



Bericht zum Meeting vom 25. November 2013

Weiterbildung für beruflich mobile 50+

Berufliche Entwicklung basiert oft auf wachsender oder erweiterter Kompetenz. Wer sich jenseits von 50 jobmässig (horizontal) verändern will, dem helfen formale Bildungsnachweise. Dasselbe gilt für Personen, die im Hinblick auf weitere Berufsjahre den Boden ihrer Kenntnisse stabiler bauen möchten. Doch die Angebote für diese Zielgruppen sind mager, sowohl bei öffentlichen wie bei privaten Bildungsinstitutionen und auch die firmeneigenen Spezialabteilungen fallen kaum durch die Entwicklung innovativer Lernwege auf. Viele erfahrene Berufspersonen zögern, sich mit den 25Jährigen auf die Schulbank oder in den Hörsaal zu setzen. Sie lernen anders, weil ihr Hirn anders funktioniert und sie verfügen über andere Voraussetzungen als die Generation ihrer Kinder und Enkel. Wie könnten qualifizierende Bildungswünsche künftig besser erfüllt werden?

Wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Meetings völlig frei und unabhängig von existierendem Angebot, Dauer und Kosten ihre Wünsche fantasieren, zeigen sich bei grosser Vielfalt stets Bezüge zur bisherigen Bildungsbiografie, zu beruflichen und ausserberuflichen Aktivitäten, zur familiären/sozialen Situation, zum Gesundheitszustand und zum eigenen Konzept vom Älterwerden. Das sind auch – gemäss Forschung – die wichtigen Einflussfaktoren.

Das Referat von Dr. Andreas Fischer (Direktor des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Bern) mit dem Titel **Impulse für den Weiterbildungsmarkt** legt den Boden für eine ergiebige Diskussion (Präsentation und Informationen zur Weiterbildungsfinanzierung sind diesem Bericht angehängt).

Die Nachfrage

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab rund 45 Jahren verlieren ihr Weiterbildungsinteresse recht dramatisch. Sie stehen grundsätzlich vor zwei Optionen: Eine zweite Karriere zu starten oder den bisherigen Weg weiter zu verfolgen. Dennoch schwindet der Hunger auf berufliches Wissen rapid; wer sich nach 50 weiterbildet, will den Horizont erweitern, die Gesellschaft besser verstehen oder Spass haben, was auch intellektuelle Herausforderungen einschliesst.

Woher rührt die grosse Zurückhaltung Älterer bei (vor allem formaler, qualifizierender) Weiterbildung? Fehlt der Drive, weil kaum mehr Beförderungen in Aussicht stehen? Passen die üblichen Lernsettings und die Didaktik nicht? Bremst die Angst vor Misserfolgen? Mangelt es an Angeboten für die Zielgruppe? Ist die Lernlust erloschen? Sicher bedingen sich Angebote und Nachfrage wechselseitig, folglich kann eine Veränderung von beiden Seiten ausgehen. Gesichert scheint, dass nicht individuelle Lernmotivationen, sondern die Umgebung, die soziale Situation (konkret: die Unternehmenskultur) für den Weiterbildungsdrang ausschlaggebend ist.

Positive Kontext-Merkmale sind eine gut verankerte, lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Jobrotationen, Massnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Wertschätzung älterer Kolleginnen und Kollegen, erfahrungsorientierte interne Weiterbildung, vertiefte Standortbestimmungen und Kompetenzen-Bilanzen, Unterstützung für den Erwerb zusätzlicher Zertifikate und Diplome extern, Lerneifer-Prämien anstelle von Dienstaltersgeschenken usw.

Die Angebote

Die Gruppe 50+ als Zielgruppe spezifisch anzusprechen, führt nur ausnahmsweise zum Ziel. Sie ist viel zu heterogen, die meisten Leute fühlen sich zehn Jahre jünger als sie sind und Silberfüchse möchten zwar nach eigenem Tempo, aber gern altersdurchmischt lernen. Der Königsweg scheint über die „richtigen“ Themen zu führen. Wobei „richtig“ sich auf relevante Fragestellungen im Rahmen der beruflichen Entwicklung und im Lebenszyklus bezieht. Wiedereinstieg und Umsteigen sind solche Themen. (Zur Erinnerung: Die Pädagogischen Hochschulen wurden überrannt von Interessenten für den Quereinstieg in den Lehrberuf.) Vertiefte Standortbestimmungen im aktuellen schweizerischen Arbeitsmarkt interessieren Ausländer und Schweizerinnen, Jüngere und Ältere. Social Media, die neue globale Finanzarchitektur, ein eigenes Unternehmen gründen, Projektmanagement, Ethik in der Unternehmensführung, Humanwissenschaften für Techniker und Naturwissenschaftler... sind Titel von Ausbildungswegen, die intergenerationell interessieren, vorausgesetzt, sie werden entsprechend offen beschrieben. Amerikanische Universitäten bieten zum Teil abgekürzte Studiengänge für Erfahrenere. Neben Themen, die verschiedene Generationen bewegen, sind die Lernformen wichtig. Interaktive Formen, Multimedia, individualisierter Wissenserwerb, Lernen im Austausch zwischen Teilnehmenden sind die entscheidenden Stichwörter. Und über all diesen Merkmalen müsste als Dachbegriff „Club-Stil“ stehen.

Die Anbieter

Die Anbieter von Weiterbildung überlegen sich, bevor sie neue (ältere) Adressaten ins Auge fassen, ob eine solche Expansion zum eigenen Profil, zum Auftrag und zur Strategie passt, ob sie sich auszahlt, ob die nötigen Ressourcen vorhanden und vorhandene Stärken dadurch besser auszuschöpfen sind und ob die Reputation tatsächlich gestärkt wird. Silberfüchse können die Ausbildungswege bereichern, wenn sie Erfahrungen einbringen, über Grundkenntnisse verfügen und ihre Vernetzungen fruchtbar machen. Oft sind sie anspruchsvoller als die gut Zwanzigjährigen, was die Qualitätsstandards erhöht.

Neue Angebote zu entwickeln, ist stets mit gewissem Risiko verbunden. Solide Programm-entwicklung setzt Investitionen voraus und manche Angebote schaffen sich erst im Lauf der Zeit eine Nachfrage. Schrittweises Vorgehen – trial and error – dient der Risikominderung. Andererseits kann ein Paukenschlag und eine entschiedene Profilierung im Generationenthema rasch eine kräftige Nachfrage auslösen.

Kein Zweifel, es gibt in der Schweiz einen Weiterbildungsmarkt. Öffentliche und private Anbieter in grosser Zahl sind im Dachverband SVEB vereinigt. Doch das Gut Bildung ist – gerade in seiner qualifizierenden Form – teuer; bei weitem nicht alle interessierten Individuen können sich die kostendeckenden Preise leisten. Jüngeren Kaderleuten greifen die Unternehmen oft unter die Arme; für ältere Mitarbeitende stehen keine solchen Ressourcen zur Verfügung. Erst recht nicht, wenn sie ans Umsteigen denken. Daraus ergeben sich wachsende Erwartungen an die öffentlich finanzierten Bildungsinstitutionen des sekundären und tertiären Sektors. Und Ansprüche an die Budgets von Kantonen und des Bundes. Zu begründen wären zusätzliche Ausgaben mit gesellschaftlichen Interessen. Eine alternde Gesellschaft und eine direkte Demokratie wie die schweizerische sind auf informierte und kompetente Mitbürgerinnen und Mitbürger über 50 angewiesen. Eine öffentliche Finanzierung von Pilotprojekten, ganzen Programmen oder gezielte

Leistungsaufträge wären erwünscht. Auf der Nachfrageseite könnten Bildungsgutscheine ermutigend wirken.

Hier und heute steht qualifizierende Weiterbildung im Fokus. Damit werden auch Diplome und Zertifikate (zwecks Anreicherung des CV), **Leistungsnachweise** und Lernevaluationen zum Diskussionsgegenstand. Die Bilanzierung verfügbarer und gezielt erworbener Fähigkeiten ist nötig, sinnvoll und hilfreich. Wer da Samthandschuhe überziehen will, macht den Fehler, reifere Jahrgänge nicht mehr gleichen Massstäben und Verfahren auszusetzen wie Jüngere. Prüfungen zu bestehen und die eigenen Ergebnisse mit denen anderer Fachleute aus fernerer Arbeitszusammenhängen vergleichen zu lassen, kommt einer nützlichen Realitätskontrolle gleich.

Im neuen eidgenössischen Weiterbildungsgesetz wird die Weiterbildungsverantwortung dem Individuum zugeschrieben; von den Arbeitgebern wird bloss „Begünstigung“ dieser Bildungsambitionen gefordert. Doch wie verlockt wer saumselige Mitarbeitende zur Wahrnehmung ihrer persönlichen Weiterbildungsverantwortung? Einmal mehr rollt der Ball zu den Linien-vorgesetzten; ihnen obliegt die Beobachtung und Förderung ihrer Direktunterstellten. Ergänzend bieten HR-SpezialistInnen entsprechende Tipps und Begleitung an. Und immer häufiger gilt es, verbindlichen Regeln zu genügen: Ein Arzt, eine Ärztin muss, um die Approbation zu sichern, in regelmässigem Rhythmus weiterbildende Aktivitäten nachweisen; Lehraufträge an Hochschulen werden nur neu erteilt, wenn jährlich eine bestimmte Zahl Weiterbildungstage dokumentiert sind. Je länger je öfter wird Zusatzqualifizierung bis 65 zur Normalität.

Nicht unerwähnt darf im Zusammenhang mit formeller Weiterbildung bleiben, dass im Arbeitsalltag informell immer noch ganz wesentlicher Kompetenzerwerb stattfindet. In stabilen Verhältnissen wurde früher Wissen über die Generationen hinweg weitergegeben; im raschen Wandel von Organisationen und Techniken passiert das heute viel weniger. Grössere Firmen bräuchten eigene Strukturen für die Regeneration von Mitarbeitenden, die den Anschluss zu verlieren drohen. An dieser Stelle ist auf das Modell -> Spektrum von Silberfuchs zu verweisen.

Drei Consulting Teams setzen sich mit je einem Vertreter/einer Vertreterin von Weiterbildungs-Institutionen zusammen und entwickeln (neue) attraktive Angebote.

Universität

Voraussetzung: Die bestehenden Strukturen, Ressourcen und Stärken werden genutzt.

Zielgruppen: Meist mit akademischer Grundausbildung, gut vernetzt und selbstbewusst. Oft an interdisziplinären oder multidisziplinären Themen interessiert. Alumni

Lernsettings: Austausch, intergenerationelles Lernen, forschendes Lernen oder lernendes Forschen, Club-Meetings, Atelierbetrieb.

Themen: qualifizierend, neuen Stand des Wissens vermittelnd

- „Humanities“ für Naturwissenschaftler
- Rüstzeug für wiedereinsteigende Akademikerinnen/Umsteigewillige (z.B. Grundbegriffe der Betriebswirtschaft; Didaktik für Vorgesetzte und betriebliche Instruktoren; Geschäftsführung von Non Profit-Organisationen usw.
- Sich selbständig machen; Unternehmertum
- Thematische Blockseminare zum aktuellen Stand der Forschung, in denen ein strukturierter Austausch zwischen Doktoranden, lernlustigen Ehemaligen und Professoren stattfindet
- Kunstmarkt und Kunsthandel
- Wandel in Medienwelt und Journalismus
- Schweizer Politik kommunal, kantonal und auf Bundesebene
- Internationales Projektmanagement

Für manche Angebote sind Kooperationen mit Verbänden und Unternehmen wechselseitig ein Gewinn – transparente Einflussnahme, Arbeitsteilung und Nutzenstiftung vorausgesetzt.

Fachhochschule (Schwerpunkt Alter)

Zielgruppe(n) für die sehr praxisorientierten Hochschulen mit Weiterbildung im Leistungsauftrag, die auch Bausteine für zweite und dritte Karrieren liefern:

- Multiplikatoren (HR, Führung, Medienleute) zu Themen wie neue Arbeitsformen oder Wissensvermittlung
- Spezialisten (die bereits in verwandten Themenfeldern tätig sind): Sie streben nicht nach einem Karrieresprung, sondern nach horizontaler Weiterentwicklung. Zum Beispiel: Eine Fachfrau Pflege interessiert sich für Demenz oder Palliative Care
- Wiedereinsteigerinnen: Brauchen ganz praktisches aktuelles Know-how und die Stärkung persönlicher/beruflicher Kompetenz (z.B. Selbstmanagement)
- Rund um die Pensionierung: Persönliche Weiterentwicklung (Altern lernen, Lebensgestaltung usw.), ehrenamtliches Engagement, neue Projekte, zweite oder dritte Karriere
- Personen mit dem Wunsch nach einer eigenen Firma.

Lern-Settings:

- Kooperation mit Unternehmen, um praktische Einsatzmöglichkeiten zu integrieren
- Durchmischung der Generationen
- Mentoring/Lernpartnerschaften/1:1-Setting (symmetrischer Austausch)
- „Werkstücke“ in eigener oder fremder Unternehmung herstellen
- Interdisziplinarität, um neue Horizonte zu öffnen
- Individualisierte statt starre Curricula
- Nicht nur individuelle Lerntempi, sondern auch heterogene Inhalte
- Zertifikate optional

Grosses Personalamt

Zielgruppen:

- Kaderleute
- Alle Mitarbeitenden (mit grosser Heterogenität bezüglich Lebensphase, Alter, Vorbildung etc.)
- Top Management

Themen:

- Kommunikation, Konfliktmanagement, Informationshandling, Mitarbeitergespräche, MbO, Standortbestimmung, Vorgesetztenbeurteilung (gehören sozusagen zum Standard-Inventar)
- Umgang mit Wissen (nicht Wissensmanagement) in Teams und Abteilungen
- Umgang mit Wandel, Change Management (individuell und kollektiv)
- Resilienztraining; Erhalt von Arbeitsmarktfähigkeit, Motivation und Begeisterung (als Aspekte von Selbstmanagement)

Lernsettings:

- Kurse, Schulungen
- P2P, Clubs, Workshops
- Referate, Impulsveranstaltungen, Dialoggruppen, Führungszirkel
- Trainings, Coachings, Teamentwicklung
- Laufbahn- und Entwicklungsberatung (einzeln oder in Kleingruppen)
- Mentoring (von Generation zu Generation)
- Supervision, Intervention : Führungskräfte tauschen sich über praktische Probleme und Lösungswege aus