

## **Ein Blick in die Zukunft**

### **Die Altersstrukturanalyse und ihre Möglichkeiten**

Der demografische Wandel vollzieht sich zunächst unbemerkt. Zwar ist bekannt, dass die Geburtenrate in Deutschland und in den meisten europäischen Ländern seit Jahren deutlich zurückgeht und die Lebenserwartung - bei weitgehend guter Gesundheit - weiterhin steigt. Auf die Personalsituation in den Betrieben hat dies jedoch bisher kaum spürbare Auswirkungen.

Oder stellen Sie bereits fest, dass die Lehrer Ihrer Kinder schon alle über 50 sind? Stehen in Ihrem Viertel bereits Wohnungen oder ganze Häuserblocks leer? Müssen Sie oder ihre Familienmitglieder zwei Stunden Fahrtzeit mit dem Bus einplanen oder wochenlang auf einen Termin beim Augen- oder Hautarzt warten? Findet ihr Unternehmen trotz mehrmaliger Annoncen keine geeigneten Fachkräfte oder Auszubildende mehr? Dann bekommen Sie bereits einen Vorschmack auf die zukünftigen Entwicklungen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden schon in den nächsten Jahren deutlicher sichtbar werden. Kleine und mittlere Unternehmen, die mit der Bewältigung des Tagesgeschäftes mit seinen drängenden Anforderungen und aktuellen Problemen beschäftigt sind, haben zumeist keine Vorstellung davon, wie ihr Unternehmen in 5 oder gar 10 Jahren dastehen wird. Sie unterschätzen die Bedrohung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, die durch die demografischen Veränderungen entstehen kann.

Besonders früh und besonders deutlich sind die Entwicklungen in Ostdeutschland zu spüren. So werden schon ab 2006 Jahr für Jahr ca. 40% weniger junge Leute die Schulen verlassen und für Ausbildungen und Studiengänge zur Verfügung stehen. Der sog. „Wende-Knick“ beginnt sich auszuwirken. Hinzu kommt, dass viele junge Frauen aus den neuen Ländern ihre heimatlichen Regionen verlassen (haben), um anderswo Ausbildung und Arbeit zu finden - die meisten bleiben dann aber auch dort, wo sie dieses gefunden haben. Beides zusammen führt zu einer zunehmenden „Unterjüngung“ insbesondere in ländlichen Regionen in Ostdeutschland.

#### **Was können Unternehmen tun, wenn sie sich den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen wollen?**

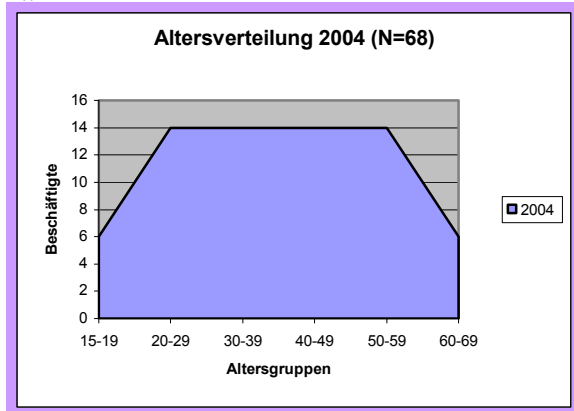
Ein erster Schritt kann die Analyse der derzeitigen Situation und eine Erweiterung des Planungshorizontes sein. Dazu bietet sich die Betrachtung der Altersstruktur im Unternehmen an.

Dabei können einige Leitfragen helfen, um einen aktuellen Eindruck zu bekommen:

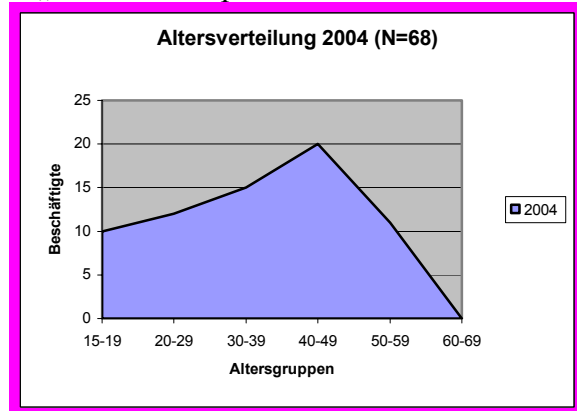
- Wie stellt sich die Altersstruktur des Gesamt-Unternehmens dar?
- Wie entwickelt sich der Altersdurchschnitt? Wie hoch ist die Fluktuation?
- Unterscheiden sich die Altersstrukturen zwischen den Abteilungen oder den Funktionen? Wie ist die Situation in strategisch wichtigen Bereichen?
- Gibt es Besonderheiten bei verschiedenen Qualifikationsgruppen (Un- und Angelernte, Fach- und Führungskräfte)?
- Wie wird sich die Altersstruktur voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln? Gibt es bereits Problembereiche oder Lösungsansätze?
- Welche Maßnahmen können bereits heute in Gang gesetzt werden, z.B. in den Bereichen Qualifizierung, Rekrutierung, Know-How-Transfer...?

Die einfachste Form einer Altersstrukturanalyse ist eine Auflistung der Beschäftigten nach Altersgruppen. So lässt sich z.B. aus einer EXCEL-Tabelle in 10er-Schritten (bis 19, 20-29, 30-39..., 60-69) eine Grafik erzeugen, die einen „Alters-Mix“ oder „Altersschwerpunkte“ aufzeigt.

### „Alters-Mix“



### „Altersschwerpunkt“



Schreibt man eine solche Tabelle einfach fort, können grobe Entwicklungen in den kommenden Jahren sichtbar gemacht werden. Für eine erste „Sensibilisierung“ reicht das manchmal schon aus. Anhand dieser Aufstellung kann man jedoch nicht erkennen, ob bei bestimmten Beschäftigtengruppen oder in einzelnen Abteilungen besondere Herausforderungen drohen.

So lässt sich z.B. hieran noch nicht erkennen, ob in der Verwaltung in sieben Jahren nicht nur der Geschäftsführer sondern auch die gewiefte Buchhalterin und die Büroleiterin, die „den ganzen Laden zusammengehalten hat“, gleichzeitig in Rente gehen. Rekrutierungs- und Einarbeitungsprobleme - gerade bei den Positionen, die von „alten Füchsen“ besetzt sind - lassen sich nicht immer innerhalb von 4 Wochen lösen.

### Altersstrukturanalysen in der Praxis

Deshalb wurden von verschiedenen Anbietern Altersstrukturanalysen entwickelt, die mehr in die Tiefe gehen und unterschiedliche Betrachtungsweisen erlauben, z.B. nach Berufsgruppen, nach Abteilungen, mit mehr oder weniger Fluktuation...

Die Analysen können zum einen mit Bleistift und Papier durchgeführt werden, z.B. anhand:

- der „Checkliste Altersstrukturanalyse“ (Hans Böckler-Stiftung, 2 S.)  
[www.boeckler.de/pdf/mb\\_checkliste%20alterstrukturanalyse.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mb_checkliste%20alterstrukturanalyse.pdf) oder
- des „Leitfadens zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“  
[www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Forschung\\_Bildung/Demografie/leitfaden.pdf](http://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Forschung_Bildung/Demografie/leitfaden.pdf)  
(Hrsg.: GfAH Selbstverlag Dortmund; 200 S., Tel.: 0231 556976-0)

Die „Checkliste Altersstrukturanalyse“ bietet anhand von Fragen einen ersten Einstieg in das Thema an. Anhand der Überlegungen und Antworten dazu wird im zweiten Schritt ein Formblatt zur Festlegung eines Maßnahmenkataloges angeboten.

Der „Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“ spricht verschiedene Fragen der Personalentwicklung an. So werden z.B. Rekrutierungsstrategien, Betriebsbindung, Berufliche Entwicklung und Strategien für ein Berufsbegleitendes Lernen thematisiert. Viele Hintergrundinformationen und verschiedene Arbeitshilfen und Checklisten erleichtern den Einsatz der Handreichung im Unternehmen.

Darüber hinaus gibt es inzwischen auch verschiedene EDV-gestützte Verfahren, darunter z.B.:

- ASTRA: **A**lters**S**trukturanalyse (Prospektiv, Dortmund) und
- ABAS: **A**nalyse **B**etrieblicher **A**lter**S**truktur (Unique, Berlin)

Die **Altersstrukturanalyse ASTRA** wurde als EXCEL-Tool entwickelt und ist Teil eines Beratungsangebotes von der Prospektiv GmbH. Die Beratung umfasst vier Schritte:

1. Information und Abstimmung mit der Leitungsebene, dem Personalbereich und der Arbeitnehmersvertretung
2. Datenerhebung (Alter, Geschlecht, Nationalität, Funktion, Aus- und Weiterbildung, Fluktuation etc.)
3. Analyse und Interpretation der Daten sowie grafische Aufbereitung der Ergebnisse
4. Dialog mit der Leitungsebene, dem Personalbereich und dem Betriebsrat
  - Ergebnispräsentation und -diskussion
  - Erarbeitung Zukunftsszenario zur Beschäftigtenentwicklung
  - Überprüfung der bisherigen personalpolitischen Maßnahmen und betrieblichen Handlungsfelder
  - Ableitung relevanter Ansatzpunkte für eine wettbewerbsfähige Personalpolitik
  - Definition konkreter Veränderungsmaßnahmen

Diese Altersstrukturanalysen werden bereits seit mehreren Jahren durchgeführt. Bisher wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen, u. a. im verarbeitenden Gewerbe (Stahl, Eisen) und im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich (IGM, Ministerium, Stiftung) betrachtet.

Besonders interessant an dieser Analyse ist, dass bereits im Überblick die wichtigsten Handlungsbedarfe optisch deutlich gemacht werden. Wie bei einer Verkehrsampel werden die Bereiche grün-gelb-rot gekennzeichnet (d. h. „kein“ bis „sofortiger“ Handlungsbedarf). Anhand von ca. 20-25 Grafiken können sodann einzelne Fragen und Bereiche gesondert betrachtet und diskutiert werden. Für zukünftige Entwicklungen können Annahmen festgelegt werden, mit denen sich dann z.B. drei verschiedene mögliche Zukunftsverläufe (Szenarien) vergleichen lassen. Hilfreich ist auch die Möglichkeit, verschiedene Strategien zu betrachten, wie z.B. eine voraussichtliche Entwicklung der Belegschaft mit und ohne gezielte Verjüngung.

Ansprechpartner:

Dr. Thomas Langhoff, Prospektiv GmbH, Friedensplatz 6, 44135 Dortmund  
[www.prospektiv.de](http://www.prospektiv.de), [langhoff@prospektiv-do.de](mailto:langhoff@prospektiv-do.de), ☎ 0231-556976-28

Ganz neu ist die **Analyse Betrieblicher Alters-Struktur (ABAS)**, die von der Unique GmbH in Berlin angeboten wird. Sie wurde ebenfalls auf Excel-Basis entwickelt. Die Software und das Begleitbuch wurden bewusst einfach und komfortabel angelegt. Eingabefelder (Buttons) erleichtern die Datenerfassung, so dass das Werkzeug z.B. auch von Personalverantwortlichen eigenständig genutzt werden kann. Anhand von nur drei Eingabemöglichkeiten (Grunddaten – Kriterien – Personendaten) werden die relevanten Informationen abgefragt.

Als Grunddaten werden der Name des Unternehmens, die Adresse und die Gesamtzahl der Mitarbeiter erfasst. Um das Instrument für verschiedene Branchen nutzbar zu machen, können in der zweiten Rubrik Kriterien, wie z.B. der „Mitarbertyp“ festgelegt werden, zu denen dann beliebig viele Merkmale beschrieben und zugeordnet werden können, wie z.B. „angestellter Mitarbeiter, Auszubildender (angestellt), gewerblicher Mitarbeiter, Auszubildender (gew.-techn.)“... Die Festlegung der Kriterien und Merkmale erfordert zu Beginn ein wenig Überlegung. Damit lässt sich jedoch das Instrument sehr eng an die tatsächlichen Strukturen im Unternehmen anpassen. Auf der Programm-CD-ROM werden bereits eine Reihe von typischen Kriterien und Merkmalen mitgeliefert, so dass in der Regel nur eine Erweiterung notwendig ist.

Im dritten Schritt können personenbezogene Informationen erfasst oder importiert werden. Hier lassen sich Name, Geschlecht und Geburtsdatum der Beschäftigten, das Eintrittsjahr und (ggf.) das geplante Austrittsjahr eingeben (z.B. bei vereinbarter Altersteilzeit). Jedem Mitarbeiter können nun Kriterien und Merkmale zugeordnet werden, wie z.B. Berufsabschluss, Abteilung, Berufliche Position....

Anhand der so erhobenen Daten können verschiedene Auswertungen vorgenommen werden, z.B. eine Auswertung der Altersstruktur zum jetzigen Zeitpunkt. Der Blick auf zukünftige Entwicklungen wird einem ebenfalls leicht gemacht. So können zwei zukünftige Zeitpunkte frei gewählt werden (z.B. „in 3 und in 6 Jahren“ oder „in 5 und in 10 Jahren“). Zudem können weitere Angaben abgeschätzt oder aus der Erfahrung abgeleitet werden, z.B. die Übernahme-Quote von Auszubildenden, die Länge der Ausbildung... und auch Veränderungen durch Fluktuation, Personalabbau und Einstellungen. Auch das übliche Alter beim Ausscheiden (durchschnittlicher Renteneintritt) des Unternehmens kann für Frauen und Männer festgelegt werden. Auf der Basis dieser wählbaren Annahmen lassen sich alle Daten nach Kriterien und Merkmalen auswerten, so dass die Basis für eine differenzierte Betrachtung gegeben ist.

Für den eiligen Analytiker gibt es daneben die Möglichkeit, die Beschäftigten einfach nach Altersgruppen und Geschlecht einzugeben und eine Schnellauswertung zum heutigen Stand vorzunehmen. Zudem kann auch die Betriebszugehörigkeit gesondert ausgewertet werden.

ABAS eignet sich nicht nur für größere Unternehmen, sondern es ist aufgrund seiner Flexibilität gerade auch für kleine Firmen interessant, die erstmalig eine Altersstrukturanalyse vornehmen möchten. Die Kombination mit einer betrieblichen Beratung und die Information aller Beteiligten (z.B. im Rahmen eines Workshops) erleichtert auch hier die Sensibilisierung der Verantwortlichen und der Belegschaft für das Thema. Stehen dafür jedoch keine ausreichenden Mittel zur Verfügung, so kann ein Personalverantwortlicher das Werkzeug selbst anwenden.

Ansprechpartnerin:

Dr. Anne Rohwedder, Unique GmbH, Großbeerenstr. 89, 10963 Berlin

[www.unique-berlin.de](http://www.unique-berlin.de), [rohwedder@unique-berlin.de](mailto:rohwedder@unique-berlin.de), ☎ 030 25 29 76 40

#### **Hinweis**

Altersstrukturanalysen gibt es bereits von einer ganzen Reihe von Unternehmen. Im Internet finden sich zunehmend Präsentationen und Informationen dazu, z.B.

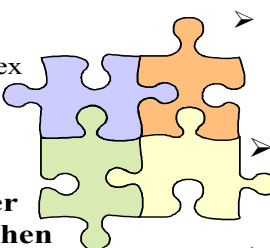
- Bürkert Werke GmbH & Co ( [www.zvei.org/index.php?id=1488](http://www.zvei.org/index.php?id=1488))
- ebm Werke GmbH & Co.KG ( [www.zvei.org/index.php?id=1488](http://www.zvei.org/index.php?id=1488))
- Bischof und Klein GmbH & Co. ( [www.arbid.de/downloads/Vortrag%20K%F6ln.pdf](http://www.arbid.de/downloads/Vortrag%20K%F6ln.pdf))

#### **Das Landesmodellprojekt „Hoffnung Alter“**

Das Landesprogramm INNOPUNKT 10: „Mehr Chancen für Ältere Fachkräfte“ unterstützt Unternehmen in Brandenburg, die sich rechtzeitig mit den Auswirkungen des demografischen Wandels befassen und eine alter(n)sgerechte Personalentwicklung entwickeln wollen. Eins von vier mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Modellen ist „Hoffnung Alter - Innovative Ansätze für eine alter(n)sgerechte Personalpolitik in der Pflege- und Gesundheitsbranche“, das von der Akademie „2. Lebenshälfte“ gemeinsam mit drei Beratungspartnern durchgeführt wird.

Zielgruppe des Modellprojektes sind v. a. kleine und mittlere Unternehmen, die Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie ein Coaching für Führungskräfte für sich nutzen können. Im ersten Schritt werden verschiedene Analysemöglichkeiten angeboten, darunter auch die Altersstrukturanalyse.

### Welche Methoden werden eingesetzt?

- 
- **Situationsanalyse im Unternehmen**
    - Altersstrukturanalyse
    - Kompetenzanalyse
    - Arbeitsbewältigungsindex
    - Gefährdungsbeurteilung
  - **Firmenspezifische Beratung**
    - Personalentwicklung und -rekrutierung
    - Qualitätsmanagement mit älteren Beschäftigten in Pflegeberufen
  - **Beratung/Coaching der Personalverantwortlichen**
    - Erprobung der Methoden im betrieblichen Alltag
    - Nachhaltige Umsetzung
  - **Qualifizierung von:**
    - älteren Beschäftigten
    - Arbeitssuchenden
  - **Erfahrungstransfer**
  - **Informelles Lernen**
  - **Kollegiale Fallberatung**

Die beteiligten Unternehmen können eine Auswahl aus den angebotenen Methoden treffen. Die Analysen dienen dazu, einen Prozess in Gang zu setzen, der zu einer alters- und altersgerechten Personalentwicklung führt. Mit Hilfe der - zeitlich befristeten - Förderung aus Landesmitteln und Mitteln des Europäischen Sozialfonds können Unternehmen in Brandenburg im Rahmen von INNOPUNKT 10 bis zu 80% der Beratungs-, Qualifizierungs- und Coachingkosten gefördert bekommen. Damit ist z.B. eine Altersstrukturanalyse mit begleitender Beratung und einem Workshop auch für kleine und mittlere Unternehmen finanziell leistbar.

In anderen Bundesländern gibt es z. T. ebenfalls Fördermöglichkeiten für Unternehmensbezogene Beratungen, die neben einer Analyse auch die Entwicklung und Umsetzung anschließender Maßnahmen umfassen kann. Interessant könnte z.B. eine „Potenzialberatung für KMU“ (NRW), „Information, Beratung und Coaching von Betrieben“ (Hessen) oder eine „Allgemeine Beratung“ (Bremen, RKW) sein. Die Förderungen fallen unterschiedlich hoch aus (zumeist prozentuale Beteiligung bis zu einem Tageshöchstsatz), die Eigenbeteiligung von Seiten Unternehmens kann zwischen 20% und mehr als 50% liegen.

Ansprechpartnerin:

Eva Gehltomholt, Akademie „2. Lebenshälfte“, Oderstr. 23-25, 14513 Teltow,  
[www.akademie2.lebenshaelfte.de](http://www.akademie2.lebenshaelfte.de), [gehltholt@lebenshaelfte.de](mailto:gehltholt@lebenshaelfte.de), ☎ 03328 473134

Beratungspartner im Projekt „Hoffnung Alter“:

- IQ Intelligente Qualität, Dr. Gerald Graubner, Bremen
- IQ-Consult, Marianne Giesert, Düsseldorf
- Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., Dr. Olaf Hörzt, Berlin

#### Lesenswert

- Memorandum: "Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien" (32 S. Broschüre/Download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de))
- „Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel“ (Dr. Gottfried Richenhagen, Download unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de))