Referenz-Betriebs-System ➤ RBS

Information Nr. 28

Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter

11. Jahrgang Mai 2005

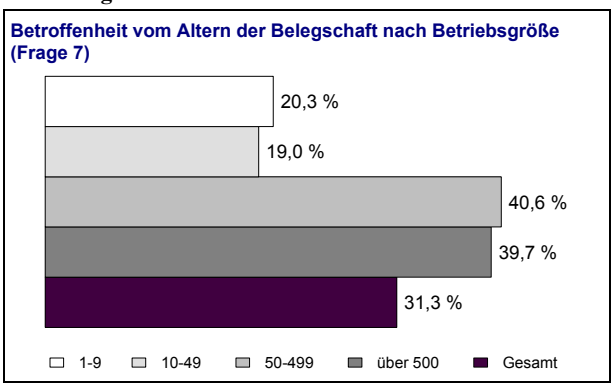
Im Rahmen des BIBB-Forschungsprojektes „Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben“ wurden im Sommer 2004 die Betriebe im RBS befragt, inwieweit sie vom Altern der Belegschaft betroffen sind, ob und wo sie einen Qualifizierungsbedarf bei älteren Mitarbeiter/-innen ab 50 Jahren sehen und in welcher Weise sie Ältere durch Maßnahmen zur Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung und Weiterbildung unterstützen. Von 1.582 angeschriebenen Betrieben wurden 537 bearbeitete Fragebögen zurückgesandt (33,9 %).

Alternde Belegschaften – nur jeder dritte Betrieb fühlt sich betroffen

In der Diskussion um den demographischen Wandel wird davon ausgegangen, dass die derzeitige Bevölkerungsentwicklung und der längere Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben zu einer Zunahme des Anteils älterer Beschäftigter in den Betrieben führt. Wie stellt sich diese Situation in den Betrieben dar und welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus (Abbildung 1)?

Die Frage nach der Betroffenheit des eigenen Betriebs vom Altern der Belegschaft wird nur von einem Drittel (31,3 %) der Betriebe bejaht. Dabei lassen sich große Unterschiede nach Betriebsgröße, Wirtschaftsbereich und Standort des Betriebs (neue/ alte Bundesländer) feststellen.

Abbildung 1



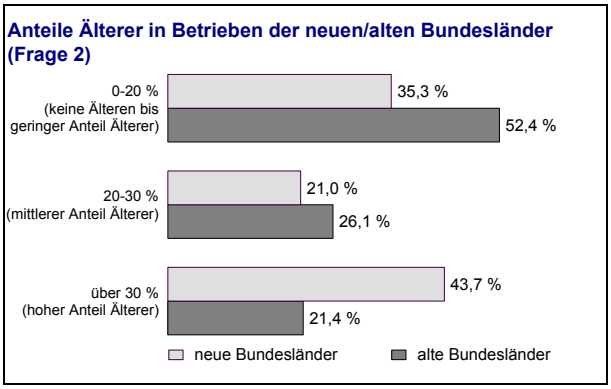
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Während sich bei den Mittel- und Großbetrieben ca. 40 % betroffen fühlen, sind es bei den Klein- und Kleinstbetrieben nur etwa 20 %. Bezogen auf die Wirtschaftsbereiche fühlt sich von dieser Entwicklung besonders die Industrie betroffen (43,6 %), am wenigsten das Handwerk (16,9 %). Große Unterschiede gibt es auch zwischen den neuen und alten Bundesländern. Während sich in den alten Bundesländern nur 28,7 % von der Alterung der Belegschaften betroffen fühlen, sind es in den neuen Bundesländern 40,4 %.

Hintergrund dafür ist die besondere Situation in den neuen Bundesländern als Folge der Wiedervereinigung: Der vorgezogene Ruhestand für die über 50-jährigen führte dazu, dass die Kernbelegschaften aus 35- bis 50-jährigen bestand, die heute, 15 Jahre nach der Wende, allmählich das Renteneintrittsalter erreichen, bisher jedoch das Nachrücken Jüngerer erschwerten.

Folge dieser Entwicklung ist ein höherer Anteil älterer Beschäftigter in den neuen Bundesländern. Während 43,7 % der Ostbetriebe einen hohen Anteil älterer Beschäftigter (über 30 %) haben, sind es bei den Westbetrieben nur 21,4 % (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

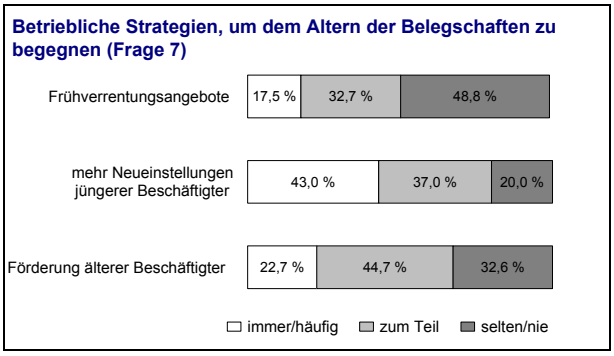


Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Förderung Älterer statt Frühverrentung?

Mit welchen Strategien begegnen die Betriebe alternden Belegschaften? Mögliche Optionen sind die verstärkte Einstellung jüngerer Erwerbspersonen, die Erleichterung eines frühen Ausscheidens älterer Beschäftigter aus dem Betrieb z.B. durch Altersteilzeit, Frühverrentung oder Abfindung oder die betriebliche Förderung älterer Beschäftigter. Die Möglichkeit eines früheren Ausscheidens Älterer aus dem Betrieb wurde seit Ende 2003 durch politische Entscheidungen wie die Erhöhung des Renteneintrittalters und die Verkürzung der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes für Ältere sehr erschwert.

Abbildung 3



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Die verstärkte Einstellung Jüngerer steht bei 43,0 % der Betriebe an erster Stelle. Bei den mittelgroßen Betrieben (50 bis 499 Beschäftigte) greift mehr als die Hälfte (52,9 %) immer bzw. häufig auf diese Strategie zurück. An zweiter Stelle und damit vor der Frühverrentung steht die Förderung Älterer bei 22,7 % der Betriebe. Bei Klein- und Kleinstbetrieben greift sogar ein Drittel der Betriebe zu dieser Strategie. Die Frühverrentung wird nur von 17,5 % der Betriebe immer oder häufig praktiziert und beschränkt sich fast ausschließlich auf Mittel- und Großbetriebe. Schwerpunktverschiebungen gegenüber vorangegangenen Jahren lassen sich aus den erhobenen Zahlen nicht entnehmen. Der vergleichsweise hohe Anteil von Betrieben, die Angebote zur Förderung Älterer machen, deutet jedoch auf eine mögliche Umorientierung betrieblicher Strategien hin.

Hohe Wertschätzung der Potenziale älterer Beschäftigter im Betrieb

Die Situation älterer Beschäftigter im Betrieb, ihre Einstellungs- und Weiterbeschäftigungschancen hängen sehr stark davon ab, wie ihre Potenziale von den Personalverantwortlichen der Betriebe eingeschätzt werden. Im Fragebogen wurden sechzehn Kompetenzen Älterer genannt, die in ihrer Bedeutung für den Betrieb eingeschätzt werden sollten. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Stärken Älterer überwiegend als für den Betrieb wichtig bzw. sehr wichtig eingeschätzt wurden.

Nach dem Grad ihrer Wichtigkeit lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden:

- berufliche Erfahrungen/Arbeitstugenden
- Kompetenzen zur Bewältigung des betriebl. Wandels
- geistige Beweglichkeit/körperliche Belastbarkeit

Die größte Bedeutung wird den beruflichen Erfahrungen beigemessen, ergänzt durch Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein, Arbeits-moral/-disziplin und Loyalität.

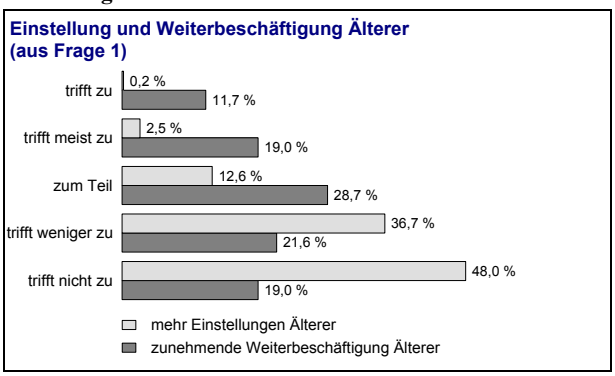
An zweiter Stelle stehen Kompetenzen, die mit sich schnell ändernden Arbeitsbedingungen, der Dezentralisierung von Entscheidungen und der wachsenden Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zu tun haben wie Teamfähigkeit, selbstständiges Handeln, Problemlösefähigkeit, Flexibilität und Führungsfähigkeit.

Der dritte Bereich umfasst Kompetenzen wie Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, theoretisches Wissen, psychische und physische Belastbarkeit und Reaktionsfähigkeit. Diese Fähigkeiten scheinen am wenigsten mit dem Kompetenzprofil älterer Beschäftigter in Zusammenhang gebracht zu werden. Eine gewisse Skepsis in Hinblick auf die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft Älterer könnte sich auf Weiterbildungsangebote für Ältere bzw. die Einbeziehung Älterer in die allgemeine betriebliche Weiterbildung negativ auswirken.

Zunehmende Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter/-innen

Was bedeutet nun die hohe Wertschätzung der Kompetenzen älterer Mitarbeiter/-innen für die betriebliche Einstellungs- und Beschäftigungspolitik? Bemüht man sich verstärkt darum, Ältere einzustellen oder besteht aufgrund veränderter Rahmenbedingungen eher die Tendenz, Ältere länger zu beschäftigen? Bei der Frage, welche Entwicklungen auf den eigenen Betrieb zutreffen, „mehr Einstellungen Älterer“ oder „zunehmende Weiterbeschäftigung Älterer“, gibt es eine eindeutige Tendenz einer zunehmenden Weiterbeschäftigung Älterer.

Abbildung 4



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Einen Trend zur verstärkten Weiterbeschäftigung sehen eher Klein- und Mittelbetriebe und eher Betriebe in den neuen als in den alten Bundesländern.

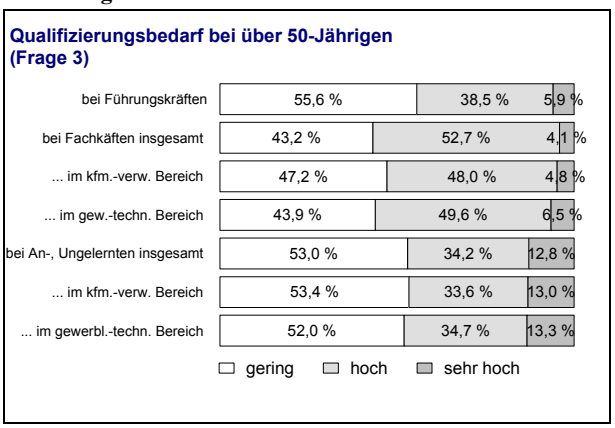
Mit einer Ausweitung der Beschäftigung Älterer durch Neueinstellung bzw. Weiterbeschäftigung ist vermutlich dann zu rechnen, wenn aufgrund des Eintritts geburtenschwacher Jahrgänge in den Arbeitsprozess bei gleichzeitigem Austritt der geburtenstarken Jahrgänge ein Fachkräftemangel eintritt. Zum Zeitpunkt der Befragung halten nur 14,1 % der Betriebe bezogen auf ihren Betrieb einen entstehenden Fachkräftemangel für zutreffend.

Nur jeder fünfte Betrieb sieht einen vermehrten Qualifizierungsbedarf

Die Forderung nach einer Qualifizierung älterer Arbeitnehmer wird seit Jahren von vielen Seiten erhoben (Bildungspolitik, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Wissenschaft). Was ist jedoch die Grundlage für diese Forderung? Gibt es einen spezifischen Qualifizierungsbedarf bei älteren Beschäftigten?

Im Rahmen dieser Untersuchung haben wir sowohl gefragt, ob die Personalverantwortlichen bezogen auf ihren Betrieb einen vermehrten Qualifizierungsbedarf bei Älteren sehen, als auch, wie sie den Qualifizierungsbedarf älterer Beschäftigter auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Bereichen einschätzen. 18,1 % der Betriebe halten die Tendenz eines vermehrten Qualifizierungsbedarfs bei Älteren für vollständig oder meist zutreffend, 29,6 % für zum Teil zutreffend und 52,3 % für weniger bzw. nicht zutreffend (Frage 1). Bezogen auf die verschiedenen Ebenen und Bereiche ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung 5



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Der höchste Qualifizierungsbedarf wird bei den Fachkräften gesehen: er wird von 56,8 % der Betriebe als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. Bei den An-/Ungelernten ist eine stärkere Polarisierung erkennbar. Während mehr als die Hälfte der Betriebe hier einen geringen Qualifizierungsbedarf sieht, wird dieser von jedem achten Betrieb als sehr hoch eingeschätzt (vgl. Abbildung 5).

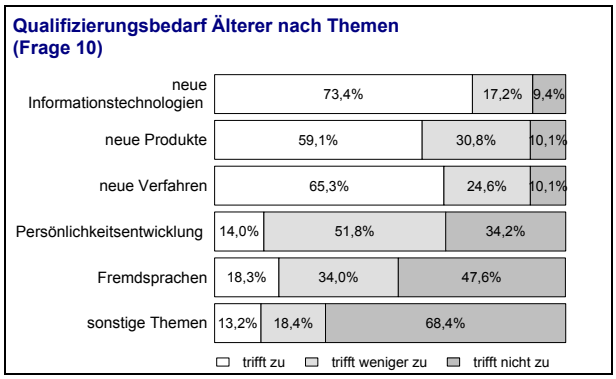
Bei der Betrachtung des Qualifizierungsbedarfs nach Wirtschaftsbereichen ergeben sich größere Differenzierungen. Auffallend ist der hohe Qualifizierungsbedarf im Handel und bei Banken/Versicherungen, und zwar auf allen Ebenen. Ein erhöhter Qualifizierungsbedarf bei Älteren wird auch im Handwerk gesehen. Im kaufmännisch-verwaltenden Bereich ist er dabei höher als im gewerblich-technischen.

Betriebe ohne ältere Beschäftigte vermuten den größten Qualifizierungsbedarf bei Älteren. Möglicherweise verhindern hier Vorurteile bezogen auf die Fähigkeiten Älterer deren Einstellung.

Thematische Schwerpunkte des Qualifizierungsbedarfs

Um Qualifizierungsangebote für Ältere zu entwickeln, ist es notwendig, Themenbereiche zu identifizieren, in denen ein erhöhter Qualifizierungsbedarf für Ältere besteht. Drei Viertel der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben, sehen einen Qualifizierungsbedarf Älterer bei den neuen Informationstechnologien. Weitere wichtige Bereiche bilden neue Produkte (59,1 %) und neue Verfahren (65,3 %). Sowohl bei Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung als auch zum Erwerb von Fremdsprachen wird nur ein geringer Bedarf gesehen (14,0 % bzw. 18,3 %).

Abbildung 6



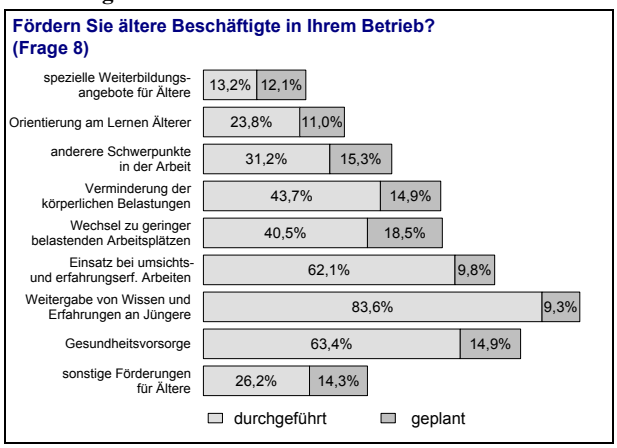
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Leichte Schwerpunktverschiebungen gibt es dabei vor allem in Kleinstbetrieben und im Handwerk. Hier hat der Weiterbildungsbedarf bezogen auf neue Produkte eine höhere Bedeutung als der in den neuen Informationstechnologien.

Betriebliche Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter/-innen

Qualifizierungsangebote für ältere Beschäftigte sind in der Regel Teil eines breiteren Angebots zur Förderung Älterer. Dazu gehören sowohl Maßnahmen zur Arbeitsorganisation und -gestaltung und Gesundheitsvorsorge als auch solche, die sich auf die Qualifizierung und Personalentwicklung Älterer beziehen.

Abbildung 7:



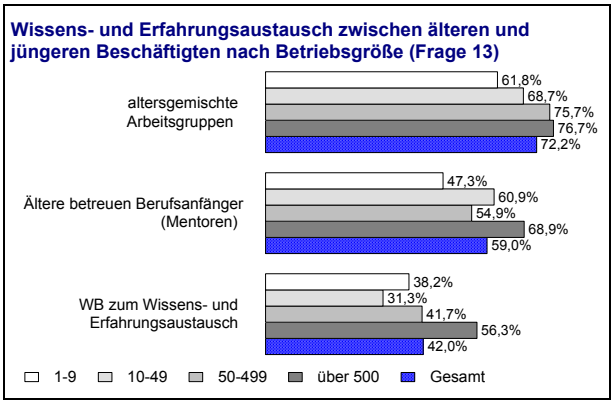
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Der Schwerpunkt der Maßnahmen für Ältere liegt in der Gesundheitsvorsorge (63,4 %) und in der Arbeitsorganisation und -gestaltung. Dabei geht es sowohl um die Verminderung körperlicher Belastungen (ca. 40 %) als auch um einen den Stärken der Älteren entsprechenden Arbeitseinsatz (62,1 % bzw. 31,2 %). Die Wertschätzung der Potenziale Älterer kommt vor allem in der hohen Bedeutung zum Ausdruck, die der „Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an Jüngere“ beigemessen wird. Dieser Wissens- und Erfahrungstransfer wird schon heute von 83,6 % der Betriebe unterstützt, die Aussagen zur Förderung Älterer gemacht haben. Weitere 9,3 % der Betriebe planen hier für die Zukunft Unterstützungsmaßnahmen.

Die Förderung Älterer durch altersgerechte Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen bzw. spezielle Weiterbildungsangebote spielt im Vergleich zu den Maßnahmen zur Arbeitsorganisation und zur Gesundheitsvorsorge eine geringere Rolle. Dennoch ist ein Teil der Betriebe auch hier aktiv. 13,2 % der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben, bieten spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere an, 23,8 % gestalten ihre Weiterbildungsangebote so, dass sie an den Lernbedürfnissen und dem Lernverhalten der Älteren orientiert sind. In beiden Bereichen ist in der Zukunft mit einer Ausweitung entsprechender Maßnahmen zu rechnen.

Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere sind am ehesten in Großbetrieben zu finden. Eine Orientierung der Weiterbildung an den Lernbedürfnissen Älterer findet dagegen eher in Kleinbetrieben (bis 49 Beschäftigte) statt.

Abbildung 8



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2004

Die stärkere Bedeutung Älterer im Betrieb wird auch daran deutlich, dass der Trend einer Einbeziehung Älterer in die Personalentwicklung (Frage 1) von knapp einem Fünftel der Betriebe bestätigt wird.

Wissens- und Erfahrungsaustausch – Erhaltung des Erfahrungsschatzes Älterer für den Betrieb

Die Frage, ob sie den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten fördern, wird von 81,1 % der Betriebe bejaht. Die höchste Zustimmung kommt von den mittelgroßen Betrieben (84,2 %), die niedrigste von den Kleinstbetrieben (70,5 %).

Bei den abgefragten Formen des Wissens- und Erfahrungsaustauschs liegt der Schwerpunkt bei altersgemischten Arbeitsgruppen (72,2 %), gefolgt von der Betreuung von Berufsanfängern durch Ältere (Mentoren) mit 59,0 %. Ein hoher Anteil von Betrieben führt auch Weiterbildungen zu diesem Thema durch (42 %). An weiteren Möglichkeiten zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen werden Arbeitsgespräche und Arbeitskreise, interne Seminare, Wissensdatenbanken, aber auch die betriebliche Ausbildung genannt.

Die beschriebenen Maßnahmen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch sind am stärksten in den Großbetrieben verankert. Das geringere Angebot in den Kleinstbetrieben lässt sich sowohl mit dem geringeren Anteil Älterer als auch damit erklären, dass die Weitergabe von Wissen und Erfahrung in kleinen Gruppen keine organisatorischen Maßnahmen benötigt.

Fazit

Trotz der Zunahme der Gruppe der 50- bis 65-jährigen, die ihren Höhepunkt 2020 erreicht, hat das Thema „alternde Belegschaften“ für die befragten Betriebe noch keine zentrale Bedeutung. Die Frage, ob ihr Betrieb vom Altern der Belegschaft betroffen ist, wird nur von einem Drittel bejaht. Inwieweit sind die Betriebe dennoch auf die Bewältigung des demographischen Wandels vorbereitet?

Eine gute Voraussetzung bietet die Wertschätzung der Fähigkeiten der eigenen älteren Mitarbeiter, die sich nicht zuletzt in der Bedeutung niederschlägt, die der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an Jüngere beigemessen wird. Für die Zukunft immer wichtiger werden auch Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Diese konzentrieren sich zur Zeit eher auf eine altersgemäße Arbeitsorganisation und -gestaltung und Angebote zur Gesundheitsvorsorge. Der verstärkten Qualifizierung Älterer und ihre Einbeziehung in die betriebliche Personalentwicklung wird im Vergleich dazu zur Zeit noch eine geringere Bedeutung beigemessen, eine Ausweitung der Maßnahmen ist jedoch für die Zukunft geplant.

Eine Erfassung und Bewertung vorliegender Erfahrungen mit der Qualifizierung Älterer ist Bestandteil des weiteren Verlaufs des Forschungsprojekts. Freundlicherweise hat sich ein großer Teil der befragten Betriebe bereit erklärt, an weiteren Untersuchungen mitzuwirken.