

## Anleitung zur Altersstrukturanalyse

Die aktuelle Altersstruktur der Erwerbstätigen ist in Deutschland wie in den meisten europäischen Ländern dadurch gekennzeichnet, dass vergleichsweise wenige Erwerbstätige im Alter von 55 und mehr Jahren sowie relativ wenige junge unter 30 Jahren einer großen Anzahl von Beschäftigten mittleren Alters gegenüberstehen. Viele Unternehmen haben entsprechend „gestauchte“ bzw. „komprimierte“ Altersstrukturen. Der Altersaufbau in einzelnen Firmen kann jedoch auch – entgegen dem allgemeinen Trend – „jugend“- oder „alterszentriert“ oder auch ausgewogen sein. Wie sich konkrete Belegschaften altersmäßig zusammensetzen, dies ist z.B. abhängig vom Ausmaß der Neueinstellungen und der Fluktuation in den Unternehmen, vom Alter und der Größe der Betriebe, von der Branche und der Region, in der sie sich befinden, vom üblichen Zeitpunkt des Berufsaustritts älterer Mitarbeiter oder von der wirtschaftlichen Situation.

Eine Analyse der betriebsspezifischen Altersstruktur kann einen guten Einstieg darstellen, um sich im Unternehmen intensiver mit dem „Altersthema“ auseinanderzusetzen. Die Altersstrukturanalyse richtet sich auf die Gegenwart und wagt zugleich einen Blick in die Zukunft:

- Die *aktuellen Altersstrukturdaten* werden für die Belegschaft insgesamt, gegebenenfalls auch für einzelne Betriebsteile oder Belegschaftsgruppen, erfasst.
- Unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung wird eine *Prognose der zukünftigen Altersstruktur* erstellt.

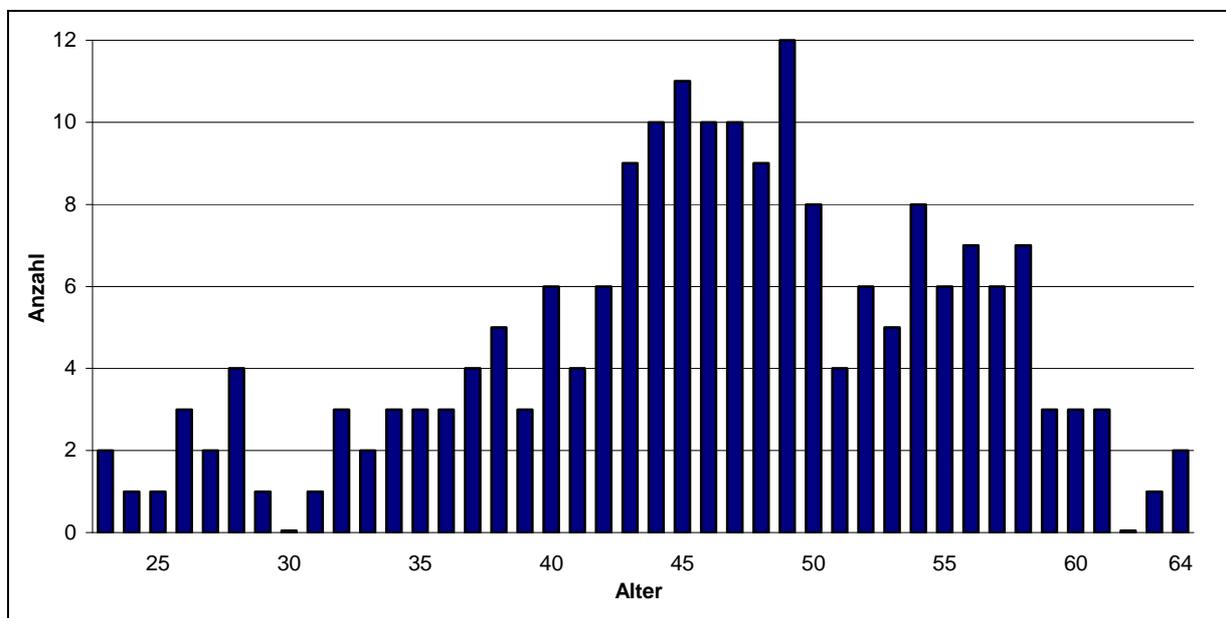
Eine Altersstrukturanalyse liefert Informationen. Vor allem aber wirft sie Fragen auf. Die aufbereiteten Daten alleine sagen noch nichts über konkret vorhandene oder mögliche personalpolitische Probleme aus. Sie müssen interpretiert werden, und zwar im Zusammenhang mit den gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen, der Qualifikationsstruktur, den Personaleinsatzstrategien und der Personalplanung im Unternehmen. Ein hoher Anteil älterer Arbeitnehmer bedeutet in der Automobilmontage oder in einer Gießerei etwas anderes als in einer Lohnbuchhaltung oder in einer Volkshochschule.

Indem die Altersstrukturanalyse die zukünftige personalpolitische Situation ins Blickfeld nimmt, kann sie als Frühwarnsystem fungieren, das beispielsweise Qualifizierungsbedarf, drohende personelle Engpässe oder eine notwendige Nachfolgeplanung bei anstehendem Berufsaustritt Älterer frühzeitig anzeigt.

## Berechnung und Darstellung der aktuellen Altersstruktur

Der erste Schritt der Analyse besteht darin, sich die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft als Ganzes vor Augen zu führen. Dabei kann man die Anzahl der Beschäftigten pro Jahrgang oder entsprechend vorab gebildeter Altersklassen abbilden (etwa „unter 20 Jahre“, „20 bis 24 Jahre“, „25 bis 29 Jahre“, usw.). Für Mittel- und Großbetriebe ist es in jedem Fall sinnvoll, nicht nur die absoluten Zahlen, sondern auch die prozentualen Anteile zu berechnen, um Daten unterschiedlicher Jahre oder auch unterschiedlicher Betriebsteile miteinander vergleichen zu können. Ein weiterer Vergleichswert stellt der Altersdurchschnitt dar (in der Regel das arithmetische Mittel).

Abbildung 1: Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstruktur der Beschäftigten 2006



Abgebildet in einem Säulendiagramm erkennt man, welche Altersgruppen im Unternehmen dominieren und welche eher unterrepräsentiert sind bzw., ob alle Kohorten in nennenswertem Umfang vertreten sind.

Die Altersstrukturdaten liefern Hinweise auf mögliche personalpolitische Herausforderungen, die aber erst im Zusammenhang mit weiteren Gegebenheiten und Entwicklungen im Unternehmen genauer eingeschätzt werden können. Verweist die Altersstruktur auf auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen, so lassen sich daran anknüpfend Fragen formulieren, die im Personalmanagement diskutiert werden sollten, beispielsweise:

- Bei Überwiegen der älteren Beschäftigten (alterszentrierte Altersstruktur):
  - Ist der Zeitpunkt des voraussichtlichen Berufsaustritts der Beschäftigten bekannt?
  - Drohen durch den Weggang der Älteren personelle Engpässe oder Know-how-Verlust?
  - Gibt es Verfahren des frühzeitigen und systematischen Wissenstransfers im Betrieb (z. B. Nachfolge- und Patenmodelle)?
  - Treten Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme bei den älteren Mitarbeitern gehäuft auf?
- Bei Dominanz der mittleren Jahrgänge (mittelzentrierte Altersstruktur):
  - Ist damit zu rechnen, dass die geburtenstarken mittleren Jahrgänge langfristig im Unternehmen bleiben werden und somit als große Gruppe auch gemeinsam altern?
  - Werden sie zu einem späteren Zeitpunkt als die heute ältere Generation in Rente gehen?
  - Wie können die Gesundheit und die Qualifikation dieser personenstarken Altersgruppe so gefördert werden, dass sich ihre Leistungsfähigkeit eher erhöht als dass sie abnimmt?
- Bei Dominanz der jüngeren Beschäftigten (jugendzentrierte Altersstruktur):
  - Ist angesichts der jugendzentrierten Altersstruktur mit einer besonders hohen Fluktuation der Beschäftigten und mit Engpässen bei der Fachkräfte-rekrutierung zu rechnen?
  - Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken, um die soziale Stabilität im Unternehmen zu erhöhen oder um eine ausgewogenere Altersstruktur zu erreichen?

Insbesondere in größeren Unternehmen ist es aufschlussreich, die Altersstruktur einzelner Werke und Standorte, von bestimmten Abteilungen oder Beschäftigtengruppen (z.B. Gewerbliche und Angestellte, Führungskräfte) gesondert auszuwerten bzw. sie nach ihrer Altersstruktur zu vergleichen. Auf diese Weise kann man erkennen, ob es bestimmte Betriebsteile mit besonders hohem Altersdurchschnitt gibt. Auch hier werfen Auffälligkeiten Fragen auf, die besprochen werden sollten, etwa:

- Ist ein höheres Durchschnittsalter in bestimmten Unternehmensbereichen mit Blick auf die dortigen Arbeitsanforderungen besonders problematisch?
- Lassen sich aus den Daten Prioritäten ableiten, in welchen Betriebsteilen oder für welche Beschäftigtengruppen schwerpunktmäßig Maßnahmen altersgerechter Arbeitsgestaltung entwickelt werden sollten?

### **Vorgehensweise zur Analyse der aktuellen Altersstruktur**

1. Festlegung der Einheiten, die untersucht werden sollen:
  - das gesamte Unternehmen
  - bestimmte Unternehmensbereiche, Abteilungen oder Standorte
  - ausgewählte Beschäftigten- bzw. Funktionsgruppen (z.B. Führungskräfte, Gewerbliche/Angestellte, unterschiedliche Qualifikationsgruppen)
2. Berechnung und Darstellung:
  - Summierung der Beschäftigtenanzahl pro Jahrgang oder Zuordnung zu gebildeten Altersgruppen (Fünf- oder Zehnjahresschritte; ggf. Ausrichtung der Klassen an der Systematik der vorhandenen Personalstatistik)
  - Berechnung der Anteilswerte
  - Berechnung des Altersdurchschnitts
  - Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendigrammen
3. Interpretation der Ergebnisse:
  - Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Analyseeinheiten (Betriebsteile, Beschäftigtengruppen)
  - gegebenenfalls Vergleich der Altersstruktur und der Durchschnittswerte mit Vergleichsdaten der Branche
  - Ableitung und Diskussion möglicher personalpolitischer Probleme

### **Prognose der Altersstruktur**

Die aktuelle Altersstruktur stellt Fakten dar und kann einfach berechnet werden. Die Projektion der Altersstruktur in die Zukunft ist dagegen stets mit Annahmen und Unsicherheiten behaftet und von daher schwieriger durchzuführen.

Den Ausgangspunkt für die Prognose bilden die ermittelten Daten der aktuellen Altersstruktur. Diese können allerdings nicht einfach fortgeschrieben werden; dann wäre die Vorausschau sehr ungenau. Vielmehr müssen zunächst Annahmen über zentrale Einflussfaktoren der zukünftigen Altersstruktur getroffen werden, die dann der Berechnung zu Grunde gelegt werden.

Wesentliche Variablen, die definiert werden müssen, sind:

- *Personalbestand*  
Ist von einem weitgehend gleich bleibenden Personalbestand auszugehen? Oder wird er eher wachsen bzw. sinken? Welche Größenordnung ist hier wahrscheinlich?

Zu berücksichtigen sind dabei die Geschäftsentwicklung, geplante Rationalisierungen und betriebliche Umstrukturierungen.

▪ *Neueinstellungen*

In welchem Umfang sind Neueinstellungen zu erwarten? Wie viele Auszubildende gibt es und wie wird sich die Ausbildungsquote entwickeln? Werden alle Auszubildenden übernommen? Wie werden sich Neueinstellungen von ihrem Alter her verteilen?

▪ *Fluktuation*

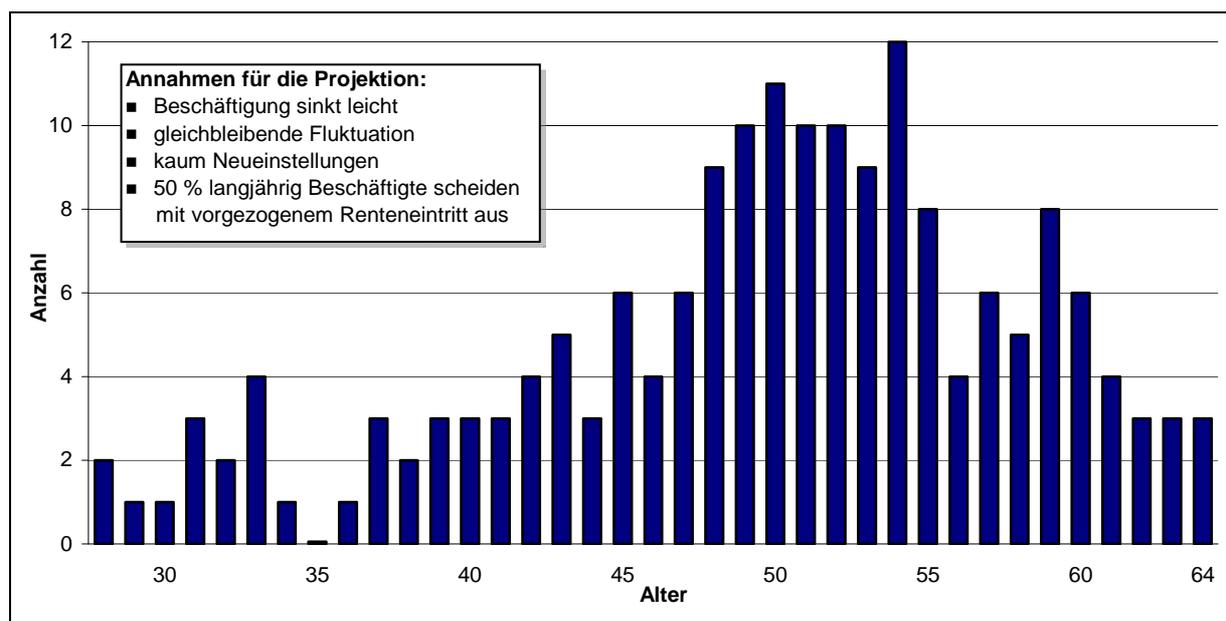
Von welcher Fluktuationsquote ist, differenziert für die unterschiedlichen Altersgruppen, auszugehen? Werden die Raten zukünftig eher gleich bleiben oder sind Veränderungen wahrscheinlich?

▪ *Berufsaustritt*

In welchem Alter werden die älteren Mitarbeiter zukünftig voraussichtlich das Unternehmen verlassen? Wie viele Beschäftigte werden in den kommenden Jahren in Rente gehen? Zu beachten sind veränderte gesetzliche Regelungen, wie beispielsweise ein erhöhtes Renteneintrittsalter oder reduzierte Frühverrentungsmöglichkeiten.

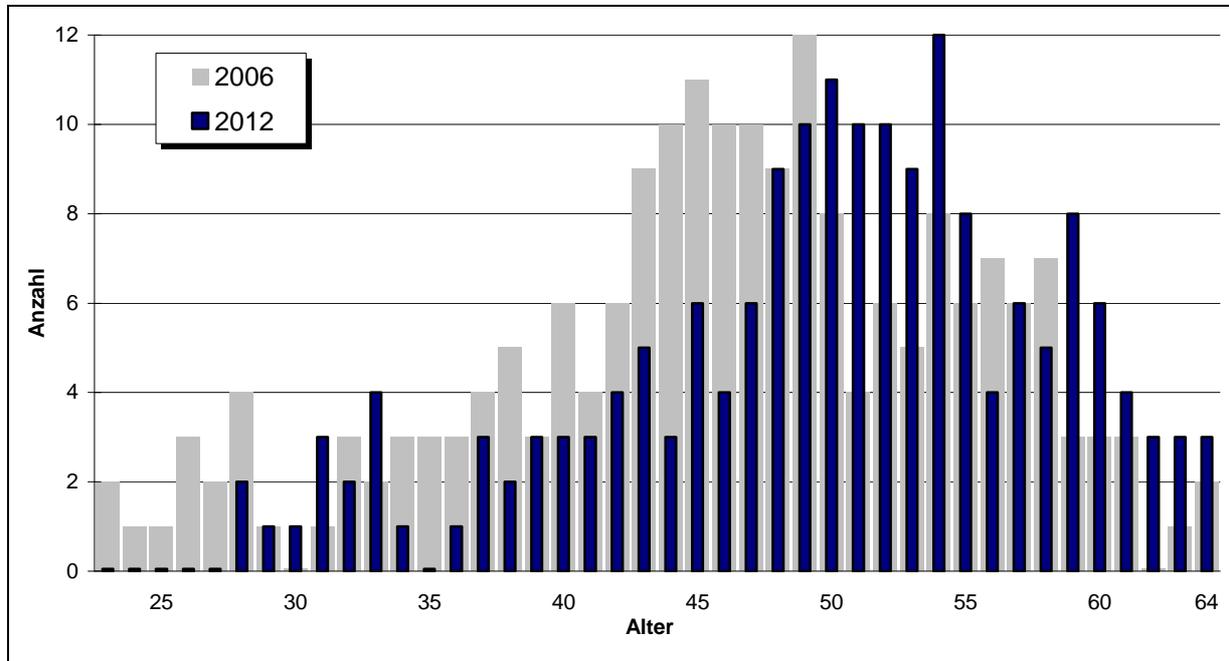
Als Prognosezeitpunkt ist es sinnvoll, einen Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren zu wählen. Er sollte nicht in zu großer Ferne liegen, damit noch realistische Annahmen getroffen werden können. Er sollte aber weit genug gefasst sein, um auch deutliche Veränderungen veranschaulichen zu können.

Abbildung 2: Beispiel aus einem Unternehmen: Prognose der Altersstruktur für das Jahr 2012



Bei der Berechnung und Darstellung der Altersstruktur der Zukunft sollte ebenso vorgegangen werden wie bei der Erfassung der aktuellen Altersstruktur, um eine direkte Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen.

**Abbildung 3: Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstrukturvergleich 2006-2012**



Im Vergleich der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur lässt sich erkennen, ob und in welchem Ausmaß sich die Belegschaft verjüngen oder altern wird. Es werden bestehende und zukünftige Brüche und markante Abweichungen zwischen den Altersgruppen deutlich, die auf ihre Problemhaltigkeit zu hinterfragen sind. Auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen können auf mögliche zukünftige personalpolitische Probleme hinweisen.

Zeigt die Prognose, so der häufige Fall, eine Entwicklung von einer mittel- zu einer alterszentrierten Altersstruktur an, so stellen sich folgende Fragen:

- Birgt der wachsende Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen Risiken erhöhter Fehlzeiten, eines Anstiegs von „Arbeits- und Leistungsgewandelten“, von Qualifikationsdefiziten oder einer eingeschränkten Personaleinsatzflexibilität?
- Was kann heute dafür getan werden, um die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der zukünftig Älteren zu erhalten und zu fördern?
- Ist mit einem starken Know-how-Verlust zu rechnen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge als große Gruppe in Rente gehen? Wie kann dem frühzeitig entgegen gewirkt werden?

- Sollten, um keine „Jahrgangslücken“ entstehen zu lassen und um die Altersstruktur auszubalancieren, gezielt junge Arbeitskräfte – über den akuten Personalbedarf hinaus – eingestellt bzw. mehr Auszubildende übernommen werden?

Ziel der Prognose ist, auf einer realitätsnahen Datengrundlage mögliche personalpolitische Probleme der Zukunft heute schon vorwegzunehmen und Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels zu entwickeln, bevor das Alter im Unternehmen zum Problem wird.

#### **Vorgehensweise zur Prognose der Altersstruktur**

1. Ausgangspunkt: Aktuelle Altersstrukturdaten
2. Berechnung und Darstellung:
  - Definition der Variablen (Beschäftigungsentwicklung, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt)
  - Hochrechnung der aktuellen Altersstrukturdaten unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen (gegebenenfalls Entwicklung mehrerer Szenarien mit unterschiedlichen Voraussetzungen)
  - Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendigrammen, im Vergleich zur aktuellen Altersstruktur
3. Interpretation der Ergebnisse:
  - Vergleich der aktuellen mit der prognostizierten Altersstruktur
  - Identifizierung möglicher zukünftiger personalpolitischer Probleme
  - Entwicklung von Lösungsstrategien

Suchen Unternehmen externe Unterstützung bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse, so stehen ihnen zahlreiche Handlungsanleitungen sowie auf dieses Thema spezialisierte Beratungsangebote zur Verfügung. Unter den ausgearbeiteten „Tools“ finden sich auch EDV-Versionen.

#### **Autorinnen:**

**Dr. Martina Morschhäuser**

**Dr. Ingrid Matthäi**