

ARBEIT  
WEITER  
DENKEN

## WERKHEFT 03

---

*WeiterLernen*



## **EINLEITUNG** 0

### **Neue Lernwelten S. 6**

*Ein fotografischer Essay von Frank Schinski*

### **Zur Einführung:**

### **WeiterLernen für die Arbeitswelt 4.0 S. 18**

*Benjamin Mikfeld*

---

### **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  
Klöpffer, Knut Diekmann, Stephanie Bauer, Victoria Ringleb,  
Ulrich Aengenvoort*

---

### **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*

---

## **1** ANALYSEN

## **3** PRAXIS

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

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 Beschäf-

tigten 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 Käßplinger und Reinhard Pollak in ihren Beiträgen in diesem Werkheft hin. Käßplinger bemängelt u. a. die steigenden privaten Kosten für Weiterbildung und die Verlagerung der öffentlichen Ressourcen auf die frühen Lebensphasen (→ *Käßplinger, 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 kurziert 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 Weiterbildungsbera-

tung 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.*