

# Der Arbeitsprozess – zentraler Faktor für das betriebliche Lernen



**CHRISTINE FOURNIER**  
Wiss. Mitarbeiterin in der  
Abteilung »Bildung und  
Zertifizierung« im Céreq,  
Marseille, Frankreich



**MARION LAMBERT**  
Wiss. Mitarbeiterin in der  
Abteilung »Bildung und  
Zertifizierung« im Céreq,  
Marseille



**ISABELLE  
MARION-VERNOUX**  
Wiss. Mitarbeiterin in der  
Abteilung »Bildung und  
Zertifizierung« im Céreq,  
Marseille

**Nach Einschätzung der meisten Arbeitgeber erwerben Beschäftigte ihre Kompetenzen eher im Prozess der Arbeit als durch organisierte Weiterbildung. Mithilfe von »Defis«, einem Programm zur Erforschung der Weiterbildungsbeteiligung und beruflichen Entwicklung von Angestellten, lässt sich belegen, dass Beschäftigte, die in lernförderliche Arbeitsprozesse eingebunden sind, auch am häufigsten Zugang zur organisierten Weiterbildung haben. Dies lässt sich insbesondere für Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten feststellen.**

## Weiterbildung ist nur *ein* Weg der Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzentwicklung in Unternehmen wird in der Regel anhand der von den Beschäftigten absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen beurteilt. Da diese geplant und intendiert sind, lassen sie sich leicht ermitteln und damit quantifizieren. Dementsprechend umfassend sind sie in Arbeiten dokumentiert, die sich auf die Auswertung statistischer Untersuchungen zur Weiterbildung stützen. Im Ergebnis belegen sie zahlreiche Ungleichheiten zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen – ganz im Sinne des schon vielfach bestätigten Matthäus-Effekts »Wer hat, dem wird gegeben«. Weiterbildung ist jedoch nicht der einzige Indikator für die Kompetenzentwicklung; lediglich 15 Prozent der Arbeitgeber halten sie für den wichtigsten Weg des Kompetenzerwerbs. Hingegen ist die Mehrheit der Auffassung, dass Kenntnisse und Fertigkeiten vor allem informell im Rahmen der beruflichen Tätigkeit erworben werden. Informelles Lernen ist häufig nicht sichtbar, erfolgt unsystematisch und zum Teil unbewusst, sodass es sich jeder Messung entzieht. Man weiß um seine Existenz, kann es aber nicht quantifizieren. Gleichwohl lassen sich förderliche Faktoren des informellen Lernens ermitteln. Wissenschaftler/-innen aus Soziologie, Ergonomie, Didaktik und Psychologie haben in qualitativen Studien herausgearbeitet, welche Aspekte der Arbeit ein solches Lernen begünstigen<sup>1</sup> – und diese lassen sich durchaus quantifizieren.

Welche Rolle also spielen diese Aspekte, die teils von der betrieblichen Organisationsstruktur und teils von der jeweils ausgeübten beruflichen Tätigkeit abhängen, für die einzelnen Beschäftigten? Dies lässt sich mithilfe des Programms Defis ermitteln, das für die Erforschung aller Lernformen gedacht ist (vgl. Infokasten, S. 24).

## Der Arbeitszusammenhang als neuer Analysezugang

Den zahlreich vorliegenden qualitativen Arbeiten kann man entnehmen, welche Faktoren das informelle Lernen im Prozess der Arbeit fördern (vgl. Verweis in Fußnote 1). Diese Faktoren hängen einerseits von den betrieblichen Organisations- und Führungsstrukturen und andererseits von der beruflichen Tätigkeit der jeweiligen Beschäftigten ab. Die Verknüpfung beider Dimensionen ermöglicht die Entwicklung eines neuen Analysezugangs – den »Arbeitszusammenhang« –, der dem informellen Lernen mehr oder weniger zuträglich sein kann.

<sup>1</sup> Eine umfassendere Darstellung (ausführliche Literaturliste der durchgeführten Untersuchungen, Variablenliste, Methodik der Datenanalyse) in französischer Sprache findet sich unter [www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Le-travail-au-coeur-des-apprentissages-en-entreprise](http://www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Le-travail-au-coeur-des-apprentissages-en-entreprise) (Stand: 27.07.2017)

### Defis

Das Programm zur Untersuchung der Weiterbildungsbeteiligung und beruflichen Entwicklung von Beschäftigten (Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés – Defis) setzt die von Beschäftigten absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen und ihren beruflichen Werdegang zueinander in Bezug. Das Untersuchungsprogramm umfasst zwei Phasen:

- Teilbereich Unternehmen: 4.500 repräsentativ ausgewählte Unternehmen des Privatsektors (Landwirtschaft ausgenommen) mit zehn oder mehr Beschäftigten, wurden 2015 befragt. In manchen Sektoren wurden Unternehmen mit drei bis neun Beschäftigten in die Stichprobe aufgenommen. In der hier vorgestellten Untersuchung wurden lediglich Unternehmen mit zehn oder mehr Beschäftigten berücksichtigt. Mit diesem Teil der Untersuchung sollen ausführliche Informationen über das Umfeld gesammelt werden, in dem sich Beschäftigte weiterbilden (oder nicht).
- Teilbereich Beschäftigte: Ein Panel von 16.000 Personen, die im Dezember 2013 in einem der befragten Unternehmen beschäftigt waren, wird während eines Zeitraums von fünf Jahren (2015 bis 2019) wiederholt befragt.

Defis wurde vom Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle, CNEFP (Nationaler Rat für Evaluierung in der beruflichen Bildung), initiiert, vom Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, FPSPP (Paritätischer Fonds für die Sicherung der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten), finanziert und vom Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) entwickelt.

Das Programm Defis verknüpft die jeweils von den Unternehmen und Beschäftigten erhobenen Daten und eröffnet damit neue Analyseperspektiven. Es ermöglicht die Erfassung individueller Arbeitszusammenhänge, indem es die Angaben der Arbeitgeber zu den betrieblichen Organisationsstrukturen mit den Angaben der Beschäftigten über ihre berufliche Tätigkeit zusammenführt. Nur jene Aspekte, die das informelle Lernen begünstigen können, werden in diesem Ansatz berücksichtigt: Sechs davon sind den Organisations- und Führungsstrukturen und drei der beruflichen Tätigkeit zuzuordnen (vgl. Infokasten).

Jeder Aspekt, ob er nun die Organisations- und Führungsstruktur oder die berufliche Tätigkeit beschreibt, wird durch einen Variablensatz erfasst (ausführliche Informationen dazu vgl. Verweis in Fußnote 1). Mithilfe der durchgeführten Datenanalyse war es möglich, die Beschäftigten unter Berücksichtigung von drei Typen von Organisationsstrukturen sowie vier Typen beruflicher Tätigkeiten in Gruppen einzuteilen. Jede/-r Beschäftigte kann somit entsprechend dem Umfeld, in dem er/sie sich entwickelt, sowie entsprechend der von ihm/ihr ausgeübten Tätigkeit beschrieben werden, die dem informellen Lernen jeweils mehr oder weniger zuträglich sein kann.

### Welche Arbeitszusammenhänge sind am lernförderlichsten?

Die Kombination der drei Organisationsstrukturtypen und vier Typen beruflicher Tätigkeit ergibt ein Raster mit zwölf Feldern, in denen verschiedene, dem informellen Lernen mehr oder weniger zuträgliche Arbeitszusammenhänge verortet werden können (vgl. Tab. 1).

Die Verteilung der Beschäftigten innerhalb dieses Rasters weist darauf hin, dass betriebliche Organisationsstruktur und berufliche Tätigkeit nicht immer unmittelbar zusammenhängen. Gleichwohl lässt sich eine große Mehrheit der Beschäftigten Arbeitszusammenhängen zuordnen, die mindestens zwei von den neun Aspekten aufweisen, die für das informelle Lernen förderlich sind. Lediglich acht Prozent befinden sich in Arbeitszusammenhängen, die jegliche förderlichen Aspekte ausschließen.

39 Prozent der Beschäftigten können sich hinsichtlich der sechs organisationspezifischen Aspekte, die dem informellen Lernen förderlich sind, im günstigsten betrieblichen Umfeld entwickeln. Dieses bezieht die Beschäftigten in Entscheidungsfindungsprozesse ein und gewährt ihnen erhebliche Kontrolle über ihre Arbeit und die Art und Weise, wie Zielvorgaben erreicht werden. Setzen solche Unternehmen auf eine Bekanntheits- oder Markenstrategie, fördern sie bei ihren Angestellten das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft mit starker Identität. Sofern individuelle Leistung gefördert wird, dient sie im Rahmen der vorgegebenen Organisationsstrukturen vor allem einem gemeinsamen Produktionsprojekt. Die Beschäftigten unterstützen sich hier in hohem Maße gegenseitig. Da sich Technologien, Verfahren sowie Kunden- und Partnerbeziehungen in diesen Unternehmen häufig sehr rasch wandeln, messen diese allem Neuen und Innovationen große Bedeu-

### Dimensionen lernförderlicher Arbeitszusammenhänge

Sechs Aspekte sind der betrieblichen Organisations- und Führungsstruktur zuzuordnen:

- Flexibilisierung der Arbeit
- Dialog und Informationsaustausch
- Reflexion über die Praxis
- Entwicklung der Fähigkeit, zur Weitervermittlung und Erläuterung der eigenen Kompetenzen
- Förderung des persönlichen Engagements durch Führungsmethoden, die Teamarbeit aufwerten
- Entwicklungs- und Mobilitätsperspektiven

Drei Aspekte sind der beruflichen Tätigkeit der Beschäftigten zuzuordnen:

- Austausch und Vergleich von Fertigkeiten bei der Arbeit
- Aktivierung kognitiver Prozesse
- Autonomie

Tabelle 1

Verteilung der Beschäftigten auf die unterschiedlich lernförderlichen Arbeitszusammenhänge (in Prozent)

Berufliche Tätigkeiten der Beschäftigten	Dem informellen Lernen ...				Verteilung der Beschäftigten nach betrieblicher Organisationsstruktur
	förderlich	eher förderlich	eher förderlich	nicht förderlich	
<b>Organisationsstrukturen des Betriebs</b>	fördern 3 Aspekte 1. Kognitive Prozesse 2. Austausch 3. Autonomie	fördern 2 von 3 Aspekten 1. Kognitive Prozesse 2. Austausch	fördern 2 von 3 Aspekten 1. Kognitive Prozesse 2. Autonomie	fördern 2 von 3 Aspekten fördern keinen der 3 Aspekte	
<b>Dem informellen Lernen förderlich ...</b> fördern 6 Aspekte: 1. Dialog und Informationsaustausch 2. Weitervermittlung von Kompetenzen 3. Entwicklungsperspektiven 4. Flexibilisierung der Arbeit 5. Reflexion über die Praxis 6. Aufwertung von Teamarbeit	9*	11	12	7	▶ 39
<b>Dem informellen Lernen eher förderlich ...</b> fördern 3 von 6 Aspekten: 1. Dialog und Informationsaustausch 2. Weitervermittlung von Kompetenzen 3. Entwicklungsperspektiven	6	11	11	17	▶ 45
<b>Dem informellen Lernen nicht förderlich ...</b> fördern keinen der 6 Aspekte	2	2	4	8	▶ 16
<b>Verteilung der Beschäftigten nach ihrer beruflichen Tätigkeit</b>	▼ 17	▼ 24	▼ 27	▼ 32	

Quelle: CNEFP-Céreq, Defis 2015. Erfasster Bereich: Beschäftigte in Betrieben mit mindestens 10 Beschäftigten.

\* 9 Prozent der Beschäftigten sind in eine Organisationsstruktur eingebunden und üben eine berufliche Tätigkeit aus, die beide dem informellen Lernen förderlich sind (was einem höchst lernförderlichen Arbeitszusammenhang entspricht).

tung bei. Durch die Formalisierung von Arbeitsabläufen und Verfahren im Unternehmen haben sie Kapazitäten für den fachlichen Austausch geschaffen. Diese Unternehmen heben den Wert einer lernhaltigen Arbeit am stärksten hervor, indem sie z. B. Beschäftigte offiziell als Tutorinnen und Tutoren einsetzen oder verschiedene Instrumente zur Validierung von Kompetenzen durchführen. Überdies fördern sie persönliche Kontakte und den Austausch zwischen den Beschäftigten und sorgen somit dafür, dass sie die Tätigkeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen besser kennenlernen und Verbindungen zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen schaffen, d. h. das Spektrum möglicher Lerngelegenheiten erweitern. Diese Art der Arbeitsorganisation basiert auf der Bildung von halbautonomen Teams oder Arbeitsgruppen. Sie erbringen für das Unternehmen zu-

dem den Vorteil hoher betriebsinterner Flexibilität, da sich das Aufgabenspektrum der Beschäftigten erweitert und sie sich gegenseitig vertreten können.

Kombiniert man diese Art von betrieblicher Organisationsstruktur mit dem Typ beruflicher Tätigkeit, der dem informellen Lernen am zuträglichsten ist, ergibt sich folgendes Bild: Nur neun Prozent der Beschäftigten lassen sich den oben beschriebenen, optimal lernförderlichen Arbeitsprozessen zuordnen (zur ausführlichen Darstellung vgl. Verweis in Fußnote 1). Beschäftigte, die in solche Arbeitsprozesse eingebunden sind, geben in der Befragung an, dass sie über ein hohes Maß an Autonomie verfügen. Sie beschreiben eine berufliche Tätigkeit, die es ihnen ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen, insbesondere weil sie Ziele und Mittel zu ihrer Verwirklichung gestalten und

Tabelle 2

Zugangsquote zu organisierter Weiterbildung unter Berücksichtigung des Arbeitszusammenhangs (in Prozent)

Berufliche Tätigkeiten der Beschäftigten	Dem informellen Lernen förderlich	Dem informellen Austausch zwischen Beschäftigten eher förderlich	Der Autonomie von Beschäftigten eher förderlich	Dem informellen Lernen nicht förderlich	Gesamt
<b>Organisationsstrukturen des Betriebs</b>					
Dem informellen Lernen förderlich ...	65	50	52	22	49
Dem informellen Lernen eher förderlich ...	49	49	48	25	40
Dem informellen Lernen nicht förderlich ...	46	34	33	18	27
<b>Gesamt</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>41</b>

Quelle: CNEFP-Céreq, Defis 2015. Erfasster Bereich: Beschäftigte in Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten.

Zugangsquote zu organisierter Weiterbildung: Anteil der Beschäftigten, die mindestens eine Weiterbildungsmaßnahme in den letzten 12 Monaten vor der Befragung absolviert haben.

anschließend selbst bewerten können. Das Lernen wird zudem durch berufliche Tätigkeiten gefördert, die vielfältige Aufgaben oder die Lösung unvorhergesehener Probleme beinhalten. Die Arbeit dient in diesen Fällen auch dem fachlichen Informationsaustausch. Teamarbeit, Lieferanten- oder Kundenkontakte, Messe- und Tagungsbesuche und die Teilnahme an Sitzungen bieten ebenfalls Möglichkeiten zum Dialog und Informationsaustausch. Überdies geben diese Beschäftigten häufiger an, dass sie von Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet wurden bzw. dass sie selbst Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet haben.

Zwei weitere Ergebnisse bestätigen diese Definition von Arbeitszusammenhängen, die dem informellen Lernen förderlich sind: 91 Prozent der Beschäftigten geben an, dass ihre »Arbeit das Erlernen von Neuem beinhaltet« (im Vergleich dazu stimmen dieser Aussage nur 52% der Beschäftigten zu, deren Arbeitsprozesse als am wenigsten lernförderlich gelten) und 64 Prozent erklären, dass sie »sich in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung neue

Kompetenzen angeeignet haben« (in der Vergleichsgruppe sind es nur 35%).

Eine Frage bleibt jedoch offen: Inwieweit hängt der Zugang zu organisierter Weiterbildung von den jeweiligen Arbeitszusammenhängen ab? Kumulieren sich die verschiedenen Lernformen (vgl. Infokasten) oder ersetzen sie einander?

### Beschäftigte in den lernförderlichsten Arbeitszusammenhängen haben am häufigsten Zugang zu organisierter Weiterbildung

Bei Beschäftigten dieser Gruppe ist die höchste Beteiligung an organisierter Weiterbildung (65%) zu verzeichnen, während die Zugangsquote von Beschäftigten in am wenigsten lernförderlichen Arbeitszusammenhängen mit 18 Prozent am niedrigsten ist (vgl. Tab. 2). Dies gilt zudem unabhängig von der Art der Weiterbildungsmaßnahme: Das Anlernen am Arbeitsplatz oder die Teilnahme an Jobrotation sind genauso ungleich verteilt, wobei die Unterschiede bei Praktika etwas weniger stark ausgeprägt sind. 56 Prozent der Beschäftigten in den lernförderlichsten Arbeitszusammenhängen absolvieren Praktika, und 22 Prozent dieser Gruppe nehmen an Maßnahmen zum Anlernen am Arbeitsplatz sowie zur Jobrotation teil, was der höchsten Teilnahmequote entspricht. Diese Prozentsätze betragen bei Beschäftigten in den am wenigsten lernförderlichen Arbeitszusammenhängen lediglich 14 bzw. fünf Prozent, was die niedrigste Teilnahmequote ist. Informelles Lernen ersetzt also keineswegs organisierte Weiterbildung gleich welcher Art. Es ist im Gegenteil so, dass die verschiedenen Lernformen sich eher kumulieren.

Bleibt abschließend die Frage, ob von Bildung in jeglicher Form nicht doch nach wie vor die am besten qualifizierten Beschäftigten profitieren.

#### Unterschiedliche Lernformen

**Organisierte Weiterbildung** setzt zweierlei voraus: Absicht (etwas zu lernen) und Planung (der Zeitpunkt der Weiterbildungsmaßnahme ist festgelegt). Diese Art von Lernen umfasst Praktika, Tagungen, Seminare, Selbststudium, Anlernen am Arbeitsplatz und Jobrotation. Beim Anlernen am Arbeitsplatz kommen die Arbeitsinstrumente und -verfahren zum Einsatz, die die Lernenden üblicherweise benutzen. Die Jobrotation beinhaltet Arbeitsplatztausch, Abordnungen, Tandems oder Studienbesuche.

**Informelles Lernen** definiert sich »ex negativo«: Es ist weder organisiert noch strukturiert (in Bezug auf Zeitrahmen oder Ressourcen). Informelles Lernen ist aufseiten der Lernenden meist unbeabsichtigt.

## Auch Beschäftigte mit einfachen Tätigkeitsanforderungen können von lernhaltigen Arbeitsprozessen profitieren

Betrachtet man die statistischen Indikatoren, so werden Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten regelmäßig als die Gruppe eingestuft, die am wenigsten in den Genuss organisierter Weiterbildung kommt. Das gilt unabhängig von der Weiterbildungsform: Anlernen am Arbeitsplatz oder Jobrotation kompensieren nicht den unzureichenden Zugang zu Schulungen und Praktika. Informelles Lernen wird häufig als Notlösung angesichts eines Mangels an organisierter Weiterbildung dargestellt. Nutzen also vermehrt Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten diese Weiterbildungsmöglichkeit?

Letztere sind in den am wenigsten lernförderlichen Arbeitszusammenhängen zwar überrepräsentiert, man findet sie aber durchaus auch in anderen Zusammenhängen: Immerhin fünf Prozent dieser Gruppe finden sich in den lernförderlichsten Arbeitszusammenhängen (im Vergleich zu 9 % der Gesamtzahl der Beschäftigten). In diesem Fall sind sie hinsichtlich der organisierten Weiterbildung weit besser gestellt. So haben sie im Vergleich zu Beschäftigten, die in den am wenigsten lernförderlichen Arbeitszusammenhängen zu finden sind, bei sonst gleichen Voraussetzungen<sup>2</sup> eine achtmal höhere Chance auf Zugang zu organisierter Weiterbildung. Ihre Zugangsquote ist mit 68 Prozent genauso hoch wie die von Beschäftigten mit anspruchsvollen Tätigkeiten, die wie Erstere in die lernförderlichsten Arbeitszusammenhänge eingebunden sind. Bei Führungs-

kräften ist dieser Unterschied deutlich geringer, denn sie haben in den lernförderlichsten Arbeitszusammenhängen lediglich eine doppelt so hohe Chance auf Zugang zu organisierter Weiterbildung.

In Zeiten, in denen mehr denn je die Eigenverantwortung für das lebenslange Lernen betont wird, legen die Erkenntnisse nahe, dass es größtenteils die Arbeit – im Sinne der Arbeitszusammenhänge – ist, die über den Zugang der Beschäftigten zu allen Formen des Lernens entscheidet. Dies zeigt sich insbesondere bei Beschäftigten mit einfachen Tätigkeitsanforderungen. Der Blick auf lernförderliche Arbeitszusammenhänge gibt daher Hinweise darauf, an welchen Hebeln im Unternehmen angesetzt werden sollte, damit alle, vielleicht insbesondere diejenigen mit dem niedrigsten Qualifikationsniveau, ihre Kompetenzen erweitern und sich gegebenenfalls beruflich weiterentwickeln können. ◀

*(Übersetzung des französischen Textes: Le Travail au cœur des apprentissages en entreprise. Céreq Bref No. 353, 2017: Linda Gränz, Mannheim)*

---

### Literatur

BOURGEOIS, E.; DURAND, M. (Hrsg.): Apprendre au travail. Paris 2012

CONJART, P.; DEVIN, B.: La professionnalisation – Acquérir et transmettre des compétences. Lyon 2006

CRISTOL, D.; MULLER, A.: Les apprentissages informels dans la formation pour adultes. In: Savoirs 32 (2013) 2, S. 11–59

LAMBERT, M.; MARION-VERNOUX, I.: Rôle de la formation et des apprentissages au travail sur les changements de poste dans l'entreprise. Les transitions professionnelles tout au long de la vie. In: Céreq Echanges (2016) 1, S. 505–518

LAMBERT, M.; MARION-VERNOUX, I. (Hrsg.): Quand la formation continue. Marseille 2014

<sup>2</sup> Diese Ergebnisse resultieren aus einer logistischen Regression, die Unternehmensgröße, Wirtschaftssektor, Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Niveau des Abschlusses, Art des Arbeitsvertrags und Dauer der Betriebszugehörigkeit berücksichtigt.