

„Weiterbildung wirkt verjüngend“

Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – ausgewählte Ergebnisse einer Grazer Forschungsstudie

Mag. Arno Heimgartner*

Auftakt

Das eigentliche Weiterbildungsthema des „älteren Arbeitnehmers“ ist weniger das Thema des Alters an sich, sondern vielmehr das des Älterwerdens und der damit verbundenen Entwicklungen und Prozesse:

Veränderungen am Arbeitsplatz, Interessenswandel, Wissenswandel, Entwicklung des sozialen Status, körperlicher Wandel, Fortdauer von Belastungen, Einkommensentwicklung, Personalabbaustrategien usw.

Data

Die Daten, auf die im folgenden Beitrag Bezug genommen wird, stammen von dem in Zusammenarbeit mit Dr. Christine Knauder gestalteten Forschungsprojekt „Barrieren der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer/innen“ bei Univ. Prof. Dr. Josef Scheipl an der Abteilung für Sozialpädagogik des Instituts für Erziehungswissenschaften Graz im Auftrag des Sozialministeriums. Die Stichprobe für die qualitative und quantitative Untersuchung vom Herbst 1993 enthält unter anderem 242 Arbeitnehmerinterviews (über 40 Jahre), Recherchen in 33 steirischen Mittel- und Großbetriebe und 359 Bewertungen von Weiterbildungsveranstaltungen.

Die Individualität des Weiterbildungsbedarfs

Als häufigste Veränderungen in den letzten fünf Jahren wurden der technologische Wandel, ein Anstieg des Arbeitsvolumens und organisatorische Veränderungen wahrgenommen. Ein Drittel der Arbeitnehmer bemerkte keine Veränderung. Begleitende Weiterbildungsmaßnahmen gibt es am ehesten bei einem Arbeitsplatzwechsel und einem technologischen Wandel, ein Anstieg des Arbeitsvolumens blieb meist unreflektiert.

Die häufigste Belastungskategorie ist der Arbeitsdruck. Jeder zweite Arbeitnehmer fühlt sich durch „zuviel Arbeit, zu viele Tätigkeiten, Zeitdruck, Umfang der Arbeit“ belastet. Wesentlich ist die individuelle Analyse, denn bereits jeder zehnte Arbeitnehmer erlebt andererseits an seinem Arbeitsplatz

* Mag. Arno Heimgartner, Institut für Erziehungswissenschaften, Merangasse 70, A-8010 Graz, Österreich

einen belastenden Arbeitsmangel. Weitere wichtige Belastungskategorien: Physische Belastungen, belastendes soziales Klima, mangelnde Führungskompetenz.

Entwicklungsverläufe als Zeichen der Zeit

Allgemein lassen sich Entwicklungsverläufe auf einer Zeitachse auftragen. Der Verlauf wichtiger Kriterien in der Berufsentwicklung kann so dargestellt und kategorisiert werden. Seltsamerweise sind zahlreiche Entwicklungsverläufe, die ein Arbeitnehmer mit dem Älterwerden nehmen kann, zumindest potentiell problematisch.

Es wird eine Aufgabe sein,

- a) mehr als bisher eine Vielfalt an Entwicklungsverläufen als adäquat zu akzeptieren und
- b) Fehlentwicklungen durch kontinuierliche Wahrnehmungssysteme und Maßnahmenprogramme zu vermeiden.

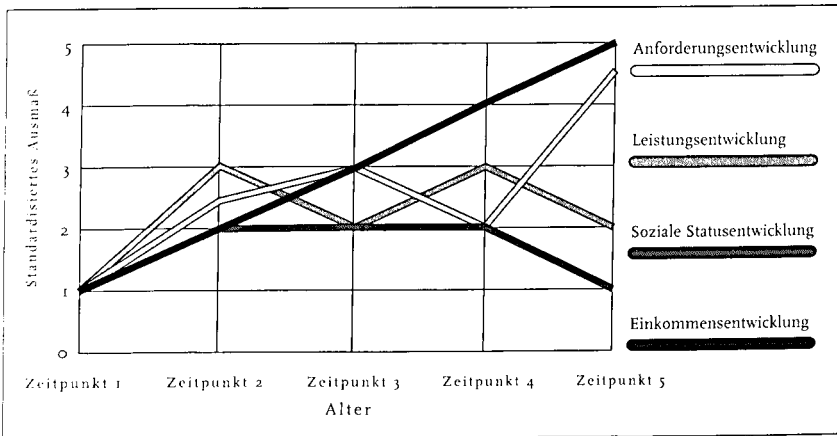


Abb. 29: Entwicklungsverläufe

Als Diskussionsbeispiel kann man die Leistungsentwicklung der Anforderungsentwicklung gegenüberstellen. Ein paralleler Entwicklungsverlauf beschreibt, daß die Leistungen den Anforderungen entsprechen; bei einem divergenten Entwicklungsverlauf differiert das Leistungs- und Anforderungsniveau. Einige Problematiken möglicher paralleler und divergenter Entwicklungsverläufe im einzelnen:

Parallele Entwicklungsverläufe:

- 1) Der „ehrgeizige“ Entwicklungsverlauf (mehr Anforderung, mehr Leistung) kann früher oder später zur Überforderung führen. Bei gleichzeitig steigendem Einkommen ist dieser Entwicklungsverlauf aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll.
- 2) Ein „stabiler“ Entwicklungsverlauf (gleiche Anforderung, gleiche Leistung) hat vieles für sich, einziger betriebswirtschaftlicher Haken: Der Arbeitnehmer verliert bei steigendem Einkommen an Wirtschaftlichkeit (z. B. im Vergleich zu jüngeren Arbeitskräften).
- 3) Eine unbeeinflusste Abnahme der Anforderungen (weniger Anforderungen, weniger Leistung) führt zu einer Instabilität des Arbeitsplatzes.

Divergente Entwicklungsverläufe:

- 4) Ein ungeplanter Anforderungszuwachs (mehr Anforderungen, gleiche oder weniger Leistung),
- 5) ein unberücksichtigter Leistungsrückgang (z. B. motivational, physisch, sozial bedingt) (gleiche oder mehr Anforderungen, weniger Leistung)
- 6) und eine ständige Diskrepanz (hohe Anforderungen, niedrige Leistungen) führen zu einer beruflich und persönlich inakzeptablen und gesundheitsgefährdenden Arbeitssituation.

Wie ist die Förderung der persönlichen Entwicklung und die Gestaltung des Arbeitsplatzes zu leisten?

Ein wichtiges Analyseinstrumentarium ist das halbstandardisierte Weiterbildungsgespräch. In 6 von 33 Betrieben wird mit jedem Mitarbeiter regelmäßig über die individuelle Arbeitsplatzsituation ein Gespräch geführt, in dem der Handlungsbedarf und die Veränderungsziele am Arbeitsplatz konkretisiert werden. Durch die regelmäßige Wiederholung der Gespräche ergibt sich ein Prozeß, der es ermöglicht, Entwicklungen (individuelle Arbeitswelten und Interessenspläne) wahrzunehmen und zu steuern. 18 von 33 Betriebe wenden sich an einige Mitarbeiter. Die Kriterien für eine solche Selektion von Mitarbeitern sind durchwegs undefiniert und unterliegen impliziten, invaliden Leistungstheorien, begünstigen ohne soziale Ausgewogenheit Vorurteile und Diskriminierungen. 5 von 33 Betrieben verzichten gänzlich auf die Möglichkeit den Weiterbildungsbedarf über Gespräche zu ermitteln und 4 von 33 Betrieben verweigerten die Auskunft – die Schwierigkeit von Informationsdefiziten wird bei einer allgemeinen Standardisierung des beruflichen Weiterbildungsgeschehens zu berücksichtigen sein.

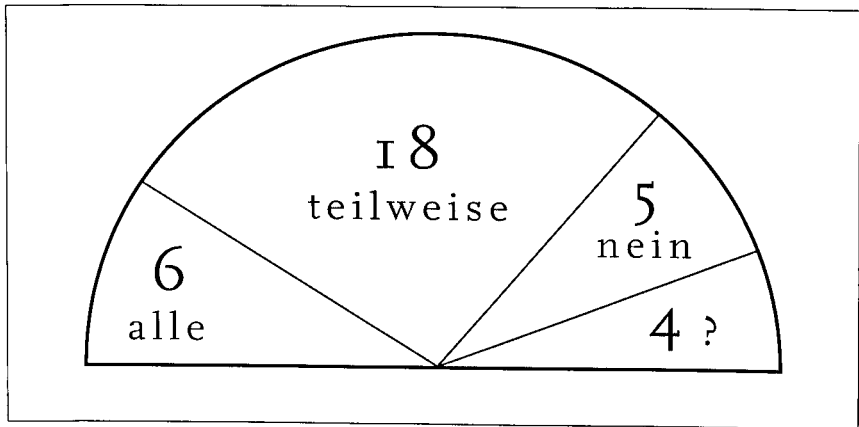


Abb. 30: Vermittlung von Weiterbildungsbedarf

Ein Qualitätskriterium für die Weiterbildungsgespräche ist die „soziale Nähe“ des Gesprächspartners. Gespräche mit „hierarchisch entfernten“ Vorgesetzten (Personalleiter, Geschäftsführer) wirken sich nicht förderlich auf die Weiterbildung aus.

Wann findet Weiterbildung statt, solange es keine Weiterbildungszeit gibt?

36 % der beruflichen Weiterbildung finden zur Gänze in der Arbeitszeit statt. In 20 % wird zur Gänze die Freizeit zur beruflichen Weiterbildung aufgewandt und in 44 % gibt es eine Kombination zwischen Arbeits- und Freizeit. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang:

- Eine Konkretisierung der Weiterbildungszeit als Teil der beruflichen Entwicklung. Weiterbildung findet statt und sollte deshalb als eigener beruflicher Teil definiert werden.
- Eine bedarfsorientierte Verknüpfung von Weiterbildungszeit, um die Weiterbildungsressourcen effizient zu verwenden.
- Eine soziale Ausgewogenheit in der Verteilung von Weiterbildungsressourcen, z. B. eines Zeitbudgets.

Insgesamt wären 64 % der Arbeitnehmer prinzipiell bereit, auch Freizeit für berufliche Weiterbildung einzubeziehen.

Differenzierte Betrachtung von Vorwürfen

Auch gleichaltrige Mitarbeiter verschonen sich gegenseitig nicht mit altersabhängigen Vorwürfen: wollen Chefs sein, fehlende Arbeitsmoral, Sturheit, starre Denkweisen, Vergeßlichkeit etc. Als ein Beispiel für einen altersabhängigen Vorwurf kann man die Konzentration auf den Ruhestand herausnehmen:

Verfolgt man die Durchschnittswerte der verschiedenen Altersstufen (siehe auch Abbildung), so könnte man folgern, daß die Konzentration auf den Ruhestand deutlich zunimmt. Sieht man sich die Werte genauer an, so kann man sehen, daß

- in der Gruppe der über 55jährigen der Mittelwert nahe der Entscheidungsmitte ist,
- der Streubereich zahlreiche Arbeitnehmer umfaßt, die sich keineswegs auf den Ruhestand konzentrieren und
- im übrigen die Konzentration auf den Ruhestand in geringem Zusammenhang zum Leistungsverhalten steht.

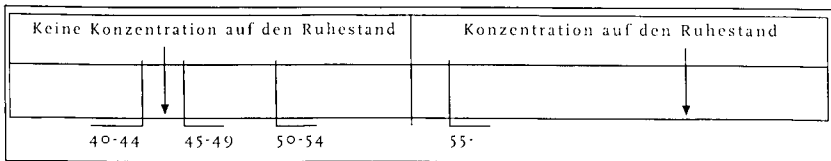


Abb. 31: Keine Konzentration auf den Ruhestand

Bei Anregung motiviert

In der Motivation der Arbeitnehmer gibt es das interessante Phänomen, daß etwa 32 % von sich aus eine Weiterbildung anstreben, daß aber bei Anregung durch die Firma 86 % der Arbeitnehmer teilnehmen würden. Rückblickend nach einer Weiterbildungsveranstaltung sagen 58 % der Arbeitnehmer, daß der Dienstgeber sie zur Teilnahme anregte und 37 % meinen, auf eigenes Anstreben teilgenommen zu haben.

Insgesamt wünschen sich 46 % der Arbeitnehmer mehr Information zur beruflichen Weiterbildung. Der Anteil der Nichtteilnehmer an beruflicher Weiterbildung beträgt

- ohne Weiterbildungsinformation 75 %
- mit schriftlicher Weiterbildungsinformation 44 %
- bei persönlicher Weiterbildungsinformation 19 %

Bildungshierarchie adieu!

Die Unterschiede in der beruflichen Bildung in Abhängigkeit von Einkommen, beruflicher Stellung, Geschlecht, Schulbildung sind mannigfaltig und müßig aufzuzählen. Nur eine Systematik in der beruflichen Weiterbildung könnte diese Differenzen reduzieren.

Trauen sich die Arbeitnehmer die Weiterbildung überhaupt zu?

Rund 90 % der Arbeitnehmer vertrauen prinzipiell ihrer eigenen Lernfähigkeit, 7 % sind sich darüber unklar und 3 % sagen „nein“. Für diesen Teil der Arbeitnehmer sind besondere begleitende Maßnahmen für den Einstieg in eine Weiterbildungsprogramm zu setzen. Voraussetzung ist der teilnehmerorientierte Zugang der Weiterbildungsveranstaltung. Zudem sagen 34 % der Arbeitnehmer, daß sie die Veränderungen am Arbeitsplatz selbständig erlernt haben. Kurse und Seminare haben einen Anteil von 15 % an den Lernformen.

Das Weiterbildungssystem des Betriebes

Die Weiterbildungsaktivität des Arbeitnehmers wird stark vom betrieblichen Weiterbildungssystem bestimmt. 45 % der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen werden vom eigenen Betrieb veranstaltet. Betriebsvergleiche zeigen, daß es eine etablierte Gruppe von Betrieben mit einem ähnlich elaborierten Weiterbildungssystem gibt. Diese Gruppe verfolgt insgesamt eine Professionalisierung eines effizienten Weiterbildungsgeschehens. Eine zweite Gruppe läßt sich dahingehend beschreiben, daß Weiterbildung auf internen und externen Zufälligkeiten beruht. Die Unterschiede zur ersten Gruppe manifestieren sich qualitativ, während sich die Unterschiede innerhalb der ersten Gruppe quantitativ beschreiben lassen. Ein wichtiger Faktor für das betriebliche Weiterbildungsgeschehen ist die Betriebsgröße. Der Informierungsgrad des Arbeitnehmers in Weiterbildungsfragen wächst mit zunehmender Mitarbeiterzahl. Es leitet sich die Aufgabe ab, die Ansprüche kleinerer Betriebe auf dem Gebiet der Weiterbildung zu bündeln und die erforderlichen Maßnahmen besser zu unterstützen.

Cash und Effizienz

Derzeit wird ein Großteil der Kosten für die Weiterbildung vom Betrieb investiert (7 % vom Arbeitnehmer, 4 % direkte Förderung). Konsequenter als die Frage nach dem Geld ist die Frage nach der Effizienz der Weiterbildung. Als Einstieg in ein kontrolliertes Weiterbildungssystem ist die Dokumentation der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten zu sehen, die 8 von 33 Betrieben derzeit noch vermissen lassen. Die berufliche Weiterbildung steckt noch in den Kinderschuhen:

- was die Verfolgung von mittel- und langfristigen Weiterbildungserfolgen betrifft,
- wie sich gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bildungsziele in den betrieblichen Weiterbildungssystemen verwirklichen lassen.