

# Statistische Auswertung der Ergebnisse aus einer Umfrage zur Praxis des Lebenslanges

Lernens bei Banken:\*

## Zusammenfassung, Synthese & Massnahmen

\* George Sheldon; Forschungsstelle Arbeitsmarkt und Industrieökonomik  
(FAI) Universität Basel

Stefan Hoffmann

Februar 2011

# Inhaltsverzeichnis

1. Die Umfrage der SBVg
2. Der Bericht Sheldon
3. Ergebnisse des Berichts
4. Fazit des Berichts
5. Synthese: Idealtypische Bildungsverläufe
6. Mögliche Massnahmen
  - Präventive Massnahmen
  - Kurative Massnahmen

# Die Umfrage der SBVg

- Im Juni 2010 hat die SBVg zusammen mit den Sozialpartnern der Bankbranche eine Online-Umfrage bei Bankmitarbeitenden zum Thema Weiterbildung durchgeführt.
- Ziel war es zu erfahren, ob und wie sich vor allem ältere Bankmitarbeitende weiterbilden, was sie dazu motiviert, wo sie Hindernisse erleben und wie in ihren Augen die „ideale“ Weiterbildung in Zukunft aussehen sollte.
- An der Umfrage haben sich über 11'000 Bankmitarbeitende aller Stufen aus allen Banken in der ganzen Schweiz beteiligt.
- Die erfreulich hohe Beteiligung zeigt, dass Weiterbildung ein aktuelles Thema in der Branche Bank ist und bleibt.

# Der Bericht Sheldon

- Prof. Georg Sheldon hat die Umfrage im Auftrag der SBVg statistisch ausgewertet.
- Sein Bericht enthält sehr viele Informationen und Details in den zahlreichen Tabellen.
- Alle statistisch relevanten und interessanten Ergebnisse, die sich aus unseren Fragestellungen ergaben, sind im Text festgehalten.
- Wer die einführenden Bemerkungen zum Modell und das Lesebeispiel verstanden hat, kann sich selbst durch die zahlreichen Tabellen des Berichts lesen und dabei gezielt nach Informationen suchen.
- Im Folgenden wird eine **Synthese** versucht auf gesamtschweizerische Ebene und aus **Gesamtbankensicht**.
- Berücksichtigt werden ferner nur jene Ergebnisse, die für die Konzipierung von **Massnahmen** relevant sein können.

# Der Bericht Sheldon: Ergebnisse (1)

## **1. Das Problembewusstsein zur Weiterbildung ist abhängig vom individuelle Bildungsstand; ist kein bzw. eher kein Thema für**

- Befragten ohne Berufsausbildung
- Teilzeitbeschäftigte
- Befrage, die bei Auslandsbank oder Privatbank arbeiten

## **2. Weiterbildung ist besonders ein Thema bei Mitarbeitern der**

- Geschäftsleitung und/oder Direktion

## **3. Wer befasst sich mit der Planung zukünftiger Weiterbildung?**

- Jene, die sich schon bisher damit beschäftigt haben (selbstverstärkender Prozess?)

## **4. Wer plan weniger bzw. keine Weiterbildung?**

- Ältere (ab 50)
- Tessiner
- Teilzeitbeschäftigte
- Befragte, die bei einer Auslandsbank oder Regionalbank arbeiten

# Der Bericht Sheldon: Ergebnisse (2)

## 5. Wer machte in den letzten 5 Jahren eine externe Weiterbildungen?

- Mitarbeiter, welche bereits einen hohen Bildungsstand haben.
- Allerdings: Die Neigung zur externen beruflichen Weiterbildung nimmt mit dem Bildungsstand zunächst zu und ab einem Fachhochschulabschluss wieder ab.
- Eine grössere Berufserfahrung erhöht die Wahrscheinlichkeit, in den letzten fünf Jahren externe berufliche Weiterbildung absolviert zu haben.

## 6. Wer machte in den letzten 5 Jahren eher keine externe Weiterbildung?

- Ältere (ab 55)
- Befragte mit niedrigen Beschäftigungsgrad (40% oder weniger)

## 7. Wahrscheinlichkeit, wegen fehlender Notwendigkeit keine externe berufliche Weiterbildung besucht zu haben

- Mitarbeiter ohne Kaderfunktion
- Tessin und Romandie
- Ältere (ab 60)
- Raiffeisenbanken

# Der Bericht Sheldon: Ergebnisse (3)

8. **Wahrscheinlichkeit, mangels Bedarfs seitens des Arbeitgebers keine externe berufliche Weiterbildung besucht zu haben**
  - Mitarbeiter ohne Berufsausbildung
  - Alter (ab 50)
  - Auslandsbanken
  - Romandie
9. **Das Geschlecht eines Befragten hatte hinsichtlich sämtlicher Fragen keine statistisch nachweisbare und/oder quantitativ bedeutende Auswirkung auf seine Antwort.**
10. **Das Gleiche gilt im Hinblick auf den Arbeitsort (Filiale oder Hauptsitz) der Befragten.**

# Der Bericht Sheldon: Ergebnisse (4)

## 11. Erwartungen bezüglich des Praxistransfers interne Weiterbildung

- Antworten unterscheiden sich nach dem individuellen Bildungsstand. Dabei fällt die Enttäuschung bei niedriger Qualifizierten tendenziell höher aus.

## 12. Erwartungen bezüglich Wirkungen einer externen Weiterbildung

- Die Auswirkung einer externen Weiterbildung nimmt mit der Höhe der Position zu (bezogen auf Arbeitszufriedenheit, Anerkennung und Verantwortung)
- Mit steigendem Alter ist eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit ebenfalls häufiger zu verzeichnen, aber hinsichtlich Anerkennung und Karriere seltener.
- Am häufigsten zeigt sich eine externe Weiterbildung bei Personen mit einer höheren Berufsausbildung als förderlich für die Karriere. Darunter und darüber ist dies seltener der Fall.
- Bemerkenswerterweise sahen Teilnehmer an externer Weiterbildung aus der Romandie ihre Erwartungen generell weniger häufig erfüllt und spürten im Allgemeinen seltener positive Wirkungen als merkmalsgleiche Teilnehmer aus der restlichen Schweiz.

# Exkurs: Was ist Pfadabhängigkeit? (allgemein)

- Lernbiographien gleichen einem Prozesse, dessen zeitlicher Verlauf strukturell einem Pfad ähneln.
- Wie bei einem Pfad gibt es Kreuzungen, an denen mehrere Alternativen (Weiterbildungen/Nicht-Weiterbildung) zur Auswahl stehen.
- Nach Wahl einer Alternative, folgt eine stabile Phase, in der die Entwicklung durch Feedback-Effekte auf dem eingeschlagenen Weg gehalten wird.
- An Kreuzungspunkten können kleine Einflüsse einen grossen Effekt bewirken z.B. Kommunikation zur Möglichkeit der Weiterbildung).
- Ein späteres Umschwenken auf eine der am Kreuzungspunkt noch mühelos erreichbaren Alternativen wird nach der Entscheidung zunehmend aufwendiger.
- So wird an einem Pfad unter Umständen selbst dann festgehalten, wenn sich später herausstellt, dass eine andere Alternative überlegen gewesen wäre.
- Pfadabhängige Prozesse tendieren dazu nicht selbstkorrigierend zu sein, sondern sind im Gegenteil dazu prädestiniert, Fehler zu verfestigen.

# Fazit: LLL ist pfadabhängig

**Das Bildungsniveau bzw. die bisherige Bildungsbiographie eines Mitarbeiters beeinflussen die Wahrscheinlichkeit, dass er sich in Zukunft weiterbildet: Bildung ist ein selbstverstärkender Prozess:**

- Mitarbeiter, deren Grundbildung weit zurückliegt und die sich seither nicht weitergebildet haben, werden sich auch in Zukunft mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht weiterbilden.
- Mitarbeiter mit einer akademischen Grundbildung (Master, PhD) bilden sich individuell je nach Kontext weiter, vor allem aber „on the job“.
- Die grösste Neigung zur beruflichen Weiterbildung lässt sich bei Personen mit einer höheren Berufsausbildung oder einem Fachhochschulabschluss beobachten.
- Das Alter hat einen wesentlichen Einfluss darauf, ob eine Weiterbildung geplant wird. Diese Wahrscheinlichkeit sinkt ab dem Alter 50 leicht und ab 55 deutlich.

# Fazit: LLL ist pfadabhängig (2)

## **Der Bildungsstand beeinflusst die Effektivität der Weiterbildung:**

- Je höher der Bildungsstand und je höher die Position (Rang), desto positiver wird die Wirkung der Weiterbildung (selbst) beurteilt.

Dies überrascht nicht:

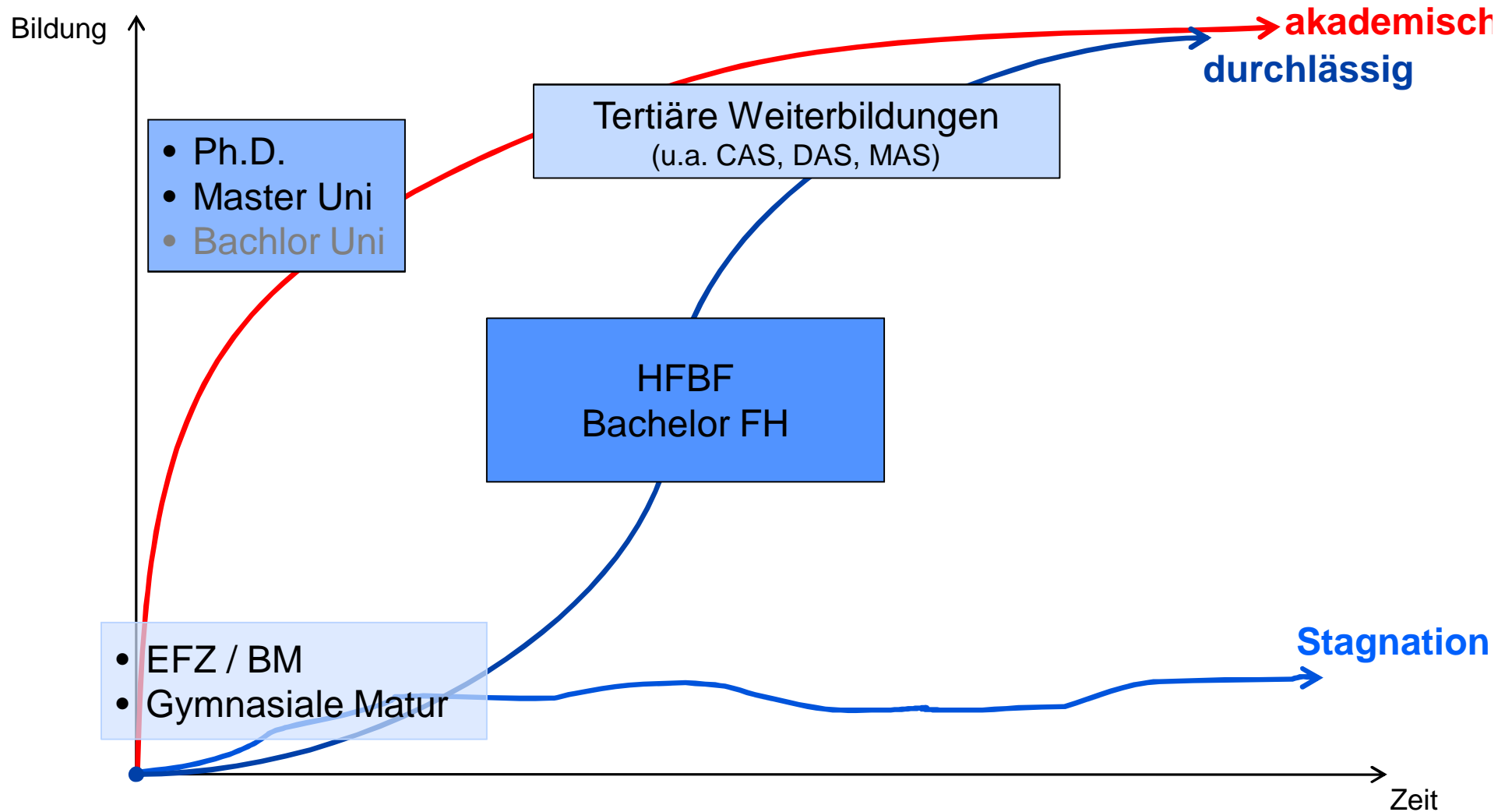
- Aus den Lernforschung wissen wir, dass Vorwissen der entscheidenden Faktor für den Lernerfolg darstellt:
- Wie gut Lernende neue Inhalte verarbeiten können, hängt wesentlich davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, neue Informationen assoziativ mit ihrem bestehenden Wissensnetz zu verknüpfen.
- Je dichter das bereits bestehende Wissensnetz ist, desto leichter und flexibler lassen sich neue Inhalte dazu assoziieren bzw. darin „einbauen“.

# Matthäus-Effekt

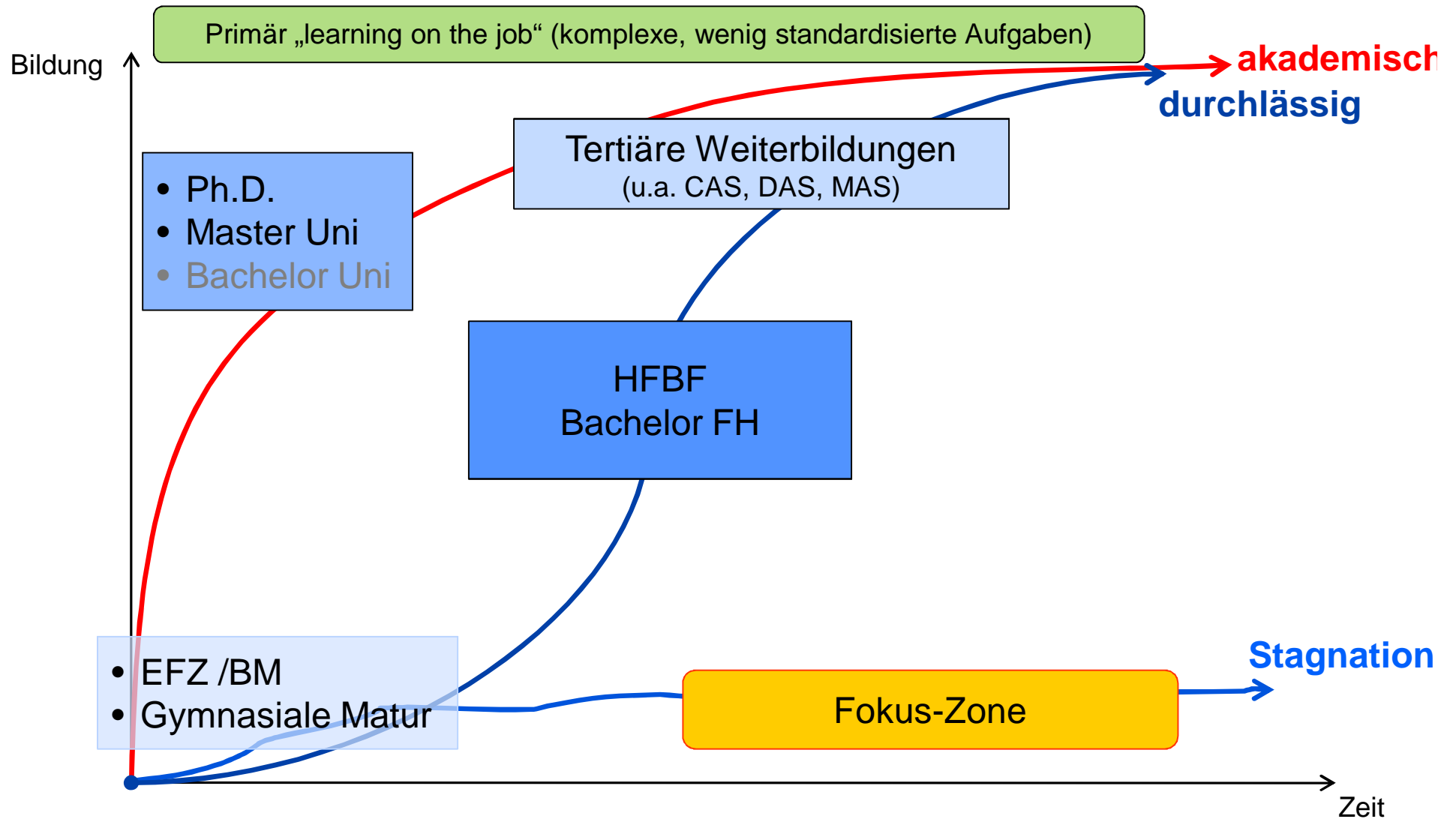
*„Denn wer da hat, dem wird gegeben werden,  
dass er Fülle habe; wer aber nicht hat, von dem  
wird auch genommen, was er hat.“*

*Mt 25,29 L*

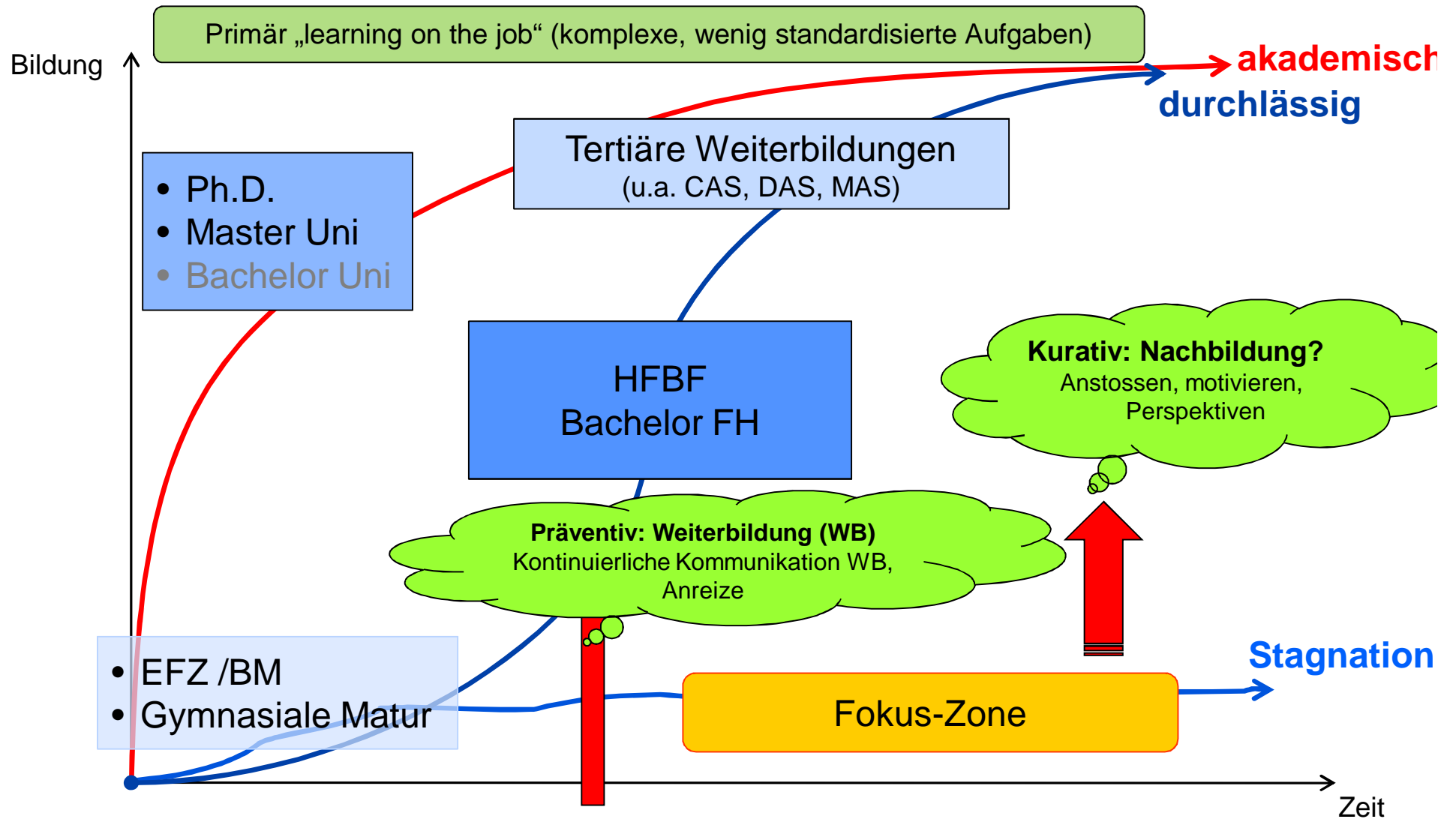
# Drei idealtypische Bildungsverläufe (1)



# Drei idealtypische Bildungsverläufe (2)



# Drei idealtypische Bildungsverläufe (3)



# Präventive Massnahmen: Stagnation vermeiden

## Massnahmen

- LLL bereits in Grundbildung verankern
- Weiterbildung nach Grundbildung fördern (verlangen?)
- Dachkommunikation Weiterbildung SBVg
- Initiative der Betroffenen und ihrer Bank sind entscheidend

## Beurteilung

- Hohe Wirkung; Win-win-Strategie
- Wirkt (erst) langfristig

## Rolle SBVg

- **Transparenz, Information & Anreize**
- **Dachkommunikation zur Aus- und permanenten Weiterbildung**

# Kurative Massnahmen: Stagnation durchbrechen

## Massnahmen

### **Nachbildung: Welche und wie?**

Ø **Standards für Weiterbildungslehrgänge Sachbearbeiter 45+ ?**

Ø **Weiterbildungslehrgang 45+ ?**

### **Anstossen, motivieren, mobilisieren**

Ø **Empfehlungen, Standards SBVg?**

### **Perspektiven offerieren**

Ø **Kann nur Bank individuell**

## Beurteilung

- Wachsender Handlungsbedarf (v.a. wegen Demographie)
- Verlangt Initiative von allen Beteiligten
- Kann aufwändig sein (anstossen)
- Ungewisse Wirkung (z.B. verpuffen, Mitnahme-Effekt, etc.)

# Lebenslanges Lernen



Anstossen...

Mauern durchbrechen...



Perspektiven öffnen...