

Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit stärken!

Wie Vorgesetzte ältere Beschäftigte fördern können

► Angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer wichtiger, in die berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter zu investieren. Ausgehend von Ergebnissen einer empirischen Untersuchung argumentiert der Autor, dass hierzu zunächst das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Weiterbildungsfähigkeit gestärkt werden muss. Gerade ältere Beschäftigte verfügen oftmals über ein geringeres Zutrauen in ihre Fähigkeiten als jüngere Kolleginnen und Kollegen. Ohne das nötige Vertrauen können jedoch selbst kleinste Weiterbildungskosten als hohes Investitionsrisiko wahrgenommen werden und von einer Weiterbildungsteilnahme abhalten. Der Beitrag zeigt auf, dass sich das Selbstvertrauen steigern lässt, wenn die Beschäftigten Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erfahren und zudem in Arbeitsgruppen mit einem positiven Weiterbildungsklima arbeiten.

Weiterbildung älterer Beschäftigter in Zeiten des demografischen Wandels

Immer mehr Beschäftigte werden in naher Zukunft länger arbeiten. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter ist in den letzten zehn Jahren bereits von 62,2 auf 63,2 Jahre gestiegen (vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund 2009) und im Jahr 2020 werden fast 25 Prozent der Erwerbstätigen über 55 Jahre alt sein (vgl. Statistisches Bundesamt 2009). Angesichts dieser demografischen Entwicklung wird es für Unternehmen immer wichtiger, in die Weiterqualifizierung ihrer Belegschaft zu investieren. Der prognostizierte Fachkräftemangel kann zumindest etwas abgemildert werden, wenn rechtzeitig in vorhandene Talente investiert wird. Dabei dürfen ältere Beschäftigte über 55 Jahre nicht ausgeschlossen werden. Bei guter Gesundheit haben sie noch eine Restlebensarbeitszeit von zehn Jahren und mehr vor sich, dies entspricht 25 oder 30 Prozent der Gesamtlebensarbeitszeit. Zudem verkürzt sich die Halbwertszeit von Wissen immer mehr. Vor diesem Hintergrund erscheinen Investitionen in die Weiterbildung auch über 55-Jähriger als wichtiges Mittel, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten.

Auch für die älteren Beschäftigten selbst wird es aufgrund der längeren Verweildauer im Unternehmen immer lohnenswerter, in lebenslanges Lernen zu investieren. Weiterbildung trägt zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit bei, auch können sich weitere Karrierewege im Rahmen von Nachfolgeregelungen eröffnen. Dennoch: Im internationalen Vergleich der Weiterbildungsraten belegt Deutschland nur einen mittleren Platz (OECD 2010), und ähnlich wie in anderen Ländern nimmt die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung mit steigendem Alter ab. So nahmen laut dem Adult Education Survey 2007 (vgl. VON ROSENBLADT/BILGER 2008) 55 Prozent der Erwerbstätigen unter 35 Jahren innerhalb der letzten zwölf Monate vor der Befragung an einer Weiterbildungsmaßnahme teil, doch nur 43 Prozent der Erwerbstätigen im Alter zwischen 55 und 65 (vgl. Abb. 1). Betrachtet man diese Gruppe im Detail, so fällt auf, dass bis zum Alter von 60 Jahren immerhin noch fast die Hälfte (47%) der Beschäftigten an einer



STEFAN BARON

Dipl.-Verw.-Wiss., wiss. Mitarbeiter am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University Bremen

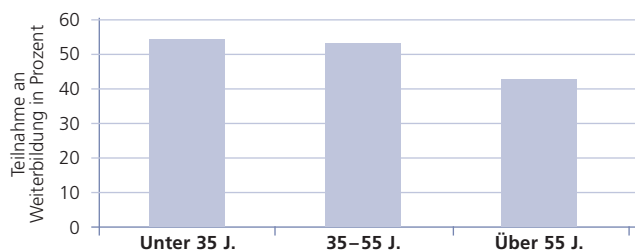
Weiterbildung teilgenommen hat, in der Gruppe der 60- bis 65-Jährigen aber nur noch 33 Prozent.

Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit: Wichtige Voraussetzung für Weiterbildung

Erklärungsversuche für den Rückgang der Weiterbildungsbeteiligung im Alter sind vielfältig und setzen bei den Unternehmen wie bei den Beschäftigten an. Bisher selten betrachtet wurde der Einfluss des Vertrauens in die eigene Weiterbildungsfähigkeit. Dabei ist dieses Vertrauen wichtig für zukünftige Weiterbildungsentscheidungen (vgl. NOE/WILK 1993; MAURER/TARULLI 1994): Je mehr Vertrauen man in die eigene Weiterbildungsfähigkeit hat, desto wahrscheinlicher wird eine zukünftige Weiterbildungsteilnahme. Hat man ein nur geringes Selbstvertrauen, so können selbst kleinste Weiterbildungskosten als kaum überwindbares Investitionsrisiko angesehen werden. In der „Organizational Behaviour“ Literatur wird Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (auch Selbstwirksamkeit genannt) als die subjektive Gewissheit definiert, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Dabei ist die Selbstwirksamkeit nicht statisch, sondern verändert sich über den Lebensverlauf und wird beeinflusst durch die erfolgreiche Meisterung früherer Anforderungssituationen, durch Vergleiche mit anderen Personen und ihrer sozialen Unterstützung (vgl. GIST 1987; BANDURA 1997). Entsprechend verfügen Beschäftigte, die bereits früher an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, in der Regel über ein höheres Vertrauen in ihre Weiterbildungsfähigkeit als Nicht-Teilnehmer/-innen. Auch haben verschiedene Studien darauf hingewiesen, dass Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit mit dem Lebensalter abnimmt. So sind ältere Beschäftigte weniger bereit für Veränderungen, zudem verspüren sie mehr Angst vor beruflicher Weiterbildung (vgl. MAURER 2001). Oftmals liegt die letzte Weiterbildungserfahrung auch schon einige Jahre zurück.

Nachfolgend soll nun auf Grundlage von Ergebnissen einer empirischen Studie der Frage nachgegangen werden, inwieweit das Vertrauen älterer Beschäftigter in ihre Weiterbildungsfähigkeit auch von der empfundenen Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen abhängig ist. Eine solche Abhängigkeit könnte einen möglichen Handlungsansatz bieten, um die Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter zu erhöhen.

Abbildung 1 **Beteiligung erwerbstätiger Personen an nicht-formaler Weiterbildung nach Altersgruppen**



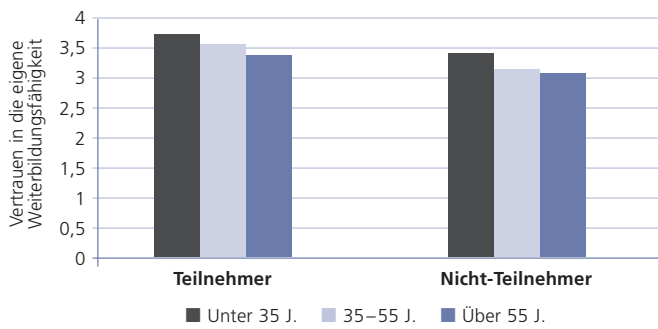
Quelle: BSW-AES 2007, Weiterbildung in den letzten zwölf Monaten. Eigene Berechnungen.

Methoden und Daten

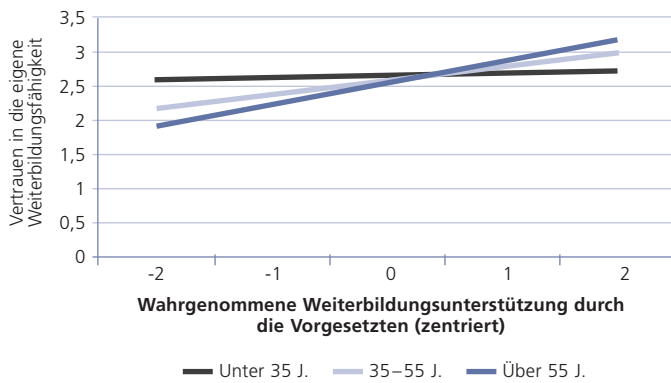
Die Beantwortung dieser Frage geschieht mithilfe zweier multivariater Mehrebenenanalysen auf Grundlage eines Datensatzes, der im Rahmen des am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development an der Jacobs University Bremen angesiedelten Forschungsprojekts Demopass entstanden ist.¹ In einer Pilotstudie wurden im Jahr 2008 in zwei Unternehmen der Automobilindustrie und einem Unternehmen der Finanzbranche insgesamt 717 Beschäftigte aus 73 Arbeitsgruppen zu ihren Weiterbildungsmotiven, möglichen Barrieren und früheren Teilnahmen befragt. Berufliche Weiterbildung wurde dabei sehr breit als die Fortsetzung oder Wiederaufnahme jeglicher Form organisierten Lernens nach dem Schulabschluss definiert. Zusätzlich zu den Beschäftigten wurden auch die 73 Vorgesetzten über ihre Einstellungen zu Weiterbildung in der Arbeitsgruppe befragt. Bei der Auswahl der Teilnehmenden handelt es sich um keine repräsentative Stichprobe, vielmehr wurden die teilnehmenden Gruppen von den Unternehmenspartnern ausgewählt. Dabei wurde jedoch darauf geachtet, dass sich in der Auswahl der Teilnehmenden nach Möglichkeit die Alters- und Bildungsstruktur der Unternehmen widerspiegelt.

Befragt wurden Beschäftigte im Alter zwischen 21 und 62 Jahren, der Altersdurchschnitt lag bei 38,7 Jahren. 28 Prozent der Befragten waren weiblich. 15 Prozent der Beschäftigten hatten einen Hauptschulabschluss, 37 Prozent einen Realschulabschluss und 48 Prozent Abitur oder einen Hochschulabschluss. 46 Prozent nahmen in den letzten zwölf Monaten vor der Umfrage an einer Weiterbildung teil. 77 Prozent der Befragten übten Bürotätigkeiten aus, nur 23 Prozent waren in der Produktion tätig. Damit sind Letztere in der Pilotstudie unterrepräsentiert.

¹ Vgl. www.jacobs-university.de/jacobscenter/research/demopass.

Abbildung 2 **Vertrauen in die eigenen Weiterbildungsfähigkeit** (nach Altersgruppen, n = 717)

Quelle: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development 2010, Demopass.

Abbildung 3 **Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit und wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte** (nach Altersgruppen, n = 390)

Quelle: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development 2010, Demopass. Ergebnisse nach multivariaten Mehrebenenmodellen unter Kontrolle von Bildung, Geschlecht und anderen Kovariaten. $R^2 = 0,28$.

Für die Messung des Vertrauens in ihre eigene Weiterbildungsfähigkeit wurden die Befragten gebeten, die Aussage „Ich beherrsche die Lernmethoden, die für eine erfolgreiche Weiterbildung nötig sind“ auf einer Skala von 1 „Stimmt nicht“ bis 5 „Stimmt genau“ zu bewerten. Des Weiteren wurden sie nach dem Ausmaß der von ihnen empfundenen Weiterbildungsunterstützung durch Vorgesetzte und des Managements befragt. Hierzu wurden drei Aussagen der General Training Climate Scale (GTCS) (vgl. TRACEY/TEWS 2005) ins Deutsche übersetzt. Auf einer Skala von 1 „Stimmt nicht“ bis 5 „Stimmt genau“ bewerteten die Teilnehmenden die Aussagen, ob die Vorgesetzten Beschäftigte würdigen, die neue Kenntnisse und Fertigkeiten anwenden, ob die Firmenleitung kontinuierliche fachliche Exzellenz und Kompetenz erwartet, und ob die Vorgesetzten die Weiterbildungsmöglichkeiten auf die Bedürfnisse der Beschäftigten abstimmen. Über die drei Antworten wurde ein Mittelwert gebildet. Um etwas über die Weiterbildungseinstellungen der Kolleginnen und Kollegen in der Arbeitsgruppe zu erfahren, wurden schließlich alle Studienteilnehmer/-innen nach ihren Lernzielen

befragt. Auf einer Skala von 1 „Gar nicht“ bis 5 „Sehr“ bewerteten sie vier Aussagen (vgl. BUTTON u. a. 1996), wie zum Beispiel „Die Möglichkeit hinzuzulernen ist mir wichtig“. Über die vier Aussagen wurde ein individueller Mittelwert gebildet, der anschließend auf Arbeitsgruppenebene aggregiert wurde.

Steigerung des Selbstvertrauens durch empfundene Unterstützung der Vorgesetzten und ein positives Weiterbildungsklima

Die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung belegen zunächst die Befunde früherer Studien, dass ältere Beschäftigte über ein geringeres Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit verfügen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen (vgl. Abb. 2). Die Unterschiede sind gering, doch ältere Beschäftigte über 55 Jahre berichteten im Durchschnitt ein signifikant geringeres Selbstvertrauen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen unter 35 Jahren ($p < 0,001$).

Auch zeigen die Antworten, dass Beschäftigte, die bereits früher an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, aufgrund ihrer Erfahrungen in allen Altersgruppen ein höheres Selbstvertrauen aufzeigen. Im weiteren Beitrag soll sich der Blick daher insbesondere auf die Frage richten, wie das Selbstvertrauen solcher Beschäftigter gesteigert werden kann, die in den letzten zwölf Monaten an keiner beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben. In den folgenden Regressionsanalysen wurden demzufolge nur die 390 Befragten berücksichtigt, die laut eigenen Angaben in den letzten zwölf Monaten vor der Umfrage an keiner Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen hatten.

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen deutlich, dass sich sowohl eine positiv empfundene Unterstützung durch die Vorgesetzten, als auch ein positives Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe förderlich auf das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit auswirken. Aus Abbildung 3 wird die wichtige Funktion der Vorgesetzten deutlich. Ältere Nicht-Teilnehmende über 55 Jahre verfügten über ein um 0,32 Punkte höheres Selbstvertrauen, wenn sie eine höhere Vorgesetztenunterstützung berichteten (Std. Fehler 0,11, $p < 0,01$). Beschäftigte, welche die bestmögliche Unterstützung durch ihre Vorgesetzten berichteten, verfügten somit über ein um 1,32 Punkte höheres Selbstvertrauen als Kolleginnen und Kollegen derselben Altersgruppe, die keinerlei Unterstützung empfanden. Für Beschäftigte der Altersgruppe 35–55 Jahre war der Einfluss etwas geringer. Sie zeigten ein um 0,22 Punkte höheres Selbstvertrauen, wenn sie eine stärkere Unterstützung ihrer Vorgesetzten wahrnahmen (Std. Fehler 0,08, $p < 0,01$). Jüngere Beschäftigte, oftmals direkt aus der

Ausbildung, berichteten im Durchschnitt ein höheres Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit. Für sie machte es kaum einen Unterschied, ob sie viel oder wenig Unterstützung durch ihre Vorgesetzten empfanden ($b = 0,03$, Std. Fehler $0,11$, $p = 0,74$).

Abbildung 4 zeigt ein ähnliches Bild. Insbesondere ältere Beschäftigte über 55 Jahre profitieren von einem positiven Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe. So verfügten sie über ein um $0,80$ Punkte höheres Vertrauen in ihre eigene Weiterbildungsfähigkeit, wenn sie einer Arbeitsgruppe mit positivem Weiterbildungsklima angehörten (Std. Fehler $0,35$, $p < 0,05$). Dies deutet darauf hin, dass Kolleginnen und Kollegen dabei helfen können, Zweifel an der eigenen Weiterbildungsfähigkeit zu zerstreuen. Ein signifikant positiver Effekt war auch für die mittlere Altersgruppe zu finden. Beschäftigte in Arbeitsgruppen mit einem positiven Weiterbildungsklima wiesen ein um $0,55$ Punkte höheres Selbstvertrauen auf, als Beschäftigte in Arbeitsgruppen mit einem schlechten Weiterbildungsklima (Std. Fehler $0,24$, $p < 0,05$). Für die jüngste Altersgruppe machte das Weiterbildungsklima jedoch wieder keinen bedeutenden Unterschied in der Einschätzung ihrer Weiterbildungsfähigkeit ($b = 0,08$, Std. Fehler $0,35$, $p = 0,81$).

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich besonders für bisherige Nicht-Teilnehmende über 55 Jahre das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit durch empfundene Unterstützung durch die Vorgesetzten und ein positives Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe stärken lässt. Die Ergebnisse bestätigen somit frühere Befunde (vgl. MAURER u. a. 2003).

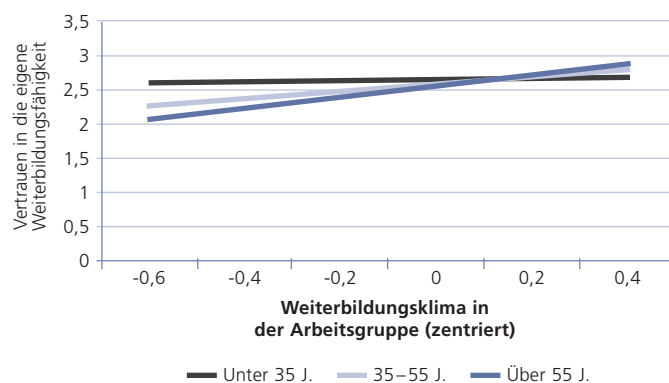
Ebenfalls getestet wurde, ob die Vorgesetzten einen direkten Einfluss auf das Selbstvertrauen ihrer Beschäftigten ausüben. Dies konnte in den Analysen jedoch nicht bestätigt werden.

Ob aus der Stärkung des Vertrauens in die eigene Weiterbildungsfähigkeit auch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für eine zukünftige Weiterbildungsteilnahme entsteht, konnte mit den vorliegenden Daten nicht überprüft werden. Frühere Studien belegen jedoch diesen Zusammenhang (vgl. GIST 1987). Für einen ausführlichen Test wären Längsschnittdaten mit mindestens zwei bis drei Messzeitpunkten für die Vorgesetztenunterstützung, das Selbstvertrauen und die tatsächliche Weiterbildungsteilnahme nötig.

Was bedeuten die Ergebnisse für den betrieblichen Alltag?

Es war das Ziel dieses Beitrages, auf die wichtige Rolle der direkten Vorgesetzten für die betriebliche Weiterbildung hinzuweisen. Sie sind für ihre Beschäftigten die ersten Ansprechpartner/-innen in allen arbeitsrelevanten Fragen,

Abbildung 4 **Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit und wahrgenommenes Weiterbildungsklima** (nach Altersgruppen, $n = 390$)



Quelle: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development 2010, Demopass. Ergebnisse nach multivariaten Mehrebenenmodellen unter Kontrolle von Bildung, Geschlecht und anderen Kovariaten. $R^2 = 0,28$.

auch zum Thema Weiterbildung. Es sind die direkten Vorgesetzten, die dafür Sorge tragen müssen, dass ihre Beschäftigten alle für die Verrichtung ihrer Arbeit notwendigen Qualifizierungen aufweisen. Sie müssen möglichen Qualifizierungsbedarf erkennen und entsprechende Beschäftigte für Weiterbildungsmaßnahmen vorschlagen. Die Vorgesetzten erfüllen aber noch eine weitere wichtige Aufgabe: Sie können als Mentoren agieren und so das Selbstvertrauen ihrer Beschäftigten stärken. Auch können sie die generelle Einstellung zu beruflicher Weiterbildung und somit das Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe positiv beeinflussen, indem sie ihre Beschäftigten über den Sinn und Nutzen von Weiterbildung aufklären und Weiterbildungsaktivitäten grundsätzlich wertschätzen und positiv unterstützen bzw. anregen.

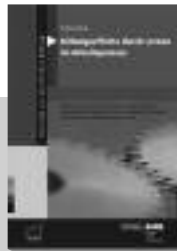
Regelmäßige Gesprächsrunden sind ohne Zweifel ein wichtiges Instrument in der Personalführung. So kann das direkte und offene Gespräch über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen den Boden für eine stärkere Teilnahme an Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung bereiten. Häufig bleibt aber im Arbeitsalltag wenig Zeit, sich um einzelne Beschäftigte zu kümmern; es fehlt eine strukturierte Qualifizierungsstrategie und Mitarbeiter- sowie Mitarbeiterinnengespräche finden nicht selten nur jährlich statt. Dieses Problem verstärkt sich zusätzlich in Unternehmen mit relativ flachen Hierarchien und einer Vielzahl von Beschäftigten pro Führungskraft, oder aber auch in Arbeitsgruppen mit häufigen Fluktuationen unter den Beschäftigten. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass nicht alle Beschäftigten die Unterstützung erfahren, die sie benötigen, um mehr Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit aufzubauen. Hier müssen Unternehmen gegensteuern, zum Beispiel durch eine verstärkte Information von Vorgesetzten über die Entwicklungsfähigkeit älterer Beschäftigter. Denn allzu oft wird noch an gängige Vor-

Lernen

Lern- und Arbeitsprozesse verzahnen

Die Dissertation untersucht, welche Effekte von beruflich bedingten Lernaktivitäten ausgehen. Die Autorin zeigt auf, inwieweit Lernen im Arbeitsprozess als zentrale Form des lebenslangen Lernens in seinen Wirkungen über den direkten Tätigkeitsbezug hinausgeht – einen Beitrag für die ganzheitliche Bildung eines Menschen leistet.

Die Arbeit besitzt eine hohe Aktualität und verweist auf Möglichkeiten der Konvergenz ökonomischer Verwertbarkeit und individueller Entfaltung.
REPORT – ZEITSCHRIFT FÜR WEITERBILDUNGSFORSCHUNG



Yvonne Salman

Bildungseffekte durch Lernen im Arbeitsprozess

Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen zwischen ökonomischer Verwertbarkeit und individueller Entfaltung am Beispiel des IT-Weiterbildungssystems

2009, 415 S.,
39,90 € (D)/65,- \$Fr
ISBN 978-3-7639-1123-3
Best.-Nr. 111-021

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail service@wbv.de



urteile geglaubt, etwa dass ältere Beschäftigte weniger Weiterbildungsfähig seien als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Außerdem können Unternehmen das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit stärken, indem sie altersgerechte Lernformen ermöglichen und regelmäßig Kompetenz- und Arbeitsplatzprofile überprüfen (vgl. HEDGE u. a. 2006, STAUDINGER/PATZWALD 2009). Eine Patentlösung gibt es freilich nicht, vielmehr müssen unternehmensspezifische Strategien entwickelt werden. ■

Literatur

- BANDURA, A.: *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York 1997
- BUTTON, S. B.; MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M.: *Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67 (1996) 1, S. 26–48
- DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND: *Rentenversicherung in Zeitreihen*. Oktober 2009. Berlin 2009
- GIST, M. E.: *Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*. In: *The Academic of Management Review* 12 (1987) 3, S. 472–485
- HEDGE, J. W.; BORMAN, W. C.; LAMMLEIN, S. E.: *The Aging Workforce. Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington 2006
- MAURER, T. J.; TARULLI, B. A.: *Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees*. In: *Journal of Applied Psychology* 79 (1994) 1, S. 3–14
- MAURER, T. J.: *Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-Efficacy for Development*. In: *Journal of Management* 27 (2001), S. 123–140
- MAURER, T. J.; WEISS, E. M.; BARBEITE, F. G.: *A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables*. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003) 4, S. 707–724
- NOE, R. A.; WILK, S. L.: *Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities*. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (1993) 2, S. 291–302
- OECD: *Education at a Glance*. Paris 2010
- ROSENBLADT, B. VON; BILGER, F.: *Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007*. Berlin 2008
- STATISTISCHES BUNDESAMT: *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden 2009
- STAUDINGER, U. M.; PATZWALD, K.: *Lebenslanges Lernen und strategisches Personalmanagement*. In: *Wirtschaft und Berufserziehung* 61 (2009) 5, S. 13–18
- TRACEY, J. B.; TEWS, M. J.: *Construct Validity of a General Training Climate Scale*. In: *Organizational Research Methods* 8 (2005) 4, S. 353–374