

Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand

Bereich
Arbeitsmarktpolitik

Berlin, April 2008

„Lebenslanges Lernen“ mit Leben füllen: Zur Weiterbildung älterer Arbeitnehmer/innen

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr“, heißt es im Volksmund. „Lohnt nicht“, „gibt's nicht“, war und ist denn auch immer noch in den Betrieben zu hören, wenn es um die berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen geht. Dabei wissen wir, dass in einem rohstoffarmen Land die Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte immer wichtiger wird, zumal dann, wenn wir künftig bis zum 67. Lebensjahr arbeiten sollen und müssen. Abstrakt jedenfalls gibt es einen breiten gesellschaftlichen Konsens darüber, dass der Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft mit lebensbegleitendem Lernen einhergehen muss, der sich möglichst auf alle Lebenszyklen und Arbeitsphasen erstreckt. Doch die Realität in den Betrieben sieht immer noch anders aus. Die Mehrzahl der Betriebe ist keinesfalls fit für den demographischen Wandel und konzentriert ihre betriebliche Weiterbildung bislang vor allem auf kurzfristige Maßnahmen und einen relativ kleinen Teil ihrer gut qualifizierten Beschäftigten.

1. Ältere Belegschaften: Wo liegt das Problem?

Bekanntermaßen brechen einfache Jobs schneller weg und zählen Geringqualifizierte in besonderer Weise zu den Modernisierungsverlierern. Dies gilt für Jüngere und Ältere gleichermaßen.

Entgegen landläufiger Meinung unterscheiden sich die Altersgruppen hinsichtlich des Ausbildungsabschluss aber kaum noch. Noch beschäftigte ältere Arbeitnehmergruppen haben ebenso häufig wie jüngere Jahrgänge einen Lehrabschluss oder erfolgreich weiterführende Schulen besucht. So fiel die Ausbildungsphase der geburtenstarken Jahrgänge der 50er- und 60er-Jahre in die Zeit der Bildungsexpansion. Diese heute 45- bis 60-Jährigen haben die verbesserten Bildungschancen genutzt und rücken immer näher an das Rentenalter heran. Aus dieser Bildungsexpansion ist allerdings seit den 90er-Jahren eine Stagnation geworden, wie die wieder steigenden „Ungelernten-Anteile“ bei den jüngeren Bevölkerungsgruppen zeigen.¹

Tabelle 1:
Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen 2005 nach Altersgruppen (ohne Auszubildende)

Altersgruppe	Insgesamt in 1000	davon in v. H.		
		ohne Berufsabschluss	mit Lehre / Fachschule	mit Hoch- / Fachhochschule
15 – 24 Jahre	2.565	37,4	60,7	1,9
25 – 34 Jahre	7.013	14,9	66,6	18,4
35 – 44 Jahre	11.079	12,4	69,4	18,2
45 – 54 Jahre	9.072	13,0	68,7	18,3
55 – 64 Jahre	4.440	14,9	64,8	20,3

¹ Vgl. W. Adamy, Die „Initiative 50Plus“ – Bilanz und Perspektiven, in: Gute Arbeit 12/2007, S. 20 ff.

65 Jahre und älter	521	22,1	58,2	19,8
--------------------	-----	------	------	------

Quelle: Arbeitslosenstatistik, IAB-Kurzbericht 18/2007, eigene Berechnungen

**Tabelle 2:
Übergänge Älterer ab 50 Jahren zwischen Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit 2005 – 2007**

	Zugang aus Erwerbstätigkeit in Arbeitslosigkeit	Abgang aus Arbeitslosigkeit in Erwerbstätigkeit
2005	618.617	443.662
2006	609.430	484.224
2007	556.335	493.015
Veränderung in %	- 10,1	+ 11,1

Quelle: eigene Berechnungen nach BA-Daten

Trotz guter Konjunktur mussten insgesamt aber immer noch gut 550.000 Ältere ab 50 Jahren registriert werden, die im Laufe des Jahres 2007 aus Erwerbstätigkeit heraus arbeitslos geworden sind. Im Vergleich zu 2005 verringerte sich ihre Zahl um rd. 60.000; doch das Wirtschaftswachstum hat nicht verhindern können, dass auch in 2007 noch mehr ältere Arbeitskräfte ihren Job verloren als ältere Arbeitslose eine neue Anstellung gefunden haben. Diese mit Einstellungen und Entlassungen einhergehende Bewegung am Arbeitsmarkt begünstigen Auswahlprozesse zu Lasten von ohnehin benachteiligten Arbeitnehmergruppen. Alter an sich ist noch kein Handicap; sondern erst in Verbindung mit unzureichender Qualifikation. Gut ausgebildete ältere Arbeitnehmer haben vielmehr mit den letzten Jahren meist ihre Position auf dem Arbeitsmarkt verbessern können. Jeder fünfte noch Erwerbstätige im Alter zwischen 55 und 64 Jahren hat zwischenzeitlich einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss. Insbesondere sie konnten von der konjunkturellen Belebung profitieren; das Risiko arbeitslos zu werden, hat sich für sie verringert – zugleich haben sich ihre Chancen erhöht im Falle eingetretener Arbeitslosigkeit einen neuen Job zu finden.² Ältere Akademiker sind nicht häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen als jüngere Altersgruppen. Ihre Arbeitslosenquote lag gerade mal bei 4,1 %. Hinzu kommt, dass sie oftmals besser verdienen als andere, sind seltener unter ihrem Qualifikationsniveau beschäftigt und haben eher interessantere Jobs und können die Arbeitsprozesse weit eher (mit-)gestalten.

Arbeitskräfte mit einem niedrigeren Qualifikationsniveau hingegen sind im Alter eher vom Arbeitsleben gezeichnet und haben auch mit 24 % eine sechsmal höhere Arbeitslosenquote als gleichaltrige Akademiker. Die Unterschiede zwischen den Qualifikationsgruppen sind entscheidend, während die Differenzierung nach Alter unter Berücksichtigung dieser Faktoren relativ gering ist. Spiegelbildlich dazu ist die Erwerbstätigkeit bei Älteren mit geringer Qualifikation äußerst niedrig. Nur gut ein Drittel der Männer zwischen Anfang 55 und Ende 64 und nicht einmal ein Viertel der älteren Frauen ohne Berufsabschluss üben überhaupt noch eine Beschäftigung aus. Bei den Hochqualifizierten dieser Altersgruppe ist die Beschäftigungsquote gut doppelt so hoch.

Neben der Ausbildung zu Beginn der Berufstätigkeit entscheiden aber auch die im Arbeitsleben erworbenen Qualifikationen mit darüber, ob und inwieweit die eigenen Kompetenzen in der Arbeitswelt eingebracht und Kenntnisse auf dem aktuellen Stand behalten bzw. verbreitert bzw. erweitert werden können. So kann die ursprüngliche Ausgangsqualifikation schnell entwertet werden, wenn bestimmte Routinetätigkeiten langjährig ausgeübt werden oder berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten langjährig verbaut bleiben. Selbst eine langjährige Spezialisierung geht längst nicht immer mit einer Weiterentwicklung erworbener Qualifikationen einher, wenn mit der technischen Entwicklung genau jene besonderen Kenntnisse nicht mehr benötigt werden; als vormalige Fachkraft kann man dann gleichfalls schnell „abgehängt“ werden. Andere wiederum haben betriebliche Qualifikationen in der Praxis erworben, ohne diese erworbenen Kenntnisse

² Vgl. IAB Forum 2/05, Am Arbeitsmarkt. Die im Dunkeln sieht man nicht. Sowie IAB-Kurzbericht 18/2007

formal belegen zu können. Zweifelsohne können sich die Einstellungen zur Arbeit mit dem Alter deutlich wandeln.

Im Betrieb selbst sind ältere Arbeitnehmer nicht mehr so wettbewerbs- und auch statusorientiert wie jüngere. Sie haben wesentliche Erfahrungen im Berufsleben bereits gemacht und müssen sich und anderen meist „nichts mehr beweisen“. Ihre Motive verschieben sich und stehen damit schnell in Gefahr als weniger motiviert oder leistungsbereit angesehen zu werden. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen jedoch, dass ein enger „Zusammenhang zwischen geringer Leistungsmotivation und der subjektiven, vorwiegend negativen Wahrnehmung betrieblicher Bedingungen“ besteht.³ Betriebliche Führungskräfte setzen „motiviertes Verhalten“ oftmals noch mit „konkurrierendem Verhalten“ gleich. Doch die Schaffung von Wettbewerbssituationen oder eine Erhöhung des Status zur Leistungsanspornung sind bei Älteren viel weniger wirksam als bei Jüngeren. Zwar wandelt sich die Wertschätzung älterer Beschäftigter in den Betrieben langsam und es werden ihnen mehr Kompetenzen zugesprochen, die für den Betrieb wichtig sind, wie berufliche Erfahrung, Zuverlässigkeit, Arbeitsdisziplin, selbstständiges Handeln und Problemlösungsfähigkeit. Doch dieser Wandel hat noch nicht zu einer altersgerechten Personalpolitik oder einer verstärkten Einstellung Älterer geführt.

Tabelle 3:
Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquote 2005 nach Altersgruppen in Prozent

Altersgruppe	Insgesamt	davon ohne Berufsabschluss	mit Lehre / Fachschule	mit Hoch- / Fachhochschule
15 – 24 Jahre	19,5	24,1	16,7	10,4
25 – 34 Jahre	12,7	29,6	9,8	5,0
35 – 44 Jahre	10,1	26,1	8,2	3,6
45 – 54 Jahre	11,6	27,0	10,0	4,0
55 – 64 Jahre	11,4	24,1	10,0	4,1
insgesamt	11,8	26,0	9,7	4,1

Quelle: IAB-Kurzbericht 18/2007

2. Betriebliche Einstellungen gegenüber älterer Arbeitnehmer/innen

Laut Umfrageergebnissen haben bisher nur knapp ein Fünftel der Betriebe bezüglich der Herausforderungen einer alternden Belegschaft konkrete Maßnahmen für das eigene Unternehmen definiert. Entgegen den Erwartungen hat sich der Anteil der aktiven Betriebe gegenüber 2002 sogar noch leicht verringert. Erschwerend kommt hinzu, dass die Altersteilzeitregelung dabei im Mittelpunkt steht. Nur sechs Prozent der Betriebe beziehen Ältere in betriebliche Weiterbildung ein oder bieten spezielle Weiterbildungsangebote an. Zwar wird Weiterbildung für Ältere immer wichtiger, doch ihre Chancen darauf sind vergleichsweise schlecht. Erfreulicherweise sehen betriebliche Personalleiter hingegen mehrheitlich keine großen Unterschiede mehr in der beruflichen Leistungsfähigkeit zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Andererseits gelten ältere Arbeitnehmer bei ihren Arbeitgebern vielfach noch als weniger belastbar und flexibel, zeigten eine geringere Anpassungsbereitschaft an den technischen und organisatorischen Wandel. In Abhängigkeit vom Arbeitsplatz können ältere Arbeitskräfte tatsächlich ihre mit dem Alter abnehmende körperliche Belastbarkeit weitgehend kompensieren, sofern sie nicht an extrem belastenden Arbeitsplätzen eingesetzt sind.

In der Personalpolitik hingegen wird der Einfluss von Arbeitsbedingungen und insbesondere auch von Führungsverhalten auf die individuelle Leistungsmotivation älterer Beschäftigter oftmals nicht gesehen bzw. vernachlässigt. Oftmals wird gegen grundlegende Führungsprinzipien, wie Information und Beteiligung an Entscheidungsprozessen, verstoßen. So werden Mitarbeiter selten in Problemlösungen einbezogen, oder ihnen Lernprozesse

³ Vgl. R. Brinkmann, Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer, Heidelberg 2007, S. 64

eröffnet und ihre Vorschläge und Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Prozessen einbezogen. All zu schnell sind Ärger und Stress, Unzufriedenheit und Leistungsbremse die Folge. Für ältere Mitarbeiter wird dies noch mehr als für Jüngere zur „Motivationsbarriere“, weil sie mit dem Alter zunehmend auch unabhängiger werden von der Anerkennung der Vorgesetzten oder auch dem eigenen Erfolg. Weniger motivierte und leistungsfähige ältere Arbeitskräfte klagen dann auch nicht nur über Zeitdruck oder geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, sondern gleichfalls über ein schlechtes Betriebsklima, schlechte finanzielle und soziale Anerkennung, widersprüchliche Arbeitsanweisungen, unzureichende Kooperation oder fehlende Information bzw. Kommunikation.

Auch hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs vertreten Personalverantwortliche eine zwiespältige Position. „Zwar sind 43 % der befragten Unternehmen der Ansicht, dass ihre älteren Mitarbeiter eigentlich eine Weiterbildung nötig hätten, aber 42 % vertreten zugleich die Auffassung, dass Weiterbildung ab einem gewissen Alter (ab 45) keinen Vorteil mehr bringe. Dabei wird auf die besonderen Leistungs- und Lerndefizite verwiesen, die Ältere im Urteil vieler Betriebe aufweisen.“⁴ Zwischenzeitlich werden ältere Arbeitnehmer zwar als „nützliche Funktionsträger“ eingestuft, „aber als Zukunftspotential für die Bewältigung neuer betrieblicher Anforderungen wurden sie nicht gefördert und weitergebildet.“⁵

Abbildung 1:
Betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer



Aus IAB-Kurzbericht 21/2007, S. 3, Abb. 4

3. Praxis betriebliche Weiterbildung im internationalen Vergleich

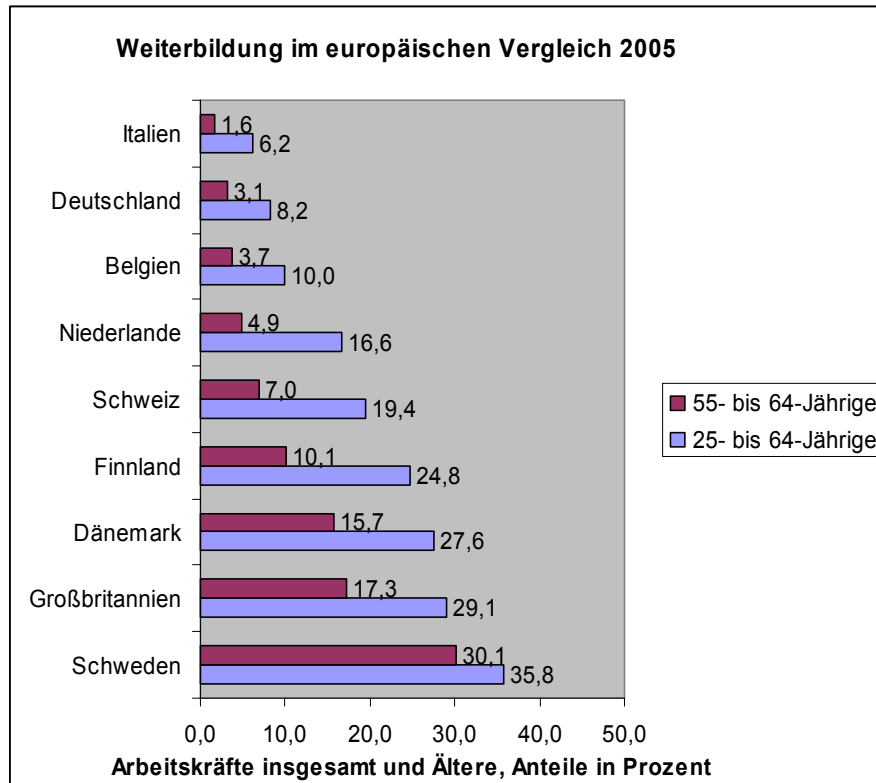
⁴ Ebenda S. 16

⁵ Ebenda S. 17

Bei der Weiterbildung steht die Bundesrepublik derzeit relativ schlecht da und hinkt vielen anderen europäischen Ländern hinterher.⁶ Dies gilt für alle Altersgruppen, auch wenn die Ergebnisse nach der Europäischen Arbeitskräfteerhebung durch die duale Ausbildung vieler Jugendlicher bei uns möglicherweise etwas überzeichnet sind. Zwar geht auch in anderen Ländern die Beteiligung an Weiterbildung mit dem Alter zurück, doch in jenen Ländern, wo sie auch in jüngeren Jahren hoch ist, bleibt sie auch im Alter auf einem deutlich höheren Niveau. In Deutschland liegt die Beteiligung während des gesamten Erwerbslebens wie für Ältere ab 55 Jahren auf einem international niedrigen Niveau. Deutschland steht schlecht da bei der Weiterbildung für Ältere. Auffallend sind insbesondere die Unterschiede zu Skandinavien, aber auch zu Großbritannien.

⁶ Vgl. W. Adamy, Zur Arbeitsmarkt-Misere Älterer: Warum in Nachbarländern mehr Ältere beschäftigt sind, in: Soziale Sicherheit 10/2006, S. 322 ff.

Abbildung 2:



Aus IAB-Forum 2/2006, S. 55, Abb. 2

Anmerkung: Werte für Schweden aus 2004; Weiterbildung umfasst hier sämtliche Aus- und Erstausbildungen, (ständige) Weiterbildung, betriebliche Ausbildung, Lehre, Ausbildung am Arbeitsplatz, Seminare, Fernunterricht, Abendschule usw. sowie allgemein bildende Kurse.

Die Mehrzahl der Betriebe gibt bei uns „zeitorganisatorische Probleme“ für die fehlende Weiterbildung an. Vielfach sind sie jedoch selbst dann äußerst zurückhaltend, wenn die Kosten für betrieblich abgestimmte Weiterbildung übernommen werden soll. Selbst unter diesem Umstand lehnt es fast die Hälfte der Betriebe es ab, sich an Kosten der Weiterbildung zu beteiligen⁷. Es verwundert daher nicht, dass lediglich 1 % der Betriebe überhaupt altersgerechte Weiterbildungsangebote anbietet. Lediglich im öffentlichen Dienst werden Ältere in etwas stärkerem Maße einbezogen und geben 3 % der öffentlichen Verwaltung an, spezielle Qualifizierungsangebote zu machen.

Bezüglich der Differenzierung des Weiterbildungsangebots nach der Betriebsgröße zeigt sich das typische Bild. Weiterbildung wird auch für Ältere eher in Großbetrieben angeboten als in Klein- und Mittelunternehmen. Ob die größeren Betriebe zugleich auch altersfreundlicher sind, bleibt offen, denn mit einem höheren Weiterbildungsniveau steigen zugleich die Chancen Älterer auf Teilnahme. Verschärfend kommt hinzu, dass in der betrieblichen Weiterbildungspolitik nach dem „Matthäus-Prinzip“ gehandelt wird. Auch hier gilt: „Wer hat, dem wird gegeben“. In deutschen Unternehmen genießt Weiterbildung nach wie vor eine gewisse Exklusivität. Sie konzentriert sich zunächst auf Führungskräfte, dann auf gut ausgebildete sowie jüngere und in Vollzeit tätige Arbeitnehmer, während Ältere, Frauen oder befristet beschäftigte Fachkräfte nur weit unterdurchschnittliche Zugangschancen haben. Je niedriger das Qualifikationsniveau dabei ist, desto niedriger ist auch die Chance auf berufliche Weiterbildung. Stark benachteiligt sind diejenigen, deren berufliche Position am meisten gefährdet ist. Sie sind nach wie vor die ersten, die aus dem Arbeitsmarkt heraus gedrängt werden. Soweit Ältere an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt werden, fallen sie

⁷ Vgl. IAB-Forschungsbericht 11/2007, S. 31

meist nach Zeit- und Kostenaufwand nicht sonderlich ins Gewicht. Bei länger dauernden Maßnahmen sind Ältere deutlich unterrepräsentiert.

Mit Sorge weist die Experten-Kommission der Bundesregierung zum lebenslangen Lernen darauf hin, dass fast drei Viertel der über 45-Jährigen ohne beruflichen Abschluss noch nie an einer Weiterbildung teilgenommen haben⁸. Nach dem Bericht dieser regierungsamtlichen Kommission beginnt „diese Weiterbildungslücke im europäischen Vergleich in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen und ist in der Altersgruppe 45 - 54 und 55 - 64 Jahre besonders groß und besonders stark gewachsen.“⁹ Doch Konsequenzen wurden bisher nicht daraus gezogen. Anregungen könnten hierzu einige EU-Länder liefern.

In Schweden z. B. erhalten Erwachsene zwischen dem 26. und 50. Lebensjahr bei Nachholen eines Schul- oder Ausbildungsabschlusses eine Studienunterstützung des Staates von 82 Prozent der notwendigen Aufwendungen. In Ausnahmefällen ist eine Förderung bis zum 55. Lebensjahr möglich. Eine schwedische Versicherungsgesellschaft bietet sogar ein freiwilliges Bildungssparen an. Im Regelfall zahlt das Unternehmen die gleiche Summe wie die Beschäftigten auf das Bildungskonto ein. Für ältere Beschäftigte (ab 45 Jahren) und mindestens 15 Jahren Betriebszugehörigkeit schießt das Unternehmen bis zum Dreifachen des Betrages zu. Die betrieblich veranlasste Weiterbildung bleibt davon unberührt. Über das auf dem Bildungskonto angesparte Guthaben können die Beschäftigten für jede von ihnen genutzte Weiterbildung verfügen. Bei uns hingegen führen nur 2,5 % der sozialversicherten Beschäftigten ein Lernzeitkonto zur Förderung der beruflich-betrieblichen Weiterbildung, auf das meist nur die Beschäftigten einzahlen.¹⁰

Diese Defizite und der gleichzeitige Bedeutungszuwachs von Weiterbildung haben zu einem wachsenden tarif- und allgemein politischen Engagement der Gewerkschaften im Bereich der Qualifizierung geführt. Bereits 2001 verständigte sich das Bündnis für Arbeit wie folgt: „Vorrangig halten die Bündnispartner eine Qualifizierungsoffensive zugunsten älterer Arbeitnehmer für erforderlich. Weiterbildungsangebote sollten gezielt für diese Personengruppe entwickelt und die betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer ausgebaut werden. (...) Angesichts des steigenden Qualifizierungsbedarfs und der geringen Beteiligung älterer Arbeitnehmer sollte nach Auffassung der Bündnispartner auch die Bundesanstalt für Arbeit Schrittmacherdienste für eine stärkere Qualifizierung gerade älterer Arbeitnehmer leisten.“ Auf Initiative des DGB wurde deshalb vorgeschlagen, „dass sich die BA für einen befristeten Zeitraum von vier Jahren durch neue Schwerpunktsetzung an der Finanzierung der Weiterbildungskosten von Arbeitnehmern über 50 Jahren beteiligen kann.“¹¹ Mit dem Job-AQTIV-Gesetz wurde diese Regelung Anfang 2002 umgesetzt (§ 417 Abs. 1 SGB III). Danach kann die Weiterbildung Älterer über 50 Jahre in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten über die Arbeitslosenversicherung gefördert werden. Mit der Initiative 50Plus hat der Gesetzgeber zum 01.05.2007 die Förderung auf Arbeitskräfte über 45 Jahre in Betrieben mit bis zu 250 Beschäftigten ausgedehnt.

4. Öffentliche Förderung betrieblicher Weiterbildung

Bisher wurden die präventiven Instrumente der Arbeitslosenversicherung von den Betrieben kaum genutzt. In den ersten Jahren konnten jährlich nur etwa 100 ältere Beschäftigte davon profitieren, so dass die BA dieses Instrument wieder mit der angestrebten „Vereinfachung des Förderinstrumentariums“ abschaffen wollte. Doch der DGB konnte in 2006 ein Sonderprogramm durchsetzen, das auch die Anschubfinanzierung für die Weiterbildung Älterer und Geringqualifizierter sicherstellt. Dieses Programm wurde 2007 weiterentwickelt

⁸ Schlussbericht der unabhängigen Experten-Kommission „Finanzierung lebenslangen Lernens. Der Weg in die Zukunft“, Berlin 2004

⁹ Ebenda, S. 24

¹⁰ IAB-Kurzbericht 11/2007

¹¹ Konkretisierend hieß es: Voraussetzung für die Förderung soll das Fortbestehen des Beschäftigungsverhältnisses, die Weiterzahlung des bisherigen Entgelts und die Teilnahme an einer nicht nur kurzfristigen, außerbetrieblichen Anpassungsqualifizierung sein. Die Förderung sollte auf ältere Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen mit in der Regel nicht mehr als 100 Beschäftigten begrenzt werden. Dabei sind Frauen angemessen zu berücksichtigen.

und dafür 200 Mio. € reserviert.¹² Trotz Werbung für dieses Programm blieb die Resonanz deutlich hinter den Erwartungen zurück. Obwohl das Geld wie „Sauerbier“ angeboten worden ist, wurden auch in 2007 lediglich 41 Mio. € der zur Verfügung stehenden 200 Mio. € von den Betrieben genutzt.

Dabei vereint das Sonderprogramm mehrere innovative weiterbildungspolitische Ansätze:

- Es erweitert den Blick der Arbeitsagenturen über die Arbeitslosen als besondere arbeitsmarktpolitische Risikogruppe hinaus auf den Betrieb.
- Es verfolgt einen vorbeugenden Ansatz, indem durch Weiterbildung von Beschäftigten im Betrieb Qualifikationsdefizite abgebaut und ein Beitrag zur Verbesserung des betrieblichen Arbeitskräftepotentials geleistet wird.
- Es will gezielt als Anschubfinanzierung zum Ausbau betrieblicher Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) dienen und beitragsfinanzierte Mittel gezielt mit betrieblicher Weiterbildung verknüpfen.
- Es eröffnet unterschiedliche arbeitsplatznahe Lernformen, die eine zielgruppenorientierte Weiterbildung erleichtern wollen.
- Seit Mitte 2007 werden neue Fördermöglichkeiten auch zur organisatorischen Entlastung der weiterbildungsaktiven KMU eröffnet.

Trotz der Förderung konnten nur 2.310 ältere Beschäftigte gefördert werden. Etwas höhere Förderzahlen gibt es bei der Qualifizierung von gering qualifizierten Beschäftigten. Bei diesem Instrument gibt es keine Altersgrenzen und es werden im Einzelfall die vollen Lohnkosten, einschließlich der Beiträge zur Sozialversicherung für die Weiterbildungszeit, übernommen. Neben den Lohnkosten können zudem noch die Lehrgangskosten erstattet werden, so dass die betriebliche Weiterbildung hier für den Betrieb nahezu zum Nulltarif erfolgen kann. Trotz der Steigerungsraten bleibt das Ergebnis äußerst unbefriedigend. Trotz öffentlicher Förderung über die Arbeitslosenversicherung sowie verstärktem Marketing und Ausbau der Weiterbildungsberatung, können diese Instrumente nur einen äußerst geringen Beitrag zu Weiterbildung der bisher von der betrieblichen Personalpolitik vernachlässigten Personengruppen leisten. Obwohl die Betriebe von den Arbeitskräften hohe Motivation und die Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildung erwarten, sind sie selbst dann äußerst zurückhaltend, wenn sie die Kosten solcher Maßnahmen selbst nicht voll tragen müssen; über die Arbeitslosenversicherung wird für die hier diskutierte Zielgruppe eine nicht zu vernachlässigende Kostenbeteiligung in Aussicht gestellt wird.

Das bisher genutzte Fördervolumen ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Die Chancen auf Weiterbildung mit anerkanntem Berufsabschluss bzw. allgemein verwertbaren Kenntnissen und Fertigkeiten sind für ältere Arbeitslose weit höher als für gleichaltrige im Betrieb. Allein im Laufe der ersten neun Monate des vergangenen Jahres haben 36.000 ältere Arbeitslose (ab 50 Jahre) an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen der Arbeitsagenturen teilnehmen können gegenüber nur gut 2.000, die noch beschäftigt sind. Präventive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen stecken leider noch in den Kinderschuhen. Die Betriebe schöpfen das Lern- und Leistungspotential ihrer Beschäftigten häufig zu wenig aus.

Tabelle 4:
Berufliche Weiterbildung der von der Arbeitslosenversicherung geförderten betrieblichen Weiterbildung 2002 – 2007

Jahr	Ältere (nach § 417 Abs. 1 SGB III)	Geringqualifizierte (nach § 235 c SGB III)
2002	225	593
2003	79	1.062
2004	56	1.036
2005	100	360
2006	873	1.593

¹² Vgl. W. Adamy, Betriebliche Weiterbildung – notwendiger denn je, in: AIB 8/2007, S. 466 ff.

2007	2.310	13.456
------	-------	--------

Quelle: eigene Berechnungen

Eine repräsentative Betriebsbefragung zu diesem Sonderprogramm liefert interessante Einblicke zur betrieblichen Weiterbildungspolitik und den öffentlichen Klagen über einen Fachkräftemangel. Nach dieser Untersuchung¹³

- kannte jeder zweite Betrieb (47 %) mit zwei Dritteln aller sozialversicherten Beschäftigten zumindest eines dieser betrieblichen Förderinstrumente.
- Soweit die betrieblichen Förderungsmöglichkeiten für Ältere und Geringqualifizierten bekannt waren, hat nur ein Viertel der Betriebe (24 %) diese auch genutzt.
- Drei Viertel dieser Betriebe gaben an, dass sie trotz finanzieller Förderung „keinen betrieblichen Bedarf für Weiterbildung haben“.
- Mit großem Abstand folgt ein knappes Fünftel der Betriebe, für die es schwierig ist, ihre Arbeitskräfte für die Zeit der Weiterbildung freizustellen.
- Jene Betriebe hingegen, die das Programm genutzt haben, bewerten dies überwiegend positiv (57 %). Ein weiteres Drittel urteilte neutral und lediglich 6 % eindeutig negativ.

Für die „Pflege des Maschinenparks“ wird mehr Zeit und Kapazität aufgewendet als für die „Wartung des menschlichen Kapitals im Betrieb“. Personalpolitische Maßnahmen sollen sich häufig nach kurzer Zeit rechnen. Personalentwicklung und Weiterbildung für Arbeitskräfte ab 45/50 Jahren gibt es kaum und innovative Ansätze bleiben schnell in der Konzeptphase stecken. Diesem Denken folgend, gelten Bildungsinvestitionen vielfach noch als weniger lohnend, wenn das Ende des Erwerbslebens langsam näher rückt.

Insgesamt zeichnet sich betriebliche Weiterbildungspolitik durch folgende Besonderheiten aus:

- Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen Erstausbildung und Weiterbildung sowie der Erwerbstätigenquote bei Älteren.
- Die Akzeptanz betrieblicher Weiterbildung hängt in starkem Maße von der Qualifikationsstruktur des Betriebes ab. So nutzen Betriebe mit relativ vielen ungelerten Beschäftigten das Sonderprogramm der BA weit seltener.
- Die Empfänglichkeit der Betriebe für Weiterbildung steigt mit der Kurzfristigkeit des Personalbedarfs.
- Allgemeine Hinweise auf einen bevorstehenden Fachkräftemangel lösen meist aber noch keine eigenen Weiterbildungsaktivitäten aus.
- Betriebliche Maßnahmen sollen sich kurzfristig möglichst rechnen; ohne ergänzende öffentliche Förderung sind Un- und Angelernte sowie Ältere oftmals chancenlos. Die höheren betrieblichen Aufwendungen werden meist als nicht vertretbar angesehen.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb Fort- und Weiterbildung fördert, steigt, wenn der Betrieb tarifgebunden ist und es einen Betriebs-/Personalrat gibt.

5. Strategien zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung Älterer

Die öffentliche Förderung betrieblicher Weiterbildung hat die Personalabteilungen bisher noch nicht zu einem grundlegenden Umdenken hinsichtlich der Weiterbildung älterer Beschäftigter bewegen können. Positive Praxisbeispiele haben nach wie vor Seltenheitswert. Nicht zukünftige Herausforderungen, sondern das Alltagsgeschäft bestimmen meist das personalpolitische Handeln.

Folgenden Erfolgsfaktoren scheinen bei einem Ausbau betrieblicher Weiterbildung große Bedeutung zuzukommen:

1. Betriebliche Initiativen müssen nicht nur plausibel sein, sie brauchen zumeist auch „einzelne engagierte, umsetzungsstarke und sozial anerkannte Personen, die die Maßnahmen in den Unternehmen initiieren und vorantreiben“¹⁴.

¹³ Vgl. IAB-Kurzbericht 23/2007

Mit den Worten eines Betriebsratsvorsitzenden „geht es nicht nur darum, dass man kluge Forderungen aufstellt. Da reagiert noch niemand darauf, selbst wenn sie noch so gut instrumentiert und mit Rechten und Paragraphen belegt sind. Können solche innovativen Ansätze nur im Konsens erreicht werden, geht man auf die Suche nach wohlwollenden Gesprächspartnern“¹⁵.

2. Über die Initiatoren hinaus kommt den Vorgesetzten eine Schlüsselfunktion zu. Denn oftmals entscheiden sie nicht nur über den Personaleinsatz und müssen die Ausfallzeiten für Weiterbildung organisatorisch auffangen, sondern entscheiden auch über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und evt. Arbeitsplatzwechsel der Betroffenen. Die Unterstützung seitens der Führungskräfte muss stärker ausfallen als bisher, um Ältere zur Weiterbildung zu ermutigen und Unsicherheiten abzubauen. Mangelnde Ermutigung und fehlende Anstöße des Unternehmers zur Weiterbildung können durchaus negative Auswirkungen auf Arbeitsplatzzufriedenheit und Leistungsmotivation haben.

3. Entscheidende Bedeutung kommt ebenso der innerbetrieblichen Kommunikation und der Motivierung der Beschäftigten zu. Ältere Arbeitskräfte sehen ihren Berufsweg längst nicht immer als persönlich gestaltbar an oder streben auf ihre „alten Tage“ noch einmal einen Tätigkeitswandel an. Um Versagungsängste zu überwinden und das Interesse bei Lernungewohnten wecken zu können, kommt es auf die richtige persönliche Ansprache und Motivierung, nicht selten aber auch auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, an.

4. Betriebliche Weiterbildung muss an den individuellen Kenntnissen der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sowie ihren konkreten Lernerfahrungen in der Vergangenheit anknüpfen. Gerade für Geringqualifizierte können überschaubare Weiterbildungsmodulare hilfreich sein, die Interesse und Zutrauen für weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen wecken. Alternsgerechtes Lernen muss sich von der Ausbildung Jugendlicher unterscheiden, die bekanntlich weit stärker durch ein Lernen auf Vorrat charakterisiert ist, da es erst später angewendet werden kann. Lernen von und für berufstätige Erwachsene muss hingegen auf den vorhandenen Erfahrungen und Kenntnissen aufbauen und Lernen mit den konkreten Arbeitserfahrungen verknüpfen. Dies setzt voraus, dass die im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen anerkannt und differenzierte Bildungskonzepte angeboten werden. Ein deutlicher Nutzen für die Bewältigung der Arbeitsplatzanforderungen sollte erkennbar sein und die Lern- und Lehrmethoden auf die älteren Teilnehmer ausgerichtet werden, um Frustrationen möglichst zu vermeiden.

5. Ein gutes betriebliches Lern- und Arbeitsklima trägt gleichfalls dazu bei, „dass sich lernentwöhnte Beschäftigte an neuen Arbeitsaufgaben heranwagen, dass ältere Mitarbeitende in einem fremden Arbeitsbereich Fuß fassen, oder dass erfahrene Fachkräfte als Experten in ihrem Arbeitsbereich zufrieden stellend tätig werden können. Die kollegiale Unterstützung in der Gruppe stellt ebenso eine wichtige Ressource zur Bewältigung ungewohnter Lernanforderungen dar“¹⁶. Langjährige monotone Tätigkeiten, für die Mitdenken nicht erwartet und gefördert wird, begünstigt keinesfalls die Lernfähigkeit; Lernkompetenz wird wesentlich durch eine lernförderliche Arbeitsumgebung gefördert.

6. Erfolgreiche betriebliche Weiterbildung braucht einen Nährboden, auf dem neue Maßnahmen entwickelt werden können und der Nutzen für Arbeitgeber wie Beschäftigte gleichermaßen sichtbar wird. Nicht kurzfristige und kurzfristige Personalpolitik ist gefragt, sondern eine längerfristig orientierte Entwicklungsplanung. Aktive Weiterbildung und Erstausbildung sollten Hand in Hand gehen und sich nicht gegenläufig entwickeln. Beide Elemente sind zwei Seiten eines lernförderlichen Arbeitsklimas.

7. Eine Verzahnung und (befristete) Förderung – wie beim Sonderprogramm der BA – für Zielgruppen im Betrieb erscheint sinnvoll. Dies kann dazu beitragen, dass kurzfristige finanzielle Kennziffern nicht überbewertet werden, und dass den längerfristigen Perspektiven

¹⁴ Martina Morschhäuser: Zukunftsorientierte Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen des demographischen Wandels – Beispiele und Strategien, Saarbrücken 2005

¹⁵ Ebenda S. 90

¹⁶ Ebenda

im Betrieb größere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ausgebaut werden sollte ebenso die organisatorische Unterstützung von KMU durch die BA.

Unerlässliche Voraussetzung ist nicht zuletzt „eine betriebliche Einstellungs- und Stellenbesetzungspolitik, bei der vor allem die individuelle Kompetenz zählt, die sich nicht von Alterszuschreibungen leiten lässt und die Alter nicht von vornherein als Negativkriterium wertet. Hierzu bedarf es einer Einstellungsänderung im doppelten Wortsinn. Nur wenn Ältere ebenso wie Jüngere die Chance haben, mit ihren jeweiligen erworbenen Qualifikationen auch die entsprechenden Positionen einzunehmen, lohnt sich der Aufwand des Lernens für sie“¹⁷.

Soweit Betriebs- und Personalräte es schaffen sich für ältere Arbeitnehmer in Unternehmen und Verwaltungen einzusetzen und der Betrieb evtl. altersspezifischen „Motivationsbarrieren“ durch vorbeugende Maßnahmen entgegen wirkt, fördert dies ein gutes Betriebsklima und hohe Arbeitszufriedenheit. Dies ist Voraussetzung dafür, dass ältere Arbeitskräfte eher bereit sind, sich weiterzubilden und sich wechselnden Arbeitsbedingungen anzupassen. Dies ist gleichermaßen im Interesse von „Hans und Hänschen“. Zwar lernt „Hänschen“ zweifelsohne leichter, doch „Hans“ ist gleichfalls dafür zu gewinnen, wenn Arbeitswelt und Ausbildungssystem ihm das Qualifizierungs- und Entwicklungsinteresse vorher nicht abgewöhnt haben. Vielerorts stecken die auf ihre spezifische Situation ausgerichteten Ansätze aber noch in den Kinderschuhen. Öffentliche Förderung – wie das vom DGB initiierte Sonderprogramm der BA zur betrieblichen Weiterbildung – kann dabei trotz aller praktischen Hemmnisse durchaus als Türöffner dienen.

¹⁷ Ebenda S. 128