

## Checkliste Durchführung einer Altersstrukturanalyse

### Zielsetzung

Eine Altersstrukturanalyse soll einen Überblick über die aktuelle Altersstruktur und -verteilung verschaffen und die zukünftige Entwicklung der Belegschaftsstruktur ermitteln.

Im Ergebnis gibt eine Altersstrukturanalyse Aufschluss hinsichtlich der quantitativen Personalplanung. Darüber hinaus liefert sie aber auch erste Hinweise auf mögliche Risiken aus den demographischen Veränderungen für den Betrieb – z.B. im Hinblick auf Themen wie Weiterbildung, Arbeitsgestaltung oder Wissenstransfer.

Um den qualitativen Handlungsbedarf zu konkretisieren, ist die Erfassung und Auswertung der Altersstrukturdaten erfahrungsgemäß um eine nähere Betrachtung von Fragestellungen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Altersstrukturanalyse für die Weiterbildung?) oder um eine Verknüpfung mit der angestrebten Unternehmensentwicklung (Was müssen wir tun, um die angestrebte Unternehmensentwicklung angesichts der vorhersehbaren Altersstrukturentwicklung erfolgreich umzusetzen?) zu ergänzen.

Je nach Tiefenschärfe erfordert eine Altersstrukturanalyse einen Zeitaufwand von etwa 30 Minuten bis zu mehreren Stunden. Für einen ersten Überblick bzw. wenn Ihr Betrieb unter 20 Beschäftigte hat, reicht eine einfache „händische“ Auswertung aus, wie sie im folgenden kurz beschrieben wird. Für größere Unternehmen bzw. eine tiefergehende Analyse empfehlen wir die Nutzung von Handlungsanleitungen bzw. Software-Programmen, die den Prozess der Erstellung einer Altersstrukturanalyse unterstützen:

### Handlungsanleitungen:

- Selbstbeurteilung alterstruktureller Problemstellungen im Betrieb (F. Frerichs, K. Krämer, E. Zimmermann)  
[\[http://www.age.aroew.spirito.de/data/selbstbeurteilung\\_alterstruktureller.pdf\]](http://www.age.aroew.spirito.de/data/selbstbeurteilung_alterstruktureller.pdf)
- Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil – Neue Methoden der Personalentwicklung (G. Gebauer, S. Seemann)  
[\[http://www.age.aroew.spirito.de/data/altersstrukturanalyse\\_und\\_arbeitsfhigkeitsprofil.pdf\]](http://www.age.aroew.spirito.de/data/altersstrukturanalyse_und_arbeitsfhigkeitsprofil.pdf)

### Software-Tools:

Name	Anbieter	Nutzungsbedingungen	Zugang
ASA - Altersstrukturanalyse	Mittelstandsberatung Schepanski	Erwerb einer Lizenz Testversion kostenfrei online	<a href="http://www.mbs-essen.de">www.mbs-essen.de</a>
DemografieKompass	TBS-NRW	kostenfrei	<a href="http://www.demobib.de">www.demobib.de</a>
Demografie-Rechner	IHK Osnabrück-Emsland	kostenfrei	<a href="http://www.osnabrueck.ihk24.de">www.osnabrueck.ihk24.de</a>
„Demografischer Wandel“	IKK-Nordrhein	für Mitgliedsbetriebe kostenfrei	Auf Anfrage bei der <a href="http://www.ikk-nordrhein.de">www.ikk-nordrhein.de</a>

**Hinweis:** Die Angaben erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern geben nur einen kleinen Ausschnitt aus den zahlreichen zur Verfügung stehenden Handlungshilfen wieder!

### Durchführung

Eine einfache Altersstrukturanalyse umfasst **drei Schritte**: eine **Bestandsaufnahme** der aktuellen Situation, eine **Prognose** der voraussichtlichen Entwicklung der Beschäftigtenstruktur – üblicherweise für die kommenden 5 bis 10 Jahre – sowie eine **Bewertung** der Altersstruktur und ihrer Entwicklung.

#### 1. Bestandsaufnahme der aktuellen betrieblichen Altersstruktur

Ermitteln Sie die **Zahl** und den **Anteil** der Beschäftigten in den verschiedenen Altersklassen. Unterscheiden Sie dabei nach Frauen und Männern:

Betriebliche Altersstruktur im Jahr _____		Bereich: _____				
Altersklasse	Frauen		Männer		Gesamt	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
Gesamtbelegschaft						100
20 bis 29 Jahre						
30 bis 39 Jahre						
40 bis 49 Jahre						
50 bis 59 Jahre						
Über 60 Jahre						
Durchschnittsalter:						

Um zu aussagekräftigeren Ergebnissen zu kommen, empfehlen wir Ihnen, eine Aufgliederung der Belegschaft vorzunehmen, z.B. nach

- Abteilungen, Betriebs-/Funktionsbereichen,
- Standorten,
- Prozessen (Kernprozesse, Unterstützungsfunktionen, Bereiche der Innovation),
- Qualifikationen oder
- bestimmten Beschäftigtengruppen mit Schlüsselfunktion für Ihr Unternehmen (z.B. Führungskräfte, Ingenieure, Facharbeiter).

Je nach Unternehmen und wettbewerbskritischen Prozessen kann es angebracht sein, eine Kombination verschiedener Kriterien zu wählen (z.B. Vertriebsmitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen an verschiedenen Standorten).

## 2. Prognose der Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur

Nehmen Sie im nächsten Schritt eine Prognose der voraussichtlichen Entwicklung der Altersstruktur in Ihrem Betrieb in 5 und in 10 Jahren vor.

Schreiben Sie dazu die Ausgangssituation um 5 bzw. 10 Jahre fort. Berücksichtigen Sie dabei, wie viele MitarbeiterInnen in Rente gehen, wieviele Auszubildende bzw. neue MitarbeiterInnen Sie im Schnitt einstellen, wie hoch die durchschnittliche Fluktuation ist.

### 5 Jahre später

Betriebliche Altersstruktur im Jahr _____		Bereich: _____				
Altersklasse	Frauen		Männer		Gesamt	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
Gesamtbelegschaft						100
20 bis 29 Jahre						
30 bis 39 Jahre						
40 bis 49 Jahre						
50 bis 59 Jahre						
Über 60 Jahre						
Durchschnittsalter:						

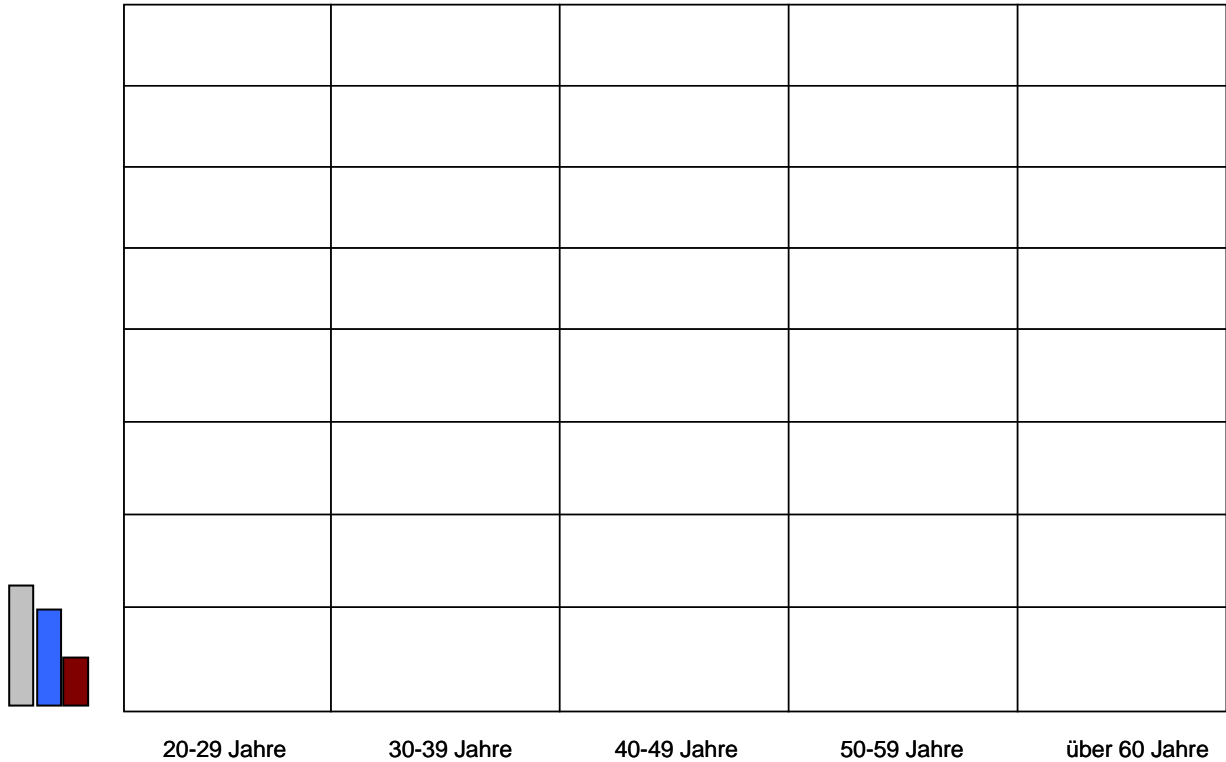
## 10 Jahre später

Betriebliche Altersstruktur im Jahr _____		Bereich: _____				
Altersklasse	Frauen		Männer		Gesamt	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
Gesamtbelegschaft						100
20 bis 29 Jahre						
30 bis 39 Jahre						
40 bis 49 Jahre						
50 bis 59 Jahre						
Über 60 Jahre						
Durchschnittsalter:						

Am besten stellen Sie Ihre Ergebnisse auch graphisch dar – damit können Sie die aktuelle betriebliche Altersstruktur und deren erwartete Entwicklung auch für andere Personen im Unternehmen sehr anschaulich darstellen und z.B. eine Diskussion über den demographischen Wandel in Ihrem Unternehmen anstoßen.

Tragen Sie Ihre Ergebnisse z.B. als Stabdiagramm in die folgende Vorlage ein:  
(z.B. jeweils für die drei betrachteten Jahre nebeneinander in die entsprechende Altersgruppe)

Anzahl der  
MitarbeiterInnen



Zur Diskussion und Interpretation bzw. Bewertung der Ergebnisse empfiehlt es sich, einen Workshop z.B. mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen durchzuführen. Über die Vorstellung der betrieblichen Altersstruktur und deren Entwicklung erreichen Sie auch eine erste Sensibilisierung der einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema „Demographischer Wandel“.

### 3. Bewertung der betrieblichen Altersstrukturentwicklung

In einem weiteren Schritt bewerten Sie Ihre Altersstruktur und deren voraussichtliche Entwicklung.

Aus der absehbaren Entwicklung der Altersstruktur erhalten Sie erste Hinweise auf Handlungsbedarf. Dabei gibt es keine Patentrezepte, es lassen sich aber aus bestimmten Entwicklungen Tendenzen für erforderliche Maßnahmen ablesen, z.B. wo NachfolgerInnen gebraucht werden, Wissen für das Unternehmen gesichert werden muss oder alternative Einsatzfelder für ältere Beschäftigte gefunden werden müssen.

Wenn Ihre Altersstrukturanalyse zeigt, dass...

dann sollten Sie ...

... der Anteil der MitarbeiterInnen unter 30 Jahre unter 10% liegt,

... zur Sicherstellung eines langfristig ausgewogenen Altersmixes junge Nachwuchskräfte rekrutieren.

... die Gruppe der 40-55jährigen stark anwächst,

... Ihre Weiterbildungsstrategie überprüfen und sicherstellen, dass alle MitarbeiterInnen in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.

... die Zahl der über 55jährigen stark zunimmt,

... überprüfen, ob diese in ihren Arbeitsbereichen verbleiben können oder ob neue Tätigkeitsfelder erschlossen werden müssen.

... der Anteil der Frauen in Ihrem Unternehmen wächst,

... Maßnahmen einführen, die zur Unterstützung der Familienfreundlichkeit beitragen.

... in den kommenden Jahren wichtige LeistungsträgerInnen den Betrieb verlassen werden,

... rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherung des Wissens für Ihr Unternehmen ergreifen und die Suche und Einarbeitung einer Nachfolgerin/eines Nachfolgers rechtzeitig einleiten.

Aufsetzend auf eine Altersstrukturanalyse sind erfahrungsgemäß weitere Detailanalysen in den identifizierten Handlungsfeldern notwendig, um konkrete Maßnahmen ergreifen zu können.

In der [Toolbox Unternehmen](#) finden Sie eine Reihe von Ideen und Handlungshilfen.

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

