

Weiterbildung und Banken

Lebenslanges Lernen lohnt sich für alle Beteiligten

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind auch bei den Banken in der Schweiz ein Thema. Wie gross ist das Interesse an Weiterbildung? Inwiefern spielen Bildungsniveau und Alter eine Rolle für die Motivation? Und warum ist Weiterbildung im Umfeld von ständigen Innovationen und den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wichtig? Aufschlussreiche Antworten liefern die Ergebnisse einer Umfrage bei 11000 Mitarbeitenden von Banken. **Stefan Hoffmann**

Im Juni 2010 hat die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) zusammen mit den Sozialpartnern der Bankbranche eine Online-Umfrage bei Bankmitarbeitenden zum Thema Weiterbildung durchgeführt. Ziel war zu erfahren, ob und wie sich Bankmitarbeitende weiterbilden, was sie dazu motiviert, wo sie Hindernisse erleben und wie in ihren Augen die «ideale» Weiterbildung in Zukunft aussehen sollte. An der Umfrage haben sich über 11 000 Mitarbeitende von Banken beteiligt. Die hohe Beteiligung zeigt, dass Weiterbildung ein aktuelles Thema ist. Die Ergebnisse der Umfrage wurden vertieft durch Prof. Dr. George Sheldon, Professor für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie an der Universität Basel, ausgewertet. Daraus lassen sich einige allgemeine Schlussfolgerungen ziehen:

- Die Bildungsbiografie eines Mitarbeitenden beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass er sich in Zukunft weiterbildet. Das Problembewusstsein für eine berufliche Weiterbildung ist abhängig vom Bildungsstand; wer sich seit langer Zeit nicht mehr weitergebildet hat, wird dies wahrscheinlich auch in Zukunft nicht machen.
- Interessant ist, dass die Neigung, bankexterne Weiterbildungen zu besuchen, nicht schon im mittleren Alter zurückgeht, sondern deutlich erst ab dem Alter von etwa 55 Jahren.
- Die Neigung, sich beruflich weiterzubilden, ist bei jenen besonders hoch, die sich nach ihrer Grundbildung berufsbegleitend aus- und weitergebildet haben. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Absolvent einer Höhe-

ren Fachschule (früher höhere Fachprüfung) respektive einer Fachhochschule bankextern weiterbildet, ist höher als bei den Absolventen einer universitären Hochschule.

- Sucht man nach den Motiven, so fällt auf, dass Mitarbeitende ohne Kaderfunktion eher angeben, wegen fehlender Notwendigkeit keine externe berufliche Weiterbildung zu besuchen. Nach Einschätzung der befragten Arbeitnehmer sehen die Arbeitgeber bei Angestellten ohne Berufsausbildung sowie Älteren (ab 50 Jahren) weniger Bedarf für eine Weiterbildung.
- Wenig überraschend bilden sich Teilzeitbeschäftigte weniger oft weiter oder befassen sich seltener mit dem Gedanken einer Weiterbildung als Vollzeitbeschäftigte.
- Das Geschlecht der Befragten hatte hingegen keine statistisch nachweisbare und/oder quantitativ bedeutende Auswirkung auf deren Antworten.

- Niedrig Qualifizierte haben tiefere Erwartungen an ihre Weiterbildung und sind gleichwohl eher enttäuscht über deren Wirkungen. Die positiven Effekte einer externen Weiterbildung nehmen mit der Höhe der Position zu, dies sowohl bezogen auf die daraus resultierende Arbeitszufriedenheit, Anerkennung und neue/zusätzliche Verantwortung.

Bildung ist oft ein selbstverstärkender Prozess

Erstes Fazit: Das Bildungsniveau der Mitarbeitenden beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich künftig weiterbilden. Bildung ist ein selbstverstärkender Prozess, ist also pfadabhängig. Es spielt der so genannte «Matthäus-Effekt» (wer hat, dem wird gegeben). Zweites Fazit: Das Alter hat einen wesentlichen Einfluss auf die berufliche Weiterbildung. Die Wahrscheinlichkeit, sich beruflich weiterzubilden, sinkt aber erst ab dem

Weiterbildung ist bei den Banken (im Bild das ZKB-Gebäude in Zürich West) ständig ein Thema.

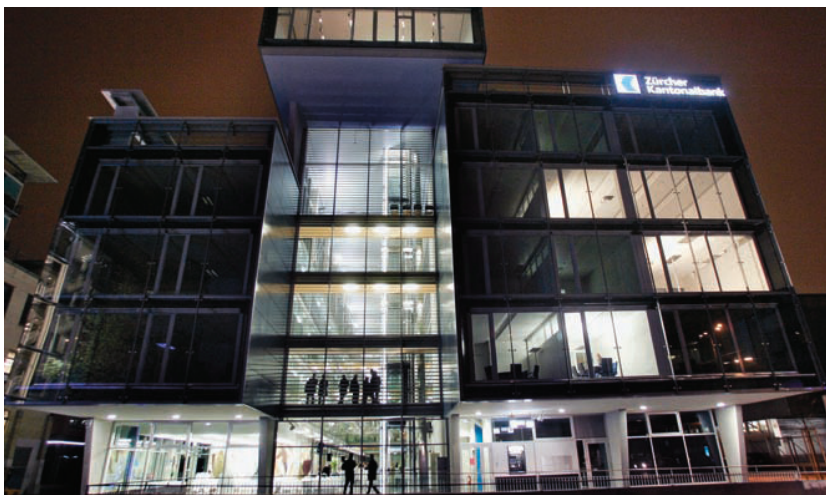


Bild: ZKB

Alter 50 leicht – und erst ab 55 Jahren deutlich.

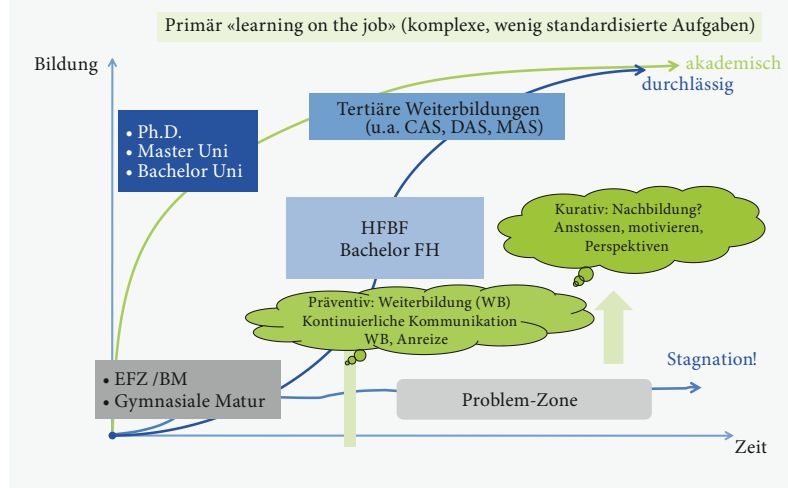
Und drittes Fazit: Der Bildungsstand beeinflusst die Effektivität der Weiterbildung: Je höher der Bildungsstand und je höher die Position, desto besser wird die Wirkung der Weiterbildung von den Betroffenen jeweils (selbst) beurteilt. Dies überrascht nicht. Aus der Lernforschung ist bekannt, dass Vorwissen einen entscheidenden Faktor für den Lernerfolg darstellt. Wie gut Lernende neue Inhalte verarbeiten können, hängt wesentlich davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, neue Informationen assoziativ mit ihrem bestehenden Wissensnetz zu verknüpfen. Je dichter das bereits bestehende Wissensnetz ist, desto leichter und flexibler lassen sich neue Inhalte dazu assoziieren respektive darin «einbauen».

Grundsätzlich drei Arten von Bildungsbiografien

Idealtypisch kann man drei Arten von Bildungsbiografien unterscheiden (siehe Grafik):

- Der klassische akademische Weg mit hohen Bildungsinvestitionen am Beginn der Laufbahn und später meist nur punktuellen Weiterbildungen. Mitarbeitende mit einer akademischen Ausbildung bilden sich oft sehr individuell je nach Kontext weiter, vor allem aber «on the job», was angesichts ihrer mehrheitlich komplexen und wenig strukturierten Herausforderungen im Berufsalltag verständlich scheint.
- Der Weg der berufsbegleitenden Weiterbildung, oft ausgehend von einer Grundbildung und einer späteren Weiterbildung an einer Fachhochschule oder einer Höheren Fachschule (im Banking vor allem die Höhere Fachschule für Bank und Finanz HFBF).
- Schliesslich der Weg jener, die sich nach einer Grundbildung gar nie mehr weitergebildet haben, deren Weiterbildung stagnierte. Diese Mitarbeitenden können zwar ihre oft langjährig angestammten Arbeiten gut erledigen, geraten aber leicht (nicht immer) in Gefahr, sich überfordert zu fühlen, wenn sie zum Beispiel aufgrund technischer Innovationen grundlegend neue Prozesse betreuen oder zusätz-

Drei idealtypische Bildungsverläufe



Quelle: SBVG

liche Verantwortungen übernehmen müssen.

Was heisst dies im Hinblick auf mögliche Massnahmen? Präventive Massnahmen sind wirkungsvoll und vergleichsweise günstig: Entscheidend ist, die mentale Haltung und Befähigung des selbständigen, lebenslangen Lernens möglichst früh, das heisst schon im Rahmen der Grundbildung zu verankern und zu üben. Arbeitgeber können durch Anreize und Informationen dazu beitragen, den Prozess des Lernens in Gang zu halten. Entscheidend bleibt aber auch die Initiative der jeweils Betroffenen. Bevor überhaupt eine langjährige Stagnation eingetreten ist, haben beide Partner meist ein gemeinsames Interesse an der Weiterentwicklung des Mitarbeitenden, mitunter durch dessen Weiterbildung. In einer solchen Win-win-Situation sind Massnahmen der Aus- und Weiterbildung effizient und wirkungsvoll. Präventive Massnahmen wirken aber erst langfristig, müssen also schon heute bei den 20- bis 30-Jährigen greifen, um dereinst potenzielle Probleme bei den 50-Jährigen und Älteren zu vermeiden.

Den Prozess des Lernens nicht abbrechen lassen

Für einen Teil jenes Personenkreises, der bereits älter ist, können punktuelle Nach- und Weiterbildungen als kurative Massnahmen ins Auge gefasst werden – was angesichts der unterschiedlichen Merkmale und Positionen dieser Popu-

lation nicht immer leicht ist. Auch kann das Anstossen, Motivieren und Mobilisieren älterer Mitarbeiter aufwändig sein, und die Wirkung bleibt ungewiss. Deshalb kann es aus Sicht der Arbeitgeber auch nicht darum gehen, dass jeweils alle Mitarbeiter in den Genuss aller Weiterbildungen kommen (können). Entscheidend bleibt, dass der Prozess des lebenslangen Lernens gar nie abbricht.

Empfehlungen werden geprüft

Wegen der demografischen Alterung und der anhaltenden Kadenz der Innovationen ist der Handlungsbedarf gegeben. Initiative wird von allen Beteiligten verlangt. Soviel aber ist sicher: Präventive Massnahmen zugunsten des lebenslangen Lernens sind kurativen Massnahmen der Nachbildung überlegen. Es fällt leichter, einen fahrenden Zug am Rollen zu halten, als einen stehenden anzustossen.

Die Schweizerische Bankiervereinigung prüft, auf der Grundlage der Ergebnisse und Einschätzungen Hinweise und Empfehlungen zum lebenslangen Lernen zu erarbeiten. Diese sollen ergänzt werden durch eine Dokumentation von Best Practices, wie sie heute schon bei verschiedenen Banken praktiziert werden. ■

Stefan Hoffmann ist Leiter Bildungsentwicklung und Mitglied der Direktion bei der Schweizerischen Bankiervereinigung. Der Schlussbericht ist abrufbar unter www.swissbanking.org (Ausbildung/Bildungspolitik).