

Der demografische Wandel in den Betrieben ist in vollem Gange. Belegschaften altern und der Fachkräftebedarf steigt. Doch längst nicht alle Betriebe sind hierauf vorbereitet. Ungünstige Arbeitsbedingungen sowie gesundheitliche Beeinträchtigungen verhindern oftmals eine sichere und würdevolle Arbeit bis zum Erreichen der regulären Altersgrenze. Zwar steigt die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen an, doch die Regelaltersgrenze von 65 Jahren wird nur von einer kleinen Minderheit in sozialversicherter Beschäftigung erreicht. Wer den Job verliert, hat nach wie vor schlechte Karten auf dem Arbeitsmarkt. Betriebliche Zukunftsaufgabe ist daher die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen und die Sicherheit und Entwicklungsperspektiven auch älterer Beschäftigtengruppen zu verbessern.

### **1) Beschäftigungssituation Älterer**

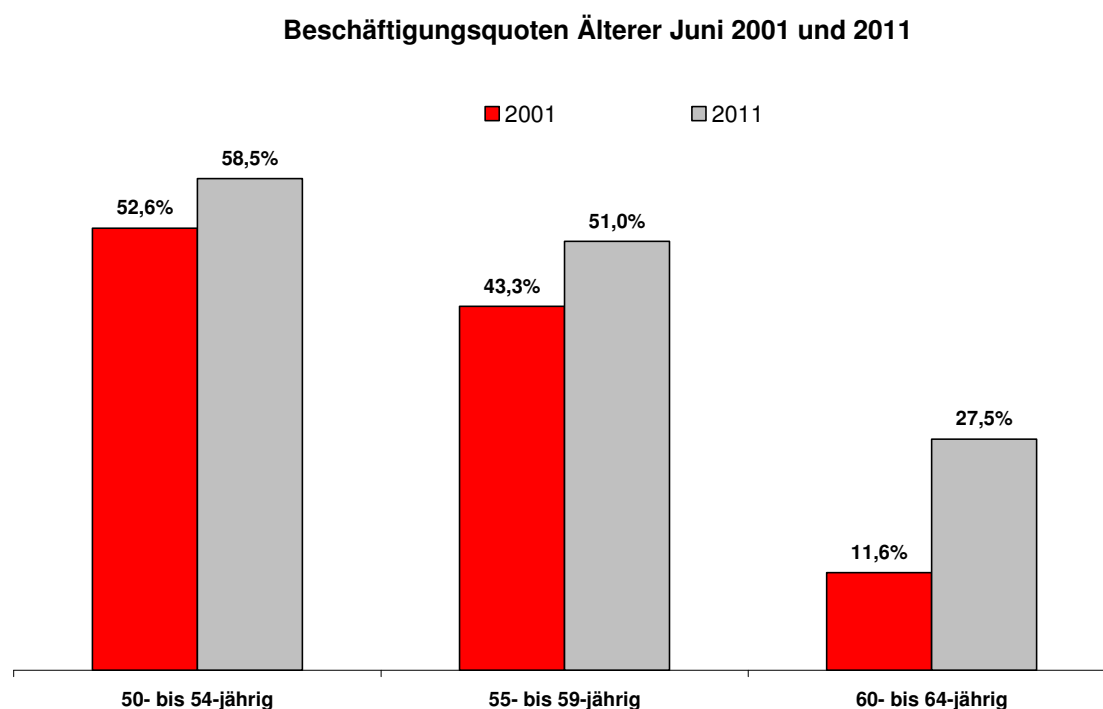
In 2010 waren 57,7 Prozent der Bevölkerung der 55- bis unter 65-Jährigen erwerbstätig. Dies waren 20 Prozentpunkte mehr als 10 Jahre zuvor. Eine höhere Quote wies im EU-Vergleich nur Schweden auf. Zu berücksichtigen ist dabei, dass nicht nur Selbständige und Beamte, sondern auch Ein-Euro-Jobber und Mini-Jobs einbezogen sind. Wie verzerrt diese Entwicklung ist, zeigen z. B. die 860.000 Menschen von 55 bis 65 Jahre, die Mitte 2011 lediglich eine geringfügige Beschäftigung ausübten; ihre Zahl hat sich innerhalb von vier Jahren um 100.000 bzw. 13 Prozent erhöht. Viele Ältere sind mangels Alternativen auf Mini-Jobs angewiesen.

Erwerbstätigkeit bis zur Regelaltersgrenze ist aber nach wie vor die Ausnahme. „Nur 10 Prozent aller Altersrentner/innen, die nach dem 50. Lebensjahr versicherungspflichtig erwerbstätig waren, sind im Alter von 65 Jahren direkt von Erwerbstätigkeit in Altersrente

gegangen“.<sup>1</sup> Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Einschränkungen sowie berufliche Dequalifikation verhindern meist Arbeit bis zur Rente. Aussagefähiger als die sehr allgemeine Erwerbstätigkeit ist die Entwicklung der sozialversicherten Beschäftigung.

Sie geht um das 60. Lebensjahr deutlich zurück. Nur ein gutes Viertel der Bevölkerung dieser Altersgruppe hat noch einen sozialversicherten Job. In der Altersgruppe der 50- bis 54-Jährigen gingen noch 58,5 Prozent einer sozialversicherten Beschäftigung nach und in der Altersgruppe der 55- bis 59-Jährigen waren es 51 Prozent. In den letzten 10 Jahren ist die Zahl der Älteren mit sozialversichertem Job deutlich gestiegen. Das Beschäftigungsniveau älterer Arbeitnehmer ist allerdings überzeichnet, weil Altersteilzeitempfänger auch in der Blockfreizeit noch als sozialversichert Beschäftigte zählen.

Grafik 1



Quelle: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ältere am Arbeitsmarkt, Nürnberg 2012, S. 11

In den neuen Ländern waren die Zuwächse deutlich stärker als im Westen. Besonders deutliche Anstiege zeigen sich bei den weiblichen Beschäftigten. Insbesondere gut ausgebildete Frauen sind länger am Erwerbsleben beteiligt. So ist die Beschäftigung von Frauen mit Berufsausbildung im Alter über 55 Jahren in den letzten Jahren um immerhin 77 Prozent gestiegen und bei jenen mit Fach- und Hochschulabschluss sogar um gut 250 Prozent.

<sup>1</sup> M. Brussig: Erwerbstätigkeit im Alter hängt vom Beruf ab, Altersübergangs-Report 5/2010, S. 2

Dies geht mit einem steigenden Anteil der Teilzeitbeschäftigten einher. Mit dem Alter der Beschäftigten steigt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten, der in der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen bei 29 Prozent liegt. Insgesamt übten rd. 1,1 Mio. Ältere ab 55 Jahren eine Teilzeitbeschäftigung aus; dies entspricht einem Anteil von 26 Prozent aller sozialversichert Beschäftigten dieser Altersgruppe. Hier arbeiten auch Männer fast dreimal so häufig in Teilzeitmodellen (16 Prozent) wie im Durchschnitt aller Altersklassen (6 Prozent). Beeinflusst wird dies zweifelsohne auch durch die Altersteilzeit.

## 2) Arbeitslosigkeit

Die Arbeitslosigkeit Älterer ist nach wie vor hoch. 923.000 Arbeitslose über 50 Jahre wurden 2011 durchschnittlich gezählt; in der Altersgruppe der 50- bis 54-Jährigen bzw. der 55- bis 59-Jährigen waren jeweils etwa 380.000 Menschen arbeitslos und 169.000 in der Altersgruppe über 60 Jahre. Im Unterschied zu den jüngeren Alten (bis 54 Jahre) konnten die über 55-Jährigen weniger von der konjunkturellen Erholung profitieren. „Die Arbeitslosigkeit der 55- bis unter 65-Jährigen hat sich seit 2007 vervierfacht. Demgegenüber ist die Zahl der Arbeitslosen im Alter zwischen 50 und unter 55 Jahren im gleichen Zeitraum um ein Viertel gesunken.“<sup>2</sup> Die Arbeitslosenquote der über 55-Jährigen lag im Februar 2012 mit 8,9 Prozent deutlich höher als für alle Personengruppen. Zu berücksichtigen ist, dass dies mit rechtlichen Änderungen der Statistik einhergeht, die das Niveau der Arbeitslosigkeit in beide Richtungen beeinflussen.

Berücksichtigt man die Bewegungen in und aus Arbeitslosigkeit, zeigt sich ein besonderes Risiko, das von dem anderer Altersgruppen abweicht. In 2011 haben immer noch 585.000 Ältere über 50 Jahre den sozialversicherten Job verloren und mussten sich neu arbeitslos melden. Im Vergleich zu 2009 und 2010 haben sich die Zugänge in Arbeitslosigkeit aus vorhergehender Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt nur relativ wenig reduziert und zwar um 35.000 gegenüber dem Krisenjahr 2009.

Gemessen am Beschäftigungsstand aller sozialversichert beschäftigten älteren Arbeitnehmer entspricht dies einem Anteil von rd. 0,6 Prozent, die 2011 Monat für Monat arbeitslos wurden. Zwischen den Altersgruppen der Älteren sind diese Unterschiede sehr gering und insgesamt deutlich niedriger als bei allen Altersgruppen. Ältere Beschäftigte haben ein niedriges Risiko arbeitslos zu werden als andere Beschäftigtengruppen.

---

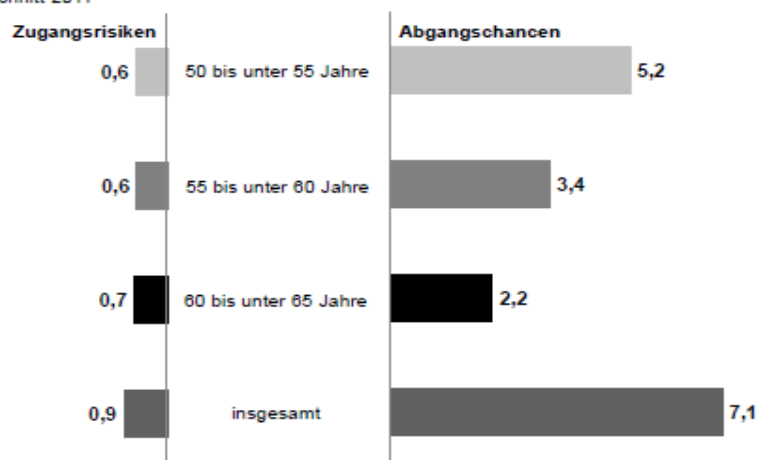
<sup>2</sup> ebenda, S. 14

Auf der anderen Seite sind die Chancen, Arbeitslosigkeit durch einen neuen Job zu beenden, für Ältere weit ungünstiger. Sind sie einmal arbeitslos, haben sie es viel schwerer bei der Stellensuche. Insgesamt haben 2011 rd. 436.000 ältere Arbeitslose (über 50 Jahre) eine neue Beschäftigung gefunden. Setzt man diese Abgänge in reguläre Beschäftigung in Relation zum jeweiligen Bestand der Arbeitslosen, erhält man die Abgangsrate; sie zeigt die Chancen, Arbeitslosigkeit durch eine neue (sozialversicherte) Beschäftigung beenden zu können; sie sind für Arbeitslose über 50 Jahre deutlich schlechter; 2011 haben im Monatsschnitt 3,9 Prozent einen neuen Job gefunden. Die Chancen der beruflichen Wiedereingliederung sind damit nur etwas mehr als halb so hoch wie für Arbeitslose insgesamt. Im Vergleich zum Krisenjahr 2009 haben sich die Eingliederungschancen der Älteren leicht um einen halben Prozentpunkt verbessert; die Arbeitslosen insgesamt konnten von der konjunkturellen Belebung aber deutlich stärker profitieren; für sie haben sich die Chancen auf Eingliederung in den beiden Jahren um gut einen Prozentpunkt verbessert.

Grafik 2

### Ältere haben schlechtere Abgangschancen, aber auch niedrigere Zugangsrisiken

Zugänge je 100 Beschäftigte / Abgänge je 100 Beschäftigte  
Deutschland  
Jahresdurchschnitt 2011



Quelle: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ältere am Arbeitsmarkt, Nürnberg 2012, S. 20

Je näher das Rentenalter rückt, umso niedriger sind die Wiedereinstellungschancen auch bei den Älteren. Lediglich 2,2 Prozent der über 60-jährigen Arbeitslosen haben 2011 im Monatsschnitt einen neuen Job gefunden. Ihre Einstellungschancen waren damit nicht einmal halb so groß wie die der 50- bis 54-Jährigen und erreichten nicht einmal ein Drittel der Beschäftigungschancen aller Arbeitslosen.

Die überdurchschnittlichen Schwierigkeiten Älterer im Vermittlungsprozess gehen sehr schnell mit längerer Arbeitslosigkeit einher. Einmal eingetretene Arbeitslosigkeit kann nur schwer beendet werden. Über 60 Prozent der über 55-Jährigen sind länger als ein Jahr

arbeitslos. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen ist in dieser Altersgruppe fast doppelt so hoch wie bei den Arbeitslosen insgesamt.

Soweit Ältere länger erwerbstätig sind, ist dies vorrangig auf einen längeren Verbleib auf bestehenden Arbeitsplätzen und weniger auf verbesserte Einstellungschancen zurückzuführen. Sowohl aus betrieblichem Eigeninteresse wie dem gesamtgesellschaftlichen Ziel, Arbeitslosigkeit Älterer möglichst zu verhindern, ist betriebliche Personalpolitik in zentraler Weise gefordert.

### **3) Praxis alternsgerechter Betriebspolitik**

Die langjährige Diskussion um alternde Belegschaften hat zweifelsohne viele Betriebe sensibilisiert gegenüber den Folgen des demographischen Wandels. Doch zwischen theoretischer Einsicht und praktischem Handeln gibt es immer noch große Unterschiede. So sehen weit mehr als die Hälfte der Unternehmen die Alterung und den Rückgang der Bevölkerung als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für das eigene Unternehmen an. In der Praxis setzten 2008 aber nur 17 Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten betriebspolitische Maßnahmen für diese Personengruppe ein. Gegenüber 2002 hat sich dieser Anteil sogar noch leicht verringert. Das größte Gewicht kam immer noch der Altersteilzeit zu, die eher auf einen vorzeitigen beruflichen Ausstieg und nicht auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen abzielt. Nur selten werden die Arbeitsbedingungen an die spezifischen Bedürfnisse und Erfordernisse Älterer angepasst.

Die betriebliche Weiterbildung Älterer ist gleichfalls unterbelichtet. So haben 2008 lediglich 7 Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten diese in Weiterbildung einbezogen und 1 Prozent spezielle Qualifizierungsangebote für diese Beschäftigtengruppe angeboten; die Veränderungen gegenüber 2002 sind minimal und bleiben weit hinter dem Weiterbildungsangebot der Betriebe für andere Personengruppen zurück. So war 2008 fast die Hälfte der Betriebe insgesamt in der Weiterbildung engagiert. In den letzten Jahren haben sich die Unterschiede noch erhöht; das Weiterbildungsengagement der Betriebe für Ältere blieb nahezu konstant, während der Anteil aller weiterbildenden Betriebe seit Ende der 90er Jahre insgesamt gestiegen ist.

. In Abhängigkeit von der Betriebgröße zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Verbreitung altersspezifischer Weiterbildung. So bieten rd. 98 Prozent der größeren Betriebe

Weiterbildung an, beziehen aber nur zur Hälfte Ältere in betriebliche Qualifizierung ein.<sup>3</sup> Insgesamt jedoch ist der Anteil der Betriebe, die Ältere beschäftigen und in Weiterbildung einbeziehen auch bis 2011 nur auf etwa 9 % angestiegen.

Schwankungen gibt es ebenso zwischen den Branchen. So werden die Herausforderungen alternder Belegschaften in der Chemie- und Pharmaindustrie oder dem Metallbereich von den betrieblichen Akteuren eher wahrgenommen als bspw. im Gastgewerbe oder den Einzelhandel. Die konkreten Arbeitsbedingungen haben einen großen Einfluss hierauf. So findet man im Einzelhandel „überwiegend gering qualifizierte Dienstleistungsarbeit, die zwar körperlich wie psychisch belastende Momente hat, bei denen aber durch die typischen, überwiegend „weiblichen“ Erwerbsverlaufsmuster mit Teilzeitarbeit und Familienpausen keine Akkumulation der Belastungen in einem Ausmaß erwächst, dass es auch für die Betriebe (...) problematisch wird“.<sup>4</sup>

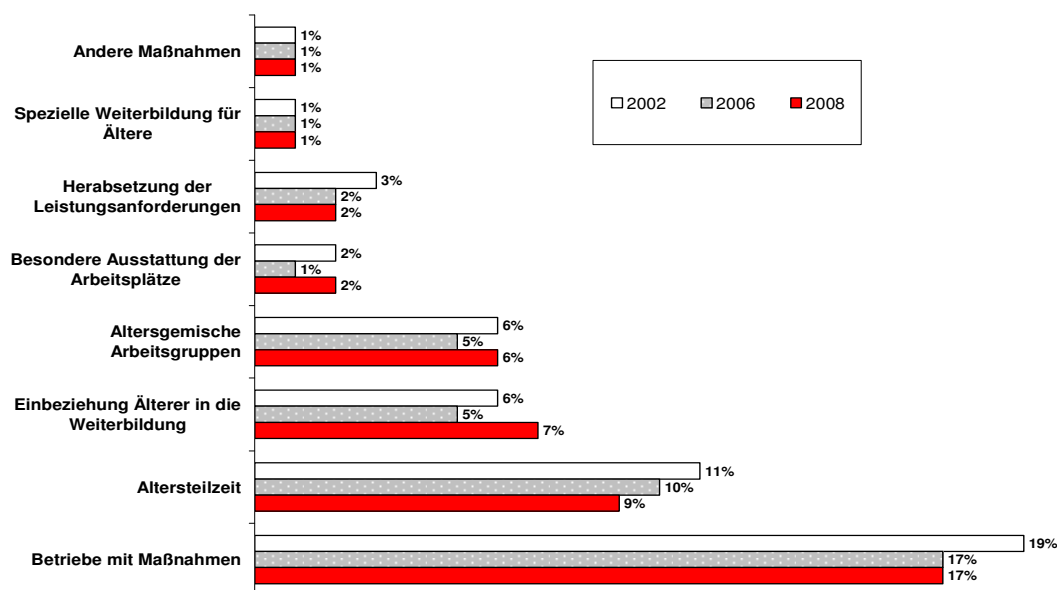
### Grafik 3

Altersspezifische Personalmaßnahmen der Betriebe 2002, 2006 und 2008

---

<sup>3</sup> Vgl. L. Bellmann, U. Leber: Betriebliche Weiterbildung – Ältere als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, in: Sozialer Fortschritt 8/2011, S. 168 ff.

<sup>4</sup> INQA-Bericht Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik Nr. 42, Berlin 2011, S. 154



Quelle: L. Bellmann, U. Leber: Betriebliche Weiterbildung a. a. O. S. 171

Wenig überraschend ist ebenso, dass die Betriebsräte diese Probleme meist deutlicher wahrnehmen als die Unternehmensleitungen und insbesondere einen größeren Handlungsbedarf bei den gesundheitlichen Belastungen betonen, während die Unternehmensleitungen in der Weiterbildung Älterer eher ein (abstraktes) Problem erkennen.

In den Industriesektoren mit hoher Tarifbindung werden weit häufiger als in anderen Branchen Initiativen zur Sicherung der Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer ergriffen. Doch die betriebliche Praxis ist auch hier nicht zufriedenstellend, so jedenfalls eine aktuelle Studie, die in der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie sowie dem Einzelhandel durchgeführt wurde. Danach fand „in keiner der drei untersuchten Branchen eine gezielte Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Älterer statt. Beschäftigte jenseits der 50, häufig auch jenseits der 40, waren schlichtweg nicht Gegenstand betrieblicher Arbeits- und Personalentwicklungspolitik, die Vorgehensweisen der Betriebe, wie Rekrutierung und Qualifizierung waren nahezu durchgängig „jugendzentriert“. In anderen Feldern – wie etwa Ergonomie, Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation oder Gesundheitsförderung – standen die Betriebe den Problemlagen des Alterns allenfalls indifferent gegenüber, sieht man von gesonderten Regelungen zur Wochenarbeitszeit bei Schichtarbeit (ab).<sup>5</sup>

Dort, wo etwas in Bewegung gekommen ist, wird offensichtlich auch eine eher systematischere betrieblichere Vorgehensweise angestrebt

<sup>5</sup> vgl. ebenda, S. 154

In den einzelnen Branchen werden diese Analyseinstrumente wie folgt eingesetzt:

	<b>ME Industrie (N = 224)</b>	<b>Chemie (N = 29)</b>	<b>EH (N = 210)</b>
Altersstrukturanalyse	24 Prozent	46 Prozent	7 Prozent
Qualifikationsbedarfsanalyse	43 Prozent	54 Prozent	28 Prozent
Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index – WAI)	8 Prozent	14 Prozent	7 Prozent
Belastungsanalyse	22 Prozent	25 Prozent	9 Prozent
Gefährdungsbeurteilung	74 Prozent	76 Prozent	44 Prozent

Quelle: BT-Drucksache 17/5030, S. 17

Diese personalpolitischen Instrumente liefern vielfältige Informationen zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Betrieb. Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung führt die Rangliste der eingesetzten Instrumente in allen drei Branchen an, ohne allerdings flächendeckend angewendet zu werden.

An zweiter Stelle folgt die Qualifikationsanalyse; Altersstrukturanalysen spielen hingegen nur in der Chemiebranche und mit gewissem Abstand der Metallindustrie eine Rolle. Dieses Instrument, das über die Altersstruktur der Belegschaft informiert, kann für die Betriebsparteien überraschende personalpolitische Konsequenzen offenlegen. Sie sind Indikator dafür, wie ernsthaft Personalentwicklung und Weiterbildung betrieben wird. Dies ist Voraussetzung für systematische und gestalterische Überlegungen. Reagiert betriebliche Weiterbildung z. B. nur auf kurzfristige Anforderungen oder wird der Bedarf lediglich von technisch-organisatorischen Erfordernissen bestimmt, greift sie zu kurz. Prozessorientierte, strategische Weiterbildungsplanung sollte durch qualitative Erhebungsmethoden ergänzt werden, die die Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten einbeziehen.

Diese Instrumente, die es zu verzahnen gilt, sind in der Industrie in größeren Betrieben stärker vertreten. Im Metallbereich wenden bspw. rd. die Hälfte der mit mehr als 50 Beschäftigten Altersstrukturanalysen an und mehr als 40 Prozent Analysen zu den Anforderungen und Belastungen von Arbeitsplätzen; Qualifikationsbedarfsanalysen führen diese (größeren) Betriebe zu 70 Prozent durch. In der Breite haben die größeren Industriebetriebe weit mehr Transparenz im Hinblick auf Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft sowie Belastungen und Gefährdungen der Arbeitswelt.



Auffallend ist, dass in der Chemie- und Pharmaindustrie diese Analyseinstrumente in etwas größerem Umfang eingesetzt werden und auch in tarifgebundenen Unternehmen stärker verbreitet sind als in nicht tarifgebundenen. Das größere Gewicht der personalpolitischen Instrumente in der Industrie ist (auch) auf tarifpolitische Initiativen der Industriegewerkschaften in den letzten 10 Jahren zurückzuführen .

#### **4) Weiterbildungskonzepte für Ältere**

Trotz steigender Klagen über Fachkräftemangel liegt die Weiterbildungsbeteiligung deutscher Unternehmen insgesamt nur im europäischen Mittelfeld. Die Weiterbildungsintensität steigt positiv mit dem Qualifikationsniveau, während Ältere, Geringqualifizierte und atypisch Beschäftigte deutlich unterrepräsentiert sind.<sup>6</sup>

Werden Ältere in betriebliche Weiterbildung einbezogen, dann meist nur, wenn sich auf die gesamte Belegschaft bezieht und der Qualifizierungsanspruch eher relativ gering ist. Betriebliche Weiterbildung für Ältere zielt meist auf die Einarbeitung an neuen oder veränderten Arbeitsplätzen. Umfassende Qualifizierungsmaßnahmen hingegen werden aus betrieblicher Sicht wegen relativ hoher Aufwendungen und kürzeren Amortisationszeiten seltener angeboten. Ältere und Geringqualifizierte sind doppelt benachteiligt bei der betrieblichen Weiterbildung, weil sie nicht nur seltener, sondern im Schnitt auch kürzer an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen als besser Qualifizierte. Dabei sind diese Beschäftigtengruppen weit größeren Qualifizierungsrisiken ausgesetzt, wenn bspw. neue Technologien zu einer Entwertung von Qualifikation und Arbeitserfahrung führen. Sowohl die Beschäftigungssicherung dieser Arbeitskräfte wie die Sicherung des Fachkräftebedarfs machen es notwendig, Weiterbildung für ältere Beschäftigte zu einem festen Bestandteil betrieblicher Personalpolitik zu machen.

In der Praxis sind eher jene Betriebe weiterbildungsintensiv, die über moderne technische Produktionsanlage verfügen. Ein positiver Einfluss auf die Weiterbildungschancen Älterer geht auch von der Existenz eines Betriebsrates und teils auch von der Tarifbindung des Betriebes aus.

Um möglichst gute Erfolge zu erreichen, müssen bei altersrelevanter Weiterbildung einige Faktoren berücksichtigt werden:

---

<sup>6</sup> vgl. W. Adamy: Weiterbildung Älterer: Strategien und Fördermöglichkeiten, in: AiB-Heft 3/2008, S. 157 ff.

- Ältere lernen anders. Lernmethoden müssen mögliche Lernentwöhnung berücksichtigen und stärker erfahrungsorientiert sein. Praxis- und verwertungsorientierte Lernprinzipien sind notwendig, die an den Kompetenzen und Erfahrungen Älterer anknüpfen und auf Frontalunterricht weitgehend verzichten.
- Qualifizierung sollte anknüpfen an bisherige Berufserfahrungen und Tätigkeitsbereiche. Dies hat den Vorteil, dass teilnehmer- und problemorientiert Inhalte vermittelt werden können. Lerntechniken und Inhalte sollten mit der Praxis verbunden werden.
- Wird der Zusammenhang zwischen betrieblicher Berufserfahrung und Weiterbildung hergestellt, können flexible Qualifizierungsmodule angeboten, die Motivation der Teilnehmer gefördert und individuelle Handlungsspielräume im Betrieb aufgezeigt werden.
- 
- Eingehende Beratung der Teilnehmer sollte in den Qualifizierungsprozess eingebaut werden, um Unsicherheiten und Ängste vor einem evtl. notwendigen Arbeitsplatzwechsel abzubauen.

Spezielle betriebliche Weiterbildungsangebote für Ältere sollten insbesondere in folgenden Situationen angeboten werden:

- Im Rahmen der Personalentwicklung, wenn dies für die Bewältigung bestimmter Berufsphasen sinnvoll ist (z. B. Arbeitsplatzwechsel bei gesundheitlicher Beeinträchtigung).
- Wenn im Berufsverlauf bestimmte Kenntnisse verloren gingen oder Bildungsdistanz droht
- Wenn altersspezifische Nachholbedarfe z. B. bei Einführung neuer Technologien erkennbar werden.

Längerfristiges Ziel solle es jedoch sein, spezielle Qualifizierungsangebote für Ältere möglichst überflüssig zu machen und das Lernen weitgehend im gesamten Arbeitsleben zu fördern. Altersspezifische Angebote sind in einem lernförderlichen Betrieb weitgehend überflüssig, wenn Arbeitsorganisation und -gestaltung ein kontinuierliches Lernen fördern.

## 5) Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung

In einigen Branchen spielen die Betriebsräte eine wichtige Rolle in Bezug auf die Gestaltung altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. In einigen Handlungsfeldern werden sie traditionell initiativ – wie der Arbeitszeit oder dem Abbau gesundheitlicher Belastungen. Aus Sicht der Betriebsräte werden aber auch die Sicherung des Fachkräftebedarfs und der Verlust von Erfahrungswissen in den Betrieben infolge des demografischen Wandels als neues Problemfeld gesehen. Mit den Tarifverträgen im Metall- und Chemiebereich wird zugleich für sie eine Legitimationsgrundlage geschaffen, auch Qualifizierungsfragen stärker zu thematisieren. Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet weitere Möglichkeiten, um auf die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung Einfluss zu nehmen.

So hat der Arbeitgeber „auf Verlangen des Betriebsrates ... eine betriebliche Bedarfsanalyse zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs durchzuführen (§ 96, Abs. 1, Satz 2 BetrVG). Sie können hierzu auch eigene Vorschläge machen. Weiter können die Betriebsräte von ihrem Arbeitgeber verlangen, dass er mit ihnen über die Errichtung bzw. Einrichtung von Bildungsmaßnahmen berät. Soweit geplante Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden, weil die beruflichen Fähigkeiten der Arbeitskräfte nicht mehr ausreichen, haben Betriebsräte ein konkretes Mitbestimmungsrecht. Verändern sich die Arbeitsprozesse so, dass die vorhandenen Qualifikationen nicht mehr ausreichen, können Betriebsräte Qualifizierungsmaßnahmen einfordern. Sobald erkennbar ist, dass sich die Tätigkeit eines oder mehrerer Kollegen laufend verändern und mit den bisherigen Fertigkeiten und Kenntnissen nicht mehr zu bewältigen sind, können Betriebsräte auf Abhilfe drängen. Notfalls kann die Einigungsstelle angerufen werden (§ 97, Abs. 2, Satz 1 BetrVG).“

Insbesondere in der Industrie haben die Gewerkschaften die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Älterer zum tariflichen Vertragsgegenstand gemacht, so der Demografie-Vertrag in der Eisen- und Stahlindustrie oder in der Chemieindustrie der Flächentarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie. Zentrales Element des Chemie-Tarifvertrages ist z.B. die Einrichtung eines Demografiefonds, dessen Verwendung durch freiwillige Betriebsvereinbarungen geregelt wird. Zwingend vorgeschrieben ist ferner nur die Durchführung einer „Demografieanalyse“, die gemeinsam mit dem Betriebsrat vorgenommen und interpretiert werden muss; die auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie der Qualifizierung abzielenden Regelungen verweisen eher auf freiwillige Betriebsvereinbarungen.

Bei geplanten Weiterbildungsaktivitäten sollten Betriebsräte auch öffentliche Fördermöglichkeiten einbeziehen. So kann das Sonderprogramm der Bundesagentur für

Arbeit zur Förderung Ältere oder Geringqualifizierter, die im Betrieb beschäftigt sind (WeGebAU), teils sogar als Türöffner zu einer systematischeren betrieblichen Weiterbildung dienen. Dieses vom DGB über den Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit initiierte Sonderprogramm gibt es seit 2006. Ziel dieser gewerkschaftlichen Initiative war es, dass die Arbeitsagenturen nicht nur die berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen, sondern auch von Arbeitskräften fördern, die in Lohn und Brot stehen. Dafür wurden in 2011 rd. 210 Mio. Euro an Beitragsmitteln verausgabt; für dieses Jahr stehen 280 Mio. Euro zur Förderung der Weiterbildung Beschäftigter zur Verfügung.

Davon profitieren können zwei Gruppen:

- a) **Beschäftigte ohne Berufsabschluss sowie Arbeitskräfte, die mehr als vier Jahre nicht mehr in ihrem Beruf tätig waren.** So etwa der Bäcker, der als Un- oder Angelernter im Metall- oder Chemiebetrieb seit längerem beschäftigt ist. Die Arbeitsagentur kann dann eine branchengerechte Berufsausbildung fördern, die seine betriebsinternen Chancen verbessert und das Risiko evtl. Arbeitslosigkeit reduziert, wenn auch nicht verhindern kann. Besteht das Arbeitsverhältnis während der Qualifizierung weiter und zahlt der Betrieb den Lohn, kann eine anerkannte Weiterbildung gefördert werden, sowohl in Teilzeit wie in Vollzeit. Je nach Eigeninteresse des Betriebes an dieser Maßnahme kann die Arbeitsagentur auch einen Zuschuss zu den Lohnkosten während der Maßnahme zahlen.
- b) In **Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 250 Beschäftigten** können ältere Beschäftigte gefördert werden. Auch ausgebildete Fachkräfte ab 45 Jahren können hiervon profitieren. Ein Zuschuss bis zu 75 Prozent kann übernommen werden. Unter Umständen kann in KMU die Weiterbildung für unter 45-jährige Fachkräfte gefördert werden. In diesem speziellen Fall wird die – bis Ende 2014 befristete – Förderung allerdings reduziert; die Arbeitgeber müssen mindestens 50 Prozent der Maßnahmekosten für unter 45-Jährige übernehmen.

Betriebsräte können folglich nicht nur erfolgreich auf Mitbestimmungsrechte pochen, sondern das notwendige Geld evtl. sogar noch mitbringen. Dieses vom DGB durchgesetzte Sonderprogramm sollte mit der Durchsetzung von Qualifikationsbedarfsanalysen und einer möglichst längerfristigen Weiterbildungsplanung verknüpft werden. Beide Ansatzpunkte können so ein grundlegendes Umdenken der Betriebe zur Weiterbildung bisher benachteiligter Personengruppen fördern. Betriebliche Weiterbildung wie demografieorientierte Personalpolitik brauchen engagierte Personen und Gremien, die Treiber sind und ein gewisses Know-how haben. Kann dies mit öffentlicher Förderung – wie

dem WeGebAU-Programm der BA – verknüpft werden, können zwar keine neuen Straßen gebaut werden, aber neue Wege in der betrieblichen Weiterbildung eingeschlagen werden. Werden diese Mittel erschlossen, kann der Betriebsrat schnell in die Vorhand kommen und den Druck erhöhen. Konstruktive Möglichkeiten zur Erarbeitung von Konzepten und einer systematischeren betrieblichen Weiterbildung können aufgezeigt werden; in diesem Feld kann so ein kooperatives – nicht unbedingt konfliktfreies – Verhältnis des Betriebsrates gegenüber der Unternehmensleitung signalisiert werden, das die Beschäftigungschancen benachteiligter Personen verbessert und zugleich reale betriebliche Probleme aufgreift.

## **Fazit**

Es gibt eine auffallende Diskrepanz zwischen einer alternsgerechten betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik und der langjährigen politischen sowie wissenschaftlichen Debatte über demografischen Wandel und die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Sensibilität und Aufmerksamkeit nehmen zwar zu, doch ein Umsteuern ist bisher nur selten festzustellen. Initiativen und Maßnahmen, die eingeleitet werden, sind bisher nur relativ selten in eine umfassende und systematische betriebliche Demografiestrategie eingebettet. Gehandelt wird meist erst, wenn Probleme – wie Fachkräftemangel oder gesundheitliche Belastungsprobleme – konkret sichtbar werden. Auslösendes Moment für betriebliches Handeln ist oftmals ein besonderer Problemdruck; Impulse setzen gleichfalls tarifpolitische Regelungen, Modellvorhaben oder öffentliche Fördermittel.

Erkennbar ist, dass Betriebe, die sich mit Hilfe systematischer Instrumente, die längerfristige personalpolitische Auswirkungen verdeutlichen, häufiger als andere alternsgerechte Maßnahmen umsetzen. Die immer noch ungünstige Arbeitsmarktsituation Älterer zeigt gleichfalls, dass wirksame Strategien vorrangig im Betrieb ansetzen müssen. Denn sind sie einmal arbeitslos geworden, haben sie immer noch schlechte Wiedereingliederungschancen. Betriebliche Ansätze zu einer längerfristigen und alternsgerechten Betriebspolitik stoßen verschiedentlich immer noch auf betriebliche Widerstände und in Konflikt zu kurzfristigen betrieblichen Interessen. Betriebliche Strategien zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung brauchen Impulsgeber, die dieses Thema vorantreiben. Betriebsratsinitiativen sollten dabei auf eine möglichst systematische Bestandsaufnahme des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs hinwirken.

Das vom DGB durchgesetzte Programm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“ kann unterstützend wirken.. Berücksichtigt werden sollte, dass ältere Beschäftigte auf ihre konkrete Arbeitssituation

zugeschnittene Weiterbildung bevorzugen, die ihnen in der Praxis umsetzbare Qualifikationen vermittelt. Abstrakte Formen der Weiterbildung werden hingegen eher mit Skepsis betrachtet, da der konkrete Nutzen weniger erkennbar ist und die neuen Fertigkeiten und Kenntnisse nicht so schnell im Arbeitsalltag umgesetzt und angewendet werden können. Erwachsenengerechtes Lernen muss an den individuellen Problemen und Erfahrungen ansetzen. Längerfristig erfolgreich wird dies nur sein, wenn eine Weiterbildungskultur fester Bestandteil des Arbeitsalltags und positiv bewertet wird. Um älteren Beschäftigten eine verlässliche betriebliche Perspektive bis zum Ruhestand zu eröffnen, muss Weiterbildung in eine Gesamtstrategie der altersgerechten Betriebspolitik eingebettet werden, die Älteren eine größere Wertschätzung im Betrieb entgegenbringt und „gute Arbeit“ für alle Beschäftigtengruppen generell größere Bedeutung erhält.