

Warum und wie sich Unternehmen mit Altersstrukturen beschäftigen sollten

Von Dr. Norbert C. Schepanski, EssenMBS – MittelstandsBeratung

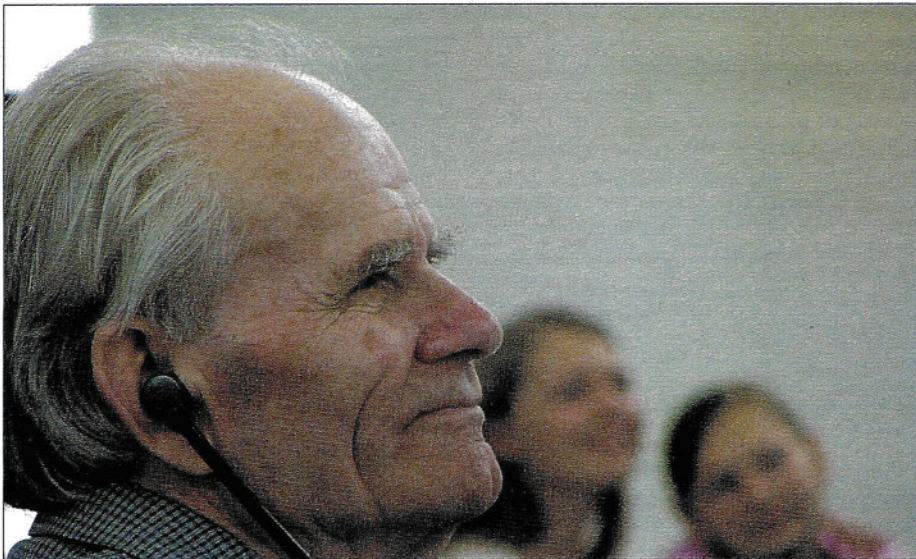


Foto: photocase.com

Dass der demografische Wandel seine Spuren nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in den Unternehmen hinterlassen wird, ist gewiss. Was in vielen Unternehmen angesichts des oft noch vorherrschenden „Jugendwahns“ jedoch noch unklar zu sein scheint, sind die Konsequenzen aus dem Altern von Belegschaften. Gerade der „Standort Ruhrgebiet“ ist durch eine schrumpfende Bevölkerung und deren gleichzeitige Überalterung besonders gefährdet.

Ausgangssituation

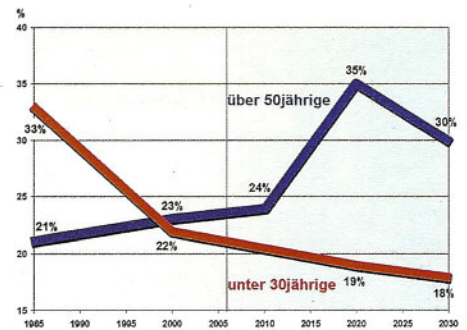
Nur kurz sei hier auf einige Eckdaten des Demografischen Wandels eingegangen:

- In Deutschland wird es bis 2050 eine Abnahme der Bevölkerung um etwa 10 Prozent geben. Im Ruhrgebiet wird nahezu die gleiche prozentuale Bevölkerungsschrumpfung bereits bis zum Jahr 2025

stattgefunden haben (um eine halbe Million von 4,8 auf etwa 4,3 Millionen).

- Gleichzeitig ist eine rasche Überalterung der Bevölkerung festzustellen: Zur Zeit ist die Hälfte der Deutschen über 40 Jahre alt, 2040 wird dieser Scheitelpunkt bei 50 Jahren liegen. Auch die Altersentwicklung wird im Ruhrgebiet gravierender verlaufen als im Bundesdurchschnitt: Während die Anteile aller anderen Altersgruppen sinken, wird der Anteil der Ruhrgebiets-Einwohner ab 60 Jahre von 26,1 Prozent auf 33 Prozent steigen.
- Analog zeigt eine Betrachtung der Erwerbspersonen, dass der Anteil der über-50-Jährigen im Bundesgebiet bis zum Jahr 2015 auf ein Drittel ansteigen wird – gleichzeitig sinkt der Anteil Jüngerer. Bereits heute gibt es mehr über-50-jährige als unter 30-jährige Erwerbspersonen (s. Abb.1).

Abb. 1: Entwicklung der Erwerbspersonen



Quelle: Statist. Bundesamt, Fuchs, GfAH

Von diesen Entwicklungen werden sich Unternehmen nicht abkoppeln können.

Warum Altersstrukturanalyse?

Wer der Ansicht ist, dass diese Entwicklungen keine Auswirkungen auf die Arbeits- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben, mag abwarten – wird dann aber bereits in wenigen Jahren eine „böse Überraschung“ erleben. Ein kontinuierliches „Nachströmen“ von Berufsanfängern und jüngeren Mitarbeitern ist in vielen Unternehmen bereits jetzt schon nicht mehr gewährleistet, das Reservoir der „nutzbaren“ Altersklassen verschiebt sich stetig in Richtung älterer Arbeitskräfte, das Beschäftigten-Durchschnittsalter steigt an, gleichzeitig verringern sich die Einsatzmöglichkeiten für sog. „leistungsgewandelte“ Mitarbeiter. Da diese Veränderungen schleichend stattfinden, geraten Sie im Tagesgeschäft schnell aus dem Blickfeld. Erst wenn man z.B. erkennt, dass nach der letzten Frührentierungswelle genau die Mitarbeiter fehlen, die man eigentlich noch bräuchte, wird einem bewusst, dass es Versäumnisse in der Vergangenheit gab, die vermeidbar gewesen wären.

Tagen mitten in der Natur (und doch so nah)

Schnell zu erreichen vom Ruhrgebiet, Münsterland und Niederrhein liegt unser Bildungshaus am Rande des Naturschutzgebietes „Dingdener Heide“, eingebettet in eine großzügige Anlage mit ihrem alten Baumbestand. Mit unseren

126 Einzel- und Doppelzimmern mit Dusche/WC

10 Tagungsräumen für 8 – 120 Personen (ausgestattet mit modernster Tagungstechnik)

8 PC-Schulungsräumen für 14 – 28 Personen (stets neueste Hard- und Software)

bietet Ihnen die AKADEMIE KLAUSENHOF die besten Voraussetzungen für Ihre Konferenzen, Tagungen, Schulungen und Gruppentreffen in konzentrierter Arbeitsatmosphäre.

Tagung mit VP ab 57 €; Pauschalarrangements auf Anfrage.

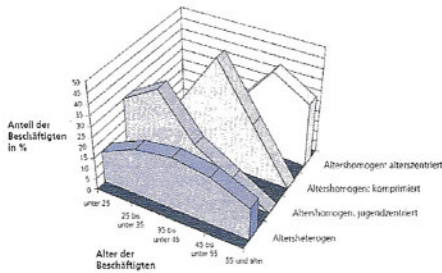
akademie klausenhof

Klausenhofstr. 100 • 46499 Hamminkeln
Tel.: 02852 89-1150 (Frau Reichelt) • Fax: 02852 89-3300
E-Mail: tagung@akademie-klausenhof.de
Internet: www.akademie-klausenhof.de



Aber es gibt eine einfache Möglichkeit der Vorbeugung: die Auseinandersetzung mit den betrieblichen Altersstrukturen (der Verteilung der Beschäftigten auf Altersklassen) und deren voraussichtlicher Entwicklung. Die bloße Information stellt zwar noch keine hinreichende Prophylaxe dar, schärft aber zumindest den Blick für demografische Fragestellungen und bewahrt vor allzu „bösen Überraschungen“. Grundsätzlich und vereinfacht lassen sich folgende typische Altersstrukturen in Unternehmen antreffen:

Abb. 2: Grundtypen von Altersstrukturen



Quelle: Fraunhofer IAO

Die fast gleichförmige, altersheterogene Verteilung stellt zwar die „Idealform“ dar, dürfte aber kaum in Unternehmen anzutreffen sein. Die weiteren - altershomogenen - Verteilungen bergen verschiedenartige Konsequenzen: Während jugendzentrierte Strukturen z.B. häufig in IT-Unternehmen vorkommen und aktuell geringen Problemdruck erzeugen, können die weit verbreiteten komprimierten Altersstrukturen z.B. auf einen zurückliegenden Einstellungs-Boom hindeuten und in Zukunft zu einem Problem werden. Die alterszentrierte Verteilung hingegen ist für manche Unternehmen bereits jetzt Realität, hat gravierende Konsequenzen für die gesamte Organisation und erfordert kurzfristiges Handeln.

Wie führt man eine Altersstrukturanalyse durch?

Der Begriff „Altersstrukturanalyse“ klingt aufwändiger, als das dahinter stehende Verfahren eigentlich ist. Es müssen keine Daten erhoben werden, die nicht schon im Unternehmen vorhanden sind. Eine einfache Gesamtstruktur ist in wenigen Minuten erstellt und verdeutlicht – am besten in grafisch aufbereiteter Form – bereits die Besonderheiten der altersmäßigen Verteilung. Wenn dann noch weitere Daten, Planwerte, Prognosen und Vergleiche hinzukommen, erhöht sich der Aussagewert u.U. beträchtlich, allerdings ebenso die Komplexität. Lösungen bieten PC-Anwendungen, die den damit verbundenen Aufwand erheblich reduzieren

(z.B. das Programm „ASA - Altersstrukturanalyse“, s. www.mbs-essen.de). Grundsätzlich geht man bei der Altersstrukturanalyse üblicherweise wie folgt vor:

Schritt 1: Die einfache Gesamtstruktur

Für eine sehr einfache Altersstrukturanalyse benötigt man zumindest die Geburtsjahrgänge aller Mitarbeiter, deren jeweilige Differenz zum aktuellen Jahr auf Altersklassen verteilt und danach grafisch aufbereitet werden. Im Ergebnis erkennt man bereits, welchem der obigen Grundtypen sich die Altersstruktur annähert und welche Altersklassen über- bzw. unterbesetzt sind. Zusätzliche Kennzahlen - wie etwa Mindest- und Höchstalter, das Durchschnittsalter oder der Prozentanteil der Mitarbeiter über 50 Jahre - charakterisieren die Altersstruktur zusätzlich und können für Vergleiche genutzt werden.

Schritt 2: Anreicherung mit weiteren Daten

Nun gibt die Gesamtsicht aber keinen Aufschluss über die Strukturen in einem einzelnen Unternehmensbereich. In direkten Arbeitszusammenhängen – etwa innerhalb einer Abteilung – kann sich die Situation völlig anders darstellen. Deshalb sollten weitere Daten zur Verfügung stehen und die daraus resultierenden Teilstrukturen untereinander sowie mit der Gesamt-Altersstruktur verglichen werden; das Ganze wird dann wesentlich aussagekräftiger. Beispiele für zusätzliche Daten sind etwa: Geschlecht, Funktion, Position, Qualifikation, Abteilung/Standort, Kostenstelle, Gehaltsgruppe, Führungskraft, Eintrittsjahr etc.

Schritt 3: Die Prognose von Altersstrukturen

Wenn man nun die momentane Altersstruktur über mehrere Jahre fortschreibt, wird man im einfachen Fall eine um die entsprechenden Jahre versetzte Struktur erhalten – aber nur, wenn die Jahrgänge innerhalb der Altersklassen einigermaßen ausgewogen besetzt sind, ansonsten könnte es bereits hier „Überraschungen“ geben. Man erkennt etwa, wo durch baldige Altersübergänge die Arbeitsfähigkeit gefährdet ist oder wo dringender Bedarf für die Einstellung von Nachwuchs besteht. Dadurch können Problembereiche identifiziert und Anhaltspunkte für mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen gewonnen werden. Die Fortschreibung der Altersstruktur bringt aber noch weitere Informationen: durch zukünftige Renteneintritte wird sich die Beschäftigtenzahl früher oder später, kontinuierlich oder eher ab-

rupt reduzieren. Je früher und/oder abrupter diese Entwicklung einsetzt, desto eher besteht Handlungsbedarf.

Schritt 4: Die Berücksichtigung von Planwerten

Der aktuelle Personalbestand wird sich nur in wenigen Fällen so fortschreiben lassen, dass man sich auf die bloße altersmäßige Entwicklung beschränken könnte. Daher ist es angebracht, die Fortschreibung um Planwerte (z.B. geplante Neueinstellungen, Fluktuationsraten) zu korrigieren. Diese können variiert werden, um mögliche Alternativen „auszuprobieren“. Dadurch können etwa folgende Fragen beantwortet werden: Wie verändert sich die Altersstruktur im Zeitablauf, wenn (pro Altersklasse) Erfahrungswerte für Fluktuation und/oder die Anzahl geplanter Neueinstellungen hinzugerechnet werden? Wie viele Netto-Zugänge bräuchte man, um die Altersstruktur zumindest konstant zu halten oder bestimmte Zielwerte zu erreichen? In diesen Fällen wird die Altersstrukturanalyse zum Planungsinstrument!

Schritt 5: Darf es noch ein wenig mehr sein?

Weitergehende Informationen liefert die Altersstrukturanalyse bei einem Vergleich mit anderen internen (altersbezogenen) Daten. So kann z.B. ein Vergleich mit krankheitsbedingten Fehlzeiten, der Weiterbildungsteilnahme oder den Verbesserungsvorschlägen vorgenommen werden. Zu beachten ist aber: Es müssen hierbei nicht unbedingt direkte Wirkungszusammenhänge dergestalt vorliegen, dass das Beschäftigtenalter die Ursache für andere Faktoren ist. Aufschlussreich ist ein solcher Vergleich aber zumindest, zeigt er doch die betriebliche Realität. Auch ein Vergleich mit dem jeweiligen Branchendurchschnitt oder mit anderen Betrieben ist hilfreich. Aus dieser Information lässt sich abschätzen, wie andere Unternehmen sich auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft verhalten werden und wie dieses die eigene Personalbeschaffungsstrategie beeinflussen könnte.

Fazit: Angesichts dieser wenigen Schritte sollte einer systematischen Durchführung von Altersstrukturanalysen nichts mehr im Wege stehen. Ist doch die Kenntnis der Altersverteilung und deren zukünftige Entwicklung bereits ein erster Schritt für ein AGE-Management, in dem es darum geht, die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten. www.mbs-essen.de

Schönes Service-Büro über den Dächern der Essener Innenstadt zu vermieten.

Nette Bürogemeinschaft. Ca. 25 m², repräsentativer Empfang und Konferenzraum, Kopierer, Kaffeeautomat, etc. zur Mitbenutzung. All-inclusive Miete 495,- € zzgl. Ust. Angrenzender kleinerer Raum kann zusätzlich angemietet werden. Provisionsfrei. Info 0201 - 2480 363



TOYOTA
GABELSTAPLER

VERKAUF * MIETE * SERVICE

Dipl.-Ing. Tecklenborg GmbH
Dieselstrasse 16
45891 Gelsenkirchen
Tel.: (0209) 970 85-0
Fax: (0209) 78 28 87
www.tecklenborg.de



TECKLENBORG