

Bildung heisst Veränderung

Berufliche Entwicklung geht Hand in Hand mit Persönlichkeitsentwicklung. Welche Bildungsziele jemand verfolgt, hängt von den bereits erworbenen Kompetenzen und nicht zuletzt von der Haltung des Arbeitgebers ab.

Ingrid Rollier, PANORAMA-Redaktorin

– Berufliche Praktiken und die Technik entwickeln sich ständig weiter. Darum kommen Arbeitnehmer nicht darum herum, sich laufend neue Fähigkeiten anzueignen. In einem immer stärker wettbewerbs- und leistungsorientierten Umfeld ist das lebenslange Lernen nicht nur zum Credo der Unternehmen geworden, auch Bildungskreise und die Berufsberatung haben es sich auf die Fahne geschrieben. Doch wie reagieren Arbeitnehmer/innen auf die Notwendigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln? Wie und warum stellen sie sich der Herausforderung der beruflichen Weiterbildung? Der Lernprozess, die Bedingungen, die den Kompetenzerwerb begünstigen, die betrieblichen Bildungspraktiken und -massnahmen sind Gegenstand zahlreicher Studien. In den Publikationen «Apprendre au travail» und «Apprendre dans l'entreprise» werden die Untersuchungen mehrerer Forschungsgruppen zusammengefasst.

Die betriebliche Erwachsenenbildung kann unterschiedlich ausgestaltet werden. So können die selbst gewählten oder vom Arbeitgeber auferlegten Bildungsleistungen etwa in Form eines Kurses, einer Supervision, eines Erfahrungsaustausches oder in Form einer Begleitung oder eines Coachings erbracht werden. Lernen verändert durch das neu erworbene Wissen und Know-how die Kognition, es verändert aber auch die Identität. Die Motivation zum Lernen gründet einerseits auf operativen Zielen – man möchte zum Beispiel ein Diplom erlangen oder eine neue Software beherrschen –, andererseits verbirgt sich dahinter aber auch das Ziel, die eigene Identität zu erweitern und das Selbstbild zu beeinflussen. So erlangt man mit einem eidgenössischen Fachausweis nicht einfach nur ein Prüfungsergebnis und neues Fachwissen, der Abschluss verbessert auch die

Selbst- und die Fremdwahrnehmung. Auf die Lernmotivation wirken noch andere Faktoren ein. Für manche ist die Weiterbildung eine Art «Wiedergutmachung». Wer Mühe in der Schule hatte oder im familiären Umfeld nicht die nötige Anerkennung erhielt, sieht in der Höherqualifizierung vielleicht eine Möglichkeit, Anerkennung zu erlangen und frühere Mankos zu beheben. Isabelle Bosset hat in einer Reihe von Untersuchungen festgestellt, dass viele Menschen sich weiterbilden, weil sie ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten wollen. Sie möchten eventuellen Veränderungen im Arbeitsumfeld vorgreifen oder betrachten es als ihre Pflicht, konkurrenzfähig zu bleiben. Ihr Ziel ist weniger ein Stellenwechsel als der Verbleib in der aktuellen Funktion. Sie möchten zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen und sich am Arbeitsplatz neue Perspektiven erschliessen.

Auf das Arbeitsumfeld kommt es an

Sich auf einen Lernprozess einzulassen heisst, sich an Neues heranzutasten und Risiken einzugehen. Um erfolgreich lernen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Eine wichtige Rolle spielt die wahrgenommene psychische Sicherheit, wie Cecilia Mornata und Etienne Bourgeois im Artikel «Apprendre en situation de travail: à quelles conditions?» betonen. Wer sich bildet, muss Fragen stellen und Fehler machen dürfen, ohne das Urteil der Kollegen oder Sanktionen vom Vorgesetzten fürchten zu müssen. Gute zwischenmenschliche Beziehungen erleichtern das Lernen und verbessern die Gesamtleistung. In einem kooperativen Arbeitsumfeld lernt es sich zudem besser als in einer konkurrenzorientierten Umgebung, kann doch die Aussicht auf veränderte Rollen im Betrieb Ängste hervorrufen, die sich nicht so einfach wegwischen lassen.

Isabelle Bosset hat in ihrer Längsschnittstudie Personen befragt, die eine berufsbegleitende Weiterbildung im Personalwesen absolvierten. Sie kommt zum Schluss, dass sich Motivation und Zielsetzung der Befragten im Laufe der Zeit verändern und von den Reaktionen im Arbeitsumfeld, namentlich von der – nicht immer vorhandenen – Unterstützung des Arbeitgebers abhängen. «Erhalten Arbeitnehmer keine positive Rückmeldung und keine Gelegenheit, ihre neuen Kompetenzen anzuwenden, dann ziehen sie sich zurück, nutzen das Gelernte für persönliche Zwecke und ziehen andere Beschäftigungsoptionen in Betracht», erklärt die Forscherin. Zwar ermutigen die Unternehmen ihre Angestellten zur Weiterbildung und beteiligen sich nicht selten an den Kosten, doch ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Produktivitäts- und Leistungssteigerung. Sie wollen Resultate sehen und erwarten, dass sich ihr finanzielles Engagement lohnt. Oft aber mangelt es an klaren Vorstellungen, wie das neue Wissen im Unternehmen nutzbringend eingesetzt werden kann, oder an Massnahmen, die gewährleisten, dass sich der finanzielle Aufwand für das Unternehmen lohnt. Isabelle Bosset rät daher zu einem regelmässigen Austausch über die erworbenen Kompetenzen, die Möglichkeiten, diese in die Praxis umzusetzen, und über die Entwicklungsperspektiven im Betrieb, und zwar sowohl vor, während als auch nach der Weiterbildung. –

.....
www.unige.ch/fapse/for

Bourgeois, E., Durand, M. (Hrsg., 2012):

Apprendre au travail. Paris, PUF.

Bourgeois, E., Enlart, S. (Hrsg., 2014): Apprendre dans l'entreprise. Paris, PUF.

Bosset, I. (2014): Le soutien organisationnel perçu à la formation. In: Bourgeois, E., Enlart, S. (Hrsg.), Apprendre dans l'entreprise (S. 193–206). Paris, PUF.