



UNSEREN BLICKWINKEL AUF DAS LERNEN ÄNDERN

Warum wir in der Welt nach Covid-19 die Wechselwirkungen zwischen Arbeiten und Lernen in den Blick nehmen müssen

Während weltweit die neuen Realitäten nach der Pandemie ins Auge gefasst werden, sind auch in vielen europäischen Unternehmen Veränderungen im Gange. Wie werden sich diese in der Zukunft auf Arbeitsorganisation, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Arbeits- und Lernmodalitäten in Unternehmen auswirken?

Covid-19 und die dadurch erzwungenen Abstandsregeln trafen mit voller Kraft auf die strukturellen Veränderungen der vierten industriellen Revolution.⁽¹⁾ Während die Frage nach der Deckung neuer Qualifikationserfordernisse Arbeitgeber und politische Entscheidungsträger schon länger beschäftigt, werden umfassende Investitionen in Menschen nun immer dringlicher: Die Konjunktur in Europa nimmt wieder Fahrt auf und der Wettlauf um qualifizierte Mitarbeiter ist eröffnet.

VERÄNDERUNGEN IM BLICK

Lernen am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Teil des Instrumentariums, mit dem den Bürgerinnen und Bürgern Europas die Kompetenzen vermittelt werden sollen, die sie in den kommenden Jahren brauchen. Deshalb haben sich das Cedefop und Eurofound gemeinsam daran gemacht, mittels EU-weiter Unternehmensbefragungen neue Daten über Arbeit und Qualifizierung am Arbeitsplatz zu erheben, um so einen Beitrag zur aktuellen Diskussion zu liefern.

In ihrer vierten **Europäischen Unternehmenserhebung**, die 2019 durchgeführt und 2020 veröffentlicht wurde, haben die beiden Agenturen untersucht, inwiefern sich umfassende, kompetenzfördernde Unternehmensstrategien positiv auf Motivation, Autonomie und Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Modernisierung der Unternehmen selbst auswirken

⁽¹⁾ Die mit der vierten industriellen Revolution verbundenen **bahnbrechenden Technologien**, unter anderem das Internet der Dinge, Robotertechnik, virtuelle Realität und künstliche Intelligenz, ziehen radikale Änderungen der Lebens- und Arbeitsweise der Menschen nach sich.

können. Sie analysierten die Bedingungen „hinter“ der Mitarbeiterqualifizierung und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung.

Eine im November 2020 durchgeführte Folgeerhebung beleuchtete den Umgang europäischer Unternehmen mit den unmittelbaren pandemiebedingten Notwendigkeiten. In der Gesamtschau zeichnen die Ergebnisse beider Umfragen ein Bild der gegenwärtigen Veränderungen in Bezug auf Qualifikationserfordernisse und Arbeitsorganisation und der neuen Ansätze, die Arbeitgeber in Europa bei der Mitarbeiterqualifizierung verfolgen. Zu diesem Zweck haben das Cedefop und Eurofound einen neuen Blickwinkel gewählt: sie untersuchten, wie (und wo) Menschen sich neue Kompetenzen aneignen, und nicht, welche Kompetenzen sie benötigen und erwerben.⁽²⁾

KASTEN 1. BEISPIELE FÜR KOMPETENZEN UND BERUFE AUF DEM VORMARSCH



Die Arbeiten des Cedefop im Bereich der **Kompetenzanalytik** zeigen einen hohen Bedarf an fortgeschrittenen Fähigkeiten in den Bereichen Wissenschaft und Technologie. 2020 betraf jedes vierte Stellenangebot IT-Spezialisten, Ingenieure oder Wissenschaftler. Dieser Trend wird sich bis zum Jahr 2030 fortsetzen. Laut den Prognosen des Cedefop wird aufgrund der Bevölkerungsalterung bis 2030 auch die Beschäftigung im Gesundheitssektor um mehr als 10 % ansteigen. 2020 schnellte der Bedarf an Pflegekräften

⁽²⁾ Die Covid-19-Folgeerhebung wurde bei den Arbeitgebern, die sich nach ihrer Teilnahme an der Erhebung von 2019 mit einer erneuten Kontaktaufnahme einverstanden erklärt hatten, online durchgeführt. Zu Vergleichszwecken wurden mehrere Fragen aus dem Jahr 2019 erneut gestellt; hinzugekommen sind neue Fragen zu den Folgen der Covid-19-Pandemie für die Arbeitsorganisation und die Personalpolitik sowie zu Neuerungen bei Qualifikationsanforderungen, Fortbildung und Telearbeit.

aufgrund der Pandemie um 13 % in die Höhe. Während das Gastgewerbe und personenbezogene Dienstleistungen im Jahr 2020 einen deutlichen Rückgang erlebten (15 % gegenüber 2019), dürften sich diese Branchen mit der schrittweisen Aufhebung der Covid-19-Beschränkungen rasch wieder erholen. Ähnliches gilt für den Bereich Bildung und Unterricht, der infolge der plötzlichen Umstellung auf Onlineformate dramatischen Veränderungen unterworfen war. Mittel- und langfristig dürfte der Bedarf an Lehrkräften und Ausbildern jedoch zunehmen. Aus der Analyse des Cedefop von Stellenangeboten im Internet geht hervor, dass die Arbeitgeber 2020 im Vergleich zu 2019 nicht nur Mitarbeiter mit höherer digitaler Kompetenz suchten, sondern bei der Personalsuche auch größeren Wert auf Qualifikationen legten, die für die Erneuerung von Geschäfts- und Verkaufsmodellen nötig sind.

Quelle: Erkenntnisse des Cedefop zu Kompetenzen (Skills-OVATE und Qualifikationsprognosen).

KASTEN 2. TELEARBEIT IM AUFSCHWUNG



2019 gab es in zwei von drei europäischen Unternehmen keinerlei Mitarbeiter, die Telearbeit leisteten. Auf dem Höhepunkt der Pandemie, im April 2020, hatten annähernd 70 % aller Unternehmen mit einem Teil ihrer Mitarbeiter oder mit der gesamten Belegschaft Vereinbarungen über Heimarbeit getroffen.

Für die meisten Unternehmen scheint das unfreiwillige Experiment recht gut funktioniert zu haben. Nahezu die Hälfte der Arbeitgeber, die 2020 an der Erhebung teilnahmen, stand positiv zur Telearbeit, und ein Großteil der Telearbeit scheint sich derzeit zu verstetigen.

55 % der befragten Arbeitgeber gehen davon aus, dass der Anteil der in Heimarbeit tätigen Mitarbeiter in den kommenden drei Jahren in etwa gleich bleiben wird, während 14 % sogar mit einem weiteren Zuwachs der Heimarbeit rechnen.

Quelle: Europäische Unternehmenserhebung 2019 und Folgerhebung 2020.

LERNEN AM ARBEITSPLATZ: WICHTIG UND VERBREITET

Der Europäischen Unternehmenserhebung 2020 zufolge müssen für eine erhebliche Anzahl Arbeitsplätze (20–80 %) in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen häufige, regelmäßige Fortbildungen

veranstaltet werden. Der Anteil der Unternehmen, in denen über 80 % der Mitarbeiter an Arbeitsplätzen tätig sind, die praktisch kontinuierliche Weiterbildung erfordern, ist in Schweden (28 %) und Finnland (25 %) am höchsten.

Dieser hohe Fortbildungsbedarf lässt sich auf die rasche Veränderung der in Unternehmen benötigten Fachkompetenzen zurückführen: 2019 gaben 94 % der Führungskräfte an, dass sie sich Veränderungen stellen mussten; nahezu die Hälfte von ihnen berichtete, dass diese schnell bzw. sehr schnell eintraten. Am stärksten ausgeprägt waren die Veränderungen im Sektor Finanzdienstleistungen (54 %), am wenigsten in der Fertigung (30 %), wobei große Unternehmen eher von veränderten Qualifikationserfordernissen berichteten als kleinere.

Wenn es darum geht, neuen Qualifikationsbedarf zu decken, haben Unternehmen die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten: Sie können entweder Mitarbeiter einstellen, die über neue Kompetenzen verfügen („Einkauf“ von Kompetenzen am Arbeitsmarkt), oder diese Kompetenzen intern aufbauen („Entwicklung“ von Kompetenzen). Die meisten finanziellen und sonstigen Ressourcen, die für die Entwicklung von Kompetenzen in Unternehmen eingesetzt werden, fließen in formales oder nicht formales Lernen; die Politik hat stets beide Lernformen gefördert.

Die jeweils vorherrschende Form des Lernens variiert von Sektor zu Sektor: Schulungen wurden 2019 überwiegend im Bereich Finanzdienstleistungen durchgeführt (31 %), Lernen von Kollegen hatte in der Industrie die größte Bedeutung (47 %) und „Learning by doing“ (Lernen durch Ausprobieren) im Verkehrssektor und bei sonstigen Dienstleistungen (jeweils 20 %).

Auch wenn die formale Fortbildung weiterhin einen hohen Stellenwert genießt, gehören das Lernen von Kollegen und das „Learning by doing“ für viele erwerbstätige Erwachsene zu den wirksamsten Lernformen. Die **Erhebung des Cedefop zu Kompetenzen, Qualifikationen und Arbeitsplätzen aus dem Jahr 2014** ⁽⁹⁾ ergab, dass diese Lernformen die wichtigsten Faktoren für die Qualifizierung am Arbeitsplatz sind: Neu eingestellte Arbeitnehmer, die sich an nicht-formalem oder informellem Lernen am Arbeitsplatz beteiligen konnten, verbesserten ihre Kompetenzen

⁽⁹⁾ Die erste Erhebung dieser Art führte das Cedefop mit rund 49 000 erwachsenen Arbeitnehmern 2014 in allen Mitgliedstaaten der EU der 27 und im Vereinigten Königreich durch. Hierbei untersuchte die Agentur die Faktoren, die die Kompetenzentwicklung positiv beeinflussen, und die dynamische Entwicklung des Missverhältnisses zwischen Qualifikationsangebot und Qualifikationsnachfrage in Bezug auf erwachsene Arbeitnehmer im Verhältnis zu der sich wandelnden Komplexität der Aufgaben und der Qualifikationsanforderungen an ihren Arbeitsplätzen.

mit größerer Wahrscheinlichkeit als Arbeitnehmer, die diese Möglichkeiten nicht hatten.

PANDEMIE, KOMPETENZEN UND FORTBILDUNG

Aus der 2020 durchgeführten Folgerhebung geht hervor, dass sich die Qualifikationsanforderungen seit dem Vorjahr infolge der Pandemie und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation in 75 % der Unternehmen weiter verändert haben. Wie bereits 2019 gaben am ehesten Finanzdienstleister an, die Qualifikationsanforderungen an ihre Mitarbeiter hätten sich verändert.

KASTEN 3. UMGANG MIT EINER KRISE – WIE REAGIERTEN EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN?

Im ersten Jahr der Pandemie erhielt mehr als jedes zweite Unternehmen seine Geschäftstätigkeit aufrecht, und jedem dritten Unternehmen gelang es, sie zumindest teilweise fortzuführen. Jedes zehnte Unternehmen sah sich gezwungen, seine Tätigkeit vollständig einzustellen. Die Pandemie traf viele Unternehmen unvorbereitet; nicht einmal jedes dritte verfügte bei ihrem Ausbruch über einen Notfall- bzw. Betriebskontinuitätsplan.

In vielen europäischen Unternehmen löste die Pandemie weitreichende Veränderungen aus. Mehr als 35 % der Unternehmen erklärten, dass sich ihre Kerntätigkeit deutlich verändert habe, was häufig mit einem Beschäftigungsrückgang einherging. Rund 87 % der Unternehmen führten Veränderungen an ihrer physischen Infrastruktur ein, um die pandemiebedingten Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen umzusetzen; in 83 % der Unternehmen waren die Abstandsregeln Anlass für organisatorische Veränderungen.

Viele Dienstleister sahen sich vor die Notwendigkeit gestellt, ihre Interaktion mit Auftraggebern und Kunden zu überdenken. Heute gehen viele Arbeitgeber davon aus, dass sich die Änderungen, die sie eingeführt haben, um ihre Kunden an sich zu binden, verstetigen werden.

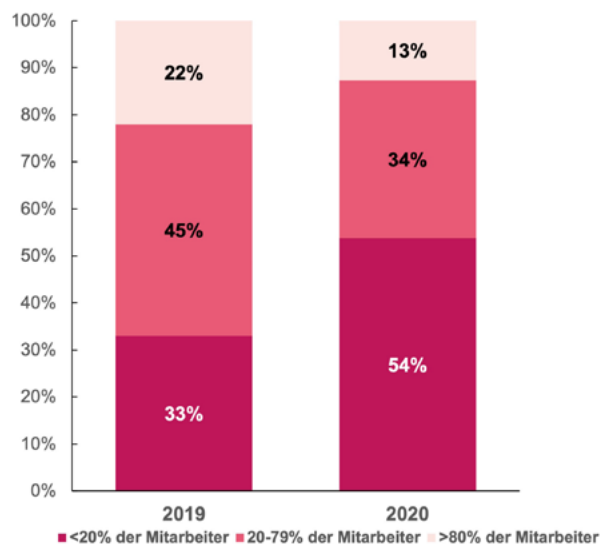
Quelle: Europäische Unternehmenserhebung 2020; Covid-19-Folgerhebung.

Vor allem die pandemiebedingten Abstandsregeln stellten die Unternehmen vor große Herausforderungen, was die Durchführung formaler Fortbildungsprogramme zur Deckung des zunehmenden Qualifizierungsbedarfs anging. Der im Frühjahr 2020 durch Lockdowns in ganz Europa verursachte plötzliche Bruch zwang viele Unternehmen dazu, betriebliche Fortbildungsprogramme abubrechen, einzustellen oder ganz abzuschaffen. Sie benötigten Zeit für die Umstellung auf Online-Schulungen, umso mehr als die Aufrechterhaltung ihrer Geschäftsabläufe für viele

Unternehmen Vorrang vor der Durchführung von Fortbildungen hatte.

Die Politik setzte ähnliche Schwerpunkte. Wenngleich Länder wie Schweden und die Niederlande in Reaktion auf die Covid-19-Pandemie Bildungs- und andere beschäftigungsförderliche Maßnahmen trafen, zielte doch die Mehrheit der in den EU-Mitgliedstaaten getroffenen Maßnahmen auf die schiere Existenzsicherung der Unternehmen ab.⁽⁴⁾ Der Gesamtanteil der an Schulungen teilnehmenden Arbeitnehmer ging in der EU infolgedessen deutlich zurück: Während 2019 rund 65 % der befragten Unternehmen Fortbildungen für einen „guten“ Teil ihrer Mitarbeiter (20-79 %) angeboten hatten, sank dieser Wert im Jahr 2020 auf 45 %.

ABBILDUNG 1. ANTEIL DER MITARBEITER, DIE AN ARBEITBERGESPONSORTEN FORTBILDUNGEN TEILNAHMEN



Quelle: Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey (Cedefop, 2021).

Die Förderung der allgemeinen Teilnahme an formalen Fortbildungsprogrammen scheint gegenüber der gezielten Schulung von Arbeitnehmern mit bestimmten, häufig spezialisierten Lernerfordernissen an Bedeutung zu verlieren. 2020 gaben 45 % der Unternehmen an, sie hätten bedingt durch die Abstandsregeln ihre Fortbildungsstrategien neu ausgerichtet.

STEIGENDER BEDARF AN FORTGESCHRITTENEN UND

⁽⁴⁾ Siehe COVID-19 EU policy watch von Eurofound (2021).

SPEZIFISCHEN KOMPETENZEN

Die Pandemie verändert Unternehmen: die zügige Digitalisierung von Arbeitsprozessen, mobiles Arbeiten und hochqualifizierte Beschäftigung gewinnen an Bedeutung. Ursache für Letzteres ist nicht nur der steigende Anteil hochqualifizierter Tätigkeiten, sondern auch die Tatsache, dass viele Arbeitnehmer ihr persönliches Kompetenzniveau und damit auch das ihrem Arbeitsplatz entsprechende Qualifikationsprofil anheben.

PERSÖNLICHE ENTFALTUNG DER MITARBEITER, INNOVATION IM UNTERNEHMEN

Während rund zwei Drittel der befragten europäischen Unternehmer der Fortbildung ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert beimessen und bereit sind, Arbeitsplanung und volumen anzupassen, um Zeit für Fortbildungen zu schaffen, gibt ein Drittel der Unternehmen seinen Arbeitnehmern nur dann die Möglichkeit sich fortzubilden, wenn sie ihre volle Arbeitszeit ableisten.

Die Antworten auf die Frage, weshalb Unternehmen ihren Mitarbeitern Fortbildungs- und Lernmöglichkeiten anbieten, ergeben folgendes Bild:

- 96 % der Führungskräfte geht es darum sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer über die Kompetenzen verfügen, die sie für die Ausübung ihrer aktuellen Tätigkeit benötigen;
- 84 % halten diese Angebote für wichtig, um die Arbeitsmoral ihrer Mitarbeiter zu verbessern;
- 81 % sind der Meinung, dass sie die Fähigkeit der Mitarbeiter stärken, Vorschläge zu formulieren, was wiederum zur Optimierung der Arbeitsprozesse innerhalb des Unternehmens beiträgt;
- 70 % erklären, dass Fortbildungs- und Lernangebote wichtig sind, um die Flexibilität der Arbeitnehmer zu erhöhen, damit sie an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können, bzw. um den Arbeitnehmern Aufstiegsmöglichkeiten zu geben.

Die europäische Unternehmenserhebung 2019 hat nicht nur ergeben, dass Fortbildungsangebote Arbeitnehmern individuelle Vorteile bieten, sondern auch, dass Lernen und Wohlbefinden von Arbeitnehmern positiv mit der Leistung ihrer Unternehmen korrelieren.

Aus aktuellen Arbeiten vom Cedefop und von Eurofound ⁽⁵⁾ geht hervor, dass die Entwicklung und aktive Nutzung der Kompetenzen von Arbeitnehmern die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Un-

⁽⁵⁾ Siehe Cedefop und Eurofound (2021), *Innovation in EU companies: Do workplace practices matter?*

ternehmen fördern. Voraussetzung hierfür ist, dass die Arbeitnehmer eine proaktive Haltung zeigen und die Arbeitsplatzpraktiken am Menschen orientiert sind, d. h. dass sie den Arbeitnehmern Lernen, Autonomie und Mitsprache bei der organisatorischen Entscheidungsfindung ermöglichen. Führungskräften kommt eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung, Förderung und Schaffung der Voraussetzungen für Lernen zu. Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Innovationen, die 49 % der europäischen Unternehmen im Zeitraum 2016-2019 eingeführt haben, und der Fähigkeit dieser Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld zu bieten, das vielfältige Lernmöglichkeiten bietet. Unternehmen, die in ihr Personal investieren und ihre Mitarbeiter einbinden, sind nicht nur innovativer, sondern auch führend bei grundlegenden Innovationen, die für die Märkte, in denen diese Unternehmen tätig sind, neue Maßstäbe setzen.

ERKENNTNISSE ZU LERNEN AM ARBEITSPLATZ

Formale Ausbildungsformate sind und bleiben von entscheidender Bedeutung; doch wir müssen unser Blickfeld erweitern und anderen Lernformaten die ihnen gebührende Aufmerksamkeit widmen. Die derzeitigen technologischen, gesellschaftlichen, demografischen und ökologischen Entwicklungen, in Verbindung mit den durch die Pandemie ausgelösten firmeninternen Anpassungen, zeigen, wie wichtig die Mitarbeiterqualifizierung für die Fähigkeit europäischer Unternehmen ist, auf schnelle oder unvorhersehbare Veränderungen zu reagieren.

Um das Potenzial von Arbeitsplätzen als Lernorte zu fördern, müssen wir begreifen, wie Menschen lernen und wie ein lernförderliches Arbeitsumfeld geschaffen werden kann. Dies setzt die Berücksichtigung der persönlichen Ziele der Arbeitnehmer, ihrer Motive, Interessen, Einstellungen und Neigungen voraus. Die Wechselwirkung dieser Faktoren mit dem Arbeits- und Sozialumfeld eines Menschen beeinflusst sein Lernen und seine Lernergebnisse.

Arbeitsplätze prägen das Lernen; umgekehrt gilt: Lernen prägt Arbeitsplätze. Arbeitnehmer können dank der Vertiefung und Verbreiterung ihrer Kenntnisse und ihrer persönlichen Weiterentwicklung ihre Aufgaben oft neu gestalten. Dadurch wird ihre Tätigkeit zumeist interessanter, was wiederum ihre Motivation steigert. Lernen durch Arbeit und über die Arbeit ist somit ein wesentlicher Faktor für die Förderung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Arbeitnehmern UND Unternehmen.

Die Pandemie hat dazu beigetragen, das Bewusstsein der Unternehmen für diese positive

UMFRAGE DES CEDEFOP ZU LERNEN AM ARBEITSPLATZ



Das Cedefop bereitet zurzeit eine breit angelegte EU-weite Umfrage zum Lernen am Arbeitsplatz vor, die auch Fallstudien aus Unternehmen in allen EU-Mitgliedstaaten enthalten wird. Für die Umfrage wurde eine holistische Herangehensweise an die Thematik des betrieblichen Lernens gewählt: dieses wird als ein Prozess verstanden, der das Format bzw. die Rahmenbedingungen der Qualifizierung (Fortbildungskurs, Interaktion mit Kollegen, Teamarbeit, anspruchsvoller Arbeitsplatz) mit der Herausbildung von Kompetenzen verbindet. So will das Projekt die Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsumfeld und dem Lernprozess von Arbeitnehmern beleuchten (was, wie und wie viel gelernt wird). Die Umfrage wird auch ermitteln, wie Einstellungen, Motivation und sonstige Voraussetzungen das Lernen beeinflussen und wie verschiedene Lernformate (formales Lernen, Lernen am Arbeitsplatz/von Kollegen) zusammenwirken. Schließlich sollen auch die unmittelbaren und allgemeineren Auswirkungen von Lernprozessen beleuchtet werden, mit dem Ziel, Empfehlungen an die Politik vorzubereiten, die über herkömmliche Vorschläge hinausgehen und z. B. die Öffnung formaler Lernangebote, Förderanreize und nicht finanzielle Anreize einbeziehen.

Die Umfrage trägt dazu bei, unseren Wissensstand zu Lernen und Fortbildung zu vertiefen und ist damit Teil der neuesten Kompetenzanalytik des Cedefop.^(*) Die Umfrageergebnisse werden in den strategischen europäischen Rahmen für Berufsbildung und Qualifizierung und seine ehrgeizigen Ziele einfließen. Diese stehen wiederum im Einklang mit der Strategie des Cedefop und seinem Leitbild einer proaktiven, ausgezeichneten und inklusiven Berufsbildung für junge Menschen und Erwachsene (durch Weiterbildung und Umschulung über verschiedene Lernformen in unterschiedlichen Umgebungen), wobei auf fast allen Ebenen Qualifikationen bereitgestellt werden und Fortschritte in den Bereichen Hochschulbildung, Weiterbildung und Arbeitsmarkt ermöglicht werden.

(*) Siehe Dokumentation zur Konferenz des Cedefop im Jahr 2021: [Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence](#).

Wechselwirkung zu schärfen. Nach der Krise gaben drei von fünf Unternehmen (61 %) an, dass sie ihren Schwerpunkt darauf legten, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihre Aufgaben selbständig ausführen und ihre Prioritäten in Eigenregie festlegen können. In Anbetracht der Erhebungsdaten aus dem Jahr 2019, wonach in lediglich 36 % der Unternehmen in den 27 EU-Ländern ein geringer Anteil der Arbeitnehmer (weniger als 20 %) seine Arbeit selbständig organisieren konnte, ist dieses von vielen geäußerte Ziel ganz neu und sehr ehrgeizig.

Mit der europäischen Kompetenzagenda 2020 hat sich die EU das Ziel gesteckt, allen Erwachsenen formale oder nicht formale Weiterqualifizierungs- und Umschulungsangebote am Arbeitsplatz oder in einer anderen Umgebung zu machen. Dieses Ziel ist ohne eine Änderung unseres Blickwinkels auf das Lernen nicht erreichbar. Daher bildet ein grundlegendes und gemeinsames Verständnis der Mechanik von Arbeitsorganisation und arbeitsplatzbasiertem Lernen ein wichtiges Zwischenziel, wenn die europäischen Länder Strategien für Lernen und Qualifizierung am Arbeitsplatz entwickeln wollen, die sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern zum Vorteil gereichen.