

# Betriebliche Weiterbildung für Ältere

## Es geht bergauf

Betriebliche Weiterbildung kann für Beschäftigte ein wichtiges Rüstzeug sein, um die Leistungsfähigkeit bis ins höhere Erwerbsalter hinein aufrechtzuerhalten. Tatsächlich ist unter den Betrieben, die Ältere beschäftigten, der Anteil derjenigen, die ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest teilweise weiterbilden, zwischen 2006 und 2011 von sieben auf 13 Prozent gestiegen. Gleichwohl dürfte bei der Weiterbildungsbeteiligung Älterer in manchen Betrieben noch Nachholbedarf bestehen.



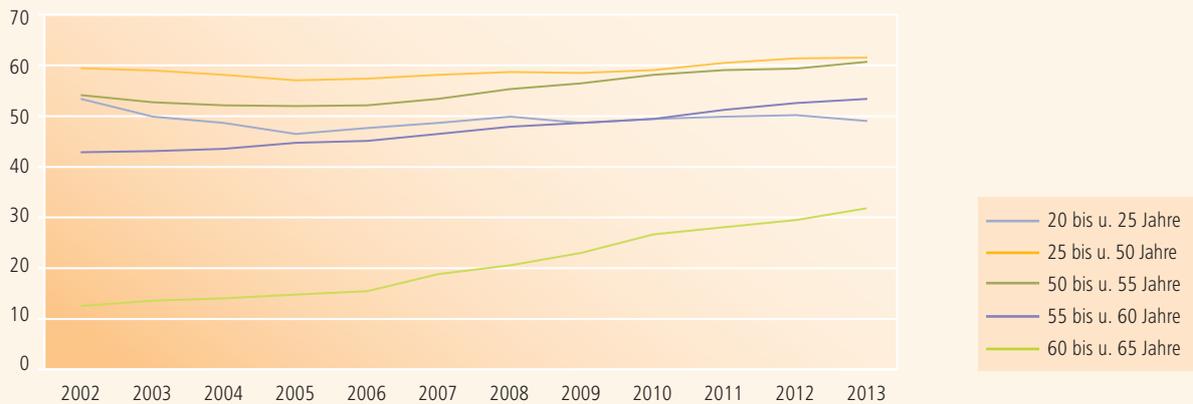
Aufgrund der demografischen Entwicklung wird das inländische Erwerbspersonenpotenzial in den kommenden Jahren deutlich schrumpfen und altern. Die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 50 Jahren hat in den deutschen Betrieben bereits in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Dabei zeigt sich nicht nur eine Zunahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung Älterer, die deutlich über der Entwicklung der Zahl der Beschäftigten unter 50 Jahren liegt, sondern auch eine Annäherung der Beschäftigungsquoten älterer Personen an die Quoten der Jüngeren (vgl. Abbildung 1 auf Seite 53). Gleichwohl ist zu erkennen, dass gerade bei Personen über 55 Jahren der Anteil der Beschäftigten noch deutlich unter dem der jüngeren Personen liegt.

Wenn immer mehr Menschen tatsächlich bis zur Rente arbeiten, gilt es, die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit der Belegschaften auch im höheren Erwerbsalter sicherzustellen. Neben der Frage, inwieweit Betriebe dazu bereit sind, ältere Personen einzustellen beziehungsweise weiterzubeschäftigen, kommt es dabei entscheidend auf Leistungsfähigkeit, Motivation und Kompetenz der älteren Beschäftigten an. Daher sollte lebenslanges Lernen im Sinne einer kontinuierlichen Weiterbildung integraler Bestandteil einer alters- und altersspezifischen Personalpolitik sein. Sie befähigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bis zum Ende ihres Erwerbslebens mit organisatorischen

Abbildung 1

**Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der jeweiligen Bevölkerung nach Altersklassen**

in Prozent



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2014.

©IAB

und technischen Entwicklungen Schritt zu halten und so die Produktivität des Unternehmens zu steigern.

Die Daten des IAB-Betriebspanels – einer jährlichen Befragung von knapp 16.000 Betrieben aller Wirtschaftszweige und Größenklassen – geben Aufschluss darüber, welche Betriebe ihre Beschäftigten weiterbilden (nicht aber über den Anteil der älteren Beschäftigten, die tatsächlich betriebliche Weiterbildung erhalten). Im Jahr 2011 haben insgesamt 13 Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten jenseits der 50 weitergebildet, sei es durch deren Einbeziehung in allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen, sei es durch spezielle Weiterbildungsangebote. Damit ist das betriebliche Weiterbildungsengagement für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den letzten Jahren deutlich gewachsen: Denn in den Jahren 2006 und 2008 hatten lediglich sieben beziehungsweise acht Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten entsprechende Maßnahmen durchgeführt (vgl. Abbildung 2 auf Seite 54).

### Warum Weiterbildung für ältere Beschäftigte in manchen Betrieben noch zu selten stattfindet

Diese Zahlen zeigen aber auch, dass noch immer 87 Prozent der Betriebe im Jahr 2011 keine Weiterbildung für ihre älteren Beschäftigten durchgeführt haben. Dies deutet da-

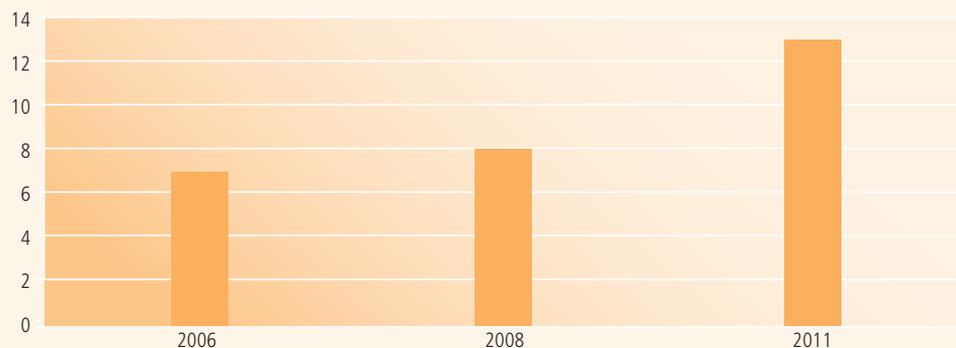
rauf hin, dass die Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe in diesem Alterssegment durchaus noch steigerungsfähig sind. Verschiedenen Untersuchungen zufolge können die Gründe dafür, warum Ältere in manchen Betrieben nur unterdurchschnittlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, im Entscheidungskalkül sowohl der Betriebe als auch der älteren Arbeitnehmer selbst liegen. Aus betrieblicher Perspektive kann es beispielsweise lohnend erscheinen, Weiterbildung auf jüngere, hochqualifizierte Mitarbeiter zu konzentrieren, die sich bereits in der Vergangenheit als lernfähig erwiesen haben und die besonders wissens- bzw. technologieintensive Tätigkeiten verrichten, für deren Ausübung regelmäßige Weiterbildung unerlässlich ist. Aus individueller Perspektive wird unter anderem berichtet, dass gerade (ältere) Personen, die längere Zeit nicht mehr gelernt oder schlechte Erfahrungen mit dem Lernen gemacht haben, sich oftmals scheuen, an Qualifizierungsaktivitäten teilzunehmen. Zudem wird argumentiert, dass ältere Mitarbeiter häufig geringere (finanzielle) Anreize haben sich weiterzubilden als jüngere bzw. sich ab einem gewissen Alter oftmals eine Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten einstellt und eine Beteiligung an Weiterbildung als nicht mehr erforderlich eingeschätzt wird.

Zu berücksichtigen ist indes, dass das tatsächliche

Abbildung 2

**Anteil der Betriebe, die ältere Beschäftigte weiterbilden**

in Prozent



Anmerkung: Basis: Betriebe mit über 50-jährigen Beschäftigten

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006, 2008 und 2011; querschnittsgewichtete Daten.

©IAB

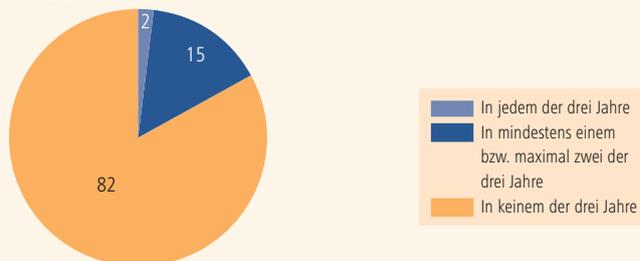
Engagement der Betriebe möglicherweise über das im IAB-Betriebspanel erfasste Niveau hinausgeht. Dies hat damit zu tun, dass quantitative Erhebungen wie das IAB-Betriebspanel ihren Fokus auf formelle Personalmaßnahmen richten, wohingegen in vielen Betrieben, gerade in den kleineren, eher informelle Aktivitäten oder situative Lösungen im Vordergrund stehen dürften. Hinzu kommt, dass der Anteil der Betriebe, die ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterbilden, größer ausfällt, wenn man nicht nur ein einzelnes Jahr zugrunde legt, sondern einen

Zeitraum von mehreren Jahren. Betrachtet man die Daten des IAB-Betriebspanels für die Jahre 2006, 2008 und 2011 in Summe, dann sinkt der Anteil der weiterbildungsabstinenten Betriebe: 82 Prozent der Betriebe mit Älteren haben in keinem der drei betrachteten Jahre ihre über 50-jährigen Beschäftigten weitergebildet. Umgekehrt haben also knapp 18 Prozent der Betriebe ihre älteren Beschäftigten zumindest einmal in den drei beobachteten Jahren weitergebildet (vgl. Abbildung 3). Dabei waren etwa zwei Prozent der Betriebe regelmäßig, also in allen drei Jahren, in der Weiterbildung ihrer älteren Mitarbeiter aktiv, rund 15 Prozent haben solche Qualifizierungsmaßnahmen hingegen nur in einem oder zwei Jahren angeboten.

Abbildung 3

**Anteil der Betriebe, die ältere Beschäftigte weiterbilden, für die Jahre 2006, 2008 und 2011**

in Prozent



Anmerkung: Betriebe mit über 50-jährigen Beschäftigten; Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006, 2008 und 2011; längsschnittsgewichtete Daten.

©IAB

**Betriebe mit moderner technischer Ausstattung bilden häufiger weiter**

Über das Weiterbildungsengagement der Unternehmen für ihre ältere Belegschaft entscheiden verschiedene Faktoren. So bilden etwa Betriebe, die über eine institutionalisierte Personalarbeit verfügen, unabhängig von ihrer Größe älteres Personal häufiger oder regelmäßiger weiter. Zudem haben Ältere bessere Chancen, in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen zu werden, wenn das Weiterbildungsengagement der Betriebe generell relativ hoch ist. Festzustellen ist auch, dass Betriebe, die ande-

re altersspezifische Personalinstrumente einsetzen – etwa eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter –, auch in der Weiterbildung Älterer überdurchschnittlich aktiv sind. Viele Betriebe scheinen folglich nicht nur auf einzelne Aktivitäten zu setzen, sondern ergreifen ein Bündel an Maßnahmen, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften auch im höheren Erwerbsalter zu sichern. Weiterhin bilden Betriebe ihre älteren Beschäftigten eher weiter, wenn sie über einen hohen Anteil an älterem und qualifiziertem Personal verfügen. Schließlich zeigt sich, dass die technische Ausstattung eines Betriebes ebenfalls für das Angebot an Weiterbildung relevant ist: So nehmen Beschäftigte insgesamt, aber auch Ältere, deutlich häufiger an Qualifizierungsaktivitäten teil, wenn sie in einem Betrieb mit moderner technischer Ausstattung arbeiten.

### Fazit

Die Weiterbildung von älteren Beschäftigten kann erheblich dazu beitragen, Leistungsfähigkeit, Kompetenzen und Motivation über das Erwerbsleben hinweg aufrechtzuerhalten. Wie die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, ist der Anteil der Betriebe, die Weiterbildungsmaßnahmen für ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten, in den letzten Jahren kräftig gestiegen. Zugleich lassen die Zahlen vermuten, dass die Weiterbildungsbeteiligung Älterer in manchen Betrieben noch besser sein könnte – sei es, weil die Betriebe selbst zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, sei es, weil die Älteren selbst nicht daran interessiert sind. Dabei hängt das betriebliche Angebot an Weiterbildung von einer Vielzahl an Faktoren ab – etwa der Ausrichtung der Personalarbeit, der Betriebsgröße oder der technischen Ausstattung.

Eine ausführlichere Darstellung dieses Beitrags findet sich bei: Bellmann, Lutz; Dummert, Sandra; Leber, Ute (2013): Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittanalyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels. In: Die Unternehmung. Swiss Journal of Business Research and Practice, Jg. 67, H. 4, S. 311-330.



### Die Autoren



**Prof. Dr. Lutz Bellmann**  
ist Leiter des Forschungsbereichs  
„Betriebe und Beschäftigung“  
am IAB.  
[lutz.bellmann@iab.de](mailto:lutz.bellmann@iab.de)



**Dr. Ute Leber**  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin  
im Forschungsbereich „Betriebe  
und Beschäftigung“ am IAB.  
[ute.leber@iab.de](mailto:ute.leber@iab.de)



**Sandra Dummert**  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin  
im Forschungsbereich „Betriebe  
und Beschäftigung“ am IAB.  
[sandra.dummert@iab.de](mailto:sandra.dummert@iab.de)