausbildungsprogramm eignen sie sich fachliches Wissen an, das sie anschließend als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren weitergeben. Ihre Kolleginnen und Kollegen werden so für die digitale Transformation und für die Arbeit in einem agilen Unternehmen fit gemacht. Gleichzeitig erhöhen die Beschäftigten als »Agile Master« ihre Karrierechancen.*

Karin Neogradi
Anwendungs- und Systemintegratorin

»Ich bin über einen Blogeintrag in unserem Intranet auf das Thema agiles Arbeiten gestoßen. Ein beigefügter Flyer informierte zum Ausbildungsprogramm ›Agile Master‹. Für mich war sofort klar: Das will ich machen. Als kreativer und flexibler Mensch liegt mir viel daran, Veränderungen anzustoßen und zu begleiten. In einem Team etwas entstehen zu lassen, weckt Begeisterung, steigert die Kreativität, stärkt die Zusammenarbeit und ist unendlich bereichernd. Jeder kann sich aktiv einbringen. Stolpersteine werden schneller erkannt und können beseitigt werden.

Das Ausbildungsprogramm enthält eine Vielzahl von Seminaren, zum Beispiel Scrum Basics, Retrospektive, Scrum-Meetings und Team-Buildings erfolgreich moderieren.

Praktische Erfahrungen konnte ich sammeln, indem ich erfahrene ›Agile Master‹ begleitet habe, außerdem durch selbstständiges Vorbereiten und Moderieren von Retrospektiven. Meine Führungskraft und die Kolleginnen und Kollegen aus dem ›Agile Center‹ haben mich unterstützt. Das Ausbildungsprogramm hat mir einen guten Werkzeugkasten mit auf den Weg gegeben, um erfolgreich als ›Agile Master‹ zu starten.«

FIDUCIA & GAD IT AG
IT, Karlsruhe und Münster,
4.489 Beschäftigte

GELEBTES WISSENSMANAGEMENT

PLUS Referate. *Mit dem Format PLUS Referate hat die KOMET GROUP eine innovative Lösung für das interne Wissensmanagement geschaffen. Regelmäßig halten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Kolleginnen und Kollegen ein- bis zweistündige Referate über Themen aus ihrem Fachbereich. Die Inhalte werden zuvor gemeinsam mit der Personalentwicklung festgelegt. Das Besondere an den Qualifizierungsmaßnahmen der KOMET GROUP ist, dass die Beschäftigten ihr Expertenwissen weitergeben und ein lebhafter Wissenstransfer auch abteilungsübergreifend stattfindet.*

Pia Esslinger
Referentin Personalentwicklung

»Ziel der PLUS Referate ist es, dass Beschäftigte voneinander lernen und ihr Fachwissen teilen. Dieser Blick über den Tellerrand hilft, das übergeordnete Ganze zu verstehen. Zudem ist das Format sehr offen für Anregungen. Oft schlagen die Kolleginnen und Kollegen selbst Themen vor, über die sie gerne referieren möchten, und stimmen diese mit der Personalentwicklung ab.

Wir lernen in den Referaten die ganze Bandbreite von operativen bis hin zu strategischen Themen – sowohl aus dem technischen als auch dem kaufmännischen Bereich – kennen und können so unseren Horizont erweitern. Nach dem Prinzip ›von Mitarbeitern für Mitarbeiter‹ werden Themen angeboten, die für alle relevant sind, wie Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Prozess- oder Ideenmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse. In dem letzten Referat, das ich besucht habe, ging es um wertorientierte Unternehmensführung. Einen großen Vorteil der PLUS Referate sehe ich im Austausch und in der verstärkten Kommunikation untereinander. Während der Termine kommt man einmal außerhalb des betrieblichen Alltags mit Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Abteilungen zusammen, lernt gemeinsam und kann neue Kontakte knüpfen. Das stärkt das Miteinander. Wichtig finde ich auch, dass die internen Referentinnen und Referenten in den Fachreferaten immer einen konkreten Bezug zur Unternehmenspraxis herstellen können. Sie verfügen neben den erforderlichen theoretischen Grundlagen über langjährige Erfahrungen im Unternehmen und vermitteln somit spezifisches Wissen, das externe Trainerinnen und Trainer nicht mitbringen.«

KOMET GROUP GMBH
Hersteller von Präzisionswerkzeugen und Zerspanungsspezialist, Besigheim, 1.500 Beschäftigte

FREIE ART DES DENKENS

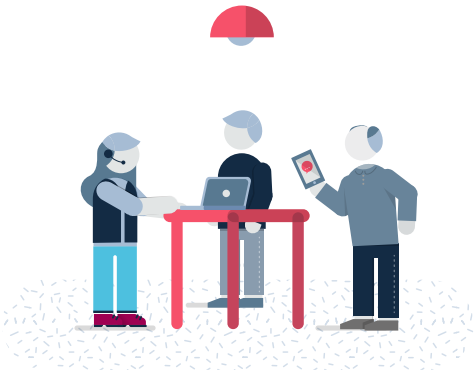
Spielwiese. *Mit der »Spielwiese«, einem wöchentlich fest eingeplanten Zeitfenster für interne Weiterbildung während der Arbeitszeit, ermöglicht das IT-Beratungsunternehmen INOSOFT AG seinen Mitarbeitenden eine kontinuierliche Qualifizierung in unterschiedlichen Themenfeldern. Jeden Freitag können die Beschäftigten in Kleingruppen mehr über neue Technologien lernen und Erfahrungswerte aus dem Arbeitsalltag austauschen. Zur Vorbereitung geben die Mitarbeitenden in einer Skill-Matrix an, in welchen Bereichen sie ihre Stärken oder ihren Weiterbildungsbedarf sehen.*

Timo Becker
Senior Software Engineer

»Wenn es zeitlich irgendwie passt, nehme ich immer an der Spielwiese teil. Ich finde es spannend, mich außerhalb der engen ›Projekt-Denke‹ zu bewegen. In der Spielwiese geht es um ganz unterschiedliche Themen – meist Technologien, mit denen sich Kolleginnen und Kollegen auseinandergesetzt haben. Sie zeigen ihre Erfahrungen und ermöglichen uns einen spielerischen Einstieg. Zum Beispiel haben wir einmal über mehrere Sitzungen hinweg eine Hardware entwickelt und die entsprechende Software dafür geschrieben. Das war für mich eine ganz tolle Erfahrung, denn normalerweise würde ich an so etwas nach Feierabend zu Hause tüfteln. So habe ich das mit Kolleginnen und Kollegen zusammen getan.

Diese freie Art des Denkens erweitert den Horizont und hebt sich von den Aufgaben ab, die ich üblicherweise erledige. Ich arbeite in einem klar abgesteckten Rahmen – vor allem, was Technik- und Zeitvorgaben sowie die Herangehensweise angeht. Klar werden acht von zehn Ideen, die wir in der Spielwiese entwickeln, nicht weiterverfolgt. Für unsere Arbeit interessante Ansätze sichern wir aber zum Beispiel dadurch, dass wir ein Wiki schreiben oder eine Kollegin bzw. ein Kollege sich weiter mit der Idee beschäftigt. So können wir neues Wissen auch später noch in Projekten anwenden. Davon abgesehen hat die Spielwiese noch einen schönen Nebeneffekt: Man diskutiert anschließend am Freitagabend über spannende Themen und schmeißt dazu auch schon einmal den Grill an.«

INOSOFT AG
IT, Marburg, 66 Beschäftigte



WISSEN ZUGÄNGLICH MACHEN

Flexicare 50+. *Unter dem Motto »Lebenslanges Lernen« führt das Projekt Flexicare 50+ ältere Mitarbeitende der Klinikum Arnsberg GmbH an den Umgang mit digitalen Medien heran. Durch E- und Mobile-Learning-Formate auf Tablet-PCs bilden sich die Mitarbeitenden im Bereich des »Evidence Based Nursing« (EBN) weiter. Konkrete Themenvorschläge für die Programme werden in Gesprächen mit den Nutzerinnen und Nutzern erarbeitet. Dank des Einsatzes digitaler Medien verbessert sich die Pflegequalität, und die Vernetzung mit anderen Pflegekräften wird erleichtert.*

Christine Dohmen
Krankenschwester und Breast Care Nurse

»Bei Flexicare 50+ geht es darum, uns Pflegenden, die älter als 50 Jahre sind, die sogenannten neuen Medien näherzubringen und uns neue Recherchemöglichkeiten aufzuzeigen, wodurch wir evidenzbasiertes Wissen erlangen können. Im Rahmen von Flexicare 50+ hatten wir regelmäßig Unterrichtseinheiten, manchmal auch Präsenzphasen. Das Ganze ging über drei Jahre. Wir haben die Fortbildung außer Haus gemacht. Das war gut so, damit wir dabei den Kopf von der Arbeit auf der Station frei hatten und uns voll und ganz auf den Unterricht konzentrieren konnten.

Während der Seminare haben wir jeweils zu zweit ein Tablet benutzt und uns mit dem Gerät vertraut gemacht. Von allen Teilnehmenden hatte zu Beginn keiner ein Smartphone, aber innerhalb dieser drei Jahre hat sich das komplett gewandelt. Tablets sind mittlerweile auch in der älteren Generation gang und gäbe.

Im Unterricht haben wir dann unterschiedliche Themen recherchiert. Die zentrale Frage dabei war immer: Was kann ich im Internet zu dem Thema finden und welche Quellen sind vertrauenswürdig? Eine Internetrecherche zu machen und diese mit Schlagworten einzugrenzen, war für die meisten von uns völlig neu. Ziel der Übung ist, dass wir schnell zu Antworten kommen, die trotzdem wissenschaftlich fundiert sind. Die Rechercheergebnisse helfen uns jedoch nicht nur persönlich, sondern wir teilen unser Wissen mit den Kolleginnen und Kollegen. Zum Thema Spätabort und Totgeburt haben wir zum Beispiel unseren eigenen Standard erstellt, den wir unseren Kolleginnen und Kollegen an die Hand geben können. Flexicare 50+ hat mir sowohl beruflich als auch privat viel gebracht.«

KLINIKUM ARNSBERG GMBH
Sozial- und Pflegeberufe, Arnsberg, 1.671 Beschäftigte

ERFAHRUNG HAUTNAH VERMITTELN

Datenbrille. *Der Automobilhersteller Daimler AG bietet seiner Belegschaft ein besonderes Instrument für die arbeitsplatznahe Weiterbildung und Qualifizierung: die Datenbrille. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, eigene Lernvideos zu drehen und diese zu kommentieren. Zu finden sind die Videos auf einer Lernplattform. Zuschauerinnen und Zuschauer der egoperspektivischen Lernfilme können so die realen Arbeitsprozesse mitverfolgen und sich weiterqualifizieren. Im Gegensatz zu anderen Weiterbildungsangeboten ist der Einsatz der Datenbrille kostengünstiger.*

Dennis Bess
Fachausbilder in der Montage für schwere Nutzfahrzeugmotoren

»Daimler Trucks erprobt in mehreren Piloten das praxisnahe Weiterbildungskonzept ›Smart Glasses‹. Über die Datenbrillen werden zum Beispiel im Bereich der Produktion für schwere Nutzfahrzeugmotoren mit unterschiedlichen Hubraumklassen Filme von Arbeitsschritten und -prozessen in der Montage erstellt. Die Brillenkamera nimmt unkompliziert Bild und Ton gleichzeitig auf, während ein erfahrener Mitarbeiter den Arbeitsprozess ausführt und erläutert. Diese Videosequenzen werden zur arbeitsplatznahen Qualifizierung genutzt.

Dies hat den Vorteil, dass detailreiches Fachwissen und komplexe Arbeitsvorgänge intuitiv aus einer subjektiven Sicht vermittelt werden. Im Arbeitsalltag sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Aufgaben häufig entweder auf das Wissen anderer angewiesen oder müssen aus eigenen Erfahrungen lernen. Mit der Datenbrille können sie jederzeit vom Expertenwissen ihrer Kolleginnen und Kollegen profitieren. Das zeigt sich insbesondere bei vermeintlich unbedeutenden Handgriffen, die mit anderen Medien oft nur unzureichend dokumentiert und weitergegeben werden können.

Die Qualifizierung durch die Datenbrille spart viel Zeit, ist in den Arbeitsalltag integriert und hat einen hohen Praxisbezug. Besonders beim Anlernen neuer Beschäftigter, beim Umlernen erfahrener Kolleginnen und Kollegen und im Rahmen der Erhaltungsqualifizierung haben sich die ›Smart Glasses‹ bewährt.«

DAIMLER AG
Automobilindustrie, Stuttgart, 282.000 Beschäftigte weltweit

4

PERSPEKTIVEN

DIE LERNENDE ARBEITS-GESELLSCHAFT. EIN VERSPRECHEN FÜR ALLE?

Thorben Albrecht

Wenn es in der Debatte um die digitale Transformation einen übergreifenden Konsens gibt, so ist es der Ruf nach mehr und besserer Bildung und Weiterbildung. Thorben Albrecht, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, plädiert für eine umfassende, nationale Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie und den schrittweisen Ausbau der Arbeitslosenversicherung zur Arbeitsversicherung. Zugleich warnt er davor, den Einzelnen aus dem Blick zu verlieren: Der Druck der digitalen Transformation darf nicht individualisiert und zu einer Überforderung insbesondere der vom Strukturwandel betroffenen Beschäftigten werden. Die Bereitschaft, zu lernen und sich auf Neues einzulassen, setzt einen Wandel der Arbeitskultur voraus, der gesellschaftlich getragen und politisch flankiert werden muss.

1. NEUAUSRICHTUNG DER ARBEITSMARKTPOLITIK

Verändert sich die Wirtschaft, verändert sich auch die Arbeitswelt. Umbrüche bei Geschäftsmodellen, Produktionsabläufen oder in der Interaktion mit Kunden bringen auch Umbrüche am Arbeitsplatz und in den Erwerbsbiografien der Beschäftigten mit sich. Gegenwärtig erleben wir die digitale Transformation unserer Arbeitswelt. Sie erfordert eine Politik, die den Wandel zusammen mit den Unternehmen, den Beschäftigten, den Verbänden und Gewerkschaften aktiv gestaltet, die Beschäftigten im Umgang mit neuen

Anforderungen unterstützt und neue Sicherheiten bereitstellt.

Damit Beschäftigte und Betriebe diesen Wandel erfolgreich bewältigen können, kommt der Arbeitsmarktpolitik eine Schlüsselrolle zu. Im Weißbuch Arbeiten 4.0 haben wir dazu erste Antworten aus Sicht des Bundesarbeitsministeriums formuliert: Wir brauchen eine umfassende Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie für die digitale Arbeitswelt, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, Aufstiegschancen zu verbessern und berufliche Neuorientierungen zu fördern. Die große Bedeutung einer umsichtigen Arbeitsmarktpolitik bei der Bewältigung struktureller Umbrüche bestätigt auch der Blick zurück: Als Mitte der 1960er-Jahre eine Automatisierungswelle den Produktionsbereich erfasste, hat dies nicht nur eine breite gesellschaftliche Debatte ausgelöst, sondern auch neue arbeitsmarktpolitische Antworten hervorgebracht. Das Arbeitsförderungsgesetz von 1969 legte schließlich den Grundstein für die präventive Arbeitsmarktpolitik.

Heute, mehr als ein halbes Jahrhundert später, erfordert die digitale Transformation eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik, die den Grundgedanken der präventiven Arbeitsmarktpolitik aufgreift und weiterentwickelt. Es gilt, Beschäftigte auf zum Teil stark veränderte Tätigkeiten und Berufe einzustellen. Es gilt, die Handlungsfähigkeit, aber auch die Lernmotivation des Einzelnen in einer Arbeitswelt zu erhalten, in der Wissen immer schneller veraltet und laufend neues Wissen gefragt ist. Es gilt mit alldem, Arbeitslosigkeit zu verhindern oder zu verringern und einen hohen Stand der Erwerbstätigkeit zu sichern. Und es gilt, die Fachkräftebasis in Deutschland trotz des demografisch bedingten Rückgangs der Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter vorausschauend zu sichern und dazu beizutragen, dass Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht auseinanderklaffen.

2. VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ÜBER WEITERBILDUNGSCHANCEN STÄRKEN

Dabei gehören Weiterbildung und Qualifizierung zu den wichtigsten Antworten. So geben im Zukunftsmonitor des Bundesforschungsministeriums *(2017)* neun von zehn Befragten an, Weiterbildung sei für den beruflichen Erfolg in einer digitalisierten Arbeitswelt zentral. Einer aktuellen Umfrage von TNS-Infratest *(2017)* zufolge teilen auch Arbeitgeber diese Einschätzung: Fast drei Viertel gaben an, der Weiterbildungsbedarf werde durch die Digitalisierung stark bis äußerst stark steigen. Dennoch hat diese Einsicht noch nicht bei allen Unternehmen dazu geführt, dass sie mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten tun. Zwar haben laut IAB *(2017)* 53 Prozent aller Betriebe in Deutschland im ersten Halbjahr 2016 die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unterstützt. Seit dem Beginn des neuen Jahrtausends ist der Anteil der weiterbildenden Betriebe damit deutlich angestiegen. Speziell in die digitalen Kompetenzen ihrer Beschäftigten investieren laut Bitkom *(2016)* jedoch über 60 Prozent der Unternehmen weder praktisch noch haben sie bereits eine zentrale Strategie dafür. Jede fünfte Firma ist sogar der Meinung, die Weiterbildung von Beschäftigten über 50 Jahre sei nicht sinnvoll. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in einer Umfrage der Unternehmensberatung Accenture *(2017)* lediglich 21 Prozent der Beschäftigten das Weiterbildungsangebot an ihrem Arbeitsplatz als hervorragend bewerten. Knapp ein Drittel gab an, im Betrieb keine oder nur unzureichende Möglichkeiten zur Weiterbildung zu haben.

Wenn wir die Chancen der Digitalisierung für Wirtschaft, Beschäftigung und gute Arbeit in der Breite nutzen wollen, müssen wir gesellschaftliche Sorgen hinsichtlich Arbeitsplatz- und Qualifikationsverlust, Arbeitsverdichtung und Entgrenzung der Arbeit ernst nehmen. Wir wissen, dass die Digitalisierung polarisiert: Für die einen ist sie Verheißung und Lebensgefühl, für die anderen bedeutet sie Ängste und Verunsicherung. Aktuelle Umfragen zeigen das sehr deutlich. Laut Zukunftsmonitor *(BMBF 2017)* glauben 33 Prozent der Befragten, dass sich die Arbeitswelt bis 2030 zum Besseren verändern wird. Dagegen erwarten 42 Prozent negative Veränderungen, und 60 Prozent rechnen damit, dass durch die Digitalisierung insgesamt Arbeitsplätze verloren gehen. Für den eigenen Arbeitsplatz fällt das Bild weniger negativ aus, doch gleichzeitig bleiben viele Befürchtungen bestehen: So äußerten in einer Studie im Auftrag der Krankenkasse Barmer *(Böhm 2016)* 27 Prozent

der 18- bis 29-Jährigen die Befürchtung, ihr eigener Arbeitsplatz könnte durch den technischen Wandel in Gefahr sein. Deshalb müssen wir nicht nur für ohnehin »bildungsaffine« Menschen, sondern auch für alle anderen aufzeigen, wo Chancen liegen und wie sie genutzt werden können. Hierbei wird es nicht zuletzt von guten Weiterbildungsgelegenheiten, Qualifizierungsangeboten und nötigenfalls stark individualisierten Lernbedingungen abhängen, wie offen und veränderungsbereit die Menschen im Berufsleben mit der Transformation umgehen können und wollen. Die Bereitschaft, zu lernen und sich auf Neues einzulassen, setzt einen Wandel der Arbeitskultur voraus, der gesamtgesellschaftlich getragen und politisch flankiert werden muss.

»Lernen sollte zu einem festen Bestandteil der gesamten Berufsbiografie für alle Beschäftigten werden und die Arbeitsmarktpolitik muss neue Ansätze erproben.«

Um den Wandel im Einzelnen zu gestalten, haben wir im Weißbuch Arbeiten 4.0 das Leitbild einer lernenden Arbeitsgesellschaft entwickelt: Nicht nur soll Lernen zu einem festen Bestandteil der gesamten Berufsbiografie für im Grundsatz alle Beschäftigten werden. Sondern auch die Arbeitsmarktpolitik und ihre Institutionen sollen neue Ansätze erproben und auswerten und sich dabei weiterentwickeln. Dazu gehört auch die Bundesagentur für Arbeit, die auf dem Feld der Weiterbildung und Qualifizierung bereits einen wichtigen Beitrag leistet und deren Rolle weiter ausgebaut werden kann, damit die digitale Transformation für die Beschäftigten und die Betriebe gleichermaßen gelingt.

3. GESELLSCHAFTLICHE POSITIONEN

Die Debatte um das lebenslange Lernen in der digitalen Arbeitswelt ist bereits in vollem Gange. Sie wird engagiert geführt. Wie groß die Gemeinsamkeiten sind, verdeutlicht der Abschlussbericht der Arbeitsgruppe »Beschäftigung und Weiterbildung«, die das BMAS zusammen mit der IG Metall unter Beteiligung von Sozialpartnern, einzelnen Unternehmen sowie wissenschaftlichen Expertinnen und Experten unter dem Dach des Digital-Gipfels der Bundesregierung einberufen hat *(→ vgl. Huber/Rahner/Primavesi, S. 40)*. So stimmen alle Beteiligten darin überein, dass die berufliche Weiterbildung von entscheidender Bedeutung ist, um die Beschäftigungs-, Handlungs- und Innovationsfähigkeit von Beschäftigten und Betrieben zu erhalten. Breiter Konsens besteht auch darüber, dass die Beschäftigten einen hohen Orientierungs- und Beratungsbedarf bei Weiterbildungsfragen haben und dass höhere Teilnahmequoten bei Älteren, Zuwanderern, Geringqualifizierten sowie An- und Ungelernten erzielt werden müssen. Außerdem werden über alle Lager hinweg Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft als wichtige Hebel angesehen, um gute lernförderliche Arbeitsbedingungen und zeitgemäße Qualifizierungsangebote zu organisieren. Besonders bemerkenswert ist, dass alle beteiligten Akteure darin einig sind, dass vermehrte private, betriebliche und staatliche Investitionen in den Ausbau von Weiterbildung und Qualifizierung erforderlich sind.

Während es große Einigkeit über den grundsätzlichen Handlungsbedarf gibt, gehen die Meinungen bei der Frage nach möglichen Handlungsoptionen deutlicher auseinander *(→ vgl. Nachgefragt: Thesen zur Weiterbildung, S. 76)*. Auf der einen Seite fordern beispielsweise die Bertelsmann Stiftung *(Schwarzwälder 2015)* und die Internationale Arbeitsorganisation *(2016)* eine stärker präventive Ausrichtung der Arbeitslosenversicherung. Ähnlich stellen Britta Matthes und Enzo Weber *(2017, S. 5)* vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung fest, dass in Zeiten zunehmender Arbeitsmarktdynamik eine »Weiter- und Neuqualifizierungsberatung essentiell« werde.

Auf der anderen Seite sehen insbesondere Arbeitgeberverbände berufliche Weiterbildung im Wesentlichen als Aufgabe von Unternehmen, da diese Qualifizierungsbedarfe am besten einschätzen könnten. So schreibt der Bundesarbeitgeberverband Chemie *(2017, S. 4)* in einem Positionspapier zum Weißbuch Arbeiten 4.0: »Betriebliche Weiterbildung ist Kernauftrag von Arbeitgebern und Arbeitnehmern«, und führt weiter aus, dass der »Übergang von der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung [...] kritisch zu bewerten [ist]. Weiterbildung kann für die Mehrheit der Beschäftigten nicht isoliert vom betrieblichen Kontext betrachtet werden.« Auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag *(DIHK 2015, S. 11-12)* fordert, dass »die Entscheidung über Umfang und Finanzierung beruflicher Weiterbildung weiterhin auf persönlicher bzw. betrieblicher Ebene als individuelle Entscheidung von Unternehmer und Arbeitnehmer in deren Eigenverantwortung erfolgen« sollte.

»In der digitalen Arbeitswelt sind mehr denn je die Handlungslogik des individuellen Lebensverlaufs und des öffentlichen Interesses zu berücksichtigen.«

4. WEITERBILDUNG ALS LANGFRISTIGE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE IM DIGITALEN WANDEL

Aus Sicht des BMAS greift eine solche Fokussierung auf den betrieblichen Kontext zu kurz. Nach dieser betrieblichen Handlungslogik dient Weiterbildung vor allem dazu, im Betrieb benötigte Kompetenzen aufzubauen, anzuwenden und im Betrieb aktuell zu halten, qualifizierte Beschäftigte im Unternehmen zu binden und Anstöße für Innovationen, Produktivitätssteigerungen sowie zur Personal- und Unternehmensentwicklung zu geben. Das ist alles richtig. In der digitalen Arbeitswelt sind jedoch mehr denn je die Handlungslogik des individuellen Lebensverlaufs und des öffentlichen Interesses zu berücksichtigen, die zum Teil in einem Spannungsverhältnis zur betrieblichen Handlungslogik stehen können.

In der Handlungslogik des individuellen Lebensverlaufs kann – und sollte – Weiterbildung gerade auch dazu dienen, in einer hochdynamisierten Arbeitswelt mit nicht-linear verlaufenden Erwerbsbiografien die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern, Arbeitgeber- und Branchenwechsel zu ermöglichen und Übergänge zwischen Festanstellung, Selbstständigkeit und familienbedingten Auszeiten zu erleichtern. Während in der betrieblichen Handlungslogik das Individuum als ein Akteur aufgefasst wird, von dem ein hohes Maß an Eigenverantwortung erwartet wird, steht in der Handlungslogik der gelingenden Erwerbsbiografie im Vordergrund, dass es Ressourcen und Gelegenheiten braucht, damit der Einzelne Weiterbildungen wahrnehmen kann.

Zur betrieblichen und individuellen Handlungslogik kommt noch das öffentliche Interesse als dritte Handlungsebene hinzu. Weiterbildung liegt auch im Interesse der Volkswirtschaft und der Gesellschaft, da durch ein höheres Bildungsniveau Produktivitäts- und Wohlstandsgewinne realisiert werden können. Darüber hinaus sind lebensbegleitende Weiterbildung und Qualifizierung wesentliche Bestandteile der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und damit der Fachkräftebasis. Eine nachhaltige und aktive wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Begleitung des digitalen und demografischen Wandels sollte die betrieblichen und individuellen Handlungslogiken möglichst vorausschauend miteinander verbinden und dabei stets die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen fest im Blick haben.

Auf dieser Grundlage verfolgt das BMAS eine umfassende, langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie. Dabei bleiben die Unternehmen zentrale Akteure der Weiterbildung. Hinzu kommt aber der schrittweise Ausbau der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung. Wir wollen die bestehende Arbeitslosenversicherung damit deutlich stärker präventiv ausrichten und die Bundesagentur für Arbeit zu einer Bundesagentur für Arbeit und Qualifizierung weiterentwickeln. Kerngedanke ist es, nicht nur Einkommensrisiken bei eingetretener Arbeitslosigkeit, sondern auch Beschäftigungsrisiken abzusichern. Ein wichtiges Element ist hierbei das Recht auf eine unabhängige Berufs- und Weiterbildungsberatung. Perspektivisch wollen wir ein Recht auf Weiterbildung verwirklichen.

Die Umsetzung dieser langfristigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie sollte im Rahmen einer »Nationalen Weiterbildungskonferenz« unter Beteiligung aller betroffenen Ressorts der Bundesregierung, der Länder, der Sozialpartner und weiterer Akteure beraten werden. Ziel ist die Ausweitung und Integration aller Weiterbildungsstränge des Bundes und der Länder, um ein konsistentes Gesamtkonzept zu etablieren. Hinsichtlich der notwendigen Stärkung lebensbegleitender Beratungsstrukturen hat die BA sich bereits auf den Weg gemacht und arbeitet an der Erweiterung ihres Beratungsangebots *(→ vgl. den Artikel »Weiterbildungsberatung: Ein Ausblick auf die Arbeitsverwaltung von morgen?« von Eva Peters in diesem Werkheft)*. Dazu werden Erkenntnisse des 2015 initiierten Pilotprojekts »Weiterbildungsberatung« zugrunde gelegt und im Rahmen einer »Lebensbegleitenden Berufsberatung« fortentwickelt. Diese wird seit März 2017 an den drei Standorten Leipzig, Kaiserslautern-Pirmasens und Düsseldorf modellhaft erprobt.

5. FAZIT

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des technologischen Wandels ist ein verstärktes Weiterbildungsengagement von Betrieben, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Sozialpartnern und öffentlicher Hand erforderlich. Der Beitrag öffentlicher Weiterbildungsförderung muss auch darin bestehen, die Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen der Weiterbildung so auszurichten, dass die geförderten Weiterbildungsmöglichkeiten und das Weiterbildungsengagement aller Beteiligten den Anforderungen der Arbeitswelt der Zukunft gerecht werden.

Die bestehende große Einigkeit in wichtigen Grundfragen ist eine gute Voraussetzung dafür, dass den Worten auch Taten folgen: Sie bietet ein Fenster, um die notwendigen Schritte hin zu einer lernenden Arbeitsgesellschaft zu gehen. Die skizzierte Weiterbildungsstrategie setzt Offenheit für Lernprozesse und Mut zu Veränderungen aller arbeitsmarktpolitischen Akteure voraus. Eine lernende Arbeitsgesellschaft braucht lernende Akteure und Institutionen.

LITERATUR

Accenture (2017): *Harnessing revolution: Creating the future workforce,* www.accenture.com/us-en/insight-future-workforce-today.

Bitkom (2016): *Neue Arbeit – wie Digitalisierung unsere Jobs verändert,* Berlin.

Böhm, S. (2016): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Studie in der Bundesrepublik Deutschland.* Studie im Auftrag der Barmer, St. Gallen.

Bundesarbeitgeberverband Chemie (2017): *Positionspapier zum Weißbuch »Arbeiten 4.0« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales,* www.bavc.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): *Handlungsempfehlungen der Digital-Gipfel-Plattform »Digitale Arbeitswelt« zur beruflichen Weiterbildung.* Abschlussbericht der Arbeitsgruppe «Beschäftigung und Weiterbildung«, www.bmas.de

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017): *Zukunftsmonitor IV: Wissen schaffen – Denken und Arbeiten in der Welt von morgen,* Berlin.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2015): *DIHK-Stellungnahme zum Grünbuch »Arbeiten 4.0« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales,* www.ihk-muenchen.de/ihk/dihk-stellungnahme-gruenbuch-arbeiten-4-0.pdf

Internationale Arbeitsorganisation (2016): *Non-standard-employment around the world: Understanding Challenges, shaping prospects,* Genf.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2017): *Daten zur betrieblichen Weiterbildung aus dem IAB-Betriebspanel,* www.iab.de/UserFiles/File/downloads/presse/Daten_PK_2203.pdf

Matthes, B. /Weber, E. (2017): *Veränderungen der Arbeitswelt. Zu den Auswirkungen der Digitalisierung und des demografischen Wandels für Geringqualifizierte,* IAB-Stellungnahme 1/2017, abrufbar unter doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0117.pdf

Schwarzwälder, J. (2015): *Technologischer Wandel und Beschäftigungspolarisierung in Deutschland,* Policy Brief 2015/07, Zukunft Soziale Marktwirtschaft, Bertelsmann Stiftung.

TNS-Infratest (2017): *Weiterbildungstrends in Deutschland 2017,* Umfrage im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt, München.

MEHR FLEXIBILITÄT DURCH SICHERHEIT: VON DER ARBEITS- LOSEN- ZUR ARBEITS- VERSICHERUNG?

Günther Schmid

Können die zunehmenden Übergangsrisiken im Verlauf eines Erwerbslebens durch das bestehende System der Sozialversicherung aufgefangen werden? Der Autor plädiert für den erweiterten Einschluss von Risiken in die Arbeitslosenversicherung, wie er in den letzten Jahrzehnten teilweise schon erfolgt ist, etwa in Form des Kurzarbeitergeldes oder der Weiterbildungsförderung. Als risikohaltig erweisen sich vor allem zahlreiche Übergänge im Erwerbsleben. Da Arbeitslosigkeit nur ein Extremfall moderner Lebenslaufrisiken ist, liegt es nahe, von einer Arbeitsversicherung zu sprechen.

Das Fragezeichen im Untertitel ist mit Bedacht gewählt. Natürlich kann Arbeit nicht im herkömmlichen Sinne »versichert« werden. Erste Voraussetzung für gute und auskömmliche Arbeit ist eine Politik der Vollbeschäftigung. Aber es geht auch darum, eine Antwort auf die zunehmenden Übergangsrisiken im Verlaufe eines Erwerbslebens zu finden: Die Übergänge von der Bildung in Arbeit werden kritischer, und erworbene Qualifikationen halten nicht ein ganzes Leben vor; Übergänge unterschiedlicher Arbeitszeiten in Betrieben müssen bewältigt werden; Übergänge von alten zu neuen Technologien erfordern riskante Umstrukturierungen, die viele Betriebe alleine nicht schultern können; die Gründung einer Familie mit Kindern ist ein einschneidender Übergang im Arbeitsleben, der die Arbeitsfähigkeit (vor allem die individuelle Arbeitszeit) erheblich begrenzt; auch zeitweilige Verpflichtungen zur Pflege kranker oder gebrechlich werdender Angehöriger erfordern ein Übergangsmanagement; dasselbe gilt für die wachsenden Wünsche nach variablen Freizeiten je nach Lebensverlauf, insbesondere im Alter.

Wie ist mit diesen Risiken umzugehen? Kann die Flexibilität von Arbeitsverhältnissen in einer Weise gefördert werden, dass sie nicht nur den Betrieben, sondern auch den Beschäftigten Gewinn bringt? Im Folgenden argumentiere ich für einen weiteren Einschluss von Risiken in die Arbeitslosenversicherung. Arbeitslosigkeit, also der vollständige Ausfall existenzsichernder Erwerbsarbeit, ist nur ein Extremfall moderner Lebenslaufrisiken. Der erweiterte Einschluss legt nahe, künftig von einer Arbeitsversicherung zu sprechen. Das Denken in Begriffen lebenslaufbezogener Übergangsrisiken hat darüber hinaus den Vorteil, dass Verknüpfungen mit anderen Sicherungssystemen, insbesondere der Altersvorsorge, im Auge behalten werden.

STEIGENDE ARBEITSMARKTRISIKEN DURCH FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSWELT

Als Regelarbeitszeit galt in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts die 40-Stunden-Woche, die den Acht-Stunden-Tag mit der Fünf-Tage-Woche kombinierte. Darüber hinaus galt als Regel das unbefristete Arbeitsverhältnis und als Rollenvorbild der männliche Arbeitnehmer, der mit seinem Lohn eine Familie ernähren konnte. Der Kampf um die 35-Stunden-Woche der IG Metall Mitte der 1980er-Jahre blieb ein Intermezzo. Die Arbeitszeiten für Vollzeitbeschäftigte liegen mittlerweile im Schnitt wieder bei 41 Stunden, doch dieses Arbeitsverhältnis ist nicht mehr die Norm.

»Der vollständige Ausfall existenzsichernder Erwerbsarbeit ist nur ein Extremfall moderner Lebenslaufrisiken.«

Nach wie vor ist Vollzeitbeschäftigung oft mit *Überstunden* verbunden; diese sind zwar ein klassisches Instrument der Flexibilisierung, aber die Zahl der unbezahlten im Vergleich zu den bezahlten Überstunden nimmt zu. Außerreguläre Arbeitszeiten wie *Schicht- oder Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit* sind mittlerweile bei einem Viertel der Beschäftigten die Regel. Die Zunahme der *Teilzeitarbeit* ist erheblich: Fast jede zweite erwerbstätige Frau arbeitet weniger als 32 Stunden pro Woche; bei den Männern ist es – bei ansteigendem Trend – jeder Zehnte. Darüber hinaus gilt schon längst nicht mehr die Regel *unbefristeter Verträge*, vor allem nicht bei Jugendlichen. Schließlich kennt ein Großteil der allein tätigen *Selbstständigen* kaum noch Arbeitszeitgrenzen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Auch der Blick über die Grenzen Deutschlands zeigt, dass die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts ein allgemeiner Trend ist, auch wenn es große Landesunterschiede gibt. 2014 waren in der Europäischen Union (EU-28) 40 Prozent aller Erwerbstätigen in einem »atypischen« Arbeitsverhältnis, also befristet, in Teilzeit oder als Selbstständige beschäftigt. In Österreich waren das beispielsweise 41,8 Prozent, in Deutschland 43,3 Prozent, in den Niederlanden sogar 64,7 Prozent und selbst in Schweden 39,5 Prozent (berechnet nach Schmid/Wagner 2017).

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass sich innerhalb des »normalen« Arbeitsverhältnisses eine zunehmende Flexibilisierung abzeichnet. So treten auch bei unbefristeter und abhängiger Vollzeitbeschäftigung Elemente der internen Flexibilität auf: flexible Arbeitszeiten, betrieblich veranlasste Weiterbildungen und interne Jobrotation, Arbeitszeitkonten, Unterbrechungen der Vollzeit durch Elternzeit, Pflegezeit oder gar frei verfügbare Zeit (Sabbaticals). Wie das Phänomen der »Aufstocker« zeigt, reicht außerdem bei vielen vollzeitbeschäftigten Menschen der Lohn nicht mehr für ein anständiges Leben aus.

Was folgt daraus? Der Bedarf an Flexibilität in Betrieben – also dem Ort, wo neue Herausforderungen angenommen, verhandelt und zu einer einvernehmlichen Lösung gebracht werden müssen –

nimmt von zwei Seiten zu: Auf der »Arbeit gebenden« Seite steigt die Schwankung der Aufträge, das heißt, die Auftragslage wird unsicherer. Neue, vor allem digitale Technologien sind einzuführen und immer differenziertere Kundenwünsche zu berücksichtigen, zudem muss die Arbeitsorganisation der zunehmenden internationalen Vernetzung angepasst werden. Auf der »Arbeit nehmenden« Seite steigt der Bedarf für Eigenarbeit: Zeit für Familienarbeit in gleichberechtigten Partnerschaften, Zeit für Pflege älter werdender Familienangehöriger, Zeit für beruflichen Aufstieg oder einen Berufswechsel, aber auch Zeit für eine wachsende Fülle von Erlebnisangeboten.

Die Ergebnisse einer internen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der IG Metall *(2014)* spricht Bände: Vier von fünf Beschäftigten wünschen sich, vorübergehend die Arbeitszeit absenken zu können, um zum Beispiel mehr Zeit für Kinder und pflegebedürftige Angehörige zu haben. Darüber hinaus stehen junge Erwachsene vor der Herausforderung, Berufserfahrungen an diversen Arbeitsplätzen, möglicherweise auch im Ausland, zu sammeln. Arbeits- und sozialpolitisch höchst bedenklich sind jedoch die hohen Risiken der derzeitigen Formen flexibler Arbeitsverhältnisse: geringere Löhne und niedrigerer Sozialschutz, höhere Arbeitslosigkeit oder extrem volatile Einkommen.

WAS SPRICHT FÜR DEN EINSCHLUSS NEUER ARBEITSMARKTRISIKEN IN DAS SYSTEM DER SOZIALVERSICHERUNG?

Warum sollten – außer der Arbeitslosigkeit – auch weitere Übergangsrisiken im Lebensverlauf arbeits- und sozialrechtlich abgesichert werden? Gegenwärtig erleben wir eher das Gegenteil: Selbst Arbeitslose fallen zunehmend aus dem Regelkreis des SGB III (sozialversicherungsrechtlicher Schutz) heraus. Andererseits, und das bleibt in der Debatte meist unterschlagen, ist das deutsche Beschäftigungswunder nicht zuletzt das Resultat einer gelungenen »Inklusion«: nämlich der sozialversicherungsrechtlichen Abdeckung des Risikos der Kurzarbeit. Und angesichts des dringender werdenden Fachkräftemangels besinnt sich auch die Arbeitsmarktpolitik wieder auf das Instrument vorbeugender Weiterbildungsförderung. Die Förderungszahlen (monatlicher Bestand derzeit – März 2017 – etwa 180.000) sind jedoch weit unter dem schon einmal erzielten Niveau von 500.000 und decken nicht den tatsächlichen Bedarf *(Käpplinger 2013; Rahner 2014)*.

Aus der sozialversicherungsrechtlichen Perspektive sprechen mehrere Gründe für den Einschluss weiterer Risiken in eine umfassende Arbeitsversicherung:

- Erstens ist eine individuelle und lohnbezogene Absicherung einfacher (und letztlich auch gerechter) zu berechnen und zu administrieren als eine haushaltsbezogene und bedarfsorientierte Absicherung, in der bei der Leistungsberechnung viele andere Einkommen zu erfassen oder gar nur abzuschätzen sind; die Klageflut im Zusammenhang mit Hartz IV sollte eine Warnung sein.
- Zweitens sind Versicherungsleistungen eigentumsrechtlich (infolge von Eigenleistungen) besser vor politischer Willkür geschützt als bedarfsorientierte Leistungen, die aus allgemeinen Steuermitteln finanziert werden.
- Drittens sind die Anreize zu arbeiten bei Versicherungsleistungen stärker als bei Bedarfsleistungen, weil die Wiederaufnahme einer regulären Beschäftigung Rechte auf diverse Leistungen der Sozialversicherung gewährleistet (Anspruchseffekt).
- Viertens ist der makroökonomische Stabilisierungseffekt lohnbezogener Versicherungsleistungen größer als der von Bedarfsleistungen.
- Fünftens haben kurzfristig generöse Lohnersatzleistungen weitere positive externe Effekte: Sie vermindern ruinöse Konkurrenz um knappe Arbeitsplätze und erhalten die Kreditfähigkeit der Arbeitslosen.
- Sechstens, schließlich, wirken Versicherungsleistungen auch positiv auf die Psyche von Arbeitslosen, beispielsweise daran erkenntlich, dass der Gesundheitszustand versicherungsgedeckter Arbeitsloser signifikant besser ist als der von nichtversicherten oder nur bedarfsgesicherten Arbeitslosen *(Schmid 2011, 2012, 2015)*.

Ein versicherungstheoretisch entscheidendes Argument kommt noch hinzu. Jede Versicherung

Prof. Dr. Günther Schmid

ist Direktor emeritus am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) und Professor a. D. für Politische Ökonomie an der Freien Universität Berlin. Er hat die Bundesregierung, die Europäische Kommission und die OECD in mehreren hochrangigen Kommissionen zu Fragen der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Beschäftigungspolitik beraten.

2009 gründete er mit seiner Frau eine Stiftung zur Förderung der Entwicklung von Kindern, vor allem Mädchen, in Ostafrika.

kann zwei unterschiedliche Verhaltensreaktionen hervorrufen: Zum einen ein Verhalten, das Versicherung als Geschäft betrachtet und sie auszunutzen versucht, beispielsweise durch freiwillige oder gar mit dem Arbeitgeber abgestimmte Arbeitslosigkeit (Stichwort Frühverrentung in den 1990er-Jahren), um die Beitragsleistung sozusagen wieder hereinzuholen. Ein solches Verhalten treibt die Beiträge der Versicherung hoch und bestraft diejenigen, die sich an die Regeln halten (Inanspruchnahme von Leistungen nur bei unfreiwilliger Arbeitslosigkeit). Sind Beitragserhöhungen nicht durchsetzbar, kann ein solches Verhalten die Versicherung an den Rand des Ruins bringen.

»Sind wir abgesichert, riskieren wir auch eher einen Arbeitsplatzwechsel oder entscheiden uns für eine fordernde Weiterbildung oder nehmen gar eine aufwändige Umschulung auf uns.«

Diese »moralische Verhaltensgefahr« *(moral hazard)* hat jedoch eine Kehrseite, die oft übersehen und von neoliberalen Ökonomen manchmal sogar geleugnet wird: der »innovative Verhaltensanreiz«, das heißt die durch Versicherung ausgelöste Risikobereitschaft in der Nutzung neuer Chancen. Für unser Verhalten macht es einen großen Unterschied, ob wir bei Eintritt von Risiken Solidarität und zuverlässige Hilfe erwarten können oder nicht. Wenn wir diese Sicherheit erwarten können, sind wir eher bereit, nicht nur die notwendigen Beiträge dafür zu leisten, sondern auch mehr Risiken zu übernehmen, beispielsweise eine Investition in betriebsspezifische Qualifikation; sie ist riskant, weil sie die allgemeinen Arbeitsmarktchancen einschränkt, sollte der Betrieb bankrottgehen. Sind wir abgesichert, riskieren wir auch eher einen Arbeitsplatzwechsel oder entscheiden uns für eine fordernde Weiterbildung oder nehmen gar eine aufwendige Umschulung auf uns.

Demgegenüber verblüfft eine zentrale Erkenntnis neuerer und seriöser Evaluierungsstudien zu den jüngsten Arbeitsmarktreformen, die alarmieren muss: Trotz Deregulierung, Liberalisie-

rung oder Formen ungeschützter Flexibilisierung sind die Arbeitsmärkte weder in Deutschland noch in den meisten europäischen Ländern dynamischer geworden. In Deutschland sank die gesamtwirtschaftliche Fluktuation der Arbeitskräfte trotz Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum von etwa 8 auf 6,5 Prozent; trotz der Zunahme flexibler Beschäftigungsformen stieg die durchschnittliche Verbleibdauer in einem Arbeitsverhältnis *(Giannelli et al. 2013; Knuth 2014)*. Die produktivitätsfördernde Dynamik des deutschen Arbeitsmarkts hat sich folglich verschlechtert: Die Arbeitsmarktreformen hatten einschüchternde statt ermutigende, die Risikobereitschaft stärkende Wirkungen, und sinkende Einstiegslöhne bestrafen zusätzlich die Aufnahme neuer Arbeitsverhältnisse, also den betrieblichen Wechsel. Auch im internationalen Vergleich stellt sich heraus, dass die Fähigkeit der Arbeitsmarktpolitik, die ungleiche Einkommensverteilung von Märkten zu dämpfen, drastisch gesunken ist. Die um sich greifende disziplinierende Form der Arbeitsförderung *(workfare)* minderte nicht nur die Transferleistungen (und damit auch die Stabilisierung der Kaufkraft), sondern auch den die Lohnungleichheit dämpfenden Effekt der Beschäftigungsförderung und der Qualifizierung von Arbeitslosen *(Rueda 2015)*.

»Trotz Deregulierung, Liberalisierung oder Formen ungeschützter Flexibilisierung sind die Arbeitsmärkte weder in Deutschland noch in den meisten europäischen Ländern dynamischer geworden.«

MÖGLICHKEITEN DES EINSCHLUSSES VON ÜBERGANGSRISIKEN IN EINE ERWEITERTE ARBEITSVERSICHERUNG

Welche Möglichkeiten des Einschlusses von Übergangsrisiken in eine erweiterte Arbeitsversicherung sind denkbar und angesichts akuter Probleme dringend auf die politische Tagesordnung zu setzen? Im Folgenden können nur einige Punkte kurz erwähnt werden; ein besonders dringlicher Handlungsbedarf wird abschließend vorgestellt *(vgl. dazu ausführlicher Schmid 2011, 2012, 2015)*.

An erster Stelle steht *Teilzeit*, die in vielen EU-Mitgliedstaaten besonders stark zugenommen hat. Dieses Arbeitsverhältnis birgt nicht nur hohe Arbeitsmarktrisiken (niedrigere Bezahlung, geringere Aufstiegsmöglichkeiten), sondern auch Versorgungsrisiken im Alter. Da es überwiegend Frauen sind, die in Teilzeit arbeiten, werden diese Risiken ungerechtfertigt überwiegend von Frauen getragen. Dabei ist der Hauptgrund für Teilzeit die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit, vor allem in der *rush hour* des Lebens etwa zwischen 30 und 50 Jahren (»Sandwich-Generation«). Teilzeit erweist sich mittlerweile aber auch ökonomisch als unergiebig: Das immens gestiegene Bildungsvermögen von Frauen wird vor allem bei geringfügiger Teilzeit nicht ausgeschöpft. Die Option einer 32-Stunden-Woche für Männer wie für Frauen während der Familienphase wäre eine Lösung. Sie könnte durch eine neue familienpolitische Leistung unterstützt werden, wie sie etwa vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) vorgeschlagen wurde *(Müller et al. 2013)*: Analog zum Arbeitslosengeld könnte die Differenz des Nettoeinkommens im Vergleich zur echten Vollzeit zum Teil ersetzt werden. Eine solche Leistung wäre auch hilfreich für den wachsenden Bedarf in der Pflege Älterer, die zu fast drei Vierteln (mit steigender Tendenz!) in der Familie und hier wiederum überwiegend von Frauen erbracht wird.

Leih- oder Zeitarbeit und *befristete Beschäftigung* bergen ebenfalls große Risiken, vor allem niedrige Bezahlung und eine hohe Wahrscheinlichkeit, arbeitslos zu werden. Andererseits tragen solche Arbeitsverhältnisse zur Flexibilität der Wirtschaft bei (etwa wegen der Zunahme projektförmiger Arbeit), teilweise sind sie sogar von den

Beschäftigten auch erwünscht (z. B. um verschiedene Arbeitgeber zu testen oder für eine bessere Vereinbarkeit von Eigenarbeit und Erwerbsarbeit). Die Regulierung der Lohnersatzleistungen ist an diese gewandelte Arbeitswelt noch nicht angepasst. Die Anspruchshürde für den Erhalt von Arbeitslosengeld I beträgt derzeit zwölf Monate Beschäftigung in den letzten zwei Jahren vor Eintritt der Arbeitslosigkeit. Viele Leih- oder Zeitarbeiter und befristet Beschäftigte scheitern an dieser Hürde, obwohl sie Beiträge an die Bundesagentur für Arbeit bezahlt haben. Eine Verlängerung der Rahmenfrist auf wenigstens drei Jahre wäre eine Lösung. Darüber hinaus könnte die der Leih- oder Zeitarbeit innewohnende Beschäftigungsinstabilität durch Risikoprämien ausgeglichen werden. Das gilt für Löhne wie für Sozialabgaben: Insoweit Zeitarbeit tatsächlich zu höherer Produktivität der Unternehmen beiträgt, ist eine entsprechende Lohnprämie nur gerechtfertigt; wegen des höheren Arbeitslosigkeitsrisikos entspräche auch ein höherer Beitrag zur Arbeitsförderung oder ein Zusatzbeitrag in einen Weiterbildungsfonds der Logik fairer und effizienter Risikoverteilung (Stichwort Internalisierung der Kosten).

»Der wachsenden Zahl an Solo-Selbstständigen wird das derzeitige System der soziales Sicherung ebenfalls nicht gerecht.«

Der wachsenden Zahl von *Solo-Selbstständigen* *(u. a. Brenke 2013)* wird das derzeitige System der sozialen Sicherung ebenfalls nicht gerecht. Beschäftigte, die selbstständig werden wollen, versuchen die Risiken niedriger und vor allem stark schwankender Einkommen oft dadurch zu minimieren, dass sie als abhängig Beschäftigte in Teilzeit gehen, in der sie die Selbstständigkeit ausprobieren. Viele kehren wieder in Vollzeit zurück, möglicherweise um Erfahrungen reicher, andere schaffen den Sprung in ein vollwertiges Unternehmertum. Arbeitsmarktpolitik könnte diese Strategie in vierfacher Weise unterstützen oder ergänzen: erstens durch Aufrechterhaltung der vollen Arbeitslosengeldansprüche im Falle des Scheiterns; zweitens durch konsequente Einbeziehung von Selbstständigen in die Arbeitslosen- oder Arbeitsversicherung bei eventuell progressiven und flexiblen Beitragssätzen; drittens durch Kapitalisierung von Arbeitslosengeldansprüchen zur Förderung der Selbstständigkeit; viertens durch professionelle Beratungsdienste in der Anfangsphase der Selbstständigkeit. Solche Vorsorgen würden auch die besonders bedrohte soziale Absicherung von Selbstständigen im Alter stützen. Zusätzlich hilfreich wäre eine Erweiterung der Finanzierungsbasis der Rente (Stichwort Erwerbstätigenversicherung), um die Mindestsicherung im Alter unabhängig von Erwerbsstatus und Erwerbsverlauf auf ein anständiges Niveau zu bringen, wie es etwa das Rentensystem der Schweiz bietet.

OFFENSIVE WEITERBILDUNG DURCH EIN ZIEHUNGSRECHT AUS EINEM WEITERBILDUNGSFONDS

Besonderer Bedarf für einen weiteren Einschluss von Lebenslaufrisiken in das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht besteht in der Weiterbildung *(Käpplinger et al. 2013; Kocher 2013; Rahner 2014)*. Die Förderungslandschaft ist in diesem Bezug unübersichtlich, vor allem fehlt es an bundesweit einheitlichen und verlässlichen Rahmenbedingungen. Verschiedene Vorschläge liegen auf dem Tisch. Eine Möglichkeit bestünde darin, die Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit entsprechend auszuweiten *(Schmid 2011, 2012)*. Ein Teil des Beitrags an die Bundesagentur für Arbeit könnte als Weiterbildungsfonds angelegt werden. Diese Beiträge sollten durch einen geregelten Steuerzuschuss ergänzt werden, um eine Vorab-Umverteilungsmasse zugunsten vor allem Geringqualifizierter zu erhalten. Aus diesem Fonds könnten so alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Leistungsfähigkeit Ziehungsrechte im gleichen Umfang erwerben. 1 Prozentpunkt des Bruttolohns (anteilig von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern und Arbeitgebern finanziert) erbrächte derzeit beispielsweise ein Volumen von gut 8 Mrd. Euro; mit

entsprechend ergänzenden Steuermitteln könnte das Gesamtvolumen des Weiterbildungsfonds auf 16 Mrd. Euro aufgestockt werden, aus denen ein individuelles Ziehungsrecht im Umfang von etwa 23.000 Euro finanziert werden könnte.

Die Ausübung des Ziehungsrechts sollte der individuellen Entscheidung überlassen bleiben, sie sollte aber an bestimmte Bedingungen geknüpft sein. Dazu gehören vor allem vorausgehende Beratungspflicht und Abstimmung mit der Betriebsleitung; das Gegenstück zu dieser Pflicht wäre das Recht der Beschäftigten auf regelmäßige Feststellung ihrer Kompetenzen und gegebenenfalls Qualifikationsdefizite. Entsprechende zugelassene Institutionen müssten eingeschaltet werden, wobei etwa kommunale Ämter für Ausbildungsförderung eine bedeutende Rolle bei der dezentralen Umsetzung spielen könnten. Der Weiterbildungsfonds mit individuellen Ziehungsrechten würde Beschäftigte zu stärker selbstbestimmten Investitionen in ihre Fortbildung befähigen, ohne dass der verabredete Umfang der Ziehungsrechte hierfür tatsächlich schon angespart sein müsste.

»In jedem Fall sind Beiträge in Sozialversicherungen nicht als verlorene oder angeblich beschäftigungsfeindliche Lohnnebenkosten zu sehen, sondern als sinnvolle Vorab-Investitionen in eine prinzipiell ungewisse Zukunft.«

Der Weiterbildungsfonds mit individuellen Ziehungsrechten wäre eine Ergänzung und kein Ersatz für die bisherige »aktive« Arbeitsmarktpolitik. In begründeten Fällen sollten Arbeitslose nach wie vor mit vermittlungsfördernden Maßnahmen aus dem nur aus Beitragsmitteln finanzierten Teil der Arbeitsförderung unterstützt werden. Aber mit Blick auf die Logik einer Arbeitsversicherung müsste auch hier ein arbeitsrechtlicher Paradigmenwechsel vollzogen werden. Praktiker beklagen, dass (insbesondere im Falle der Transfergesellschaften) die Weiterbildungsphasen oft zu kurz sind und Umschulungen fast gänzlich ausgeschlossen. Abschlussbezogene oder wenigstens zertifizierte Qualifizierung sollte deshalb den gleichen Stellenwert bekommen wie Vermittlung; anstelle des bloßen Vermittlungsvorrangs wäre im Gesetz die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten.

Lohnt sich das? Sicher bedarf es noch weiterer Vorarbeiten, um durch Modellsimulationen und Kosten-Nutzen-Analysen verschiedener Szenarien zu einem politisch überzeugenden Vorschlag zu gelangen. Mut zum sozialen Experiment ist zweifellos auch nötig. In jedem Fall sind Beiträge in Sozialversicherungen *nicht* als verlorene oder angeblich beschäftigungsfeindliche Lohnnebenkosten zu sehen, sondern als sinnvolle Vorab-Investitionen in eine prinzipiell ungewisse Zukunft. Auch die ökonomische Theorie belegt, dass eine Vorab-Umverteilung zugunsten von Investitionen zu höherer Produktivität und Innovation führt als die nachträgliche Umverteilung durch Transferzahlungen. Die Weiterentwicklung der Idee einer Arbeits- oder Beschäftigungsversicherung wäre also Kernbestandteil einer Strategie der Flexibilität und Sicherheit: Sicherheit durch solidarische Sozialversicherung erweitert den Erwartungs- und Planungshorizont aller am Arbeitsmarkt Beteiligten und erhöht damit die Flexibilität, das heißt die kalkulierte Risikobereitschaft von »Arbeit Nehmenden« wie »Arbeit Gebenden«. Ohne diese Risikobereitschaft ist jener gerichtete Wandel nicht möglich, den eine dynamisch prosperierende Gesellschaft braucht.

LITERATUR

Brenke, K. (2013): *Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen.* In: DIW Wochenbericht 7, S. 3–15.

Giannelli, G. C./Jaenichen, U./Rothe, T. (2013): *Doing Well in Reforming the Labour Market? Recent Trends in Job Stability and Wages in Germany,* Bonn, IZA Discussion Paper 7580.

IG Metall Vorstand (2014): *Arbeit: sicher und fair! Die Befragung,* Frankfurt/M., http://www.arbeitsicherundfair.de/w/files/igm26/130617_themenheft_ergebnis-befragung.pdf, Zugriff 24.05.2017.

Käpplinger, B./Haberzeth, E./Kulmus, C. (2013): *Finanzierung von Bildung im Lebenslauf – Was Hänschen finanziert bekommt, kann Hans selbst zahlen?* In: REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 36 (2), S. 43-57, https://www.die-bonn.de/doks/report/2013-weiterbildungsfinanzierung-02.pdf, Zugriff 24.05.2017

Knuth, M. (2014): *Rosige Zeiten am Arbeitsmarkt? Strukturreformen und »Beschäftigungswunder«,* Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10866.pdf, Zugriff 24.05.2017

Kocher, E. (2013): *Das Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie – Eine prozedurale Betrachtung von Anpassungs- und Finanzierungsansprüchen für Übergangssituationen.* In: Leviathan, 41 (3), S. 457–478.

Müller, K.-U./Neumann, M./Wrohlich, K. (2013): *Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine neue Lohnersatzleistung bei Familienarbeitszeit.* In: DIW Wochenbericht Nr. 46, S. 3–11.

Rahner, S. (2014): *Zukunftsaufgabe Weiterbildung: Stand der Debatte und internationale Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer Arbeitsversicherung,* Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, http://library.fes.de/pdf-files/wiso/11104.pdf, Zugriff 24.05.2017

Rueda, D. (2015): *The State of the Welfare State: Unemployment, Labor Market Policy and Inequality in the Age of Workfare.* In: Comparative Politics, 47 (3), S. 296–314.

Schmid, G. (2015): *Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance.* In: British Journal of Industrial Relations, 63 (1), 2015, S. 70–93, http://www.guentherschmid.eu/pdf/aufsaetze/Sharing_Risks_bjir.12041.pdf, Zugriff 24.05.2017

Schmid, G. (2012): *Von der Arbeitslosen- zur Arbeitsversicherung.* In: Leviathan, 40 (2), S. 248–270, http://www.guentherschmid.eu/pdf/aufsaetze/Schmid%20Leviathan.pdf, Zugriff 24.05.2017

Schmid, G. (2011): *Übergänge am Arbeitsmarkt – Arbeit, nicht nur Arbeitslosigkeit versichern,* Berlin, edition sigma. http://www.nomos-shop.de/25483

Schmid, G. (2008): *Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik,* Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05295.pdf, Zugriff 24.05.2017

Schmid, G./Wagner, J. (2017): *Managing Social Risks of Non-standard Employment in Europe.* Geneva: ILO Working Paper »Conditions of Work and Employment Series No. 91«

WEITERBILDUNGS-BERATUNG: EIN AUSBLICK AUF DIE BA VON MORGEN?

Eva Peters

Eine präventive, lebensbegleitende Beratung gewinnt in der Diskussion um Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. Dabei rückt die Bundesagentur für Arbeit mit ihrer flächendeckenden Beratungsstruktur zunehmend in den Blick. In einem Modellprojekt hat die BA an 15 Standorten ein Jahr lang umfassende Weiterbildungsberatung angeboten. Sie richtet sich jenseits des bestehenden Angebots der BA auch an Personen, die nicht unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Die Autorin hat das Projekt geleitet.

»Berufserfahrene wissen, was sie wollen, und benötigen als Orientierungshilfe lediglich schnell abrufbare und gut strukturierte Informationen aus dem Internet.« »Für die Weiterbildung von Beschäftigten sind ausschließlich die Arbeitgeber zuständig, denn nur sie wissen, was ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und vor allem sie selbst – brauchen.« »Und überhaupt: Berufsberatung ist nur etwas für Jugendliche!« Wer sich durch eine dieser Thesen bestätigt fühlt, sollte die Lektüre an dieser Stelle abbrechen, denn wer weiterliest, muss seine Meinung womöglich überdenken.

PROFESSIONELLE WEITERBILDUNGSBERATUNG: KONZEPT UND UMSETZUNG

Von April 2015 bis März 2016 führte die Bundesagentur für Arbeit an 15 Standorten das Projekt »Weiterbildungsberatung« durch *(→ Abbildung 1, rechts)*. Die gesetzliche Grundlage für die Wahrnehmung dieser Aufgabe bildet § 29 des SGB III, der explizit ein Beratungsangebot für »junge Menschen und Erwachsene« einfordert. 34 erfahrene Fachkräfte aus Beratung und Vermittlung

wurden ausgewählt, um das neue Dienstleistungsangebot in ihren Regionen umzusetzen. Um den komplexen Weiterbildungsanliegen der arbeitslosen, Arbeit oder Rat suchenden Kundinnen und Kunden gerecht werden zu können, wurden diese Fachkräfte intensiv geschult. Auf dem Programm standen Methodentrainings, Qualifizierungen zum regionalen Arbeitsmarkt, Bildungs- und Berufskunde, Recherchetechniken sowie ein Modul zur Netzwerkarbeit. Den größten Mehrwert im Beratungsalltag schafft indes erfahrungsgemäß der sichere Umgang mit systemischen Ansätzen: Professionelle Weiterbildungsberatung setzt voraus, dass die Kundinnen und Kunden ganzheitlich betrachtet werden und ihr soziales Umfeld in die Überlegungen zur Weiterbildung einbezogen wird. In vielen Fällen ist die Unterstützung durch Familie und Freundeskreis entscheidend, um Brüche in der Erwerbsbiografie erfolgreich zu meistern und Mut für neue Wege zu entwickeln.

Donald Super, der amerikanische Pionier der Laufbahnforschung, formulierte 1957 in seinem grundlegenden Werk *Psychology of Careers* die berufliche Entwicklung als linearen Prozess in fünf Stufen: Entwicklung, Erkundung, Etablierung, Erhaltung und schließlich Ausstieg aus dem Erwerbsleben *(Super 1957)*. Doch kontinuierliche Berufsbiografien sind seither selten geworden; die raschen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt haben dazu geführt, dass die Phasen der Erkundung, Etablierung und Erhaltung wiederholt durchlaufen werden müssen. Zur Einschätzung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt der Zukunft wurden verschiedene Theorien vorgelegt; in einem sind sich jedoch alle Studien einig: Wissen speichernde Bildung wird ihre zentrale Bedeutung verlieren bzw. an kontinuierliche, lebensbegleitende Weiterbildung abgeben müssen, und diese muss in fast allen Arbeitsbereichen zur Selbstverständlichkeit werden, um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt ins Rentenalter zu erhalten *(vgl. BMAS 2017)*. Basierend auf dem zyklischen Modell der beruflichen Entwicklung wurden hierzu im Projekt »Weiterbildungsberatung« vier Basismodule entwickelt, die sich an den spezifischen Anforderungen in der Erkundungs-, Etablierungs- und Erhaltungsphase orientieren:

- Von einer Beratung zur »Entwicklung einer beruflichen Perspektive« profitieren vor allem diejenigen Kundinnen und Kunden, die auf eigenen Wunsch oder durch äußere

ERPROBUNGSSTANDORTE (APRIL 2015 – MÄRZ 2016)

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Abbildung 1

Umstände gezwungen eine Neuorientierung anstreben und die bei ihren Entscheidungen unterstützt werden wollen.

- Das zweite Modul »Berufliche Stabilisierung« legt den Fokus auf Beratung zur Neuanpassung der notwendigen Qualifikationen im erlernten Beruf, um Arbeitsmarktchancen zu verbessern. Zielgruppen sind hier vor allem Arbeitslose und Arbeitsuchende, deren Qualifikationen nicht (mehr) den aktuellen Anforderungen des Markts entsprechen.
- Das dritte Modul »Berufliche Weiterentwicklung« richtet sich an Kundinnen und Kunden, für die eine aufstiegsorientierte Berufswegplanung zielführend ist. Damit soll jedoch nicht Karrierecoaches auf dem freien Markt Konkurrenz gemacht werden; das Modul will vielmehr hauptsächlich Menschen ansprechen, denen aufgrund fehlender Qualifizierung keine nachhaltige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt gelingt.
- Mit der »Weiterbildungsberatung zum Positionserhalt« wurde schließlich erstmals ein spezifisches Angebot für Beschäftigte entwickelt. Die Beratung hat das Ziel, die weitere Professionalisierung im erlernten Beruf voranzutreiben. Dies würde auch der von vielen Arbeitgebern erhobenen Forderung nach einer Stärkung der eigenverantwortlichen Weiterbildungsbereitschaft jenseits betrieblicher Angebote Rechnung tragen.

Die Übergänge zwischen den Modulen sind fließend.

Um die Weiterbildungsberatung wahrnehmen zu können, stehen zwei Zugangswege offen. Vermittlungsfachkräfte haben die Möglichkeit, bei komplexen Qualifizierungsanliegen, die hohes methodisches und berufskundliches Know-how voraussetzen, eine Expertin bzw. einen Experten einzuschalten. Dies ist ein neuartiger Ansatz, der bislang nicht in der Bundesagentur für Arbeit praktiziert wurde: Weiterbildungsberaterinnen und -berater haben die Funktion, als interne Dienstleister die regulären Vermittlungsfachkräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen. Kundinnen und Kunden, die sich als Ratsuchende mit Qualifizierungswunsch an die Agenturen für Arbeit wenden, können direkt einen Termin bei der Weiterbildungsberatung vereinbaren. Auf Vorgaben für die Dauer der Beratung wurde im Projekt bewusst verzichtet; es hat sich jedoch schnell gezeigt, dass für die meisten Anliegen ein Zeitfenster von 90 Minuten benötigt wurde.

DIE ERGEBNISSE: ÜBERRASCHEND UND DOCH VORHERSEHBAR

Im Beobachtungszeitraum haben mehr als 7.000 Kundinnen und Kunden das Angebot der Weiterbildungsberatung wahrgenommen. Die begleitende Evaluation durch zwei Forschungsinstitute hat einige Prognosen der Projektverantwortlichen bestätigt – aber auch überraschende Einsichten gebracht. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) legte den Schwerpunkt auf die quantitative Analyse, die Implementationsstudie des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) hat sich vornehmlich auf qualitative Aspekte konzentriert. Die Ergebnisse flossen in eine gemeinsame Veröffentlichung ein *(Fuchs/Fuchs et al. 2017)* *(→ Abbildung 2, rechts)*. Die

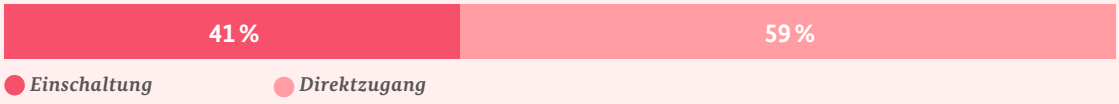
»Wer vor der Entscheidung steht, das gewohnte berufliche Umfeld zu verlassen, wünscht sich professionelle Unterstützung durch einen neutralen Anbieter.«

starke Nachfrage nach Beratung zur Entwicklung einer beruflichen Perspektive war zu erwarten: Wer vor der Entscheidung steht, das gewohnte berufliche Umfeld zu verlassen, wünscht sich professionelle Unterstützung durch einen neutralen Anbieter – und Zeit, um sein Anliegen vorzu-

PROZESS UND ERGEBNIS DER WEITERBILDUNGSBERATUNG

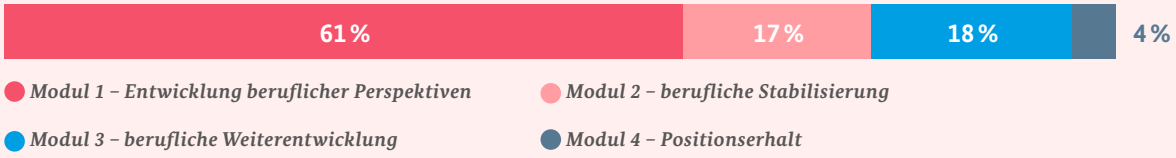
Datenbasis: 7.065 Personen

ZUGANGSWEGE

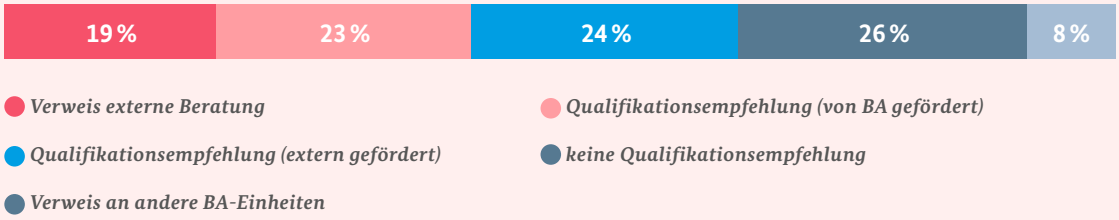


ANZAHL GESPRÄCHE BIS FALLABSCHLUSS

NACHFRAGE BERATUNGSMODULE



BERATUNGSERGEBNISSE



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Abbildung 2

FARBE UND ZUORDNUNG CHECKEN!

bringen und intensiv zu besprechen: 61 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer strebten eine berufliche Neuorientierung an, 17 Prozent benötigten Beratung zur beruflichen Stabilisierung, 18 Prozent hatten einen beruflichen Aufstieg im Blick und nur 4 Prozent nutzten das Modul zum Positionserhalt, das ausschließlich Beschäftigten vorbehalten ist. Lässt sich daraus schließen, dass Erwerbstätige die Bundesagentur für Arbeit als Dienstleister nicht im Blick haben? Weit gefehlt! Denn 60 Prozent der Kundinnen und Kunden waren erwerbstätig, und auch sie kamen mehrheitlich mit dem Anliegen, sich über einen Perspektivwechsel beraten zu lassen. Wenngleich das Angebot in der Öffentlichkeit kaum beworben wurde, fanden die Menschen mit diesem spezifischen Beratungsbedarf den Weg in »ihre« Agenturen für Arbeit. Vor allem zwei Motive führten die Ratsuchenden zur Weiterbildungsberatung: das Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung und der Wunsch nach sinnstif-

tender Tätigkeit. Für beide Zielgruppen gilt: Ohne das Angebot der Bundesagentur für Arbeit wären die Menschen nicht bei ihrem »alten« Arbeitgeber geblieben; sie hätten ihn jedoch ohne eine neue Perspektive verlassen! Einen Arbeitgeberwechsel aus Karrieregründen strebte nur eine verschwindende Minderheit an.

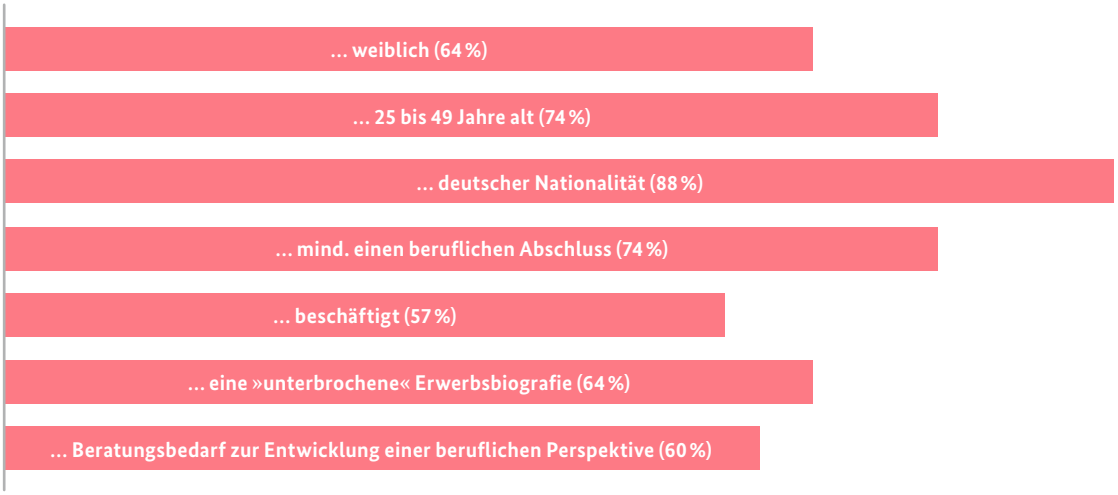
Obwohl die Anliegen der Kundinnen und Kunden vielfältig und individuell waren und die Zielgruppe durch hohe Heterogenität gekennzeichnet war, lassen sich doch Aussagen zu den »typischen« Nutzerinnen und Nutzern machen *(→ Abbildung 3, unten)*: Weiterbildung ist eindeutig weiblich. Mit 64 Prozent sind Frauen deutlich in der Mehrheit. Zudem sinkt die Weiterbildungsbereitschaft mit dem Alter: 74 Prozent waren zum Zeitpunkt der Beratung zwischen 25 und 49 Jahre alt, deutscher Nationalität (88 Prozent), verfügten über einen beruflichen Abschluss (74 Prozent) und blickten auf eine unterbrochene Erwerbsbiografie zurück, in der Zeiten der Beschäftigung mit Phasen der Arbeitslosigkeit wechselten. Einige fühlten sich durch die Auswirkungen der Digitalisierung bedroht, weil diese in ihren Betrieben bereits spürbar sind. Sie nehmen das Beratungsangebot reaktiv wahr, weil sie von den Entwicklungen »überrascht« wurden.

Aufschlussreich ist auch ein Blick auf die Ergebnisse der Beratungen: 47 Prozent verließen das Gespräch mit einer Qualifizierungsempfehlung, in 19 Prozent der Fälle fungierten die Weiterbildungsberaterinnen und -berater als Lotsen und verwiesen auf Angebote der Netzwerkpartner. Das zusätzliche Dienstleistungsangebot der BA hat sich gut in die regionale Beratungslandschaft inte-

»Durch die Weiterbildungsberatung konnten Synergieeffekte erzielt und die passgenaue Steuerung zu den Angeboten vor Ort verbessert werden.«

KUNDENSTRUKTUR IN DER WEITERBILDUNGSBERATUNG

Die/der »typische« Kundin/Kunde ist/hat …



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Abbildung 3

griert, anfängliches Misstrauen konnte zerstreut werden. Durch die Weiterbildungsberatung der BA konnten Synergieeffekte erzielt und die passgenaue Steuerung zu den Angeboten vor Ort verbessert werden. Interessant ist es, die Zahl der Fälle zu betrachten, in denen keine Qualifizierungsempfehlung ausgesprochen wurde; dies traf auf 26 Prozent der Beratenen zu. Mangelnde Eignung oder falsche Vorstellungen waren aber nur selten der Grund für ein solches Beratungsergebnis; vielmehr wurde deutlich, dass der Bedarf nach einer umfassenden Berufswegplanung größer war als der Wunsch nach einer erfolgversprechenden Qualifizierungsempfehlung.

UNSER FAZIT: DIE WEITERBILDUNGSBERATUNG MUSS ETABLIERT WERDEN

Das Projekt hat gezeigt, dass sich die Anforderungen an eine zukunftsgerechte Bundesagentur für Arbeit verschieben: Neben dem Kerngeschäft der Vermittlung gewinnt Prävention, die Vermeidung des »Ernstfalls«, zunehmend an Bedeutung. Der Großteil der Nachfragenden hat Zeiten der Arbeitslosigkeit erlebt und möchte prekäre Beschäftigung in Zukunft vermeiden. Und vor allem: Der Wunsch nach Orientierungs- und Entscheidungsberatung ist vordringlich. Dies kann nur durch individuelle Beratung geleistet werden. Kein noch so gutes Informationsinstrument kann diese ersetzen.

Die Projektergebnisse verdeutlichen aber auch, wo zukünftige Herausforderungen liegen: Geringqualifizierte, für die Weiterbildung das wirksamste Mittel zur Existenzsicherung ist, sind schwer zu erreichen. Sie scheuen davor zurück, in der Phase der Qualifizierung finanzielle Einbußen in Kauf nehmen zu müssen, und haben oftmals mit Selbstzweifeln zu kämpfen. Obwohl auf den Personenkreis der Geringqualifizierten besonderes Augenmerk gelegt wurde, stellten sie weniger als ein Viertel der Beratenen. Hier gilt es, auch die durch das Arbeitslosenversicherungsschutz- und Weiterbildungsstärkungsgesetz (AWStG) etablierten Anreizsysteme stärker ins Bewusstsein zu rücken. Beratung kann hier einen wirksamen Beitrag leisten. Auch die zielgruppenspezifische Ansprache von Migrantinnen und Migranten muss verbessert werden.

Das Projekt ist beendet, aber das Angebot an den Erprobungsstandorten besteht fort. Die Erkenntnisse der Weiterbildungsberatung werden aktuell im Rahmen einer umfassenden »Lebensbegleitenden Berufsberatung« weiterentwickelt, die derzeit in drei Agenturen für Arbeit pilotiert wird.

LITERATUR

Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): *Foresight-Studie »Digitale Arbeitswelt«,* http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f463-digitale-arbeitswelt.pdf;jsessionid=051C7561D55AB41C3D26EC767BE3808D?__blob=publicationFile&v=2 (Stand: 08.05.2017).

Fuchs, P./Fuchs, S./Hamann, S./ Wapler,R. /Wolf, K. (2017): *Pilotierung der Weiterbildungsberatung durch die Bundesagentur für Beratung. Implementationsstudie und quantitative Begleitforschung,* IAB-Forschungsbericht 1/2017.

Super, D. E. (1957): *The Psychology of Careers: an introduction to vocational development,* New York.

FACHKRÄFTE-POLITIK 2030

Katrin Cholotta, Sven Rahner, Michael Schönstein

Fachkräftesicherung bedeutet, Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot in Balance zu halten und einen Mismatch zwischen betrieblichen Kompetenzbedarfen und individuellen Kompetenzprofilen möglichst zu vermeiden. Gut ausgebildete Fachkräfte sind nach wie vor von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Damit Unternehmen auch in Zukunft die Fachkräfte finden, die sie brauchen, muss verstärkt in den Erhalt und den Ausbau der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und in gute Arbeitsbedingungen investiert werden. Darüber hinaus plant das BMAS den Aufbau eines neuen Fachkräftemonitorings, um die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt kontinuierlich abzubilden, zu analysieren und die lokalen Akteure über Angebots- und Nachfragetrends in den jeweiligen Regionen zu orientieren.

1. ZUKUNFTSAUFGABE FACHKRÄFTESICHERUNG

Alle aktuellen Prognosen hinsichtlich der Zukunft der Arbeit betonen: Der digitale Wandel wird die Dynamik am Arbeitsmarkt erhöhen. Zwar war Technologie schon immer ein Treiber von Veränderung und gesellschaftlichem Fortschritt. Dennoch scheint sich unsere aktuelle Arbeitswelt durch die zügig voranschreitende Digitalisierung mit einer bisher ungekannten Geschwindigkeit zu verändern *(Eichhorst/Rinne 2017)*. Die Konvergenz verschiedener, sich rapide weiterentwickelnder und verbreitender Technologien sorgt dabei für erhebliche Wandlungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt. Dies stellt die Fachkräftesicherung der Zukunft vor neue Herausforderungen.

Während die Einstiegshürden in die Digitalisierung durch leistungsstarke und immer kostengünstigere Technologien sinken, verändern sich die Wertschöpfungsketten, Organisationsprozesse und Tätigkeitsfelder immer dynamischer. Bereits heute gelten die Informations- und Kommunikationstechnologien als eine infrastrukturelle Voraussetzung für dezentrale, kompetenzorientierte und weniger hierarchisch vorstrukturierte Formen der Arbeitsorganisation. Mittlerweile nutzen über 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in ihrer beruflichen Tätigkeit digitale Informations- oder Kommunikationstechnologien *(BMAS 2016)*. Der mit dem Internet entstandene globale Informationsraum überschreitet zudem nicht nur traditionelle Trennlinien zwischen Betrieben, Unternehmen, Branchen und Volkswirtschaften, sondern auch die Schranken zwischen Arbeits- und Lebenswelt und zwischen Produktions- und Konsumsphäre. Arbeitsmarkt und Arbeitswelt sind infolgedessen zunehmend durch Flexibilisierung, Dezentralisierung und auch Automatisierung geprägt. Hinzu kommt ein zunehmend spürbarer demografischer Wandel, aber auch die vielfältigeren Erwartungen und Bedürfnisse junger Generationen. Nicht zuletzt wird unsere Arbeitsgesellschaft durch eine verstärkte Zuwanderung geprägt.

Wenngleich die Ausprägungen dieser ungleichzeitigen, sich zum Teil verstärkenden, zum Teil aber auch kompensierenden Trends noch nicht genau vorhersehbar sind, bleibt bei aller Veränderung eine Konstante: die besondere Bedeutung gut ausgebildeter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für den deutschen Arbeitsmarkt. Denn ohne gut ausgebildete Fachkräfte wären neue technologische und organisatorische Konzepte in den Unternehmen ebenso wenig möglich wie die rapide Entwicklung der wissensintensiven Dienstleistungsmärkte. Deutschland hat im internationalen Wettbewerb an einer qualitätsorientierten Strategie festgehalten. Das Arbeitskräfteangebot ist dieser Qualitätsorientierung durch eine stark ansteigende Zahl an Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen gefolgt. Für eine erfolgreiche Bewältigung der Transformationsprozesse wird dies allein jedoch nicht mehr ausreichen. Insbesondere wird angesichts des demografischen Wandels die Anzahl der Jugendlichen, die eine berufliche Erstausbildung abschließen, nicht ausreichen, um den insgesamt steigenden Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden.

2. ERHALT DER INDIVIDUELLEN BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ALS RICHTSCHNUR

Mit der Veröffentlichung des Weißbuchs Arbeiten 4.0 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) den Fokus einer Fachkräftesicherung der Zukunft deshalb bewusst weiter gefasst. Angesichts der ineinandergreifenden Megatrends Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel wird es künftig mehr denn je darauf ankommen, in die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu investieren. Es bedarf einer neuen strategischen Ausrichtung in der Fachkräftesicherung, mit der es gelingt, Beschäftigten eine längere, gesündere und ihren Kompetenzen entsprechende Teilhabe

»Es bedarf einer neuen strategischen Ausrichtung in der Fachkräftesicherung.«

am Erwerbsleben zu ermöglichen. Dafür sind viele verschiedene Akteure verantwortlich: neben Bundesregierung und Bundesagentur für Arbeit insbesondere die Sozialpartner sowie die Unternehmen mit ihren lokalen Betriebsräten und Beschäftigten.

Denn sicher ist: Die Arbeit wird sich in Zukunft verändern, sie wird uns jedoch nicht ausgehen, auch wenn in den letzten Jahren verstärkt die Automatisierung von Arbeit in den Fokus der Diskussionen geriet – besonders, da durch die Weiterentwicklung der künstlichen Intelligenz neben der klassischen Automatisierung mechanischer Arbeit vermehrt auch eine Automatisierung von

Wissensarbeit möglich sein wird *(Vogler-Ludwig et al. 2016)*.

Ein Ausgangspunkt der jüngeren Diskussion war 2013 die Studie von Frey und Osborne, die zu dem Ergebnis kam, 47 Prozent der damals in den USA existierenden Arbeitsplätze seien innerhalb der nächsten 10 bis 20 Jahre durch die fortschreitende Digitalisierung automatisierbar. Allerdings bezogen sich Frey und Osborne in ihrer Analyse auf Berufe. Dieses Raster ist sehr grob. Wird hingegen angenommen, dass es nicht Berufe sind, die automatisiert werden, sondern einzelne Tätigkeiten innerhalb von Berufen, so fällt das Risiko der Automatisierung von Arbeitsplätzen sehr viel geringer aus. Denn selbst Berufe, die als hoch automatisierbar eingeschätzt werden, beinhalten einzelne Tätigkeiten, die nicht oder noch nicht durch Computer substituiert werden können *(Arntz et al. 2016)*. Wird statt ganzer Berufe die einzelne Tätigkeit betrachtet, so ergibt sich für Deutschland, dass etwa 12 bis 15 Prozent der existierenden Arbeitsplätze potenziell automatisierbar wären *(Arntz et al. 2016; Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2015)*.

> »Mit rein quantitativen Konzepten ist den Herausforderungen nicht mehr gerecht zu werden.«

Hinzu kommt jedoch der unbestritten große strukturelle Wandel innerhalb von Berufen. In Deutschland wird der technische Fortschritt bei fast jedem dritten Arbeitsplatz die auszuübenden Tätigkeiten und damit die fachlichen Anforderungen modifizieren *(Arntz et al. 2016)*. Dies trifft auf eine älter werdende und durch Zuwanderung gekennzeichnete Gesellschaft mit zunehmend pluralen Ansprüchen an Arbeit. Mit rein quantitativen Konzepten ist den Herausforderungen dieser Entwicklungen nicht mehr gerecht zu werden. Vielmehr sind es auch die Fragen der qualitativen Passgenauigkeit, die konsequent in den Fokus sämtlicher Maßnahmen der Fachkräftesicherung zu rücken sind.

3. WARUM WIR EIN FACHKRÄFTEMONITORING BRAUCHEN

Die Automatisierung mechanischer und kognitiver Arbeitsprozesse verschiebt die Arbeitsnachfrage auf Tätigkeitsfelder mit einem hohen Anteil an komplexen Aufgaben, die einen Mix aus intellektuellen, sozialen und organisationalen Kompetenzen bei weiterhin ausgeprägtem Fachwissen erfordern. Diese Verschiebung der Kompetenzanforderungen gilt in Abstufungen für alle Qualifikationsstufen. Hybride Kompetenzprofile, die unternehmerisches Denken und Handeln mit Kreativität, sozialen Kompetenzen und technischem Know-how verknüpfen, versprechen auch in der künftigen Arbeitswelt anhaltend gute Beschäftigungschancen und werden in immer mehr Berufen und Arbeitsfeldern zur Grundvoraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit.

So wie die Arbeitswelt insgesamt befinden sich Berufe und Tätigkeitsfelder in einem beständigen Wandel. Sei es aufgrund neuer Handelsbeziehungen, veränderter Geschäftsmodelle oder des technologischen Fortschritts – neue Tätigkeiten entstehen, während andere verschwinden. Neue Tätigkeiten erfordern neue Kompetenzen; die veränderten Kompetenzbedarfe wiederum verschieben die Arbeitsnachfrage. Die Tätigkeiten, aus denen sich Berufe und Jobprofile zusammensetzen, bilden die Grundlage für die Kompetenzbedarfe der Arbeitsnachfrage. Tätigkeiten sind im Zuge des Diskurses über Automatisierungspotenziale in den letzten Jahren deshalb verstärkt in den Fokus der Arbeitsmarktforschung gerückt. Dabei erlaubt das Konzept der Tätigkeiten eine strukturelle Analyse der Arbeitsnachfrage: Die verbreiteten Tätigkeitsarten können nicht nur die technischen, sondern auch die organisationalen und sozialen Aspekte der Produktionsprozesse in einer Volkswirtschaft aufzeigen.

Für eine gelingende Transformation gilt es, das Arbeitskräfteangebot und die Arbeitskräftenachfrage künftig noch präziser im Blick zu behalten und sie mehr denn je aufeinander zu

beziehen. Bisher fehlt jedoch eine regelmäßige Beobachtung des künftigen Fachkräftebedarfs, die kontinuierlich demografische, regionale und qualifikatorische Entwicklungen in einer regelmäßig anzupassenden Prognose darstellt. Das BMAS prüft daher den Aufbau eines Fachkräftemonitorings, um bestehende Erkenntnislücken zu schließen und Trendrichtungen in Angebots- und

»Gute Arbeitsbedingungen sind die unbestrittene Grundlage, um das innovative und produktive Potenzial des Wandels entfachen zu können.«

Nachfrageentwicklungen auf dem Arbeitsmarkt kontinuierlich abzubilden. Dabei sollte das Monitoring eine übergreifende Perspektive auf dem Arbeitsmarkt einnehmen und eine branchen- und regionalspezifische Analyse beinhalten, um Lücken frühzeitig zu identifizieren. Hierzu ist zunächst eine Arbeitsmarktprognose notwendig, die die oben genannten Dimensionen – Demografie, Regionen und Kompetenzen – abbilden kann.

Die Erkenntnisse könnten dann auf politischer Ebene beraten werden und schließlich auch in die Arbeit der für die Fachkräftesicherung relevanten Arbeitsmarktakteure in den Regionen einfließen, etwa Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Wirtschaftsförderer und die Bundesagentur für Arbeit. Das Fachkräftemonitoring wird somit einen evidenzbasierten Beitrag zur Debatte der Fachkräftesicherung leisten und vor allem auch den Arbeitsmarktakteuren vor Ort helfen, sich im Wandel zu orientieren.

4. FACHKRÄFTE DER DIGITALEN ZUKUNFT: QUALIFIZIERUNG UND KOMPETENZEN

Qualifizierung ist der zentrale Faktor einer strategischen Neuausrichtung in der Fachkräftesicherung. Denn der digitale Wandel verändert den Aufgabenmix innerhalb bestehender Berufsprofile gravierend und führt zu komplexeren Qualifikationsprofilen, für die digitale Zusatzqualifikationen in nahezu allen Branchen und Berufen notwendig werden. »Digital Literacy«, der selbstverständliche Umgang mit Internetquellen, wie insgesamt Versiertheit mit mobilen Computer- und Internetmedien wird altersunabhängig eine Grundvoraussetzung für die Teilhabe am Arbeitsmarkt. Kürzere Entwicklungszyklen und die Anwendung neuer Technologien sorgen zudem für eine höhere Wissensdynamik und eine schnellere Verfallszeit von Wissen *(OECD 2016)*.

Aufseiten der Erwerbstätigen erfordert dies ein individuelles Bewusstsein für die Notwendigkeit lebenslangen Lernens einerseits und beruflicher Flexibilität andererseits. Aber auch Unternehmen haben ein Interesse daran, die Produktivität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine konsequente, an die Kompetenzbedarfe angelehnte Fort- und Weiterbildung langfristig aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern. Wenn es gelingt, den Mismatch zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot, betrieblichen Kompetenzbedarfen und verfügbaren individuellen Kompetenzprofilen möglichst gering zu halten, ist dies für alle Akteure am Arbeitsmarkt von Vorteil – ein Leitmotiv für die Fachkräftepolitik in der Perspektive 2030.

5. UNABDINGBAR: GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN

Schließlich rückt im Zuge des digitalen und technologischen Wandels die Arbeitsqualität als wesentlicher Bestandteil der Fachkräftesicherung wieder in den Vordergrund. Denn gute Arbeitsbedingungen sind die unbestrittene Grundlage, um das innovative und produktive Potenzial des Wandels in den Betrieben und Unternehmen entfachen zu können und gleichzeitig die Teilhabe der Beschäftigten an diesem Wandel zu sichern. Dabei zeigte der BMAS-Dialogprozess zur Zukunft der

Arbeit, dass es durch den technischen Fortschritt einerseits besser gelingen könnte, nicht nur gesündere und sicherere Tätigkeiten, sondern tatsächlich auch mehr gute Arbeit zu schaffen: gute Arbeit, mit der es mehr Beschäftigten als bislang möglich wird, ihr kognitives und kreatives Potenzial zu entfalten. Andererseits wurde aber auch deutlich, dass es ohne gute Arbeitsbedingungen nicht gelingen wird, die mit dem Wandel verbundenen Risiken, wie etwa Entgrenzung und Verdichtung, einzudämmen. So haben in den letzten Jahren und parallel zum fortschreitenden Wandel der Arbeitswelt die psychischen Erkrankungen zugenommen *(Böhm 2016)*. Sie sind nach wie vor einer der Hauptgründe für Erwerbsminderung und Frühverrentung. Die Kosten, die die einzelnen Sozialversicherungsträger, der Staat, aber auch die Arbeitgeber aufwenden müssen, sind enorm. In gute Arbeitsbedingungen zu investieren, ist also unumgänglicher Bestandteil einer Fachkräftesicherung der Zukunft.

6. FAZIT UND AUSBLICK

Eine zentrale Zukunftsaufgabe für die Gestaltung des Wandels von Arbeit und Demografie liegt in der Fachkräftesicherung. Von ihrem Gelingen hängt es ab, wie sich unsere Wettbewerbsfähigkeit künftig entwickelt, ob wir unseren Wohlstand bewahren bzw. steigern können und wie es um die Tragfähigkeit unserer sozialen Sicherungssysteme bestellt ist. Dabei gilt es weiterhin möglichst alle Potenziale zu erschließen, im Inland wie im Ausland. Die schlummernden Talente liegen hierzulande vor allem bei den Frauen, Älteren und Niedrigqualifizierten. Durch eine kluge Politik in den Bereichen Vereinbarkeit, gesundes Arbeiten und vorausblickende Qualifizierung können zahlreiche Fachkräfte gewonnen und länger in den Betrieben gehalten werden.

Angesichts des tiefgreifenden Wandels von Arbeitsmarkt und Arbeitswelt wird es jedoch nicht mehr ausreichen, sich ausschließlich auf die Mobilisierung und Aktivierung derjenigen zu konzentrieren, die bislang nicht oder nur unzureichend am Arbeitsleben teilhaben konnten. Dieser rein quantitative Ansatz greift zu kurz. Damit Unternehmen auch in Zukunft die Fachkräfte finden, die sie brauchen, bedarf es einer neuen strategischen Ausrichtung, mit der es gelingt, verstärkt in den Erhalt und Ausbau der individuellen Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Eine zentrale Rolle werden dabei, unabhängig von Branche, Beruf und Alter, die möglichst passgenauen Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten spielen. Das BMAS wird daher das seit dem Jahr 2011 bestehende Fachkräftekonzept der Bundesregierung aktualisieren und mit einer Qualifizierungsstrategie für den Wandel der Arbeitswelt verzahnen.

LITERATUR

Arntz, M./Gregory, T./Zierhan, U. (2016): *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis.* OECD Social Employment and Migration Working Paper No. 189, Paris.

Böhm, S. (2016): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen.* Präsentation im Rahmen der Vorstellung der Studie in Berlin, https://magazin.barmer-gek.de/wp-content/uploads/2016/09/20160831_Vortragsfolien_Digitalisierung_V2.0_ohne-Backup.pdf.

Bonin, H./Gregory, T./Zierhan, U. (2015): *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland.* Endbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Mannheim.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): *Weißbuch Arbeiten 4.0,* Berlin.

Dengler, K./Matthes, B. (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland.* IAB-Forschungsbericht 11/2015, Nürnberg.

Eichhorst, W./Rinne, U. (2017): *Der digitale Gestaltungsauftrag.* ifo Schnelldienst 70 (7), S. 16–18.

OECD (2016): *»Skills for a Digital World: 2016 Ministerial Meeting on the Digital Economy Background Report«,* OECD Digital Economy Papers, No. 250, OECD Publishing, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/5jlwz83z3wnw-en

Vogler-Ludwig, K./Düll, N./Kriechel, B. (2016): *Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Prognose 2016.* Economix Research & Consulting, München.

NEUE KOMPETENZEN FÜR EINE DIGITALISIERTE ARBEITSWELT

Anne Röhrig und Steffi Michailowa

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind heute und in Zukunft erforderlich, um sich in der digitalen Arbeitswelt zurechtzufinden? Ein Berliner Modellprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, eine Zusatzqualifikation zu entwickeln, die im Rahmen bestehender Berufsausbildung berufsübergreifend einsetzbar ist. Sie soll Beschäftigte dabei unterstützen, den Anforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt zu entsprechen und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Ein Zwischenbericht.

Das Projekt »Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung« trägt den heute noch nicht genau bestimmbaren Anforderungen der veränderten Arbeitswelt der Zukunft in zweifacher Hinsicht Rechnung: Wir erarbeiten eine Zusatzqualifikation, die berufsübergreifend einsetzbar ist. Zugleich sind drei Branchen mit je einem Referenzberuf in das Projekt einbezogen, deren unterschiedliche berufliche Anforderungen eine Folie für die Konzeption einer berufsübergreifenden Zusatzqualifikation bieten und für die gleichzeitig eruiert wird, welche berufsspezifischen digitalen Kompetenzen in Zukunft gefordert sind und wie diese abgebildet werden können (Metall/Elektro: Mechatronikerin/Mechatroniker; Handwerk: Anlagenmechanikerin/Anlagenmechaniker SHK; Dienstleistungsbereich: Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen).

ZQ im oben skizzierten Sinn sind Elemente einer vorausschauenden Qualifizierungspolitik: Als Instrumente neben bzw. im Rahmen bestehender Berufsausbildungen ermöglichen sie es, Anforderungen im Kontext der Digitalisierung dynamisch und flexibel zu entsprechen, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen, die Beschäftigung und die Gestaltung guter Arbeit zu sichern.

»Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung« ist ein Projekt im Rahmen der Strategie »Arbeit 4.0 made in Berlin« des Berliner Senats, die sich mit den Herausforderungen der Digitalisierung beschäftigt und verschiedene Modellvorhaben umsetzt. Einen Schwerpunkt bildet dabei der Bereich Ausbildung, Weiterbildung und die Gestaltung »guter Arbeit«. Das Projekt »Zusatzqualifikationen« wird von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales gefördert (Laufzeit: 03/2016 bis 09/2017).

Auftrag des Projektes, das im Verbund der Partner ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH und k.o.s GmbH realisiert wird, ist die Entwicklung berufsübergreifender sowie berufsspezifischer Zusatzqualifikationen (ZQ), die »digitale Kompetenzlücken« schließen sollen. Ein Beirat und eine Fachgruppe begleiten die Arbeit kontinuierlich. In der Fachgruppe arbeiten mit: Vertreterinnen und Vertreter der Senatsverwaltung Arbeit, der Senatsverwaltung Bildung, des Arbeitsministeriums Brandenburg, der Kammern, Innungen, Gewerkschaften, Berufsschulen, Unternehmerverbände Berlin-Brandenburg (UVB), BIBB und Lisum; die Fachgruppe diskutiert über Zwischenstände, bewertet deren Konsensfähigkeit und stimmt nächste Schritte ab. Im Beirat unter Leitung von Elke Breitenbach, Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales, und Markus Ochsner, Finanzvorstand und Arbeitsdirektor der ABB AG, sind neben dem BMAS und dem BIBB Kammern und Verbände auf Bundesebene vertreten; der Beirat begleitet den Gesamtprozess und den Ergebnistransfer.

ZQ können Lücken in Ausbildungsordnungen schließen und für die Qualifizierung beschäftigter Fachkräfte eingesetzt werden. Gerade weil die Anpassung von Ausbildungsordnungen nur in größeren zeitlichen Abständen realisiert werden kann, bieten sie Spielräume für eine kurzfristig realisierbare Modernisierung in der Aus- und Weiterbildung.

Soll die Implementierung von ZQ gelingen, muss sowohl das betriebliche als auch das berufsschulische Bildungspersonal entsprechend vorbereitet werden. Hinsichtlich der Umsetzung von Weiterbildungen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen werden künftig auch an Erwachsenenbildner und Erwachsenenbildnerinnen neue Anforderungen gestellt werden.[1]

Die Erarbeitung und Beschreibung von Zusatzqualifikationen ist zudem eng an die Frage gekoppelt, welche Lernarrangements benötigt werden, um digitale Kompetenzen entwickeln zu können.

VON DER IDEE ZUM MODELL: DIE BERUFSÜBERGREIFENDE ZUSATZQUALIFIKATION FÜR DIGITALE KOMPETENZEN

In vielen Studien wurde bereits diskutiert, welche Auswirkungen die Digitalisierung in der Arbeitswelt und in Bezug auf Qualifikationsanforderungen haben wird *(u. a. acatech 2016; BMAS 2016, 2016a, 2016b; Botthof/Hartmann 2015; BWP 2015; Gebhardt/Grimm/Neugebauer 2015; ifo Institut 2015; Mahrin 2016; Pfeiffer/Suphan 2015; VDMA 2016)*. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) konstatiert im Zuge von Industrie 4.0 einen beschleunigten Strukturwandel hin zu mehr Dienstleistungen; dabei seien die Arbeitskräftebewegungen zwischen den Branchen größer als die Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen insgesamt *(IAB 2015, S. 6)*. Für Berlin hat das IAB

[1] Im Rahmen von »weiter gelernt – Qualifizierung für Weiterbildnerinnen und Weiterbildner« beschäftigt sich die k.o.s GmbH seit 2015 mit den Anforderungen der Digitalisierung in der Weiterbildung (http://www.kos-qualitaet.de/kq_Weiter_gelernt_Workshops.html).

ermittelt, dass Automatisierungspotenziale von Berufen in der Berliner Wirtschaft teils geringer ausfallen als im Bundesdurchschnitt *(IAB 2017)*. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen der Industrie- und Handelskammern *(IHK 2016)* und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages *(DIHK 2014)*, dass Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten aus Unternehmenssicht wichtige Stellschrauben zur Bewältigung digitaler Transformationsprozesse und zur Nutzung der damit verbundenen Marktchancen darstellen.

Im Projekt »Zusatzqualifikationen« haben wir zu Beginn eine umfangreiche Sichtung aktueller, relevanter Literatur vorgenommen; dazu gehörten unter anderem eine Literaturstudie durch Prof. Dr. Luidger Dienel, TU Berlin, und eigene explorative Experteninterviews. Im Zentrum stand die Frage: Welche Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung können als berufs- und branchenübergreifende Schnittmenge identifiziert werden? Als Orientierung dienten uns die drei oben genannten Referenzberufe. Im Ergebnis konnten 36 Items identifiziert werden, die einen Querschnitt von Kenntnissen und Kompetenzen darstellen. Sie wurden strukturiert, systematisiert und in einem aus fünf Bausteinen bestehenden Modell abgebildet *(→ Abbildung 1, rechts)*. Hinter jedem Baustein ist eine an der Systematik des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) orientierte Beschreibung von notwendigem Wissen, Fertigkeiten und personalen Kompetenzen hinterlegt, die auch eine curriculare Grundlage bietet. Im ersten Schritt haben wir eine Operationalisierung für die Zielgruppe der Auszubildenden vorgenommen. Eine Anpassung für den Bereich der beruflichen Weiterbildung folgt. Das Modell wurde durch die Fachgruppe des Projekts und durch die Beiratsmitglieder positiv votiert.

VOM MODELL ZUR UMSETZUNG: DAS LERNARRANGEMENT FÜR DIE ENTWICKLUNG DIGITALER KOMPETENZEN

Die Entwicklung »digitaler Kompetenzen« für die künftige Arbeitswelt fokussiert insbesondere auf personale Kompetenzen für selbstorganisiertes, kreatives Handeln und für die selbstorganisierte und effektive Nutzung der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien. Somit ist ein anderes Lernarrangement erforderlich als bei der Vermittlung von eher dauerhaften Wissensinhalten. So sollte es eine Kompetenzdiagnostik als integralen Bestandteil umfassen; wir nutzen dafür KODE® (Kompetenz-Diagnose und -Entwicklung), ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen.

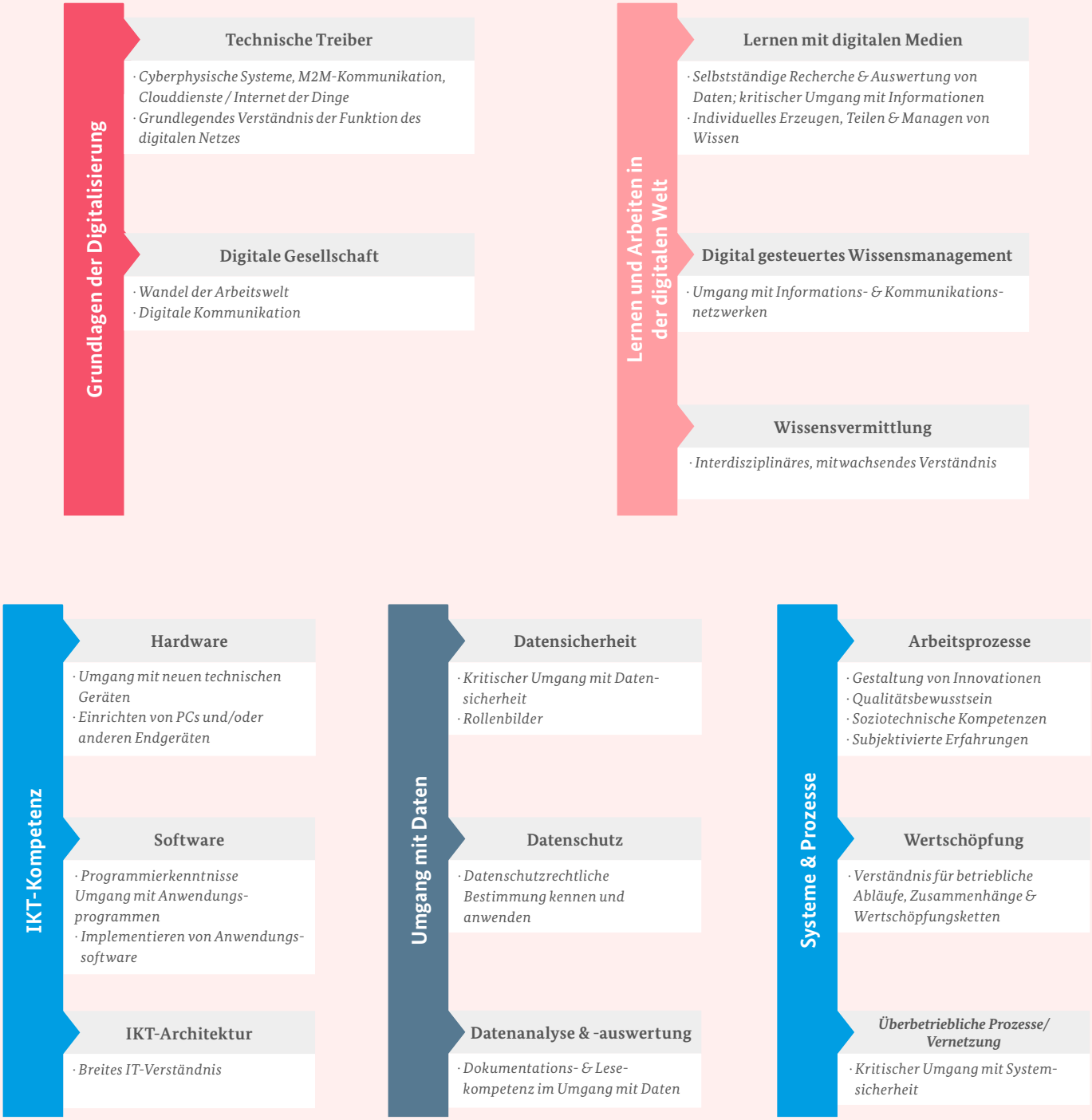
> »Im Fokus stehen Kompetenzen für selbstorganisiertes, kreatives Handeln und die effektive Nutzung der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien.«

Wir haben im Projekt ein Lernarrangement entwickelt,[2] das dem Modell »Berufsübergreifende Zusatzqualifikation für digitale Kompetenzen« gerecht wird. Gestützt auf die Arbeiten von Erpenbeck/Sauter *(2013, 2015)*, geht es von folgenden Merkmalen aus:

- Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung wird zukünftig in und mit dem Netz stattfinden.
- Kompetenzziele werden individuell formuliert.
- »Ermöglichungsdidaktik« statt »Belehrungsdidaktik«: Wissensaufbau, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung werden in die Eigenverantwortung der Lernenden verlagert.
- Bildungsinstitutionen müssen sich auf die Gestaltung einer Lernarchitektur als »Ermöglichungsrahmen« konzentrieren.
- Bei der Bewertung von Lernleistungen zählt

[2] Die Entwicklung des Lernarrangements wurde mit Prof. Werner Sauter, Blended Solutions GmbH, durchgeführt.

BERUFSÜBERGREIFENDE ZUSATZQUALIFIKATION FÜR DIGITALE KOMPETENZEN
in fünf Bausteinen



Quelle: Projekt Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung

Abbildung 1

nicht mehr, viel zu wissen, sondern Wissen zur Lösung von Herausforderungen methodisch und sinnvoll einsetzen zu können.

Das zur Umsetzung der Zusatzqualifikationen entwickelte Lernarrangement orientiert sich an den vorgenannten Punkten und ist als »Social Blended Learning« gestaltet *(Erpenbeck/Sauter 2015)*:

- Lernende bearbeiten ein eigenes Praxisprojekt (»Bildungsprojekt«) und nutzen dazu eine gemeinsame Lernplattform.
- Lernen und Kompetenzentwicklung finden in der Praxis und im Netz (Lernplattform) statt.
- Jeweils zwei Lernende bilden ein Tandem und tauschen sich verbindlich und regelmäßig über ihre Praxisprojekte aus.
- Mehrere Tandems bilden eine Lerngruppe und bearbeiten zusätzliche Aufgabenstellungen in der Gruppe.
- Die Lernenden werden durch Lerncoaches begleitet und bei Bedarf unterstützt.
- Es gibt nur wenige Präsenztermine mit der gesamten Gruppe.

In einer einmonatigen Pilotphase wurden die berufsübergreifende Zusatzqualifikation und das Lernarrangement einem Praxistest mit Ausbilderinnen und Ausbildern, Berufsschullehrerinnen und -lehrern sowie Projektmitarbeitenden unterzogen. Bei einem Präsenztreffen fanden eine Kick-off-Veranstaltung sowie ein Reflexionsworkshop statt; gearbeitet wurde individuell im und mit dem Netz, die Tandems tauschten sich untereinander »analog« aus, alle Teilnehmenden waren auf einer Lernplattform verbunden.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse haben wir das Konzept für eine Pilotierung mit Auszubildenden angepasst: Das Lernprojekt erstreckt sich nun über zwei Monate, es wird ein zusätzliches Präsenztreffen geben. Der Umfang (Präsenz und Selbstlernanteile) ist auf 50 bis 74 Stunden kalkuliert. Die Pilotierung wird evaluiert und das Modell den Ergebnissen entsprechend angepasst.

VON DER PILOTIERUNG ZUR IMPLEMENTIERUNG: DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Für die Zusatzqualifikationen erarbeiten wir ein Konzept, das ihre Umsetzung sowohl in Betrieben als auch in anderen Institutionen ermöglicht. Die »Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung« sollen als anerkannte (nicht kodifizierte) ZQ bei den zuständigen Kammern nach Ablegen einer Prüfung erworben werden. Bezogen auf den Ausbildungsbereich heißt dies, dass ihre Verortung im ordnungspolitischen Rahmen erfolgen muss. Erste Schritte hierzu sind gemacht. Für den Bereich der beruflichen Weiterbildung für Beschäftigte (und hier auch für das betriebliche und schulische Bildungspersonal) wird der Modellansatz noch weiterzuentwickeln sein.

LITERATUR

acatech (Hg.) (2016): *Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen.* Ein Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis von acatech und Jacobs Foundation, München.

BMAS (Hg.) (2016): *Werkheft 01. Digitalisierung der Arbeitswelt,* Berlin.

BMAS (Hg.) (2016a): *Foresight-Studie »Digitale Arbeitswelt«,* Berlin.

BMAS (Hg.) (2016b)*: Weißbuch Arbeiten 4.0,* Berlin.

Botthof, A./Hartmann, E. A. (2015): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0,* Berlin/Heidelberg.

BWP (Hg.) (2015): *Lernen für die digitale Wirtschaft,* Zeitschriftdes Bundesinstituts für Berufsbildung 44 (20155).

DIHK (2014): *Wirtschaft 4.0: Große Chancen, viel zu tun. Das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung,* https://www.dihk.de/branchen/informations-und-kommunikationsbranche/wirtschaft-4-0/digitalisierungsbarometer (Stand 07.04.2017).

Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013): *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze,* Heidelberg/Berlin.

Erpenbeck, J./Sauter, S./Sauter, W. (2015): *Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz,* Heidelberg/Berlin.

Gebhardt, J./Grimm, A./Neugebauer, L. M. (2015): *Entwicklungen 4.0 – Ausblicke auf zukünftige Anforderungen an und Auswirkungen auf Arbeit und Ausbildung.* Journal of Technical Education 3 (2), S. 45–61.

IAB (Hg.) (2015): *Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft.* Forschungsbericht 8, http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0815.pdf (Stand 05.04.2017).

IAB (Hg.) (2017): *Digitalisierung der Arbeit. Abschätzung der Automatisierungspotenziale von Berufen in Berlin und Brandenburg,* IAB Regional 2, http://doku.iab.de/regional/bb/2017/regional_bb_0217.pdf (Stand 05.04.2017).

ifo Institut (2015): *Industrie 4.0: Digitale Wirtschaft – Herausforderung und Chance für Unternehmen und Arbeitswelt.* In: ifo Schnelldienst 10/2015, München, S. 3–43.

IHK (2016): *Digitalisierung in der Unternehmensstrategie: Wo steht die Berliner Wirtschaft?* https://www.ihk-berlin.de/produktmarken/branchen/IT-Wirtschaft/Brancheninformationen/Digitalisierung/Studie-zur-Digitalisierung-der-Berliner-Wirtschaft/2787452 (Stand 05.04.2017).

Mahrin, B. (2016): *Digitalisierungstendenzen im Handwerk und kooperative, gestaltende Arbeit.* In: Ders. (Hg.): Wertschätzung, Kommunikation, Kooperation; Berlin, S. 168–189.

Pfeiffer, S./Suphan, A. (2015): *Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0.* Working Paper 2015 #1 Finalfassung, Universität Hohenheim, Fg. Soziologie, https://www.sabine-pfeiffer.de/files/downloads/2015-Pfeiffer-Suphan-final.pdf (Stand 05.04.2017).

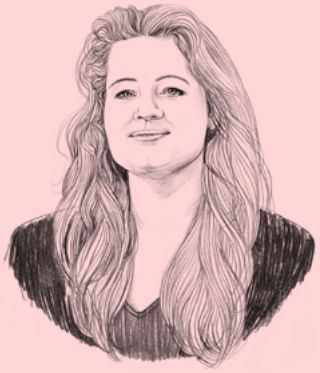
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) (Hg.) (2016): *Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025,* Frankfurt/M.

ALGORITHMISCHE PERSONALVER-MITTLER. WENN COMPUTER RECRUITER WERDEN

Erfolgreiche Berufskarrieren haben gelegentlich auch etwas mit guten Beziehungen zu tun – mit »Vitamin B« scheint es zumindest einfacher, bis in die Top-Etagen von Organisationen und Konzernen aufzusteigen. Doch Beobachter der Wechselwirkungen zwischen Technik und Gesellschaft wie die Informatikerin Katharina Zweig weisen darauf hin, dass immer häufiger auch Algorithmen bei der Personalrekrutierung eine Rolle spielen. Im Gegensatz zur »klassischen« Bewerbung können aber Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger oder wechselwillige Berufstätige nur sehr begrenzt Einfluss darauf nehmen, welche Informationen über ihr Können und Wirken bei den potenziellen Arbeitgebern landen oder ob sie bei einer Internetsuche überhaupt »gefunden« werden. Die Sozioinformatikprofessorin Katharina Zweig erklärt, wie sich das neue »Vitamin A(lgorithmus)« auf den Arbeitsmarkt auswirkt.

Frau Zweig, wie und wo haben Algorithmen heute Ihrer Erkenntnis nach Einfluss auf den Arbeitsmarkt?

Zweig: Wir sehen Algorithmen mittlerweile in fast allen Bereichen und Stationen des Berufslebens: Während der aktiven Arbeitszeit kann unsere Leistung automatisiert verfolgt und quantifiziert werden. Das ist natürlich noch nicht in allen Berufen möglich. Aber überall da, wo Kennzahlen eine wichtige Rolle spielen, ist es leicht, diese Werte auch pro Person zu berechnen. Bekannt ist die Kennzahlenmessung aus der industriellen Produktion, doch die Quantifizierung von Zeit- und Kostenaufwand spielt mittlerweile in immer mehr Bereichen eine Rolle, auch im Büro oder beispielsweise in Krankenhäusern. Die Zuordnung und Auswertung von Leistungsmerkmalen erfolgt jeweils durch Algorithmen.



Prof. Dr. Katharina Zweig

Interdisziplinarität kennzeichnet den Werdegang von Katharina Zweig: Sie hat Biochemie und Informatik studiert, im Fachbereich Informatik promoviert, absolvierte ihren Postdoc in der statistischen Biophysik und leitet heute den Lehrstuhl für Algorithm Accountability am Fachbereich Informatik der TU Kaiserslautern.

Dort hat sie auch den Studiengang »Sozioinformatik« aufgebaut, in dem es darum geht, wie Menschen und IT-Systeme miteinander interagieren und welche Rückwirkungen das auf die Gesellschaft hat. Um mehr Verantwortung für die Wirksamkeit von Algorithmen einzufordern, gründete sie 2016 zusammen mit anderen die Plattform »Algorithm Watch«.

Neben der Leistungsmessung und im Zusammenhang mit der wachsenden Bedeutung von sozialen Netzwerken werden Algorithmen zunehmend auch im Bereich der Personalrekrutierung eingesetzt. Ein Anbieter von Software zur automatischen Leistungsbewertung behauptet sogar, aus den Profilen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bei sozialen Netzwerken deren »Wechselwilligkeit« berechnen zu können, sodass Recruiter und Headhunter die gesuchten Personen dann »im richtigen Moment« ansprechen können.

Algorithmen können aber auch Arbeitgebern helfen, diejenigen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren, die innerlich auf dem Absprung sind, zum Beispiel um sie mit einer verhältnismäßig kleinen Abfindung loszuwerden. Auf sozialen Netzwerken für Berufstätige wiederum, wie etwa XING oder LinkedIn, werden Arbeitgeber und Erwerbspersonen durch Algorithmen »gematcht«, das heißt, sie werden einander vorgestellt. Wir sehen also ein vielfältiges Wirken von Algorithmen im Zusammenhang mit Aktivitäten auf dem Arbeitsmarkt, wobei man genauer gesagt von »künstlich intelligenten« Algorithmen sprechen sollte.

Worin besteht denn die besondere »Intelligenz« dieser Algorithmen?

Zweig: Algorithmen aus der Familie der künstlichen Intelligenz haben die Aufgabe, etwas aus den Daten zu lernen, die sie verarbeiten. Eine wichtige Voraussetzung für solche Lernschritte ist, dass die verfügbaren Informationen einzelnen Kategorien zugeordnet werden. Im Bereich der Arbeitswelt wären solche Informationen zum Beispiel: meine bisherige Ausbildung, meine bisherigen Arbeitgeber und beruflichen Stationen, meine Arbeitszeugnisse – aber auch weniger offensichtliche Dinge, wie vielleicht mein Wohnort, mein Familienstand, meine Aktivität in sozialen Netzwerken. Je nachdem, was der Algorithmus lernen soll, wären die Kategorien, denen die Daten zugeordnet werden sollen, beispielsweise: »ist erfolgreich im derzeitigen Job«, »hat langfristige Bindung an eine Firma« oder »letzte Ansprache durch einen Headhunter war erfolgreich«. Mithilfe der Algorithmen »lernt« der Computer dann aus den Informationen, was eine Person in die eine oder andere Kategorie fallen lässt – anhand von statistischen Auffälligkeiten.

Welche Daten fließen in solche Auswertungen ein und sind diese tatsächlich zuverlässig?

Zweig: Das ist eine wichtige Frage, denn natürlich kann ein Algorithmus immer nur diejenigen Daten auswerten, die in digitaler Form über einen berufstätigen Menschen vorliegen und für entsprechende Abfragen verfügbar sind, vor allem also auf Plattformseiten im Internet. Das können Daten sein, die dieser Mensch aktiv und von sich aus zur Verfügung gestellt hat, etwa über die Profilerstellung in einem sozialen oder beruflichen Netzwerk. Das können aber auch unfreiwillig preisgegebene Daten sein, zum Beispiel, mit wem ich vernetzt bin und was meine Kontakte so machen. Das hat man ja nicht wirklich unter Kontrolle.

»ZU UNRECHT AUSSORTIERT«

Weil die zur Verfügung stehenden Daten teilweise falsch oder unvollständig sind, gibt es aber auch immer Personen, die falsch eingeordnet werden. So könnte ein Algorithmus jemanden, der sehr erfolgreich in seinem Beruf ist, dort jedoch als Quereinsteiger erst spät gelandet ist, der Kategorie »nicht geeignet für diesen Job« zuordnen – weil die bisherige Berufserfahrung dieser Person als zu gering eingestuft wird. Zu Unrecht aussortiert werden könnten auch Personen, bei denen die korrekte Schreibweise des Namens nicht unmittelbar auf der Hand liegt, zum Beispiel wegen ihrer ausländischen Herkunft (Hernandéz vs. Hernandez), oder die ihren Namen geändert haben, beispielsweise nach einer Heirat. Der Computer erkennt sie unter Umständen nicht als dieselbe Person und macht deshalb Fehler. Umgekehrt könnte der Computer aber auch verschiedene Personen mit demselben Namen in einen Topf werfen und dann falsch kategorisieren. Das ist alles schon vorgekommen.

> »Wir brauchen eine soziale Ächtung für indiskrete Algorithmen, die Daten aus einem sozialen Kontext in einen anderen transportieren.«

Auch menschliche Entscheiderinnen machen natürlich Fehler bei der Beurteilung anderer. Meines Erachtens sollten wir jedoch nicht vorschnell annehmen, dass die Auswahl, die ein Algorithmus trifft, automatisch besser, perfekter oder gerechter ist, bloß weil mehr Daten mit einer höheren Rechenkapazität ausgewertet werden.

Welche Möglichkeiten habe ich als Bewerberin oder Wechselwilliger zu beeinflussen, welche Daten und Informationen über meine Person ausgewertet werden?

Zweig: An meiner eigenen Person kann ich feststellen, dass eine Einflussnahme zumindest sehr aufwendig ist. Als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden wir auch anhand unserer Publikationsleistung bewertet: also der Anzahl der bisher veröffentlichten Artikel, aber auch der Anzahl von Zitationen aus unseren Arbeiten durch andere. Das alles sind im Wesentlichen öffentliche Daten, da ich jede Publikation natürlich unter meinem Namen veröffentliche. Durch meine Heirat hat sich aber mein Nachname geändert, und ich bin daher für viele der Datenbanken zu zwei verschiedenen Personen geworden. Das verringert die Anzahl meiner Publikationen aus Sicht der Algorithmen und beeinflusst damit auch andere Leistungsmerkmale.

Dies hat schon verschiedentlich dazu geführt, dass ich bei einer Bewerbung oder einem Projektantrag nicht berücksichtigt wurde, weil angeblich meine Kennzahlen so niedrig seien. Jedes Mal erfahre ich dann wieder von einer neuen Datenbank, die denselben Fehler macht, und muss ihr hinterherrennen, damit sie es ändert. Und da ich nicht der »Kunde« bin, sondern sozusagen das »Produkt«, ist das meist ein langwieriger Prozess. Hier habe ich also sehr wenig Kontrolle. Das wird auch allen

anderen Personen so ergehen, für die automatische Leistungskennzahlen aufgrund von öffentlich, also zum Beispiel in sozialen Netzwerken verfügbaren Daten berechnet werden.

WIR BRAUCHEN EINE SOZIALE ÄCHTUNG FÜR »INDISKRETE« ALGORITHMEN

Was nun die Kontrolle von Daten auf sozialen Netzwerkplattformen selbst angeht, könnte man zwar alles »privat« machen, das heißt nichts als »öffentlich« markieren, doch manche Arbeitgeber finden es heute merkwürdig, wenn man gar keine Historie im Netz hat. Im Prinzip kann also beides falsch sein: keine Daten hochzuladen oder es doch zu tun, dann aber wenig Kontrolle über die Verwendung und die Auswertung der Daten zu haben. Ich persönlich halte es für ein Unding, dass Daten über soziale Kontexte hinweg genutzt werden. Wir haben alle gelernt, private und berufliche Kommunikation möglichst nicht zu vermischen, auf Kontexte zu achten, und überschreiten die Regeln der Diskretion im realen Leben möglichst nicht, um nicht sozial geächtet zu werden. Wir brauchen meiner Meinung nach diese soziale Ächtung auch für indiskrete Algorithmen, die Daten aus dem einen sozialen Kontext in einen anderen transportieren.

Können die Mechanismen, die Sie beschreiben, die Chancen von Einzelnen oder von bestimmten Personengruppen auf eine erfolgreiche Vermittlung erhöhen oder mindern?

Zweig: Ja, definitiv beides. Denn, wie bereits gesagt, natürlich machen auch Menschen Fehler oder verhalten sich bei Entscheidungen nicht so neutral, wie es wünschenswert oder gar vorgeschrieben ist. So wissen wir beispielsweise aus einer sozialwissenschaftlichen Studie, in der Richterinnen und Richter Anträge auf vorzeitige Haftentlassung von Häftlingen bewerten sollten, dass ihre Entscheidungen im Tagesverlauf deutlich variierten. Es stellte sich nämlich heraus, dass die Quote der angenommenen Anträge mit wachsendem Abstand zur letzten Mahlzeit sank. Die Anträge waren zuvor nach dem Zufallsprinzip an die Richterinnen und Richter verteilt worden. Die Personen, deren Antrag kurz vor der nächsten Mahlzeit entschieden wurde, hatten also einfach Pech.[1] Das wäre natürlich bei einem Algorithmus nicht so, denn der hat keinen schlechten Tag und keinen Hunger. Er könnte objektiver entscheiden und die Erfahrung vieler Tausend Expertinnen und Experten in sich vereinen, im Falle der Häftlinge über bestehende Chancen auf erfolgreiche Resozialisierung.

> »Ein Algorithmus hat zum Beispiel keinen schlechten Tag und keinen Hunger. Er könnte objektiver entscheiden.«

Dann müssten wir aber immer noch darauf achten, dass der Algorithmus permanent mit der Wirklichkeit abgeglichen wird – denn unsere Lebenswelt, unser Menschenbild, gesellschaftliche Sitten und Normen verändern sich. Niemand von uns möchte in den gesellschaftlichen Werten der Vergangenheit gefangen sein. Dazu ein Beispiel: Wenn es bisher in einem Job kaum Frauen gab, könnte der Algorithmus aus den bisherigen Daten »lernen«, dass Frauen für diesen Job nicht taugen. Ein ähnliches Problem ergibt sich für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, die einen ungewöhnlichen Lebenslauf mitbringen. Von diesen gibt es so wenige mit dem gleichen Lebenslauf, dass der Computer nicht lernen kann, dass sie hochproduktiv in ihrem neu gewählten Job sein können.

Positiv gewendet, könnten gut gemachte Algorithmen aber auch zu einer Demokratisierung des Arbeitsmarktes beitragen, indem sie für eine neutralere und gerechtere Zuordnung und Bewertung sorgen?

Zweig: Insgesamt ist es wichtig zu wissen, dass auch gut gemachte Algorithmen nicht mehr und nicht weniger tun, als einfach die häufigsten

[1] S. Danziger, J. Levav und L. Avnaim-Pesso: »Extraneous factors in judicial decisions«, PNAS 108 (17), 6889-6892, 2010.

Muster in den historischen Daten zu »finden«, die mit einem bestimmten Verhalten oder bestimmten Eigenschaften korrelieren. Das bedeutet aber im Umkehrschluss, dass über kurz oder lang nur noch Menschen, deren Biografien und Berufsqualifikationen diesen Mustern entsprechen, die Chance bekommen, sich in einem bestimmten Berufsfeld zu beweisen, und andere nicht. Das kann auf der individuellen Ebene dazu führen, dass unangepasste, aber interessante und kreative Menschen schwerer eine gute Karriere haben. Auf der gesellschaftlichen Ebene kann es dazu führen, dass wir weniger Neues und Innovatives ausprobieren.

Es kann aber auch dazu führen, dass wir insgesamt objektiver bewertet werden. Ein ausländisch klingender Name, der heute nachweislich zu schlechteren Chancen bei Bewerbungen führt, wäre dann endlich nicht mehr von Nachteil; Gleiches gilt für Menschen, die sich auf einen Job bewerben, in dem das jeweils andere Geschlecht vorherrscht. Eine größere Bewertungsgerechtigkeit setzt aber immer voraus, dass die Daten, mit denen die Algorithmen gefüttert werden, vollständig und korrekt sind, und dass die Klassifizierung der Daten keine momentan bestehenden Verzerrungen enthält. Es kommt aber leider immer wieder vor, dass Algorithmen einfach nicht gut gemacht sind.

Wenn Algorithmen flächendeckend eingesetzt würden, und davon sind wir heute noch relativ weit entfernt, dürfte es generell für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger und Personen mit Lücken im Lebenslauf, wodurch auch immer diese bedingt sind, schwieriger werden, weil diese Lebensläufe in ihrer Gesamtheit weniger gut erkennbare Muster aufweisen.

Auf der anderen Seite würden vermutlich bestimmte Lebensläufe immer häufiger »kopiert«. Denn da, wo es heute die berühmten Tipps für die Karriere gibt – »Die Firmen stehen auf Auslandsaufenthalte«; »Mach möglichst auch was Kreatives und engagier Dich sozial!« – könnte man dank Algorithmen genau sagen, welcher Lebenslauf am liebsten für welche Position angenommen wird. Das würde auf Dauer bestimmte Lebensläufe zementieren, unter Umständen auch für eine neue Klassifizierung von Ausbildungsstätten sorgen und damit die einen stark bevorzugen und anderen den Zulauf abschneiden.

Es ist also nicht einfach zu sagen, wann die Gesellschaft als Ganze vom Einsatz solcher Algorithmen profitieren wird und wann es zu insgesamt eher nachteiligen Effekten kommt. Natürlich ist es wünschenswert, wenn Entscheidungen möglichst objektiv sind, und manche Entscheidungen können sicher mithilfe von Algorithmen auch kostensparender oder besser getroffen werden.

Es ist aber wichtig, dass dies auch kontrollierbar nachgewiesen wird, bevor eine solche Lösung flächendeckend eingeführt wird.

Das Gespräch führte
Sandra Reuse

VERTRAUEN GEWINNEN

Max Neufeind

Damit die Digitalisierung der Arbeitswelt eine Erfolgsgeschichte wird, sind Veränderungen notwendig. Mensch und Maschine rücken enger zusammen, sich beschleunigende Arbeitsprozesse müssen neu organisiert werden, Führungskräfte und Beschäftigte benötigen neue Kompetenzen. Technologische Innovationen und die sich verändernde Arbeitswelt können für Unternehmen und Erwerbstätige zu einer Erleichterung und einem Gewinn, aber auch zur Belastung werden. Entscheidend ist, wie die neuen Technologien genau eingesetzt werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales möchte gemeinsam mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Unternehmen ermutigen, den Schritt aus der Theorie in die Praxis zu gehen und betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen einzurichten.

Die Zukunft der Arbeit im Zeichen der Digitalisierung lässt sich nicht ausdiskutieren. Während im Dialogprozess Arbeiten 4.0 der Austausch von Ideen, die Bündelung wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Formulierung politischer Handlungsoptionen im Vordergrund stehen, ist es unabdingbar, zugleich auch konkrete Erfahrungen auf betrieblicher Ebene zu sammeln. Denn zur Bewältigung der digitalen Transformation gibt es keine Blaupause. Je nach Region, Branche, Geschäftsmodell oder Betriebsgröße stellen sich die Herausforderungen anders dar. Viele Unternehmen sind längst dabei, neue Wege zu beschreiten, andere stehen in den Startlöchern. Sie probieren innovative Konzepte in der Praxis aus, zum Beispiel neue Methoden der Zusammenarbeit. Was funktioniert, bleibt erhalten, was nicht klappt, wird verändert, weiterentwickelt oder verworfen – sie lernen und experimentieren im besten Sinne des Wortes.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales möchte Unternehmen ermutigen, den Schritt aus der Theorie in die Praxis zu gehen. Vor allem betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen ermöglichen einen guten Einstieg in die anstehenden Veränderungsprozesse.

Diese Lern- und Experimentierräume sind dadurch gekennzeichnet, dass im Rahmen definierter Projekte …

- neue Ansätze auf betrieblicher Ebene eingeführt und schrittweise verbessert werden,
- Beschäftigte und ihre Vertreter systematisch und von Anfang an eingebunden werden,
- und die Ergebnisse des Erprobens – teilweise durch wissenschaftliche Begleitung – festgehalten werden.

So können die Lösungen, die entwickelt werden, für weitere Organisationseinheiten oder das gesamte Unternehmen ausgerollt werden und im besten Fall Betriebspartner, Sozialpartner und Politik aus ihnen lernen.

Unabdingbare Voraussetzungen für das Gelingen von Lern- und Experimentierräumen sind Veränderungsbereitschaft und gegenseitiges Vertrauen: Vertrauen darauf, dass es nicht um den Abbau von Arbeitsplätzen geht, dass alle die gleichen Ziele verfolgen, dass Ideen angstfrei geäußert werden können, dass Fehler gemacht werden dürfen und Fehlentwicklungen wieder korrigiert werden. Es geht also um das kontrollierte Entwickeln und Zulassen von Neuem in einem geschützten Erfahrungsraum.

Zentrale Themen für Lern- und Experimentierräume sind beispielsweise:

- Arbeitszeit und Arbeitsort
- Wissen und Qualifizierung
- Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitsgestaltung und Gesundheit

Unter *www.experimentierräume.de* hat das Ministerium eine Informations- und Transferplattform eingerichtet. Hier finden interessierte Geschäftsführung, Personaler, Betriebs- und Personalräte und Beschäftigte lebendige Beispiele für schon bestehende Lern- und Experimentierräume. Sie sind eingeladen, sich über die Projekte anderer Unternehmen zu informieren, ihre eigenen Lern- und Experimentierräume zu präsentieren und sich auszutauschen, um voneinander zu lernen. Zahlreiche Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Verbänden und Unternehmen kommen dabei mit ihren Erfahrungen zu Wort.

Darüber hinaus unterstützt das Ministerium betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen mit neuen Förder- und Beratungsangeboten. Ein Arbeiten-4.0-Sofortprogramm eröffnet kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, Prozessberatung für die Einrichtung und Umsetzung von Lern- und Experimentierräumen zu erhalten. Unternehmensführung und Beschäftigte können dabei gemeinsam Ideen und Strategien entwickeln, wie sie den digitalen Wandel in ihrem Betrieb ganz konkret gestalten.

Neue Möglichkeiten der Projektförderung im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützen darüber hinaus Lern- und Experimentierräume, die besonders innovative Fragestellungen adressieren oder einen modellhaften Charakter haben. Alle Informationen über die Förder- und Beratungsangebote finden sich unter *www.experimentierräume.de*.

NEULAND GESTALTEN. DAS KONZEPT DER BETRIEBLICHEN PRAXIS-LABORATORIEN

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Kira Marrs, Alexander Ziegler

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales startet ein umfassendes Programm zur Etablierung betrieblicher Lern- und Experimentierräume. Welche Überlegungen stehen hinter dem Konzept? Auf der Grundlage erster Erfahrungen mit Laboratorien im Rahmen des vom BMAS geförderten WING-Projekts fassen die Autorinnen und Autoren zentrale Voraussetzungen und Elemente erfolgreicher und nachhaltig ausgerichteter Erfahrungsräume zusammen, die Lernprozesse für das gesamte Unternehmen ermöglichen.

1 »NEULAND« GESTALTEN LERNEN

Die digitale Transformation führt zu einem Umbruch in Wirtschaft und Arbeitswelt, der in seiner historischen Tragweite mit der industriellen Revolution vergleichbar ist *(Boes/Kämpf 2016)*. Über Jahrzehnte gewachsene Marktstrukturen und Branchengrenzen werden aufgebrochen und neu geordnet *(Porter/Heppelmann 2014)*. Die etablierten Unternehmen müssen sich neu erfinden, um die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und disruptive Innovationen hervorzubringen.

Für diesen Prozess gibt es keine »Blaupause«, keinen bekannten Lösungsweg – die Unternehmen betreten wirkliches »Neuland«. Daher besteht der natürliche Impuls oftmals darin, nach dem Vorbild des Silicon Valley grundlegende Innovationen primär in Start-up-ähnlichen Strukturen an den Rändern der etablierten Unternehmensbereiche voranzutreiben. In diesen »Sonderwirtschaftszonen«, in denen häufig bisher geltende Regelungen oder die Tarifbindung außer Kraft gesetzt werden, können zwar häufig erste Erfolge hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle und Experimente

mit neuen Arbeitsformen verzeichnet werden. Sie erweisen sich jedoch als wenig nachhaltig, wenn es darum geht, die Organisation als Ganze für einen Kulturwandel zu gewinnen. Vom Kerngeschäft alimentiert, bleiben die neuen Bereiche gegenüber den Belegschaften und Führungskräften in der »alten Welt« abgeschottet. Betriebsräte haben zum Beispiel zumeist keinen Zugang zu dieser »neuen Welt«. Fernab von Mitbestimmung und großen Teilen der Belegschaften werden hier Weichen für die Arbeitswelt der Zukunft gestellt.

Demgegenüber haben wir zusammen mit der Robert Bosch GmbH einen alternativen Ansatz entwickelt, der davon ausgeht, dass die Unternehmen in Deutschland – anders als im Silicon Valley – nicht »auf der grünen Wiese« starten können, sondern disruptive Innovationen im Rahmen gewachsener Sozialbeziehungen sowie innerhalb der bestehenden Strukturen der Organisation und im realen Arbeitsumfeld der Beschäftigten umsetzen müssen. Unser Konzept betrieblicher Praxislaboratorien zur »Arbeit der Zukunft« *(Boes/Löckle 2016)* zielt darauf ab, »Neuland« gemeinsam gestalten zu lernen, das heißt in vertrauensbasierten Beziehungen zwischen Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten. Dieses Konzept haben wir im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Verbundvorhabens WING – »Wissensarbeit in modernen Unternehmen nachhaltig gestalten« entwickelt und seine Übertragbarkeit im Rahmen einer Machbarkeitsstudie für weitere Unternehmen und Branchen geprüft.[1] Im Folgenden soll es in seinen Grundzügen vorgestellt werden.

2 DAS KONZEPT DER BETRIEBLICHEN PRAXISLABORATORIEN

Das Konzept betrieblicher Praxislaboratorien fokussiert darauf, konkrete Erfahrungen mit der Praxis neuer Arbeitsformen und Organisationskonzepte auszuwerten und damit Lernprozesse für die gesamte Organisation zu initiieren, die es schließlich ermöglichen, sozioökonomisches Neuland gestalten zu lernen. Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt sollen im Rahmen vertrauensbasierter Beziehungen und im Modus des sozialen Kompromisses gemeistert werden. Insgesamt setzt das strategische Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien auf die folgenden Erfolgsfaktoren:

- Sie sind gleichzeitig *lösungsorientiert und ergebnisoffen*: Die Unternehmen machen die Erfahrung, dass die Arbeitswelt der Zukunft Fragen aufwirft, für die es aufgrund ihrer Komplexität noch keine Vorlage gibt. Entwicklungsfähige Lösungsansätze lassen sich daher am besten in ergebnisoffenen Experimentierräumen hervorbringen.

- Sie sind *praxisorientiert und authentisch*: Ihr Gegenstand sind die realen Veränderungsprozesse in den Vorreiterbereichen, nicht aber künstlich hergestellte Bedingungen: Denn der Umbruch findet eben nicht »im Reagenzglas« und nicht in »Sonderwirtschaftszonen« statt.

- Sie zielen auf *Beteiligung*: Die Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte ist gefragt. Die Herausforderungen der digitalen Transformation können weder von außen noch »top-down« bewältigt werden, sondern nur unter Einbeziehung der gesammelten Erfahrungen aus der Praxis der beteiligten Menschen selbst.

- Das Prozedere ist *inkrementell und agil*: Schrittweises Vorgehen in einem agilen Setting ermöglicht gemeinsames Lernen. Dieses ist nötig, weil es keine fertigen Lösungen für die gute Gestaltung des Wandels gibt. Vielmehr lassen sich Wirkzusammenhänge, Friktionen und Widerstände erst im praktischen Tun erkennen und bearbeiten.

- Die Laboratorien sind *nachhaltig*: Beide Sozialpartner (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretende) müssen beteiligt sein. Entscheidend ist, dass beide Seiten gegenseitiges Vertrauen aufbauen können, damit auch grundsätzliche Fragen, etwa im Hinblick auf die Implikationen der Digitalisierung für das Tarifsystem oder das Führungskonzept, frühzeitig bearbeitet werden können.

[1] Die folgenden Ausführungen basieren auf zwei aktuell laufenden Forschungsprojekten: zum einen dem Verbundprojekt WING, das unter der Leitung des ISF München in Kooperation mit der IG Metall und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird. Zum anderen der ebenfalls vom BMAS geförderten und vom ISF München durchgeführten Studie »Neue Gestaltungsoffensive für die Arbeitswelt der Zukunft: Praxis-Laboratorien als strategisches Konzept«.

TRADITIONSLINIE: BETEILIGUNGSORIENTIERTE GESTALTUNG

Damit versteht sich unser Konzept betrieblicher Praxislaboratorien als eine Fortsetzung der Traditionslinie der frühen Mitbestimmungsforschung und des »Forschungsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)«.[2] Seit den 1970er-Jahren wird in dieser Tradition versucht, mit Modellprojekten in den Unternehmen »Leuchttürme« zu schaffen, die auf der betrieblichen Ebene zeigen, welche Potenziale die Gestaltung der Arbeitswelt bietet *(Matthöfer 1980; Oehlke 2004; Sauer 2011)*.

In diesem Zusammenhang orientieren wir uns besonders am Ansatz der Aktionsforschung, die im Gegensatz zum Expertenansatz der klassischen HdA-Projekte aus den 1970er-Jahren einen starken Akzent auf die direkte Beteiligung der Beschäftigten legt. Inspiriert von Beteiligungsprojekten in Skandinavien *(Emery/Thorsrud 1976; Gustavsen 1992)*, macht die Aktionsforschung aus der direkten Beteiligung der Beschäftigten das eigentliche Movens der Gestaltung, indem sie die Beschäftigten in ihrem Streben nach Lösungen aktiv in den Gestaltungsprozess einbindet *(Fricke et al. 1981; Fricke/Wiedenhofer 1985)*. Über die Beteiligungsorientierung wird der Gestaltungsprozess so »geerdet« und direkt an die Interessen der Beschäftigten gebunden. Parallel begleitet reflexive Forschung den Prozess und ermöglicht es, Referenzen zu bilden und die Gestaltungspraxis auf dieser Grundlage immer wieder zu evaluieren.

AGILES METHODENSETTING – UMSETZUNG IN DER PRAXIS

Die Umsetzung unseres Laboratoriumskonzepts erfolgt in einem agilen Scrum-Framework, wie es ursprünglich für die Organisation von Softwareprojekten entwickelt wurde *(Beedle/Schwaber 2002)* und hier in einer vereinfachten Version zum Einsatz kommt. Konkret werden in Vorreiterbereichen Teams aus Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten gebildet. Diese »Lab-Teams« setzen in achtwöchigen »Sprints« (Umsetzungsphasen) Gestaltungsmaßnahmen um und erarbeiten inkrementell konkrete Ergebnisse. Die Teams können die Gestaltungsmaßnahmen selbst bestimmen und sind auch für deren Planung und Durchführung verantwortlich. Am Ende jedes Sprints stellen sie einem »Lenkungskreis« aus leitenden Führungskräften und Mitgliedern des Betriebsrats die Zwischenergebnisse vor und vereinbaren die Ziele des nächsten Sprints. So entstehen beteiligungsorientiert, ergebnisoffen und Schritt für Schritt neue Konzepte mit dem Ziel, sie vermittelt über diesen Lenkungskreis der Gesamtorganisation zur Verfügung zu stellen. Als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vom ISF München und der FAU Erlangen-Nürnberg begleiten und evaluieren wir den Gesamtprozess: Zu Beginn des Prozesses erfolgt eine Analyse der Ausgangssituation basierend auf Expertengesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern des Managements und des Betriebsrats sowie auf Intensiv-Interviews mit den Beschäftigten. Auf dieser Basis werden zentrale Gestaltungsfelder erarbeitet, die den Lab-Teams als Referenzsystem dienen.

Insgesamt unterscheidet sich unser Konzept ergebnisoffener betrieblicher Praxislaboratorien grundlegend von herkömmlichen Change- und Reorganisationsprozessen in Unternehmen, die auf die Durchführung (»roll-out«) zentral vorgegebener Maßnahmen, Konzepte oder Pilotprojekte fokussieren. Uns geht es darum, den Unternehmen zu helfen, auf der Suche nach einem neuen Bauplan für die Arbeitswelt von morgen sozioökonomisches Neuland fruchtbar zu gestalten. Insbesondere die Erfahrungen des Pilotlaboratoriums bei Bosch zeigen, dass strategische Weichen für die Arbeitswelt der Zukunft direkt in den realen Arbeitsumfeldern in Kerngeschäftsbereichen gestellt werden können *(Boes/Löckle 2016)*. Ausgehend vom Schwerpunktthema agile Organisation bestimmten hier die Beschäftigten in den ausgewählten Pilotbereichen selbstständig relevante Themen, von denen große Wirkung für das Unternehmen erwartet werden kann. Dazu zählen zum Beispiel die Stärkung des Empowerments in agilen Teams, die Implementierung »intelligenter« (d. h. veränderungsflexibler und dynamischer) Prozessmodelle oder neue Rollen- und Führungskonzepte.

[2] HdA war ein staatliches Forschungsprogramm in den 1970er- bis 1990er-Jahren, das auf die humane Gestaltung der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation zielte. Es wurde vom damaligen Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) gefördert.

3 GESTALTUNGSFELDER FÜR BETRIEBLICHE PRAXISLABORATORIEN

Aufbauend auf der Pilotanwendung bei Bosch können heute ausstrahlungskräftige Laboratorien für unterschiedliche Themen und in verschiedenen Branchen etabliert werden. Im Rahmen des WING-Projekts etwa werden weitere Laboratorien jeweils beim IT-Dienstleister für die Volks- und Raiffeisenbanken Fiducia & GAD IT AG sowie beim Maschinenbauer Voith GmbH durchgeführt. Unsere Erfahrungen im Rahmen der aktuellen Machbarkeitsstudie für das BMAS zeigen, dass Praxislaboratorien von Entscheiderinnen und Entscheidern in den Unternehmen ein hohes Lösungspotenzial für die Herausforderungen der digitalen Transformation zugedacht wird. Großes Interesse an der Umsetzung dieses Konzepts besteht vor allem in etablierten Unternehmen mit funktionierender Mitbestimmung. Die Machbarkeitsstudie kann darüber hinaus aber auch eine Kernorientierung zur Identifizierung möglicher Themenstellungen für Praxislaboratorien bieten. Aufgrund von zwölf Fallstudien in Unternehmen verschiedener Größe aus unterschiedlichen Branchen konnten wir insgesamt sechs zentrale Gestaltungsfelder im digitalen Umbruch identifizieren, die wir in einem Referenzsystem zusammengefasst haben (→ Abbildung 1, S. 158 f.):

1. Neue Geschäftsmodelle & Innovationsstrategien – disruptive Innovationen in gewachsenen Strukturen vorantreiben: Die grundlegende Frage, die sich die Unternehmen stellen müssen, ist die nach der Bedeutung des digitalen Wandels für ihr eigenes Geschäftsmodell. Was bedeuten die Cloud, das Internet der Dinge oder die neuen Möglichkeiten künstlicher Intelligenz? Wie verändert sich die Identität und strategische Positionierung des Unternehmens in neuen Wertschöpfungssystemen?

2. Produktionsmodell & Arbeitsorganisation – neuer Bauplan für das Unternehmen der Zukunft: Durch das Internet ist ein globaler »Informationsraum« *(Baukrowitz/Boes 1996)* entstanden, der zum Fundament moderner Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse wird *(Boes et al. 2017)*. Im Zuge dessen wird das fordistisch-bürokratische Unternehmensmodell durch das Leitbild eines »agilen Unternehmens« *(Boes et al. 2016)* abgelöst. Die zentrale Frage lautet hier: Welche Rolle soll der Mensch im Unternehmen der Zukunft spielen? Wird er zum Anhängsel »digitaler Fließbänder« oder zu einem souveränen Akteur in einer »empowerten« Arbeitswelt?

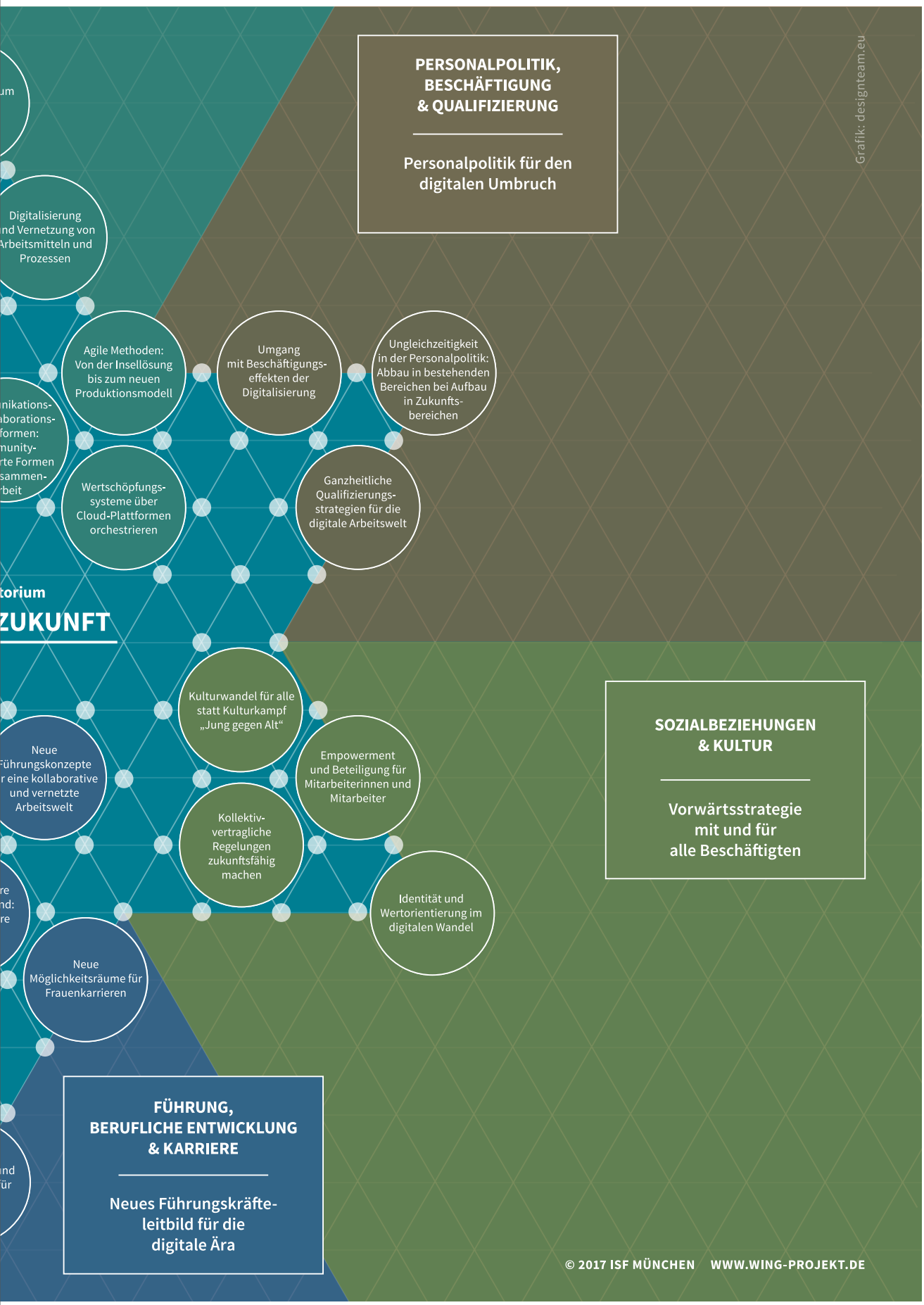
3. Personalpolitik, Beschäftigung & Qualifizierung – Personalpolitik für den digitalen Umbruch: Die Unternehmen bieten derzeit zwar eine Vielzahl von Maßnahmen zur Qualifizierung an *(BMAS 2016b)*. Die Entwicklung von Zukunftsszenarien und einer ganzheitlichen Personalstrategie steht jedoch vergleichsweise am Anfang. Unklar bleibt das Volumen der Beschäftigungseffekte, aber auch die Qualifikationsbereiche, in denen konkret neuer Bedarf entsteht. Zentrale Konfliktlinien, die sich andeuten, liegen beispielsweise im Umgang mit negativen Beschäftigungseffekten der Digitalisierung sowie in der Gestaltung des strukturellen Qualifikationswandels für das digitale Zeitalter.

4. Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- & Leistungspolitik – Chancen der Digitalisierung für eine humane Arbeitsgestaltung nutzen: Die Digitalisierung bietet viele Potenziale, Arbeitsbedingungen neu und innovativ zu gestalten. Doch besteht die Gefahr, dass die neuen Möglichkeiten für arbeitspolitische Rückentwicklungen instrumentalisiert und so Möglichkeitsräume verschenkt werden. Hierbei ragen insbesondere die Themen Arbeitszeit (Zeitsouveränität vs. permanente Verfügbarkeit) und Transparenz (Kollaboration & Lernen vs. totale Kontrolle) stark hervor. Es erweist sich, dass die neuen Arbeitsformen zu steigenden psychischen Belastungen führen können *(Kämpf 2015)*, die eine nachhaltige Umgestaltung dringend notwendig machen.

5. Führung, Berufliche Entwicklung & Karriere – neues Führungskräfteleitbild für die digitale Ära: Mit dem Aufbruch der Unternehmen ins digitale Zeitalter wird auch Führung neu bestimmt. Ohne konsistentes Leitbild stehen Organisationen in der Praxis jedoch vor Dilemmata, Führungskräfte drohen in alte Handlungsmuster zurückzufallen, und digitale Kontrollstrukturen untergraben die demokratischen Potenziale von

REFERENZSYSTEM
PRODUKTIONSMODELL & ARBEITSORGANISATION
Neuer „Bauplan“ für das Unternehmen der Zukunft – Leitbild „Agiles Unternehmen“
Globaler Informationsra als Basis für Produktion und Arbeit
Aufbrechen der Silos – crossfunktionale Integration
Bedeutung des digitalen Umbruchs für das Geschäftsmodell: Cloud, Plattformen, IoT, AI, Analytics...
Etablierung von Innovations-Hubs am Rande der Organisation, Start-ups und Partner-Ecosysteme
Kommu und Kolla platt Comm orientie der Zu a
NEUE GESCHÄFTSMODELLE & INNOVATIONSSTRATEGIEN
Disruptive Innovationen in gewachsenen Strukturen vorantreiben
Verhältnis alte und neue Welt: Kannibalisierung Altgeschäft vs. Sprunginnovation in alter Organisation
Identität und strategische Positionierung in neuen Wertschöpfungssystemen
Praxislabora
ARBEIT DER
Arbeitszeit: Zeitsouveränität versus Unkultur permanenter Verfügbarkeit?
Mobiles Arbeiten: Anspruch für alle Beschäftigtengruppen? Aufbruch von Präsenzkulturen? Was bleibt vom Unternehmen?
Offene Bürokonzepte: Invest in Kollaboration oder Flächennutzung? Beteiligung der Mitarbeiter?
Transparenz und Umgang mit Daten zwischen neuer Qualität des Lernens und totaler Kontrolle
Neue Formen der Leistungssteuerung zwischen sozialer Kontrolle und „Taylorismus 2.0“
Belastungen und Gesundheit: Neue Belastungskonstellation – Zunahme psychischer Belastungen
Standardkarrie auf dem Prüfsta Agile statt linea Karriere
Führung und Empowerment
Qualifizierung u Karrierepfade neue Rollen
ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT, ARBEITSZEIT- & LEISTUNGSPOLITIK
Chancen der Digitalisierung für eine humane Arbeitsgestaltung nutzen

Abbildung 1


PERSONALPOLITIK, BESCHÄFTIGUNG & QUALIFIZIERUNG
Personalpolitik für den digitalen Umbruch
Grafik: designteam.eu
Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsmitteln und Prozessen
Agile Methoden: Von der Insellösung bis zum neuen Produktionsmodell
Umgang mit Beschäftigungs-effekten der Digitalisierung
Ungleichzeitigkeit in der Personalpolitik: Abbau in bestehenden Bereichen bei Aufbau in Zukunfts-bereichen
Wertschöpfungs-systeme über Cloud-Plattformen orchestrieren
Ganzheitliche Qualifizierungs-strategien für die digitale Arbeitswelt
ZUKUNFT
Kulturwandel für alle statt Kulturkampf „Jung gegen Alt“
Empowerment und Beteiligung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Kollektiv-vertragliche Regelungen zukunftsfähig machen
Identität und Wertorientierung im digitalen Wandel
SOZIALBEZIEHUNGEN & KULTUR
Vorwärtsstrategie mit und für alle Beschäftigten
Neue Möglichkeitsräume für Frauenkarrieren
FÜHRUNG, BERUFLICHE ENTWICKLUNG & KARRIERE
Neues Führungskräfte-leitbild für die digitale Ära
© 2017 ISF MÜNCHEN WWW.WING-PROJEKT.DE

Kollaboration und Vernetzung. So drohen auch neue Karrierekonzepte inklusive damit einhergehender verbesserter Karrieremöglichkeiten für Frauen ungenutzt zu bleiben *(Bultemeier/Boes 2013)*.

6. Sozialbeziehungen & Kultur – Vorwärtsstrategie mit und für alle Beschäftigten: Der Kulturwandel steht im Zuge der digitalen Transformation oft weit oben auf der Agenda der Unternehmen. Angestrebt werden offenere Kulturen mit mehr Beteiligung und Empowerment der Beschäftigten, aber auch mit mehr Flexibilität und eine rasante Steigerung der Veränderungsbereitschaft. Chancen und Risiken liegen hier eng nebeneinander: Ohne sozialpartnerschaftliche Gestaltung droht aus dem Kulturwandel ein Kampf »Jung gegen Alt« bzw. »Alt gegen Neu« zu werden.

4 FAZIT: AUFBRUCH IN EINE NEUE HUMANISIERUNG DER ARBEITSWELT

Die digitale Transformation stellt die Gesellschaft vor umfassende Gestaltungsfragen. In den Unternehmen reicht deren Spektrum von der Entwicklung neuer Geschäfts- und Produktionsmodelle über die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft bis hin zur Einführung neuer Führungskonzepte. Wenn diese dynamische Entwicklung im Sinne der Menschen verlaufen soll, ist insbesondere die Mitbestimmung gefordert, sie aktiv zu gestalten. Bisher werden diese Fragen jedoch überwiegend in Randbereichen und ohne Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmung und eines Großteils der Beschäftigten bearbeitet. Dagegen liefert der Ansatz betrieblicher Praxislaboratorien ein Konzept für die Schaffung gemeinsamer Lernräume unter Beteiligung beider Sozialpartner und der Beschäftigten. Nicht das Experimentieren in »Sonderwirtschaftszonen«, sondern die nachhaltige Gestaltung der Arbeit der Zukunft in gewachsenen Strukturen ist hier das Ziel.

Wir verstehen dies als einen Beitrag zum Dialogprozess »Arbeiten 4.0«, in dessen Kontext das BMAS darauf setzt, Lern- und Experimentierräume als einen zentralen Baustein der Gestaltung guter Arbeit einzuführen *(BMAS 2016a)*. Unser Ansatz zielt darauf, durch die Etablierung ergebnisoffener Lern- und Experimentierräume die Bereitschaft von Beschäftigten und Sozialpartnern zu fördern, gemeinsam die Weichen für einen vertrauensorientierten Gestaltungsprozess zu stellen. Das ist entscheidend für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung des digitalen Umbruchs in der Gesellschaft – und bietet nicht zuletzt die Chance, die Potenziale der Digitalisierung zur Verbesserung der Qualität von Arbeit im Sinne einer neuen Humanisierung zu nutzen.

LITERATUR

Baukrowitz, A./Boes, A. (1996): *Arbeit in der »Informationsgesellschaft«. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive.* In: Schmiede, R. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«, Berlin, S. 129–158.

Beedle, M./Schwaber, K. (2002): *Agile software development with scrum,* Englewood Cliffs, N J.

Boes, A./Bultemeier, A./Kämpf, T./Lühr, T. (2016): *Arbeitswelt der Zukunft – zwischen »digitalem Fließband« und neuer Humanisierung. Neue Herausforderungen für eine nachhaltige Gestaltung von Wissensarbeit.* In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M., S. 227–240.

Boes, A./Löckle, A. (2016): *Experimentierräume schaffen.* In: IG Metall Vorstand FB AQ (Hg.): Beteiligung und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt, Frankfurt/M., S. 10–13.

Boes, A./Kämpf, T. (2016): *Arbeiten im globalen Informationsraum.* In: BMAS (Hg.): Werkheft 01. Digitalisierung der Arbeitswelt, Berlin, S. 22–27.

Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Ziegler, A. (2017): *Unternehmen und die Cloud. Neue Strategien für den digitalen Umbruch und die Organisation von Arbeit?* In: Zeitschrift ARBEIT, 26 (1), S. 61–86.

Bultemeier, A./Boes, A. (2013): *Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen.* In: Boes, A./Bultemeier, A./Trinczek (Hg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden, S. 95–165.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016a): *Arbeit weiter denken. Weißbuch Arbeiten 4.0,* Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2016b): *Weiterbildung im digitalen Wandel. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele,* Berlin.

Emery, F. E./Thorsrud, E. (1976): *Democracy at Work,* Leiden.

Fricke, E./Fricke, W./Schönwälder, M./Stiegler, B. (1981): *Qualifikation und Beteiligung. Das »Peiner Modell«,* Frankfurt/M./New York.

Fricke, W./Wiedenhofer, H. (1985): *Beteiligung im Industriebetrieb. Probleme des mittleren Managements,* Frankfurt/M./New York.

Gustavsen, B. (1992): *Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt,* Berlin.

Kämpf, T. (2015): *Ausgebrannte Arbeitswelt – Wie erleben die Beschäftigten neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit?* In: Berliner Journal für Soziologie 25, S. 133–159.

Matthöfer, H. (1980): *Humanisierung der Arbeit und Produktivität der Industriegesellschaft,* Köln.

Oehlke, P. (2004): *Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive,* Hamburg.

Porter, M. E./Heppelmann, J. E. (2014): *How smart, connected products are transforming competition.* Harvard Business Review, Jg. 92, November, S. 3–23.

Sauer, D. (2011): *Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«.* In: APuZ, Jg. 15, S. 18–24.

BEISPIELE

Die digitale Transformation ist für alle Unternehmen eine Herausforderung. Einige haben sich schon auf den Weg gemacht und erproben in Lern- und Experimentierräumen die Arbeit von morgen. Dabei handelt es sich nicht nur um Großkonzerne und Startups, sondern auch um mutige Mittelständler und KMU. Auf der Online-Plattform www.experimentierräume.de werden in den kommenden Monaten einige dieser Lern- und Experimentierräumen vorgestellt. Hier finden Sie eine erste Auswahl.

Verwaltung der Zukunft: Innovativ und quervernetzt mit agilen Arbeitsweisen

Verwaltungen sind mit langwierigen Entscheidungsprozessen befasst. Das ist für Bürgerinnen und Bürger meist wenig durchschaubar und bedeutet für die Verwaltungen selbst einen hohen zeitlichen Aufwand. Auch die Stadt Karlsruhe ist hier keine Ausnahme und hat aus diesem Grund ihre gewohnten Strukturen und Arbeitsweisen kritisch hinterfragt und einen Veränderungsprozess auf den Weg gebracht, der zu mehr Dynamik und Agilität im Verwaltungshandeln führen soll. »IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung« heißt das Innovationsprojekt, das für effizientere Entscheidungswege, die frühzeitige Einbeziehung aller Akteure, Beteiligung der Betroffenen und eine verbesserte Kommunikation nach innen und außen sorgen soll.

Das IQ-Projekt startete vor zwei Jahren durch Anregungen der Amtsleitungen hinsichtlich des Bedarfs nach mehr Vernetzung und mit Hilfe einer externen Beratungsagentur. Dr. Björn Appelmann, Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung der Stadt Karlsruhe, erinnert sich: »Schnell war allen klar, dass es mehr Quervernetzung in unserer Arbeit braucht. Diese Idee haben wir dann auf das gesamte System übertragen.« Auf einer Klausurtagung vor anderthalb Jahren gaben die Bürgermeisterin und Bürgermeister der Stadt Karlsruhe dann den Startschuss für das Projekt.

Bisher stoßen die hierarchischen, nach Dezernaten getrennten Verwaltungsstrukturen an ihre Grenzen. Gestaltet das Stadtplanungsamt beispielsweise einen öffentlichen Platz neu, ist es sinnvoll, von Beginn an auch Streetworker, ansässige Geschäftsleute sowie die Anwohnerinnen und Anwohner einzubinden. Geschieht dies nicht, gibt es im Nachhinein oftmals keinen Spielraum mehr für Vorschläge von außen, und alle betroffenen Akteure werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Auf allen Seiten entsteht dann Frust, und am Ende steht eine wenig optimale Lösung. Eine frühzeitige Quervernetzung und der Einsatz agiler Arbeitsmethoden wie Scrum, Innovation Labs und Design Thinking werden eingesetzt, um zukünftig zu schnelleren, zielgruppenspezifischeren, innovativeren und qualitativ besseren Arbeitsergebnissen zu kommen.

In gemeinsamen Workshops mit allen Ämtern und den Bürgermeistern der Stadt benannten die Teilnehmenden sechs »Korridorthemen« mit jeweils drei bis fünf Leitprojekten, bei denen eine neue Form der Zusammenarbeit dabei unterstützen soll, komplexe Aufgaben zu bewältigen und die definierten Ziele zu erreichen. Dazu gehören unter anderem die Themen »Zukunft Innenstadt« und »Moderne Verwaltung«. Künftig sollen die Projekte in ämterübergreifenden Arbeitsgruppen umgesetzt werden, koordiniert von den Projektleitungen und einem IQ-Lenkungskreis.

EXPERIMENTIERRAUM ALS LERNENDES SYSTEM

»Der Experimentierraum ›Quervernetzung‹ ist ein lernendes Projekt. Wir haben eine Vision, wo wir hinwollen, und wir haben uns ein Regelwerk gegeben, wie wir die Arbeitsabläufe künftig gestalten wollen. Aber das ist kein abgeschlossener Prozess. In den zurückliegenden Monaten, in denen wir am Aufbau des Projekts gearbeitet haben, mussten wir uns immer wieder anpassen«, sagt Appelmann.

Wichtig ist auch die abgestimmte Kommunikation nach innen und außen. So will die Verwaltung die Bürgerinnen und Bürger künftig transparenter über ihre Projekte informieren und auch das Wir-Gefühl in der Stadt stärken. »Als Stadtverwaltung sehen wir uns als Teil der Stadtgesellschaft. Und diese wollen wir positiv mitgestalten. Die Bürgerinnen und Bürger sollen aber auch das Gefühl haben, ›meine Stadt Karlsruhe tut etwas für mich‹«, erklärt Appelmann. Nach innen soll die Kommunikation mehr Identifikation stiften und damit motivierend wirken. Aktuell wird das Projekt beim Gemeinderat diskutiert. Gibt der grünes Licht, kann die Umsetzung folgen und damit der Elchtest des Projekts in der Praxis.

WAS WIR GELERNT HABEN

Dr. Björn Appelmann, Projektverantwortlicher:

Wer Veränderungen will, muss den Mut haben, einen bisherigen Plan zugunsten eines besseren zu korrigieren.

Veränderungen brauchen gute Kooperation mit Partnern und Mitstreitern.

Veränderungen lösen Widerstände und Ängste aus. Nur wer zuhört, kann diese verstehen und Ängste abbauen.

Es gibt keine Veränderungsprozesse, die vollkommen geradlinig verlaufen. Deshalb sollte man Rückschläge sorgfältig analysieren, aber sich nicht davon entmutigen lassen.

STADTVERWALTUNG KARLSRUHE

Kommunale Dienstleistungen Karlsruhe, 5.000 Beschäftigte in der Kernverwaltung

Zeitliche und räumliche Entgrenzung im Smart Workspace von Microsoft München

»Wie sehen Arbeitsplätze in Zukunft aus? In welche Richtung entwickeln wir unsere Raum- und Arbeitsstrukturen weiter? Diese Fragen beschäftigten uns nicht zuletzt dann, als der Mietvertrag unseres Bürokomplexes in Unterschleißheim sich dem Ende näherte«, erinnert sich Markus Köhler, Personalchef bei Microsoft Deutschland. Die Geschäftsführung der deutschen Niederlassung des globalen Konzerns nahm den Standortwechsel in die Münchener Walter-Gropius-Straße zum Anlass, gewohnte Strukturen aufzubrechen und ein komplett neues Arbeitskonzept, den »Smart Workspace«, zu entwerfen.

FLEXIBEL ARBEITEN UNABHÄNGIG VON RAUM UND ZEIT

Microsoft setzt damit konsequent den Weg fort, selbstbestimmtes, flexibles Arbeiten unabhängig von Raum und Zeit zu fördern, den das Unternehmen früh eingeschlagen hat. Schon 1998 führte Microsoft Deutschland die Vertrauensarbeitszeit ein, 2014 folgte eine Betriebsvereinbarung zum Vertrauensarbeitsort. Mit dem Umzug löst das Unternehmen nun auch räumlich starre Bürostrukturen auf. Heute steht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur frei, wann sie arbeiten, sondern auch wo – und das auch innerhalb des Büros. Wer nicht von zu Hause oder unterwegs arbeitet, kann sich in dem neuen Bürokomplex zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen entscheiden. Festnetztelefone gibt es nicht mehr. Kommuniziert wird über Smartphone oder Notebook und andere Kommunikations- und Interaktionsplattformen. Einzelarbeit, Interviews, Kleingruppengespräche oder große Konferenzen können je nach Bedarf in unterschiedlichen Räumen stattfinden. Natürlich können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr direktes Arbeitsumfeld auch individuell gestalten, z. B. durch Teamregale und beschreibbare Schließfächer.

»CHANGE AGENTS« UNTERSTÜTZEN DIE UMSTRUKTURIERUNG

Um den Umzug von knapp 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Aufbau völlig neuer Arbeits- und Raumstrukturen zu bewältigen, holte sich das Unternehmen externe Unterstützung. »Wir haben uns bewusst entschieden, nicht nur Architekten und Innenarchitekten zu engagieren, sondern auch auf die Expertise des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation zurückzugreifen«, erklärt Markus Köhler, der als Personalverantwortlicher Teil des Projektgremiums war. In enger Zusammenarbeit mit dem Institut wurden Konzepte für flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten erarbeitet. »Ebenso wichtig war es uns, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertretung bei der Umsetzung mit einzubeziehen«, betont der Projektleiter. »Der Betriebsrat war auch schon vor dem Umzugsprojekt kontinuierlich in Maßnahmen zur Arbeitsflexibilisierung eingebunden, und so haben wir 2014 eine Betriebsvereinbarung zum Vertrauensarbeitsort abgeschlossen. Die Beschäftigten haben wir darüber hinaus bei vielen Detailfragen einbezogen«, so Köhler weiter. Um so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie möglich zu erreichen, setzte Microsoft sogenannte Change Agents ein, d. h. Beschäftigte, die Themen der Umstrukturierung in die jeweiligen Teams kommunizierten

und dort Feedback aufnahmen. Vom Wunsch nach einem großen Café bis hin zu abteilungsspezifischen Dimensionen einzelner Bereiche sind die unterschiedlichsten Anliegen auf diesem Wege in das Projektteam getragen worden.

»WORK-LIFE-FLOW«: SELBSTBESTIMMUNG ÜBER DAS WANN UND WO

Auf die Frage, wie das neue Arbeitskonzept von den Beschäftigten angenommen wird, antwortet Markus Köhler: »Da wir ein vertriebsorientiertes Unternehmen sind, sind viele unserer Mitarbeiter es ohnehin gewöhnt, viel zu reisen und mobil zu arbeiten.« Im Fokus des Arbeitskonzepts bei Microsoft steht die Selbstbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Wann und Wo ihres Arbeitseinsatzes. Microsoft nennt diesen Ansatz selbst »Work-Life-Flow«, Köhler sagt dazu: »Für uns ist das Konzept der Work-Life-Balance und der implizierte Gegensatz zwischen Arbeit und Leben überholt, weil wir alle so stark vernetzt sind und die Grenzen zwischen den beiden Welten ohnehin fließender sind. Wir wollen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maximale Flexibilität bieten und ihnen die Verantwortung dafür übertragen, Arbeit individuell an ihre Bedürfnisse in den unterschiedlichen Lebensphasen anzupassen.«

WAS WIR GELERNT HABEN
Markus Köhler, Projektleiter:

Besonders wichtig bei so großen Projekten ist die Mitarbeitereinbindung. Diese muss kontinuierlich und umfassend stattfinden. Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen in die Entscheidungen einfließen.

Keinesfalls zu unterschätzen ist die Kommunikation in Change-Prozessen. Die interne Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Beschäftigten und Arbeitnehmervertretung muss durchgehend stattfinden.

Die Einflüsse des Betriebsrats können das Projekt sehr positiv beeinflussen. Je fortschrittlicher und innovativer der Betriebsrat denkt und arbeitet, desto erfolgreicher kann das Projekt realisiert werden.

Als sehr sinnvoll hat sich die Einbeziehung eines externen Partners, hier des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, herausgestellt. Die Betreuung durch eine unabhängige, wissenschaftliche Institution hat neue, spannende Impulse gegeben.

Change-Management-Strukturen müssen so früh wie möglich mitgedacht werden.

MICROSOFT DEUTSCHLAND
Informationstechnologie
München, 2700 Beschäftigte in Deutschland

Vertrauen statt Hierarchien: Arbeiten ohne Hierarchien bei Traumferienwohnung.de

Wenn Unternehmen wachsen, nutzen sie häufig eigene Abteilungen und Leitungsfunktionen, um die komplexer werdenden Arbeitsprozesse zu steuern. So auch die Onlineplattform Traum-Ferienwohnungen.de aus Bremen. »Dabei haben wir erkannt, dass Hierarchien auch ihre Schattenseiten haben können: Sie kosten Zeit und Ressourcen, die Reaktionsfähigkeit verlangsamt sich. Das sind Dinge, die man sich in einem stark umkämpften Markt nicht immer leisten kann«, erinnert sich die Projektverantwortliche Sarah Schuh. Deshalb hat das IT-Unternehmen einen Weg gesucht, seine Strukturen grundlegend zu reformieren. Seit mehr als zwei Jahren gibt es keine Führungskräfte mehr, die Beschäftigten arbeiten selbstorganisiert in gemischten Teams.

Die Neuorganisation begann sinnbildlich vor einer weißen Wand: Wie könnte man die Arbeit gestalten, würde man sie komplett neu denken? Diese Frage stellten sich die beiden Geschäftsführer gemeinsam mit einem externen Coach und einem gewählten Kernteam aus sechs Beschäftigten. Das Ergebnis: weg mit den Hierarchien und Abteilungen, stattdessen crossfunktionale Teams, die jeweils alle Kompetenzen, von der Entwicklung über das Marketing bis zum Vertrieb, in sich vereinen. Insgesamt vier Teams arbeiten heute auf diese Weise. Sie sind autonom für ihren jeweiligen Markt verantwortlich. Drei von ihnen haben sich jeweils auf eine Zielgruppe des Unternehmens fokussiert: die Privatkunden, die Gäste und die gewerblichen Anbieter. Das vierte Team unterstützt die anderen Teams mit Personal und internen Dienstleistungen wie IT-Infrastruktur.

ARBEITEN OHNE HIERARCHIEN: EIN EXPERIMENTIERRAUM MIT VOR- UND NACHTEILEN

Der neue Ansatz hat sich ausgezahlt: Das Unternehmen kann heute wieder agiler auf Veränderungen des Marktes reagieren. Auch Sarah Schuh zieht insgesamt eine positive Bilanz: »Bisher funktioniert unser Ansatz sehr gut. Alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben akzeptiert, dass wir unsere eigene Arbeitsweise haben.« Doch für einige bedeuteten die neuen Arbeitsstrukturen auch eine Umstellung. »Am ehesten müssen sich die neuen Kolleginnen und Kollegen zurechtfinden, die aus klassischen Unternehmen zu uns kommen und das hierarchielose Arbeiten nicht gewöhnt sind«, sagt Schuh.

Keine Hierarchien zu haben, bedeute jedoch nicht, im luftleeren Raum zu arbeiten. Im Gegenteil sei ein ständiger Austausch zwischen den Beschäftigten erforderlich. Ohne neue Strukturen und Methoden, um zum Beispiel Entscheidungen zu treffen oder Feedback zu geben, funktioniere es nicht. »Wir haben unzählige Meetings, wahrscheinlich mehr als früher. Das ist quasi der Preis des Ansatzes«, erklärt die Projektverantwortliche. Geschadet hat es der Firma nicht – sie wächst weiter. Dennoch bringt die neue Arbeitsweise neben den klaren Vorteilen auch einige Probleme mit sich, wie Schuh einräumt: »Nachholbedarf haben wir noch bei der Rollenfindung, also der Frage, wer was genau im Unternehmen macht. Hier brauchen wir noch mehr Transparenz und Klarheit, auch im Hinblick auf die Personalentwicklung«.

EINE REISE AUFS OFFENE MEER

Eine eindeutige Zukunftsprognose kann und soll für das Projekt hierarchiefreies Arbeiten jedoch nicht gegeben werden. Die Projektleitung betrachtet sich als Pionier und die neuen Arbeitsstrukturen als eine Reise aufs offene Meer. »Eine konkrete Vision würde unserem agilen Arbeitsansatz widersprechen. Denn dieser lebt davon, sich immer wieder neu zu erfinden und Strukturen an die aktuelle Situation anzupassen. Spannend wird es sein, zu sehen, inwiefern unser sehr agiler Ansatz noch funktionieren wird, wenn das Unternehmen weiterhin so stark wächst.«

WAS WIR GELERNT HABEN

Projektverantwortliche Sarah Schuh:

Nicht jeder kann und will in hierarchiefreien Strukturen arbeiten. Denn keine Führungskraft über sich zu haben, verlangt auch, sich selbst gut zu strukturieren und aktiv einzubringen.

Die Rolle der Personaler ändert sich massiv. Wir arbeiten nicht mehr nur administrativ, sondern sehen uns verstärkt als Coach, Begleiter und Berater für die Teams.

Der Prozess des Hierarchieabbaus ist nicht zu unterschätzen. Auch wenn es bei uns sehr gut funktioniert hat: Wer einmal Führungskraft war, gibt das nicht immer gern auf. Eine gute Begleitung ist deshalb wichtig.

Womit wir nicht gerechnet hatten: Die Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert jetzt mehr Aufwand. Um sie mit unserer Organisationsidee vertraut zu machen und sie vor einem Kulturschock zu bewahren, haben wir ein eigenes Onboarding-Programm entwickelt.

Kommunikation und Offenheit sind das A und O. Da es bei uns keine klassischen Hierarchien gibt, kommt dem Miteinanderreden eine enorme Bedeutung zu.

TRAUMFERIENWOHNUNG.DE

Onlineplattform für Ferienhäuser

Bremen, 120 Beschäftigte

5

ÜBERBLICK

ÜBER DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

Thorben Albrecht
ist beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Er ist dort zuständig für die Abteilungen für Grundsatzfragen, Arbeitsmarktpolitik, Personal, Haushalt und Organisation, für die Unterabteilung Europäische Union, europäische Beschäftigungs- und Sozialpolitik sowie für die Gruppe Europäische Fonds.

Prof. Dr. Andreas Boes
ist Mitglied des Vorstands des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München und außerplanmäßiger Professor an der TU Darmstadt. Er befasst sich seit Ende der 1980er Jahre mit Fragen der Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. .

Dipl. Pol. Anja Bultemeier
ist Wissenschaftlerin an der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Veränderungen von Arbeit und Unternehmen, betriebli-che Karrieresysteme und geschlechtsspezifische Ungleichheiten.

Dr. Katrin Cholotta
arbeitet in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Zuvor vertrat sie die arbeits- und sozialpolitischen Interessen der Freien und Hansestadt Hamburg im Bundesrat. An der Universität Hamburg hat sie zur Zukunft der Erwerbsarbeit geforscht und gelehrt und war dort zuletzt als Vertretungsprofessorin im Fachbereich Sozialökonomie tätig.

Dr. Svenja Dettner
ist Referentin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und befasst sich dort mit Fragen der Fachkräftesicherung, Wechselbeziehungen zwischen dem Bildungs- und Beschäftigungssystem sowie beruflicher Weiterbildung. Nach ihrem Studium der Volkswirtschaftslehre in Tübingen promovierte sie an der Universität Göteborg.

Jan Philipp Hans
arbeitet bei WifOR Wirtschaftsforschung als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Bereich der empirischen Arbeitsmarktforschung. Forschungsschwerpunkte sind Themen der sozialen Sicherung und Demografie.

Dr. Sandra Hofmann
leitet den Bereich Arbeitsmarktforschung bei WifOR Wirtschaftsforschung. Forschungsschwerpunkte sind soziale Sicherung und Demografie, empirische Arbeitsmarktforschung, Wandel der Arbeitswelt und Digitalisierung.

Nina Hoppmann
studierte Transnational Studies in London und arbeitet seit 2015 in der Kommunikationsagentur neues handeln. Zuvor hat sie im Goethe-Institut New York und im EU-Parlament Erfahrungen in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gesammelt.

Dr. Marc Oliver Huber
ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Grundsatzreferat für Sozial- und Gesellschaftspolitik. Er koordiniert für das BMAS die Aktivitäten der IT-Gipfel-Plattform »Digitale Arbeitswelt« und ihrer Arbeitsgruppen.

Dr. Tobias Kämpf
ist Wissenschaftler am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München und Lehrbeauftragter der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Als Soziologe forscht er insbesondere zu den Auswirkungen der Digitalisierung für moderne Wissensarbeit.

Prof. Dr. Bernd Käpplinger
ist Professor für Weiterbildung an der Justus-Liebig Universität Gießen. Vorherige berufliche Stationen waren an der Humboldt-Universität zu Berlin, dem Bundesinstitut für Berufsbildung sowie dem Institut für Erwachsenenbildung in Bonn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Weiterbildungsbeteiligung unter besonderer Berücksichtigung betrieblicher Weiterbildung, Bildungsberatung sowie Programmplanung.

Dipl.-Pol. Thomas Lühr
ist Wissenschaftler am ISF München. Er befasst sich mit der nachhaltigen Gestaltung von Wissensarbeit im Kontext neuer Industrialisierungstendenzen.

Dr. Kai Marquardsen
ist seit 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität und arbeitet zu den Themen Erwerbslosigkeit und Prekarität, Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsvermittlung, soziale Netzwerke. Derzeit vertritt er die Professur für gesellschaftstheoretische Grundlagen der Sozialen Arbeit an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.

Dr. Kira Marrs
ist Wissenschaftlerin am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Erforschung der Förderung der Entwicklungschancen und Karriere von Frauen in der digitalen Arbeitswelt.

Benjamin Mikfeld
ist Sozialwissenschaftler und Leiter der Abteilung »Grundsatzfragen des Sozialstaates, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Steffi Michailowa
(Dipl.-Wirtschaftspädagogin) ist Projektleiterin bei der ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der gewerblich-technischen Aus- und Weiterbildung. Die Schwerpunkte liegen auf den Themen Ausbildungsqualität, Kompetenzorientierte Curricula und Digitalisierung der Arbeitswelt.

Dr. Max Neufeind
arbeitet in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Zukunft der Arbeitswelt im digitalen Wandel.Zuvor war er am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich tätig.

Eva Peters
ist seit Januar 2017 Leiterin des Fachbereichs Arbeitsmarkt und Netzwerke in der Regionaldirektion Hessen. Während ihrer Zeit als Referentin in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit verfasste sie die BA-Beratungskonzeption für Vermittlerinnen und Vermittler. 2015 wurde ihr die Leitung des Projekts Weiterbildungsberatung übertragen. Vor ihrem Wechsel in die Regionaldirektion arbeitete sie als Teilprojektleiterin an der Konzeption der »Lebensbegleitenden Berufsberatung« mit.

Prof. Dr. Reinhard Pollak
ist Professor für Soziologie an der Freien Universität Berlin und Forschungsgruppenleiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Seine Forschungsschwerpunkte umfassen soziale Auf- und Abstiege, Bildungsungleichheiten und die Teilnahme und Erträge von Weiterbildung.

Anna Primavesi
ist seit 2008 Referentin im BMAS, seit 2016 im Grundsatzreferat für Gesellschafts- und Sozialpolitik. Zuvor war sie in der Öffentlichkeitsarbeit des BMAS und verschiedenen Kommunikationsagenturen tätig. Sie ist Diplom-Politologin und hat an der Freien Universität Berlin studiert.

Sven Rahner
arbeitet in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu den Themen Zukunft der Arbeit sowie Weiterbildung und Qualifizierung. Zuvor war er als Fachreferent für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik im Deutschen Bundestag tätig und promovierte über das Thema Fachkräftesicherung an der Universität Kassel.

Sandra Reuse
ist Referentin für Arbeitspolitik und internationale Arbeitsteilung im BMAS. Zurzeit beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit Fragestellungen der Plattformökonomie und daraus resultierenden Veränderungen für die Arbeitswelt.

Anne Röhrig
(Dipl.-Soziologin) ist Projektkoordinatorin bei der k.o.s GmbH. Sie hat langjährige Erfahrungen in der Aus- und Weiterbildung sowie in der Arbeitsmarktintegration. Ihr Arbeitsschwerpunkt sind Digitalisierungsprozesse und Kompetenzanforderungen in der Aus- und Weiterbildung.

Prof. Dr. Günther Schmid
ist Direktor Emeritus am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) und Professor a. D. für Politische Ökonomie an der Freien Universität Berlin. Er hat die Bundesregierung, die Europäische Kommission und die OECD in mehreren hochrangigen Kommissionen zu Fragen der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Beschäftigungspolitik beraten. 2009 gründete er mit seiner Frau eine Stiftung zur Förderung der Entwicklung von Kindern, vor allem Mädchen, in Ostafrika.

Michael Schönstein
arbeitet als Volkswirt in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu den Themen Fachkräftesicherung und Zukunft der Arbeit. Zuvor hat er u. a. bei der OECD und im Bundesministerium für Gesundheit gearbeitet.

Dr. Janina Söhn
ist seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität und forscht zu den Themen Migration, Bildung, Arbeitsmarkt und Lebenslauf. Derzeit leitet sie ein Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft zu Bildungsbeteiligung erwachsener Migrantinnen und Migranten.

Julia Sprügel
arbeitet bei der Kommunikationsagentur neues handeln in den Bereichen Konzeption, Text und Redaktion. Zuvor war sie als freie Journalistin für den Kölner Stadt-Anzeiger und verschiedene andere Print- und Onlinemedien tätig.

M.A. Alexander Ziegler
ist Wissenschaftler am ISF München. Er forscht zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationsstrategien in der digitalen Ökonomie.

Prof. Dr. Katharina Zweig
leitet den Lehrstuhl für Algorithm Accountability am Fachbereich Informatik der TU Kaiserslautern. Sie hat Biochemie und Informatik studiert und absolvierte ihren Postdoc in der statistischen Biophysik. An der TU Kaiserslautern hat sie den Studiengang »Sozioinformatik« aufgebaut und gründete 2016 mit anderen die Plattform »Algorithm Watch«.

IMPRESSUM

Herausgeber
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Internet: www.arbeitenviernull.de
E-Mail: gsarbeitenviernull@bmas.bund.de

Stand: Juni 2017

Redaktion
Nina Hoppmann, Marc Huber, Benjamin Mikfeld, Max Neufeind, Anna Primavesi, Sven Rahner, Sandra Rauschenbach, Michael Schulze, Julia Sprügel, Heike Zirden.

Mitarbeit an dieser Ausgabe (Text)
Thorben Albrecht, Prof. Dr. Andreas Boes, Dipl. Pol. Anja Bultemeier, Dr. Katrin Cholotta, Dr. Svenja Dettner, Jan Philipp Hans, Dr. Sandra Hofmann, Nina Hoppmann, Dr. Marc Oliver Huber, Dr. Tobias Kämpf, Prof. Dr. Bernd Käpplinger, Dipl.-Pol. Thomas Lühr, Dr. Kai Marquardsen, Dr. Kira Marrs, Benjamin Mikfeld, Steffi Michailowa, Dr. Max Neufeind, Eva Peters, Prof. Dr. Reinhard Pollak, Anna Primavesi, Sven Rahner, Sandra Reuse, Anne Röhrig, Günther Schmid, Michael Schönstein, Dr. Janina Söhn, Michael Schönstein, Dr. Janina Söhn, Julia Sprügel, M.A. Alexander Ziegler, Prof. Dr. Katharina Zweig.

Mitarbeit an dieser Ausgabe (Bild)
Frank Schinski/OSTKREUZ (Fotos S. 6-15), Eckel/ ullstein bild (Foto S. 66), Theodor Barth/laif (Foto S. 67), Dawin Meckel/OSTKREUZ (Foto S. 68), Thomas Meyer/OSTKREUZ (Foto S. 69), Stefan Finger/laif (Foto S. 70), Jordis Antonia Schlösser/OSTKREUZ (Foto S. 71), Helena Schätzle/ laif (Foto S. 72), Kay Herschelmann/HPI (Foto S. 73), Thomas Meyer/ OSTKREUZ (Fotos S. 93, 95, 97, 99, 101, 103, 105).

Bildredaktion
Barbara Stauss

Wissenschaftliches Lektorat
Annette Wunschel

Korrektorat
Dr. Birgit Gottschalk

Design
BUTTERBERLIN, BUTTER. GmbH, neues handeln GmbH, Pixelpark

Produktion (Koordination, Gestaltung, Satz)
neues handeln GmbH

Druck
Bonifatius GmbH

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten

Best.-Nr.: A 877-03

Telefon: 030 18 272 272 1
Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmas.de

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de
Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Gedruckt auf säure-, holz- und chlorfreiem Papier, FSC-zertifiziert

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl sie dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales