

# Altersstrukturanalyse

## Inhalt

1.	Kurzbeschreibung .....	1
2.	Was bringt die Maßnahme? .....	1
1.	Wie gehen Sie am besten vor? .....	1
2.	Worauf sollten Sie achten? .....	2
3.	Beispiele .....	3
4.	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen.....	3
5.	Weiterführende Informationen .....	3

## **1. Kurzbeschreibung**

Die Altersstrukturanalyse ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und grafischen Darstellung aktueller und zukünftiger Personalengpässe, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur zurückzuführen sind.

## **2. Was bringt die Maßnahme?**

Mit Hilfe der Analyse können demografiebedingte personelle Risiken sichtbar werden. Nachfolgend werden einige Vorteile der Risikoerkennung durch die Analyse aufgelistet, die in vielen Betrieben anzutreffen sind (vgl. Demowerkzeuge 2015).

- Langfristige oder dauerhafte personelle Lücken in betrieblichen Kernprozessen können schnell aufgedeckt werden.
- Es kann festgestellt und überwacht werden, ob langfristig gesehen mit arbeitsfähigem Personalbestand gerechnet werden kann, die Qualitäts- und Terminvorgaben einhält.
- Potentieller Verlust von wertvollem Erfahrungswissen zu komplexen (technischen) Herausforderungen kann identifiziert werden.
- Es kann analysiert werden, ob wertvolles und ausreichendes Erfahrungswissen zu komplexen (technischen) Herausforderungen (z.B. Bedienung und Wartung von Anlagen und Systemen) auch in Zukunft noch zur Verfügung stehen wird.

## **1. Wie gehen Sie am besten vor?**

### **3.1 Sensibilisierung im Betrieb:**

In einem ersten Schritt wird die gesamtbetriebliche Altersstruktur abgebildet und um zehn Jahre fortgeschrieben. Auf der Basis der aktuellen Altersstruktur (junges Alter, mittleres Alter, älter) kann dann identifiziert werden, wo in Zukunft personelle Lücken in der Personalstruktur auftreten können (vgl. Köchling 2015; Demowerkzeuge 2015).

### **3.2 Zukünftiger Personalbestand und zukünftige Personalstruktur:**

Im Anschluss werden die Altersstrukturdaten mit den Daten von Personalgruppen und Fachbereichen im Betrieb verbunden. Dabei kann dann z.B. auffallen, dass die Facharbeiter/-innen im Betrieb wesentlich jünger als die Ingenieure/-innen sind, oder dass die Bereiche Produktion sowie Vertrieb in zehn Jahren mit einer bestimmten Anzahl an älteren Mitarbeiter/-innen rechnen müssen. Zudem können bei einer Fortschreibung auf die nächsten Jahre individuelle betriebliche Daten aus der Vergangenheit eingebunden werden, wie z.B. die Personalfluktuationsrate der letzten Jahre (vgl. Demowerkzeuge 2015).

Um den Rückgang an Jüngeren und die Zunahme an Älteren im Betrieb zu berücksichtigen, ist es sinnvoll, bei der Personalplanung die folgenden Kontrollfragen zu stellen (vgl. Köchling 2015, S. 15 ff.; Demowerkzeuge 2015):

- Wurden die Zuwächse an Älteren auf dem Arbeitsmarkt bei der Personalplanung für meinen Betrieb berücksichtigt?
- Wurden die Rückgänge an Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt?
- Ist die eigene betriebliche Attraktivität als Arbeitgeber/-in für junge Fachkräfte hoch genug?
- Wird damit gerechnet, dass die Beschäftigten bis zum 65. bzw. 67. Lebensjahr arbeiten?

### 3.3 Arbeitsfähigkeit in der Zukunft:

In dem Fall, dass durch die Altersstrukturanalyse sichtbar wird, dass sich viele Ältere in der Personalstruktur befinden, sollte (unter Berücksichtigung der bislang praktizierten Personalmaßnahmen zur Personalgewinnung, Betriebsbindung und Verrentung) überlegt werden, welche betrieblichen Aktivitäten in Zukunft notwendig sind, um:

- die Auswirkungen des demografischen Wandels ausgleichen zu können,
- zukünftig notwendige Umschichtungen, z.B. in der Qualifikationsstruktur, einplanen zu können
- und absehbare Veränderungen im Personalbestand bzw. in der Qualifikations- und Kompetenzstruktur (z.B. Personalabbau) auffangen zu können.

Handlungsfelder sind vor allem die Bereiche Qualifikation (Aus- und Weiterbildung, Wissenstransfer), Motivation (Personaleinsatz, -vergütung und -entwicklung, soziales Klima), Gesundheit (Gesundheitsschutz und -förderung) und Arbeitszeit (Zeit für Qualifikation) (vgl. Köchling 2015, S. 18 ff.).

Bei Abschluss der demografieorientierten Personalplanung werden oftmals die Vorteile der Altersstrukturanalyse für die betriebliche Personalpolitik deutlich (Demowerkzeuge 2015):

- Die altersausgewogene Personalpolitik wird als vorteilhaft angesehen.
- Es wird systematischer und in unterschiedlichen Planungszeiträumen geplant und gehandelt.
- Im Personalwesen werden z.B. Aktivitäten zur Personalgewinnung abgeglichen mit Aktivitäten zur Weiterbildung. Eine Koordination zwischen Personalabteilung und anderen Betriebsabteilungen findet statt.

## 2. Worauf sollten Sie achten?

Existiert ein Betriebsrat, so ist dieser aufgrund seines diesbezüglichen Mitbestimmungsrechts mit einzubeziehen.

Gerade für Betriebe ohne oder mit sehr wenigen älteren Arbeitnehmern ist es ein Problem, sich eine älter werdende Belegschaft vorzustellen und zu prüfen ob die derzeit eingesetzten Personalmaßnahmen (noch) angemessen sind. Die folgenden Fragen (entnommen aus Demowerkzeuge 2015) können als Kontrollfragen an die aktuellen Personalmaßnahmen angelegt werden, um zu testen, ob ein Betrieb bereits demografieorientiert handelt, oder ob Handlungsbedarf in Sachen demografiesensibler Personalmaßnahmen besteht:

- Besteht ein Überblick über Arbeitsplätze oder Tätigkeiten mit „alterskritischen Belastungen“? Sind Personen mit Fachkenntnissen dazu angehört worden, ob der bisher praktizierte ´Regel-Arbeitsschutz´ ausreicht, um mögliche negative gesundheitliche Wirkungen abzubauen?
- Liegen Erkenntnisse darüber vor, welche Alters- oder Personengruppen in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden sind und welche nicht? Reicht die bisherige Weiterbildungsplanung aus?
- Gibt es Personen, die keine Chancen haben, berufsbegleitend zu lernen – sei es über Anforderungen und Abwechslungsreichtum der Tätigkeit selbst, sei es über eine Mitarbeit in innerbetrieblichen Workshops oder Arbeitsgruppen oder Gremien? Wie sollen hierzu Verbesserungen aussehen? Gibt es Bereiche, Arbeitsgruppen, Teams oder Gremien, in denen Berufsanfänger/-innen oder Erfahrungsträger/-innen oder beide Gruppen in ihren Stärken nicht angemessen gewürdigt werden oder sogar herabgesetzt werden? Reicht es aus, wenn eine Änderung im Führungsstil herbeigeführt wird?

### 3. Beispiele

Altersstrukturanalysen finden Sie auf den folgenden Seiten:

Auf der Seite der Initiative Neue Qualität der Arbeit („INQA“) gibt es einen Beitrag und weitere Links zum Thema Altersstrukturanalyse: [http://is.gd/inqa\\_altersstrukturanalysen](http://is.gd/inqa_altersstrukturanalysen)

Der Demografiekompass der TBS NRW ist ein einfaches, für den Einstieg gut geeignetes Instrument: [www.demobib.de](http://www.demobib.de)

Die Techniker Krankenkasse hat ebenfalls eine Altersstrukturanalyse (ALS-TAN) entwickelt: <http://tk.de/tk/demografiemanagement/angebot-der-tk/altersstrukturanalyse/199392>

### 4. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Kompetenzmatrix

### 5. Weiterführende Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2012). Fachkräfte sichern Personalbedarfsplanung, Berlin.

Köchling, A. (2006). Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, 3. Aufl., Dortmund.

Köchling, Annegret (2015). Demografischer Wandel (k)ein Problem. Altersstrukturanalyse. Online verfügbar unter:

Demowerkzeuge (2015). [www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-ueberblick/demografieorientierte-analyse-und-planung/altersstrukturanalyse/](http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-ueberblick/demografieorientierte-analyse-und-planung/altersstrukturanalyse/)

*Die Links in dieser Handreichung führen zu externen Websites. Das Projekt AlFaClu hat keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und den Inhalt dieser Seiten. AlFaClu macht sich die Inhalte dieser Seiten nicht zu Eigen.*