

WENN LERNEN ARBEIT WIRD - UND ARBEIT LERNEN

20. April 2026 Erstellt von Karolin Amlung, Bereichsleitung Paritätische Akademie Sachsen



Weiterbildung wird zur Schlüsselfrage für die Zukunft der Sozialen Arbeit. Angesichts von Fachkräftemangel, Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel müssen Organisationen Lernen neu denken - als festen Bestandteil von Arbeit, nicht als Zusatzaufgabe. Der Beitrag zeigt, wie sich Lernkultur, Führung und Weiterbildung in sozialen Organisationen verändern - und warum Zukunftsfähigkeit dort beginnt, wo Lernen zum Prinzip wird.

Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt befinden sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Technologische Innovationen, ökologische Herausforderungen und gesellschaftliche Spannungen verändern Strukturen und Anforderungen in Organisationen - auch und besonders in der Sozialen Arbeit. Soziale Organisationen stehen vor der Aufgabe, unter diesen Bedingungen Qualität zu sichern, Fachkräfte zu halten und weiterzuentwickeln - kurz: eine zukunftsfähige Organisationskultur zu schaffen.

Qualität sichern durch Lernen

Qualität in der Sozialen Arbeit bedeutet, Menschen professionell, empathisch und bedarfsorientiert und zugleich möglichst effektiv zu unterstützen. Doch die Rahmenbedingungen wandeln sich:

- Technologisch: Digitale Transformation und KI verändern Kommunikation, Verwaltung und Fallarbeit. Aktuell sogar sehr rasant.
- Gesellschaftlich: Demografische Veränderungen, wachsende Ungleichheit und Migration stellen Organisationen vor neue Aufgaben.
- Ökologisch: Nachhaltigkeit, Energiebewusstsein und sozial-ökologische Verantwortung

werden auch in der Sozialwirtschaft handlungsleitend.

Wie lässt sich das Qualitätsniveau erhalten, wenn sich rundherum alles verändert? Für die Qualitätssicherung wird berufliche Weiterbildung zunehmend zu einem zentralen Element. Sie ermöglicht es Fachkräften, mit Veränderung umzugehen, neue Kompetenzen aufzubauen und ihre professionelle Haltung zu reflektieren.

Fachkräfteentwicklung im Spannungsfeld von Mangel und Wandel

Der oft zitierte Fachkräftemangel zeigt sich in der Sozialen Arbeit mittlerweile differenziert. Während der Bedarf in Pflege und Eingliederungshilfe steigt, führen sinkende Kinderzahlen im Kita-Bereich zu Personalanpassungen. Stellen werden abgebaut, Träger müssen Personal für alle verträglich umstrukturieren.

Weiterbildung muss daher beides leisten: neue Fachkräfte qualifizieren und bestehende Beschäftigte befähigen, sich veränderten Anforderungen anzupassen. Gute Weiterbildungsberatung verknüpft Menschen, Kompetenzen und Bedarfe auf dem Arbeitsmarkt. Auch Führungskräfte sind hier gefragt: Sie müssen Personalentwicklungsstrategien gestalten, sozialverträgliche Lösungen finden und vorhandene Potenziale neu zur Geltung bringen.

Führung als Motor der Lernkultur

Mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert sich auch Führung. Partizipative und entwicklungsorientierte Führungskultur tritt zunehmend an die Stelle klassischer Hierarchien. Führungskräfte sind dabei vielseitig gefordert: Neben der großen Aufgabe, zukunftssichernde Strategien zu entwickeln, müssen sie ihr eigenes tägliches Handeln reflektieren, ihre Führungsarbeit permanent weiterentwickeln und zugleich die Lernkultur im Unternehmen prägen.

Führungskräfte initiieren und gestalten Lernprozesse im Unternehmen – sie schaffen Räume für Austausch, Reflexion und kollegiales Lernen. Lernförderliche Arbeitsbedingungen entstehen jedoch nicht von allein. Sie müssen bewusst hergestellt und im Alltag gesichert – wenn nicht sogar verteidigt – werden. Das kann durchaus ein Kraftakt sein.

Lernen im Arbeitsalltag - trotz knapper Ressourcen

Zeit- und Ressourcenknappheit gehören zum Alltag sozialer Träger. Dennoch gilt: Wer Lernen unter schwierigen Bedingungen ermöglicht, investiert in Zukunftssicherung. Entscheidend sind kurze, integrierte Lernformate:

- Lernen im Arbeitsprozess („learning on the job“)
- digitale Lernimpulse, flexibel nutzbar
- Förderung informellen Lernens durch kollegialen Austausch

Diese Formate ermöglichen Entwicklung trotz Engpässen und fördern langfristig Lernmotivation. Voraussetzung ist, dass Mitarbeitende befähigt werden, Lernräume aktiv zu nutzen – „das Lernen zu lernen“ wird zur zentralen Kompetenz.

Lernkultur als Unternehmensprinzip

In lernorientierten Organisationen gilt: Lernen ist keine Zusatzaufgabe, sondern Teil jeder Tätigkeit. Damit Weiterbildung zum Unternehmensprinzip wird, braucht es:

- eine strategische Verankerung in der Personal- und Organisationsentwicklung,
- klare Verantwortlichkeiten und Freiräume
- sowie die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an Lernprozessen.

Eine gelebte Lernkultur stärkt Bindung, Motivation und Innovationskraft. Sie ist damit keine Kür, sondern eine zentrale Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit – gerade in der Sozialwirtschaft.

Lernen 4.0 - Digital und personalisiert

Bemerkenswert ist, dass sich auch das Lernen selbst in den letzten Jahren grundlegend gewandelt hat – weg von klassischen Präsenzformaten hin zu individualisierten, digital gestützten Lernprozessen. Digitale Tools bieten heute die Möglichkeit, adaptiv zu lernen: Inhalte passen sich dem individuellen Wissenstand, dem Lerntempo und den konkreten Bedarfen an. Lernen kann orts- und zeitunabhängig stattfinden, Inhalte lassen sich gezielt eingrenzen und unmittelbar im Arbeitskontext anwenden. So ist Lernen möglich, wann, wie und in welchem Umfang es gerade gebraucht wird.

Politische und finanzielle Rahmenbedingungen

Für viele soziale Träger bleibt die Finanzierung von Weiterbildung jedoch eine Herausforderung. Förderprogramme wie das Qualifizierungschancengesetz bieten Ansätze, sind in der Praxis aber oft schwer zugänglich. Gerade in Sachsen fehlt es bislang an spezifischen Landesprogrammen zur Förderung betrieblicher Weiterbildung im Sozialbereich. Eine politische Neuausrichtung wäre notwendig – Weiterbildung ist kein Luxus, sondern Teil der sozialen Daseinsvorsorge.

Fazit

- Fachkräfteentwicklung und Qualitätssicherung gehören strategisch zusammen.
- Weiterbildung muss vorausschauend und strukturell verankert gedacht werden.
- Führung und Lernen sind untrennbar miteinander verbunden.

Die [Paritätische Akademie Sachsen](#) gestaltet diesen Wandel aktiv mit – als Partnerin der Mitgliedsorganisationen, Impulsgeberin für Lernen und Mitgestalterin einer zukunftsfähigen Sozialwirtschaft.

Der Artikel erschien zuerst in der [Ausgabe März 2026 des Verbandsmagazins *anspiel*](#).

