



Bericht zum Meeting vom 17. August 2015

Erfolgreiche Weiterbildungskonzepte - auch für Langjährige

Im Voraus ein paar grundsätzliche Klärungen

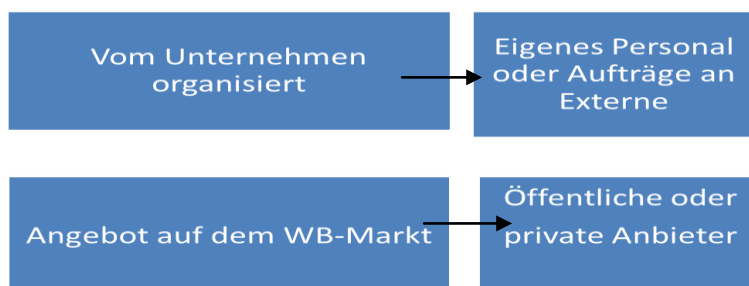
Zwei Entwicklungsrichtungen sind für Mitarbeitende (auch um 50) wichtig:

- Weiterbildung als Anpassung an Neuerungen im Tätigkeitsfeld
- Weiterbildung als Vehikel zum Umlernen, Umsteigen und allenfalls als Basis für einen neuen Start in andern beruflichen Aktivitäten.

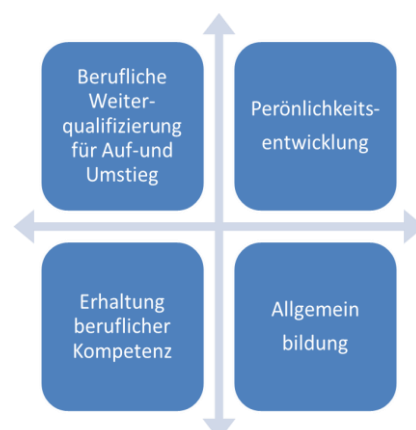
Bei den Weiterbildungsarten wird unterschieden:

- Formelle WB (Kurse, Lehrgänge, Workshops mit oder ohne Zertifikat/Diplom)
- Informelle WB (im Austausch mit Andern, Freiwilligenarbeit, Projekte, individuelles Lernen)

Anbietende:



Inhalt/Zielsetzung



Gruppensituation Lernender

- Homogene Formation (punkto Vorbildung, Alter, Zielen, Lernformen etc.)
- Heterogene Teilnehmergruppe (Durchmischung, didaktische Vielfalt)

Verbindlichkeit beruflicher Weiterbildung

- Verpflichtung (gebunden an bestimmte Funktion oder firmenstrategische WB)
- Persönlicher Beschluss: Individueller Entscheid (mit/ ohne Empfehlung der Vorgesetzten)

Mit zunehmender Reife gewinnen informelle Lernprozesse an Bedeutung, innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Die meisten Arbeitskräfte lernen öfter im Austausch als individuell; es wird *tacit knowledge* ausgetauscht und übernommen. Diese Vorgänge entziehen sich dem organisierten Wissensmanagement, auch wenn ihnen grosse Bedeutung zukommen kann. Als Lernschritte werden sie kaum wahrgenommen. Werden getauschte Informationen nicht versprachlicht, ist ihre künftige Verfügbarkeit gefährdet.

Wie organisieren und unterstützen HR-Experten grosser und kleinerer Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden?

Zwei Very Experienced People der HR-Zunft, René Hoppeler, vormals ZKB, und René Lichtsteiner, AO-Stiftung, vormals SR Technics, stellen im Gespräch mit Elisabeth Michel-Alder ihre Überlegungen und Überzeugungen dar.

Wie steht es heute in der Schweiz um Menge und Stimmigkeit der aktuell verfügbaren Weiterbildung?

Das aktuelle Bildungsangebot „auf dem Markt“ spiegelt ein Stück weit die Nachfrage, was nicht ausschliesst, dass Bedürfnisse existieren, die von den Anbietern (noch) ignoriert werden. Oder nicht finanzierbar sind. Für Ältere scheint das Angebot nicht optimal. Viele Unternehmen, vor allem auch KMUs, setzen sich zu wenig mit Bildung auseinander. Aus Unternehmenssicht kann es zu viele Weiterbildungswünsche geben, weil ihre Erfüllung kostet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen trägt praktisch jede Bildung weiter. Allerdings schränkt auch der zeitliche Druck der Arbeitslast den Freiraum für Kursbesuche ein.

Ab 45 sackt, wie Statistiken zeigen, die WB-Beteiligung massiv ab. Wird nur gelernt, solange es karriereförderlich ist?

Die meisten Arbeitskräfte kommen rund um 45 zum Karriereplateau und verlieren dann das Interesse an bestimmten Themen und Inhalten. Danach wechseln sie vielleicht zur Pflege persönlicher Interessen und die Unternehmung erfährt nichts davon. Viele junge Arbeitskräfte bringen heutzutage – marktkonform - enorm viel an Ausbildung und Diplomen mit, die sie aber nicht unbedingt produktiv einsetzen können. Theorie hat für die Schulen einen höheren Stellenwert als Angewandtes. Diese Spannung kann zu Frustrationen und später zu Abstinenz führen.

Wie wäre förderliche, qualifizierende Weiterbildung zu gestalten, die nicht auf hierarchischen Aufstieg fokussiert? Und wie liesse sie sich finanzieren?

Der Weiterbildungsmarkt ist in den letzten Jahren – speziell dank den Fachhochschulen - explodiert, z.B. wird sehr viel Coaching angeboten. Formale Ausbildung ist für die Lernenden oft nicht teuer. Doch die Verbindung zwischen Unternehmenswelt und Schulen hat sich ausgedünnt. Gut möglich, dass Finanzierungsprobleme sich dort zeigen würden, wo es an Weiterbildungsangeboten heute fehlt.

Weiterbildung erreicht bildungsfernere Schichten kaum. Es herrscht das Matthäus-Prinzip: Wer hat, dem wird gegeben. Wie erreicht man Personen, die nach dem Schulobligatorium kaum mehr Bildungsangebote nutzen? Speziell ab 50?

Leute, die tendenziell mit Unlust an ihre Schulzeit zurückdenken, werden kaum initiativ. Die RAVs wissen davon aus dem Umgang mit Arbeitslosen ein Lied zu singen. Unternehmungen schicken Mitarbeitende in Weiterbildung, weil und wenn sie diese zur Aufgabenerledigung brauchen. Tun sie das nicht, erfordert die Tätigkeit vermutlich keine neuen Kompetenzen.

Mit wie vielen Tage Weiterbildung pro Jahr rechnen Sie – für verschiedene Qualifikations- und Hierarchiestufen?

In Expertenorganisationen bilden sich die Leute eigenaktiv weiter, nur für neue Themen muss formale Weiterbildung initiiert werden. In einer Bank zum Beispiel wird im Schnitt zwischen 3 und 5 Tagen WB pro Jahr gerechnet. Kurzveranstaltungen (zum Beispiel 2 Std. am Tag) sind sehr erfolgreich, werden aber selten erfasst. Nötig ist solide Entwicklungsplanung und –begleitung der Arbeitskräfte durch HR und Linienvorgesetzte. Mitarbeitende brauchen jemanden, der mit ihnen reflektiert, sie beim Lernen begleitet, über Ziele und mögliche Wege dahin spricht. In vorbildlichen Firmen ist vorgesehen, den Lerntransfer ins Umfeld aktiv zu gestalten. Das Konzept ist gut, die Umsetzung aber meist sehr unzulänglich.

Entwicklung und Begleitung sind prima, aber jenseits von 40 hört es oft auf. Sind neue Konzepte, neu Didaktik, nötig?

Weiterbildung sollte nicht mit der Giesskanne verteilt werden, sondern auch der Unternehmung etwas bringen. Dieser Nutzen lässt sich eng oder weit fassen. Weil die Mittel begrenzt sind, muss sich das Unternehmen auf unmittelbar Notwendiges konzentrieren. Dass es beim Rekrutieren neuer Mitarbeitender von WB-Aktivitäten anderer Arbeitgeber profitiert, wird sozusagen damit abgegolten, dass die eigenen Abgänger gute Arbeitsmarktfähigkeit aufweisen. Wichtig ist eine Organisationskultur, in der Aus- und Weiterbildung ein positiv besetztes Thema sind, die Ansprüche der Mitarbeiter – zum Beispiel aufgrund von Standortbestimmungen - willkommen sind und im gesetzten Rahmen Echo auslösen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen im besten Fall darauf vertrauen können, dass ihr Arbeitgeber sie anständig zur Pensionierung führt. Dazu gehören transparente, verlässliche Regeln, auch bei Umstrukturierungen, und die Möglichkeit zur unterstützten Neuorientierung. Zeitlich und finanziell.

Ein Haken ist dabei, dass viele Unternehmen mittel- und längerfristig keine Perspektive haben und verschwinden. Erwünscht sind deshalb Anstrengungen, die Arbeitskräfte für die Auseinandersetzung mit Veränderung zu schulen.

In weiterbildungsfernen Firmen verhallen Appelle an „Selbstverantwortung“ im Leeren; als soziale Wesen reagieren Mitarbeitende auf ihre Umgebung und entwickeln entsprechend wenig Initiative.

Wann bilden wir altersdurchmischt weiter, wann eher homogen? Dass Ausschreibungen keine Altersangaben, sondern inhaltliche Zielgruppenbeschriebe enthalten sollen, setzen wir als common sense hier voraus.

Aus- und Weiterbildung sind vielfältig definiert. Wie gelernt wird, ist nur zum Teil altersabhängig. Je älter die Personen, desto grösser ist die Varietät, wie sie Themen angehen.

Position Hoppeler ist: Weiterbildung gehört auch zur Kulturgestaltung, da sind alle inbegriffen. Im Grundsatz plädiert er für Durchmischung, zum Beispiel in der Führungsausbildung, wo verschiedene Auffassungen fruchtbar gemacht werden können. Gemäss neuer Hirnforschung verändert sich zwischen 25 und 45 die Gehirnleistung. Jüngere funktionieren auf abstrakter Sachebene schneller, Ältere sind deutlich vifer, wenn es um Verknüpfungen verschiedener Wissensbestände und Erfahrungen geht. Deshalb sind bei verschiedenen Themen gewisse Differenzierungen vorstellbar. Unerwünscht ist, dass Arbeitskräfte (nicht selten ältere und bildungsfernere) bei

Lernwegen mit vielen Jungen clevere Ausweichmanöver vollziehen, um befürchteten Misserfolg zu vermeiden.

Position Lichtsteiner dazu: Unternehmen im Wandel brauchen gelegentlich Zusatzqualifizierung für alle Mitarbeitenden, weil strategisch wichtiges, das Geschäftsmodell betreffendes Wissen transferiert werden muss. Bestehende Unternehmenseinheiten sind gute Gefässe für solche Art von Weiterbildung. Spezifische Fachausbildungen sind für Personen mit ähnlichem Hintergrund und Motivation zu bündeln; chronologisches Alter ist kaum massgebend.

Ein 30jähriger und ein 50jähriger führen ihre Gruppe unterschiedlich. Beide brauchen andere Impulse, erfahrungsspezifische Ausbildung ist da angebracht. Auch die Dauer und das Themenfeld einer Ausbildung spielen eine Rolle: In einem Masterstudium für Fachkräfte zwischen 30 und 55 können unterschiedliche Lernbiografien der Teilnehmer sehr produktiv zusammenspielen und prima Resultate zeitigen.

Wie steht es um die Chancen der steigenden Zahl von Umsteigern mit 45 oder 48 Jahren? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten stehen ihnen offen? Speziell wenn sie bei KMUs tätig sind?

Manche Grossunternehmen sind stolz, Hilfe zur Selbsthilfe im Umstiegsprozess zu offerieren, andere foutieren sich ums Thema. KMU bieten, je nach Patron und Vernetzung, Unterstützung an oder nicht.

In Baden Württemberg ist eine Kultur der punktuellen Firmenzusammenschlüsse zu beobachten mit dem Ziel, qualifizierende Lehrgänge wirtschaftlich vernünftig entwickeln und realisieren zu können. Wieso nicht in der Schweiz?

Der schweizerische Arbeitsmarkt ist weniger rigid, die Mobilität grösser als im deutschen Raum. Der Leidensdruck hier ist zu gering, um solche Zusammenschlüsse und Projekte voranzutreiben. Wahrscheinlich müssten Verbände und Gewerkschaften in Sachen Weiterbildung stärker aktiv werden.

Sind Gender-Unterschiede im Weiterbildungsbereich zu beobachten?

Ein Jobverlust trifft Männer oft stärker. Frauen reagieren offener und flexibler, ziehen eine breitere Palette an Möglichkeiten in Betracht. Sie bilden sich statistisch gesehen weniger intensiv weiter als Männer, interessieren sich öfter für allgemeinbildende Themen und Zwischenmenschliches, auch Kommunikation und Sprachen. Männer bevorzugen technische Wissensbereiche, nützliches Handwerk und statusfördernde Diplome. Deshalb sinkt ihr Interesse auch stark, wenn die gläserne Karrieredecke erreicht ist.

Wichtig ist das Erfassen vielfältiger Lernerfahrungen, der Blick auf formalisiertes Kurswesen engt zu stark ein. Sehr produktiv kann auch eine Erfahrung, etwa die Arbeit in einem Restrukturierungsprojekt sein, wenn in kurzer Zeit vorhandenes und neues Wissen, Anwendung und Kreativität in einem guten Team zum Zug kommen.

Persönliche Standortbestimmungen und Feedbacks helfen, Bildungsdefizite frühzeitig zu erfassen. Firmen bieten dies an, oft aber mit der Angst unterlegt, die Mitarbeitenden würden unerfüllbare Wünsche aufdecken.

Offene, unbeeinflusste Standortbestimmungen im Angebot von Verbänden und Institutionen, aber auch Privaten, haben gewisse Vorteile gegenüber firmeninternen Bilanzierungen. Hauptsache, sie werden genutzt. Meist erstaunt der Realitätssinn der Menschen in konkreten organisatorischen Zusammenhängen; Angst vor überschüssenden Phantasien erübrigt sich.

P.S. Dass Arbeitgeber selbst Standortbestimmungen vornehmen, für langjährig engagierte Mitarbeitende Bilanz ziehen und die Frage beantworten, ob das verfügbare Knowhow für weitere 15 Jahre reiche, kommt sehr, sehr selten vor.

Arbeitsplatzverlust ü50

Welche Situationen und Verhaltensmuster setzen Arbeitskräfte ü50 dem Risiko eines Arbeitsplatzverlustes aus?

Ein Merkblatt für Vorgesetzte – zum Beispiel im jährlichen Mitarbeitergespräch oder als Input für die Führungsweiterbildung.

Äussere Umstände:

- Verweildauer im Job, Langjährigkeit (abhängig vom Innovationstempo und Wandel im Aufgabenportfolio)
- Substanzielle technologische Entwicklungen mit hohen Lernansprüchen
- Reorganisationen im Unternehmen
- Chefwechsel

Persönliche Umstände :

- Gesundheit, Krankheit, häufige Absenzen, belastender Lebensstil (z.B. Gewicht)
- Krisen und Katastrophen im persönlichen Umfeld
- Perspektivlosigkeit von Spezialisten: Fehlende Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten speziell in Monopolberufen
- Zeitspanne seit letzter formeller Weiterbildung; Widerstand/Desinteresse gegenüber zusätzlicher Weiterbildung oder Förderung

Verhaltensmerkmale (beobachtbare oder erfragbare Muster)

- Rückzug, Abgrenzung, Einigelung, Verlust an Initiative
- erschwerte persönliche Zugänglichkeit und blockierte Gesprächsfähigkeit/-bereitschaft
- sinkendes Anspruchsniveau der Freizeitaktivitäten
- eng beschränktes Informationsverhalten, geringer Bezug zu Geschehnissen in der Welt
- akute Leistungsprobleme, häufige Fehler
- hohes Engagement in Nebentätigkeiten, Verlagerung der Aufmerksamkeit auf berufsferne Beschäftigungen
- generelle Unzufriedenheit, nichts genügt mehr
- Wandel beim Ausweichen vor Konflikten oder auffällige Häufung von Konflikten
- längere Arbeitszeiten, Verzicht auf Ferienbezug.

21.9.2015/ema & cr