

Lernen für ein langes Leben

Das sogenannte Life Long Learning ist mitten in der Gesellschaft angekommen. Aber wie werden sich Arbeitnehmende künftig konkret weiterbilden und welche Konzepte finden heute in der Praxis Anwendung? Eine Bestandsaufnahme mit vier Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen.

Im Bewusstsein der meisten Arbeitnehmenden ist heute fest verankert, dass zu einer erfolgreichen Laufbahngestaltung stete Weiterbildung unabdingbar ist. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt kontinuierlich, technische Entwicklungen bringen neue Erkenntnisse und Möglichkeiten. In vielen Unternehmen muss die Sparschraube angezogen werden – da wird vielerorts an der Weiterbildung gespart. Es gibt auch Unternehmen, welche die Erfahrung gemacht haben, dass Mitarbeitende nach einer umfassenderen Weiterbildung die Stelle wechselten, und sich nun fragen: «Wozu sollen wir gute Leute weg-weiterbilden?»

Bei der Zürcher Informatikfirma Ergon, die vor kurzem vom Bewertungsportal Kununu zum beliebtesten Arbeitgeber der Schweiz erkoren wurde, setzt man hingegen auf eigenverantwortliche Weiterbildung: «Bei Ergon sind die Mitarbeitenden für ihre Weiterbildung selber verantwortlich. Sie können dafür pro Jahr zehn Arbeitstage einsetzen. Dieses Angebot wird gut genutzt», so Gabriela Keller, Mitglied der Geschäftsleitung. «Weiterbildung findet bei uns auch on the Job statt. Bei der täglichen Arbeit werden verschiedene Technologien eingesetzt und als Softwaredienstleister erarbeiten wir für unsere Kunden unterschiedliches Branchenwissen.» Je anspruchsvoller der Job, desto intensiver der Erwerb von Wissen.

Thomas Eichenberger, Geschäftsführer von ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau, beobachtet ebenfalls, dass das Weiterbildungsverhalten komplexer wird: «Lernstoff wird in individualisierbaren Paketen auf sozialen Plattformen angeboten. Lernen wird somit nicht nur individueller, sondern auch örtlich und zeitlich immer flexibler.» Umso mehr dürfte künftig professionelle Weiterbildungsberatung gefragt sein. «Je mehr Optionen, desto anspruchsvoller die Entscheidung. Es reicht nicht, das inhaltlich «richtige» Weiterbildungsangebot zu finden. Auch die Vermittlungsform muss individuell passen.»

Lernen wozu?

Lernen ist oftmals aufgrund schlechter Schulerfahrungen negativ konnotiert und wird mit «büffeln» gleichgesetzt. Gekoppelt mit dem Begriff «lebenslang» tönt das Ganze für manche Ohren nach Strafvollzug – ohne eine Aussicht auf Straferlass, trotz guter Führung. Vielleicht wäre es zielführender, den Begriff des lebenslangen Lernens umzuformulieren in «Lernen für ein langes Leben». Dies aus zwei Gründen: Aufgrund der demografischen Entwicklung wird das Pensions-

alter nach oben verschoben. Um auch älteren Erwerbstätigen zu ermöglichen, Arbeitszufriedenheit bis zum letzten Arbeitstag zu erleben, sollen sie ermutigt und unterstützt werden, ihre Weiterbildungsprojekte zu realisieren. Andererseits steigen die Zahlen von Erkrankungen im Zusammenhang mit Stress. Gemäss Job-Stress-Index 2014 verfügt am Arbeitsplatz beinahe jeder vierte Angestellte über mehr Belastungen als Ressourcen. Damit solche Arbeitnehmende ihre

«Wenn nötig, intervenieren wir bei Bildungsanbietern, wenn die Qualität nicht stimmt.»

Priska Gwerder, Head External Education, Credit Suisse

Arbeit dauerhaft gesund und leistungsfähig erbringen können, müssen ihre Ressourcen gestärkt und die Belastungen abgebaut werden. Das heisst, neben fachlicher Weiterbildung braucht es auch Weiterbildung, die dabei unterstützt, im Arbeitsleben gesund zu bleiben. Persönlichkeitsbildende Weiterbildung ist gefragt. Dass es neuerdings namentlich im HR-Bereich auch Jobs für so genannte Feel Good Manager gibt, ist ein Beleg dafür.

Sich selbst optimieren

Gemäss der Umfrage «Was HR-Profis beschäftigt» (HR Today Jan./Feb. 2016) gehören Führungskräfte-Entwicklung und Talentgewinnung zu den vordringlichsten Themen, die Schweizer HR-Abteilungen in naher Zukunft beschäftigen werden. Beide Themenfelder haben mit Aus- und Weiterbildung zu tun: Man will sehr gut qualifizierte Mitarbeitende noch besser qualifizieren und bestqualifizierte Mitarbeitende finden. Die Schere geht immer mehr auseinander. Personen mit Hochschulabschluss werden von den Unternehmen doppelt so stark unterstützt wie Tiefqualifizierte, was aus einer Erhebung des Bundesamtes für Statistik hervorgeht.

Generell ist der anhaltende Übergang in die so genannte Wissensgesellschaft durch neue und höhere Anforderungen an die berufliche Qualifikation der Erwerbstätigen gekennzeichnet. Sie sind dazu angehalten, sich stetig selbst zu optimieren. Parallel dazu nimmt für den Einzelnen die Beschäftigungssicherheit ab. Hier sollte das HR ansetzen. Es gibt kein Patentrezept. Dennoch

sollen im Folgenden exemplarisch drei Weiterbildungsansätze vorgestellt werden.

Siemens: Hol- und Bringschuld

Grosse Unternehmen wie Siemens Schweiz AG sehen betreffend Weiterbildung einerseits eine Holschuld seitens der Angestellten, andererseits aber auch eine Bringschuld von Linienvorgesetzten und HR. Garry Wagner, Head Human Resources, fasst zusammen: «Bei Siemens tragen zuerst die Mitarbeitenden die Verantwortung für ihre persönliche und berufliche Entwicklung und werden darin von den Führungskräften und Human Resources unterstützt. Die Optionen werden anlässlich des Jahresgesprächs besprochen. Zur Verfügung stehen nebst internen und externen Weiterbildungsangeboten auch viele weitere Entwicklungsmassnahmen wie Peer-Coaching, Job Enrichment, Teilnahme an einem Talentprogramm und internationale Erfahrung.» Dazu zählen unter anderem über 350 Siemens-interne Kurse, Zertifizierungsprogramme, Entwicklungsprogramme im Management, Projektmanagement für Expertenfunktionen sowie Talentprogramme. Ein kontinuierlicher und offener Dialog sowie klare und motivierende Zielvereinbarungen sollen für die Mitarbeitenden bei Siemens Schweiz den Rahmen schaffen, der es ermöglicht, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Credit Suisse: Education Manager

Im Finanzbereich verfolgt die Credit Suisse mit der Strategie einer Weiterbildungsunterstützung ein besonders serviceorientiertes Konzept. So können die CS-Mitarbeitenden auf Eigeninitiative, auf Vorschlag der Vorgesetzten oder der HR-Abteilung die Unterstützung von sogenannten Education Managern in Anspruch nehmen. Das sind HR-Fachpersonen mit spezieller Weiterbildung und Erfahrung in der Bildungsberatung, die bei der CS inzwischen seit zehn Jahren eingesetzt werden. «Wir wollen die Mitarbeitenden dort abholen, wo sie sind. Deshalb analysieren wir mit ihnen im Gespräch die betrieblichen und die individuellen, persönlichen Bedürfnisse», erklärt Priska Gwerder, Head External Education bei der CS. «Aufgrund der direkten Kontakte mit den Bildungsanbietern können wir nicht nur Auskunft geben, welche Weiterbildung die Laufbahnziele optimal unterstützt, wir können auch Aussagen machen über die Qualität der einzelnen Bildungsangebote.» Diese werden mittels Fragebogen bei den Mitarbeitenden evaluiert, die mitten in einer Weiterbildung stecken, sowie



Thomas Eichenberger, Geschäftsführer, ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau



Gabriela Keller, Mitglied der Geschäftsleitung, Ergon Informatik



Garry Wagner, Head Human Resources, Siemens Schweiz AG

nach deren Abschluss. «Wenn nötig, intervenieren wir bei Bildungsanbietern, wenn die Qualität nicht stimmt», ergänzt Gwerder.

Ergon: Unkonventionelle Ansätze

Die Zürcher Ergon Informatik AG ist ein innovatives Unternehmen mit stetig steigenden Mitarbeiterzahlen – wobei die Fluktuation extrem niedrig ist. Gabriela Keller, Mitglied der Geschäftsleitung und für Personal und Marketing verantwortlich, erläutert ihre Weiterbildungsstrategie folgendermassen: «Die Mitarbeitenden von Ergon verfügen über ein freies Budget von zehn Arbeitstagen, die wahlweise in Geldbeträge umgerechnet und für Selbststudium, eigene Pro-

jecten, Konferenz- und Kursbesuche oder interne Veranstaltungen eingesetzt werden können.» Dazu gehören Vorträge zur gegenseitigen Präsentation von Erfahrungen in nicht ganz alltäglichen Formaten. Etwa in Form sogenannter Brownbag-Sessions (einer Informationsveranstaltung über Mittag, während der die Zuhörer ihren Lunch in einer Tüte mitbringen), Hackathons (kollaborative Softwareentwicklungstage), oder einer Unconference (wo eine grosse Bandbreite von Themen in kurzen Inputreferaten vorgestellt und in interessierten Kleingruppen gemeinsam diskutiert werden). Im Gegensatz zu klassischen Konferenzen teilen sich die Teilnehmenden nicht in Referenten und Zuhörer auf, sondern sind gemeinsam für einen relevanten Austausch zuständig. Viele dieser Angebote werden von den Mitarbeitenden selber initiiert. Diese erhalten alle fünf Jahre zusätzlich 20 bezahlte Weiterbildungstage als Sabbatical. «Wichtig ist uns auch, in Teams Hochschulabgänger mit erfahrenen Mitarbeitenden zusammenzubringen, damit sie gegenseitig voneinander lernen und profitieren können. Unsere Mitarbeitenden nutzen zudem gern die Möglichkeit, bei Kundenprojekten hin und wieder die Branche zu wechseln und dadurch in einem neuen Fachgebiet Wissen zu erwerben», rundet Keller ab.

ask!: Individuell statt Giesskanne

Vielerorts wird die Sparschraube massiv angezogen, so beispielsweise beim Kanton Aargau. Thomas Eichenberger, Geschäftsführer ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau, sucht Wege, wie trotz weniger finanzieller Res-

ourcen mit der Optimierung des Wissenstransfers und dem Einsatz eigener Leute in der internen Weiterbildung der Anspruch von Unternehmen und Mitarbeitenden an Weiterbildung befriedigt werden kann: «Aufgrund von Sparmassnahmen musste das Budget für externe Weiterbildungskosten gekürzt werden. Weiterbildung ist bei ask! aber nach wie vor ein zentraler Erfolgsfaktor.» Aufgefangen werde der Abbau einerseits durch eine «optimierte Koordination der Weiterbildungsteilnahmen mit anschliessendem internen Wissenstransfer», andererseits durch «vermehrte individuelle Förderung statt Giesskanne», sowie durch den Ausbau der Weiterbildungsangebote mit internen Fachpersonen. Nicht gekürzt worden seien die individuellen Arbeitszeitguthaben, die für Weiterbildung eingesetzt werden könnten. Auf diese Weise könne bei ask! der befürchtete Qualitätsverlust kompensiert werden.

Regula Zellweger



Wie hält man sich à jour?

HR-Profis halten sich betreffend Entwicklungen im Bildungsbereich à jour, indem sie Newsletter von Bildungsanbietern abonnieren sowie ihre Mitarbeitenden direkt befragen und deren Antworten dokumentieren. Die Weiterbildungsdatenbank der Schweiz WAB bietet Informationen zu über 30 000 Kursen und Lehrgängen – von der beruflichen Weiterbildung über Hochschulangebote bis zur allgemeinen Erwachsenenbildung:

www.berufsberatung.ch/weiterbildung

«Es reicht nicht, das inhaltlich «richtige» Weiterbildungsangebot zu finden. Auch die Vermittlungsform muss individuell passen.»

Thomas Eichenberger, Geschäftsführer, ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau

jekte, Konferenz- und Kursbesuche oder interne Veranstaltungen eingesetzt werden können.» Dazu gehören Vorträge zur gegenseitigen Präsentation von Erfahrungen in nicht ganz alltäg-

Anzeige



Lust auf mehr... Weiterbildung an der ETH Zürich

Master of Advanced Studies (MAS, MBA), Diploma of Advanced Studies (DAS), Certificate of Advanced Studies (CAS)

In den Bereichen Architektur und Bauwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften und Mathematik, Systemorientierte Naturwissenschaften und Management- und Sozialwissenschaften.

Zentrum für Weiterbildung, www.ethz.ch/weiterbildung

