

## Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose

Sibylle Adenauer, Stand: 21. März 2018

### Inhalt

- 1 Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose: ein Frühwarnsystem der Personalarbeit
- 2 Zielsetzung und Nutzen einer Altersstrukturanalyse und -prognose
- 3 Benötigte Daten
- 4 Durchführung
- 5 Vier Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen
- 6 Instrumente zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse und -prognose
- 7 Literatur und Literaturhinweise

### 1 Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose: ein Frühwarnsystem der Personalarbeit

Die Altersstrukturanalyse und -prognose ist ein Instrument der strategischen Personalplanung; sie veranschaulicht die aktuelle Altersstruktur und Altersverteilung der Belegschaft und ermöglicht durch Fortschreibung den Blick in die Zukunft – das heißt: auf die künftige Altersstruktur der Belegschaft.

Als Frühwarnsystem liefert sie konkrete Anhaltspunkte z. B. für die folgenden personalpolitischen Fragenstellungen:

- In welchen Bereichen des Unternehmens ist welche Personal- und Altersstruktur vorhanden und welche Entwicklung ist abzusehen?
- Welche Beschäftigtengruppen und welche Funktionsbereiche (z. B. Ingenieure, Facharbeiter, Entwicklung & Konstruktion, Vertrieb) weisen schon einen größeren Anteil an Älteren auf? Wo muss der erforderliche Bedarf an Qualifikationen frühzeitig gesichert werden?
- Welche Wissens- und Erfahrungsträger stehen wann vor der Verrentung? In welchen Bereichen oder für welche Funktionen muss die rechtzeitige Weitergabe von Wissen und Erfahrung organisiert werden?

**Beispiel:**

In einem Unternehmen führte eine Altersstrukturanalyse und die Fortschreibung um fünf Jahre zu folgendem Ergebnis: Von rund 110 Beschäftigten waren 40 % über 50 Jahre alt, 10 Mitarbeiter waren über 60 Jahre alt. Zu den Älteren gehörten auch Mitarbeiter mit Leitungsfunktion, d. h. Betriebsleiter und Meister. Das Unternehmen sah sich mit der Herausforderung konfrontiert, für die Nachfolge der ausscheidenden Mitarbeiter zu sorgen, – z. B. durch Aus- und Weiterbildung von eigenem Personal oder durch Rekrutierung am externen Arbeitsmarkt – und dafür zu sorgen, unternehmensrelevantes Erfahrungswissen durch Wissenstransfer im Unternehmen zu halten.

**2 Zielsetzung und Nutzen einer Altersstrukturanalyse und -prognose**

Ziel der Altersstrukturanalyse und -prognose ist es, anhand einer Datengrundlage aufzuzeigen, ob bzw. welcher Handlungsbedarf sich für die Personalarbeit durch altersstrukturelle Veränderungen abzeichnet. Schon heute sollte ein Unternehmen aktiv werden und damit den Herausforderungen „von morgen“ rechtzeitig entgegentreten.

Die Daten aus einer Altersstrukturanalyse und -prognose helfen Ihnen bei der Behandlung folgender Fragen und Themen:

- In welchen Bereichen stehen welche Erfahrungsträger vor der Verrentung? Wo und für welche Funktionen muss rechtzeitig die Weitergabe von Wissen und Erfahrung organisiert werden?
- Wo müssen Sie an eine Nachfolgeplanung denken?
- Dort, wo die Altersstrukturanalyse und -prognose einen hohen Anteil älterer Beschäftigter ausweist oder künftig einen höheren Anteil erwarten lässt, sollte geprüft werden, inwieweit die Beschäftigten unabhängig vom Alter in die betriebliche Weiterbildung eingebunden sind. Ist das nicht der Fall, so ist die Weiterbildung altersunabhängig auszurichten, um den erforderlichen Qualifikationsbedarf für das Unternehmen sicherzustellen.
- Die Ergänzung der Altersstrukturanalyse und -prognose um eine Fehlzeitenanalyse nach Alter zeigt auf, in welchen Bereichen zum Beispiel Arbeitsbedingungen ergonomisch besser gestaltet werden können. Über die Fehlzeitenanalyse lässt sich auch bestimmen, wo Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sinnvoll sind, um die gesundheitliche Leistungsfähigkeit präventiv zu fördern oder aktuell wiederherzustellen beziehungsweise zu stärken. Ältere sind nicht häufiger krank als Jüngere, aber sie fallen oft länger aus.
- Eine Ergänzung der Daten aus der Altersstrukturanalyse zum Beispiel um Daten der Unfallstatistik nach Alter zeigt auf, wo entsprechende – auch präventive – Maßnahmen der Arbeitsgestaltung notwendig sind, um Unfälle zu vermeiden.

### 3 Benötigte Daten

Im Wesentlichen benötigen Sie für eine Altersstrukturanalyse und -prognose folgende Mitarbeiterdaten:

- Personalnummer
- Name
- Alter (Geburtsdatum)
- Eintrittsdatum ins Unternehmen
- Geschlecht
- betriebsbezogene Qualifikation
- betrieblicher Einsatzbereich/Funktion

Je nachdem, welche Informationen Sie benötigen, kann es sinnvoll sein, mehrere Kriterien zu kombinieren – zum Beispiel Vertriebsmitarbeiter an allen Standorten des Unternehmens.

### 4 Durchführung

Eine Altersstrukturanalyse und -prognose umfasst drei Schritte:

1. eine Bestandsaufnahme der aktuellen Belegschaftsstruktur nach Alter und Qualifikation,
2. eine Prognose ihrer voraussichtlichen Entwicklung, üblicherweise für die kommenden 5 bis 10 Jahre, sowie
3. die Bewertung der Altersstruktur und ihrer voraussichtlichen Entwicklung bezogen auf die aktuellen, die mittelfristigen und die längerfristigen Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie.

Der Aufwand für die Datengenerierung umfasst in Unternehmen mit 500 Beschäftigten rund einen Personentag. Für Unternehmen mit bis zu 40 Beschäftigten reicht je nach Datenverfügbarkeit ein Zeitaufwand von rund einer Stunde aus.

Wenn Ihr Unternehmen weniger als 20 Beschäftigte hat, reicht für einen ersten Überblick eine einfache händische Altersstrukturanalyse. Für größere Unternehmen und für eine tiefer gehende differenzierte Analyse sollte ein EDV-gestütztes Tool genutzt werden. Eine Übersicht über kostenfreie Tools gibt das ifaa-Factsheet: Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung (Adenauer 2016).

Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, sollte die Altersstrukturanalyse differenziert durchgeführt werden – zum Beispiel für

- Abteilungen, Betriebsbereiche, Funktionsbereiche
- Prozesse (Kernprozesse/Funktionsbereiche)
- Qualifikationen
- bestimmte Beschäftigtengruppen mit Schlüsselfunktionen für Unternehmen (zum Beispiel Führungskräfte, Ingenieure, Facharbeiter)
- Standorte

Die Daten werden für die Präsentation vor der Geschäftsleitung und den Führungskräften aufbereitet und gemeinsam mit den Daten aus der regionalen Standortanalyse und Qualifikationsbedarfsanalyse interpretiert (Adenauer 2015; Adenauer 2013).

Handlungsbedarf kann erst dann abgeleitet werden, wenn die Daten der Altersstrukturanalyse und -prognose gemeinsam mit den Ergebnissen aus der regionalen Umfeldanalyse und der Qualifikationsbedarfsanalyse an den Unternehmenszielen gespiegelt werden. Dabei ist auch wichtig, wie gut das Unternehmen im Hinblick auf eine demografiefeste leistungsförderliche Personalarbeit bereits aufgestellt ist und an welche bestehenden Maßnahmen es anknüpfen kann.

## **5 Vier Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen**

Es gibt vier Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen. Sie bergen unterschiedliche Risiken (Abbildung 1).

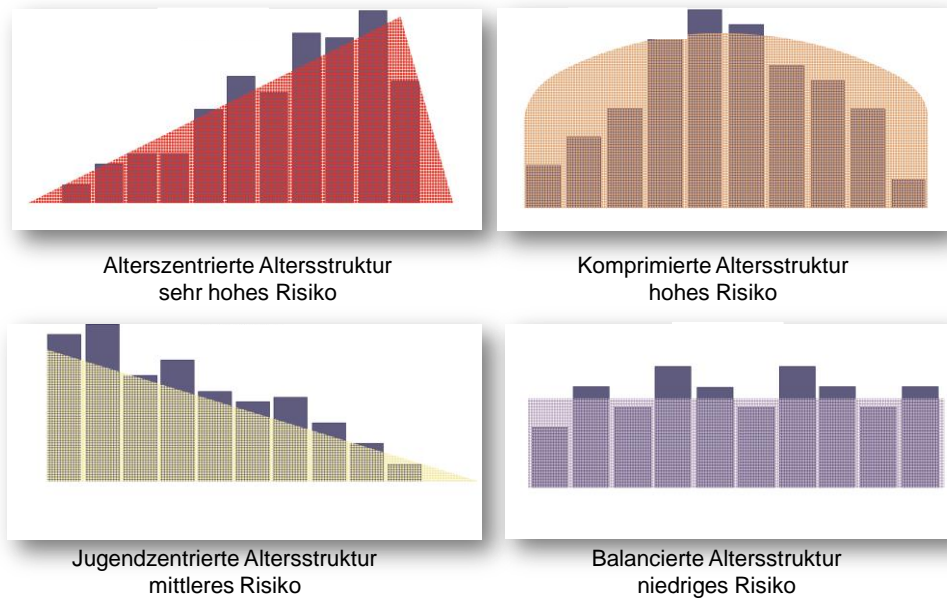


Abb. 6: Vier Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen (Quelle: BMWi, 2007)

Abb 1: Vier Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen (BMWi 2007)

- Die *alterszentrierte Verteilung der Belegschaftsstruktur* birgt ein **sehr hohes Risiko**; in unmittelbarer Zukunft wird ein Großteil der Mitarbeiter fast zeitgleich aus dem Unternehmen ausscheiden. Damit ist zum Beispiel die Gefahr verbunden, dass dem Unternehmen in Kürze wichtiges Know-how verloren geht.
- Die *komprimierte Altersstruktur* birgt ein **hohes Risiko** in der Zukunft. Die Beschäftigten der mittleren Altersgruppe bilden derzeit, wie das in vielen Unternehmen der Fall ist, den größten Anteil an der Belegschaft. In absehbarer Zeit werden sie als die Älteren über 50 Jahre den größten Anteil an der Belegschaft ausmachen. Auch hier werden Probleme entstehen, da viele Beschäftigte nahezu zeitgleich aus dem Unternehmen ausscheiden.
- Die *jugendzentrierte Altersstruktur* findet man häufig in Unternehmensneugründungen. Sie birgt **derzeit kein Risiko**. Der niedrige Altersdurchschnitt in diesem Beispiel wirft aktuell keine demografischen Fragestellungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften auf. Mittelfristig kann sich ein Risiko ergeben, wenn nicht kontinuierlich für Nachwuchskräfte gesorgt wird.
- Die *ausgewogene Altersstruktur* birgt **kein bzw. ein niedriges Risiko**. Hier sind alle Altersgruppen ungefähr gleich stark vertreten. Jede Altersgruppe (Alterskohorte) kann durch die jeweils nachfolgende Kohorte ersetzt werden, vorausgesetzt, dass kontinuierlich für Nachwuchskräfte gesorgt wird.

## 6 Instrumente zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse und -prognose

Eine Übersicht über kostenfreie Tools gibt das Factsheet: Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung (Adenauer 2016).

## 7 Literatur und Literaturhinweise

Adenauer (2016) Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Adenauer S (2015) Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept & Instrumente. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 55–88

Adenauer S (2013) Von der demografischen Analyse zum Demografiemanagement-Prozess. Mit Schnellcheck „Demografiefeste Personalarbeit“. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (217):32–38

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007) (Hrsg) Ratgeber Demografie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin

### Literaturhinweise

Morschhäuser M, Matthäi I (o. J.) Anleitung zur Altersstrukturanalyse. LagO Länger arbeiten in gesunden Organisationen, iso Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken (Hrsg) als pdf: Stichworte bei google eingeben

Ottersböck N (2017) Wissensmanagement kompakt. Informationen | Instrumente | Methoden | Praxisbeispiele | Arbeit 4.0 & Digitalisierung. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Parlitz F, Schulte R, Wiedemann J (2014) Demografiefeste Personalarbeit – Instrumente aus dem Projekt „Fachkräftesicherung“. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (219):24–31