

Altersstrukturanalyse



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für die Altersstruktur

Mit der Wirkung des demografischen Wandels werden die Kenntnisse über die derzeitige Altersstruktur im Betrieb, über die Altersverteilung in den nächsten fünf bis zehn Jahren und die Frage,

welche Handlungsbedarfe sich daraus ergeben, immer wichtiger für die Unternehmen. Ein zentrales Instrument, systematisch in dieses Thema einzusteigen, ist die Altersstrukturanalyse. Berater, die

zum Thema Demografie Unternehmen beraten, sollten wissen, welche Bedeutung eine Altersstrukturanalyse hat.

› Hintergrund zum Thema Altersstrukturanalyse

Altersstrukturanalysen schärfen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer vorausschauenden, strategischen Auseinandersetzung mit den Folgen der demografischen Entwicklung. Eine Altersstrukturanalyse soll systematisch Daten über die aktuelle und zukünftige Altersstruktur im Betrieb liefern und aufzeigen, welchen personellen Bedarf das Unternehmen hat. Es gibt eine große Anzahl von Instrumenten zur Durchführung von Altersstrukturanalysen in einem Betrieb und entsprechend vielfältig sind auch die inhaltlichen Ansätze dieses Analyseinstruments.

In der Regel werden für eine Altersstrukturanalyse die folgenden Parameter erfasst:

- Alter der Beschäftigten
- Personaldaten wie Qualifikation, Funktion, Abteilung, Fehlzeiten, Geschlecht und Beschäftigungsstatus, Personalfluktuat

oft auch

- zukünftige Personalanforderungen entsprechend der Unternehmensstrategie wie Anzahl des benötigten Personals, ausgeglichene Altersstruktur, Anzahl der Auszubildenden, Qualifikationen, Kompetenzen, Schlüsselfunktionen, Arbeits- und Tätigkeitsbereichen Organisation von Wissenstransfer, Nachfolgeplanung, Rekrutierung usw.

Die Altersstrukturanalysen bieten die Möglichkeit, auf Basis der gegenwärtigen Personalsituation und der zukünftigen Personalsituation in 1-, 5- oder 10-Jahres-Schritten betriebliche Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern abzu-

leiten. Altersstrukturanalysen zeigen, ob und wo es einen Handlungsbedarf gibt, jedoch *nicht welche* Handlungsfelder es gibt und welche Maßnahmen einzuleiten sind.

Die Handlungsfelder in denen Maßnahmen erforderlich sein können, sind von betrieblichen Akteuren bzw. auch unter Hinzuziehung von Beratern festzulegen. Zu diesen Handlungsfeldern, können zum Beispiel zählen:

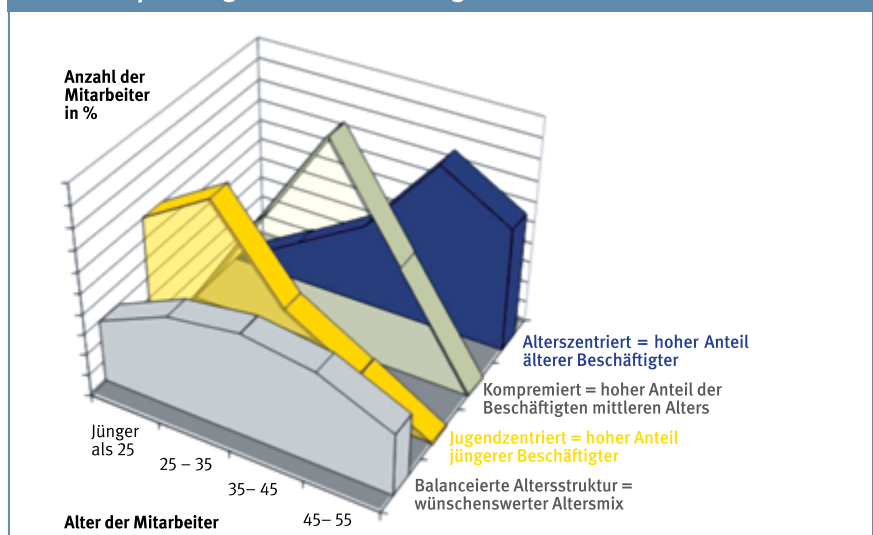
- Führung und Unternehmenskultur
- Personalführung
- Rekrutierung
- Aus- und Weiterbildung
- Kompetenzentwicklung
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsgestaltung
- Arbeitsschutz
- Gesundheitsmanagement

Die Altersstrukturanalyse ist ein erster Schritt, um Ungleichgewichte in der Altersstruktur festzustellen. Diese werden in der Regel grafisch dargestellt – siehe Beispielgrafik.

Bei größeren Unternehmen ist die Betrachtung der Altersstruktur des Gesamtunternehmens oft weniger aussagekräftig als die detaillierte Analyse auf Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene.

Für kleine Unternehmen ist der intensive Einsatz von Instrumenten zur Durchführung von Altersstrukturanalysen in der Regel überdimensioniert, da die Altersstruktur und die bestehenden Kompetenzen relativ einfach zu erkennen und überblicken sind. Das bedeutet allerdings nicht, dass nicht auch in diesen kleinen Unternehmen eine systematische Beschäftigung mit der bestehenden Personalstruktur und den zukünftigen Personalanforderungen erforderlich ist.

Beispiel für grafische Darstellung der Altersstruktur im Betrieb



› Maßnahmen und Beratungsthemen

Für den Einsatz der Altersstrukturanalyse sollten folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Das Unternehmen muss sich bewusst sein, dass die Umsetzung der Maßnahmen zur Beeinflussung der Altersstruktur ein langfristiger Prozess ist und nicht mit einigen Feuerreaktionen erledigt ist.
 - Die Beteiligten im Unternehmen müssen die anstehenden Entscheidungen auf Basis der Altersstrukturanalyse selbst treffen. Die Analyse nimmt den Akteuren im Betrieb die Entscheidung für Maßnahmen nicht ab. Bei der Entscheidungsfindung kann ein Berater unterstützen.
 - Wirkung hat das Instrument nur, wenn die Verantwortlichen für Personal sich mit der Altersstrukturanalyse als Instrument und mit den Ergebnissen identifizieren.
- Unter diesen Voraussetzungen gibt es unterschiedliche Modelle des Einsatzes einer Altersstrukturanalyse. Zusammengefasst lässt sich das folgende Vorgehen skizzieren:
- Beschluss der Unternehmensführung, eine Altersstrukturanalyse durchzuführen und Maßnahmen einzuleiten.
 - Auswahl eines geeigneten Instruments und gegebenenfalls Hinzuziehung eines Beraters.
 - Durchführung der Altersstrukturanalyse im Betrieb gegebenenfalls auch nach einzelnen Betriebseinheiten, Abteilungen und Teams, um eine möglichst differenzierte Handlungsprognose zu bekommen.
 - Auswertung der Altersstrukturanalyse mit Charts und Bildern.
 - Durchführung einer Strategie-Besprechung, um die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse vorzustellen und

gemeinsam Handlungsstrategien festzulegen. In dieser Besprechung können alle Themen dieser factsheets gefragt sein, um eine möglichst umfassende und systematische Strategie zur Personalentwicklung, -bindung, -aktivierung und -gewinnung zu entwickeln.

- Zur Vorbereitung dieser Strategie-Besprechung sollte Gespräche mit den Beschäftigten in den einzelnen Bereichen und Teams durchgeführt werden, um ihre Ideen einzubinden.
- Die Beschäftigten sollten über die Ergebnisse des Strategie-Gesprächs informiert werden.
- Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle der im Strategie-Gespräch festgelegten Maßnahmen.

› Einstieg in das Thema Altersstrukturanalyse

Themen für den Einstieg in eine Beratung zur Altersstrukturanalyse können beispielsweise sein:

- Kennen Sie die Altersstruktur Ihrer Belegschaft?
- Haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, wie die Altersstruktur ihrer Belegschaft in fünf oder zehn Jahren aussieht?
- Zur Bewältigung des demografischen Wandels wurde für Betriebe das Instrument der Altersstrukturanalyse ent-

wickelt. Sind Ihnen die Vorteile der Altersstrukturanalyse beziehungsweise die Aussagen, die sich daraus generieren lassen bekannt?

› Vertiefende Beratung zum Thema Altersstrukturanalyse

Zum Thema Altersstrukturanalyse sollte nur derjenige beraten, der spezielle Kompetenzen in diesem Bereich besitzt. Derartige Berater sind in allen Beratungsfeldern zu finden.

- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte auf der Grundlage einer differenzierten und auf die jeweiligen Betriebe zugeschnittenen Altersstrukturanalyse.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- INQA-Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse [PDF] – http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstrukturanalyse-ueberblick.pdf?__blob=publicationFile
Die Übersicht gibt einen Überblick über bestehende Altersstrukturanalysen, spricht jedoch keine Empfehlungen für einzelne Analyseinstrumente aus.