



Andrea Hammermann / Matthias Niendorf / Jörg Schmidt

## Zukunft gestalten mit altersheterogenen Belegschaften

**Die Altersstruktur der Beschäftigten in deutschen Unternehmen folgt dem demografischen Trend in der Bevölkerung. Nicht nur das durchschnittliche Alter der Belegschaften nimmt zu, sondern auch ihre Heterogenität. Gerade in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung stellt dies neue Anforderungen an eine vorausschauende Personalpolitik.**

### Altersstruktur im Wandel

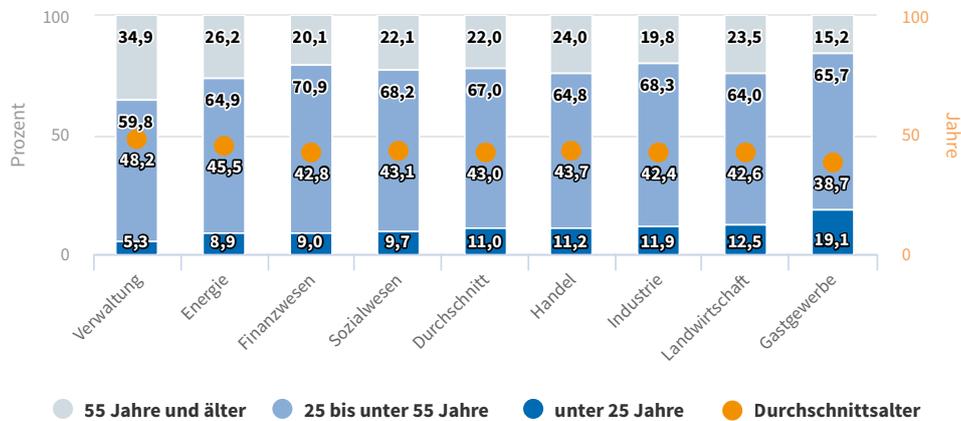
Die Diskussion um eine Änderung des Rentenzugangsalters wird auch nach der Bundestagswahl nicht aufhören. Denn letztlich steht dabei nicht nur die nachhaltige Finanzierung der Rentenversicherung auf dem Spiel. Die demografische Entwicklung einer alternden und trotz verstärkter Zuwanderung langfristig voraussichtlich schrumpfenden deutschen Gesellschaft spiegelt sich ebenfalls am Arbeitsmarkt wider (Schäfer, 2017). Für die Wirtschaft könnte sich dies als gravierendes Wachstumshemmnis erweisen, zumal bereits heute Fachkräfteengpässe bei besonders gefragten Berufsgruppen, wie Technikern und Ingenieuren und Berufen im Gesundheitswesen, sichtbar sind. Die Nachwuchssicherung wird somit zur personalpolitischen Schlüsselfrage.

Inwieweit der demografische Trend auch in den Betrieben angekommen ist, lässt sich für Deutschland anhand des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (LIAB) prüfen. Die Grafik gibt verschiedene Indikatoren zu den Altersstrukturen in deutschen Betrieben mit fünf und mehr Mitarbeitern im Jahr 2014 wieder (vgl. dazu den Hinweis am Ende des Berichts). Anhand der nach Branchen aufgeschlüsselten Indikatoren zur Altersheterogenität und weiterer Auswertungen im Vergleich zum Jahr 2007 lassen sich die folgenden Befunde ablesen:

- **Alternde Belegschaften:** Die Belegschaften sind hierzulande gealtert. Der Altersdurchschnitt ist seit dem Jahr 2007 insgesamt um 1,6 Jahre angestiegen. Dies wird auch in der Altersstruktur deutlich: Während der Anteil der unter 25-Jährigen um durchschnittlich 1,4 Prozentpunkte auf 11 Prozent gesunken ist, stieg der Anteil der Beschäftigten mit einem Alter ab 55 Jahren um mehr als 5 Prozentpunkte auf 22 Prozent im Vergleich zu 2007 an. Mit Ausnahme eines leichten Anstiegs der unter 25-Jährigen in der Land- und Forstwirtschaft, lässt sich die Alterung der Belegschaften in allen Branchen nachweisen.

## Die Verwaltung hat die ältesten Mitarbeiter

Anteil der Altersgruppen in Prozent (linke Skala) und Durchschnittsalter in Jahren (rechte Skala) in Betrieben mit fünf oder mehr Beschäftigten im Jahr 2014



Verwaltung: Organisationen ohne Erwerbscharakter und Öffentliche Verwaltung, Energie: mit Bergbau/Wasser/Abfall & Nahrung und Verbrauchsgüter  
 Finanzwesen: Kredit/Versicherung/Vers. & unternehmensnahe DL/IT/Kommunikation, Sozialwesen: mit Unterricht & Gesundheits-/Sozialwesen & Sonstige DL  
 Handel: Handel/Reparatur und Verkehr/Lagerei/Nachrichten, Industrie: Produkt- und Investitionsgüter & Baugewerbe, Landwirtschaft: mit Forstwirtschaft  
 Angaben beziehen sich auf eine Hochrechnung von betrieblichen Durchschnittswerten. Sie können daher von Angaben aus Personenbefragungen abweichen.  
 Quelle: Linked Employer-Employee-Daten des IAB

■ **Gestiegene Altersheterogenität:** Mit der Standardabweichung, dem durchschnittlichen Altersunterschied und der Alterslücke weisen drei Indikatoren auf eine gestiegene Altersheterogenität hin. Erstens deutet die zwischen 2007 und 2014 graduell von 11,5 auf 12,0 gestiegene Standardabweichung ausgehend vom Durchschnittsalter auf eine zunehmende Heterogenität der Altersverteilung hin. Zweitens hat sich der durchschnittliche Altersunterschied zwischen dem jüngsten und ältesten Beschäftigten in einem Betrieb im gleichen Zeitraum um etwa ein Jahr auf gut 37 Jahre erhöht. Drittens ist die durchschnittliche Alterslücke in den Betrieben von 13,3 auf 13,8 Jahre angestiegen. Sie zeigt den durchschnittlichen Altersabstand innerhalb eines Betriebs zwischen allen paarweise betrachteten Beschäftigtenkombinationen an und ist damit ein Maß für die (Un-)Gleichheit der Altersverteilung.

■ **Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse:** Die Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb ist im Vergleich von 2007 zu 2014 nahezu konstant geblieben und betrug zuletzt im Durchschnitt über alle Betriebe 6,7 Jahre. Insofern gibt es keine An-

zeichen für eine sinkende Mitarbeiterbindung. Ergänzend dazu zeigt eine praktisch unverändert gebliebene Fluktuationsrate, dass offenbar kein erhöhter Personalaustausch im Untersuchungszeitraum stattgefunden hat.

Obwohl sich der Alterungsprozess der Belegschaften in allen Branchen bestätigt, finden sich bezüglich des Altersniveaus deutliche branchenspezifische Unterschiede (vgl. Grafik). Mit gut 48 Jahren im Jahr 2014 hebt sich das Durchschnittsalter in Betrieben der öffentlichen Verwaltung deutlich von anderen Branchen ab. Damit ist ein Beschäftigter in Betrieben der öffentlichen Verwaltung im Durchschnitt um rund zehn Jahre älter als ein Beschäftigter in Betrieben des Gastgewerbes. Zudem ist mehr als jeder dritte Beschäftigte in Betrieben der öffentlichen Verwaltung älter als 54 Jahre. Außerdem zeigen sich deutliche Unterschiede in der betrieblichen Verweildauer der Beschäftigten, die dort im Durchschnitt knapp zehn Jahre beträgt, während es in einem Betrieb des Gastgewerbes gerade einmal gut drei Jahre sind. Dies ist neben der höheren Anzahl von neu gegründeten Betrieben im Gastgewerbe ebenfalls auf eine höhere betriebliche Fluktuation zurückzuführen.

Die gestiegene Heterogenität der betrieblichen Altersstrukturen kann mit Blick auf die Diversity-Literatur sowohl als Chance – indem die unterschiedliche Lebenserfahrung in Arbeitsgruppen als Quelle zum Beispiel für Innovationen dienen kann – aber auch als Risiko gewertet werden, da altersbezogene Konflikte und Kommunikationsprobleme entstehen können (Backes-Gellner/Veen, 2013; Buche et al., 2013). Zudem reicht es nicht aus, den Einfluss der Altersheterogenität auf betriebliche Erfolgskennzahlen allein durch einfache Durchschnittsbetrachtungen und Anteilswerte von Altersgruppen in der Belegschaft zu beurteilen. Es existiert vielmehr weiterer Forschungsbedarf, um die zum Teil komplexen Wirkungszusammenhänge abzubilden und insbesondere auch die Altersverteilung in Betrieben in geeigneter Weise zu berücksichtigen.

### Altersheterogenität statt Verjüngungsstrategie

Die Entwicklung der betrieblichen Altersstrukturen, die den demografischen Trend nachzeichnet, stellt erhöhte Anforderungen an eine vorausschauende Personalpolitik in den Unternehmen. Diese sollten nicht nur den Fachkräftenachwuchs im Blick behalten, sondern auch ein gezieltes Management von altersdiversen Belegschaften in Betracht ziehen. In diesem Zusammenhang scheinen die Unternehmen in Deutschland auf einem guten Weg: Während die in der Vergangenheit beispielsweise noch häufiger eingesetzten Frühverrentungsprogramme ein defizitäres Altersbild prägten, liegt der Fokus heute auf einer Personalpolitik, die stärker auf die verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten eingeht (Hammermann/Stettes, 2014). Gerade die Potenziale des digitalen Wandels sollten in Symbiose von neuem Wissen und Ideen mit bewährtem Erfahrungswissen über den Betrieb, Kunden und Märkte wertschöpfend genutzt werden.

**Hinweis:** Die in diesem Bericht ermittelten Daten basieren auf einer Hochrechnung von betrieblichen Durchschnittswerten im Untersuchungszeitraum 2007 bis 2014. So gibt zum Beispiel die Verweildauer im Betrieb die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Beschäftigten an, wenn diese zunächst für jeden Betrieb ermittelt und die Werte anschließend über alle Betriebe hochgerechnet werden. Diese Angaben sind daher nur eingeschränkt mit Daten auf Basis von Personenbefragungen vergleichbar (Destatis, 2017).

### Literatur

Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan, 2013, Positive Effects of Ageing and Age-Diversity in Innovative Companies – Large Scale Evidence on Company Productivity, in: Human Resource Management Journal, 23. Jg., Nr. 3, S. 279–295

Buche, Antje / Jungbauer-Gans, Monika / Niebuhr, Annekatrien / Peters, Cornelius, 2013, Diversität und Erfolg von Organisationen, in: Zeitschrift für Soziologie, 42. Jg., Nr. 6, S. 482–501

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analysen, Nr. 97, Köln

Destatis, 2017, 45% der Beschäftigten arbeiten seit mindestens zehn Jahren beim selben Arbeitgeber, Pressemitteilung vom 28. April 2017, Nr. 144/7, Wiesbaden

Schäfer, Holger, 2017, Arbeitsmarkt: Arbeitsangebot und Arbeitsvolumen, in: Perspektive 2035 – Wirtschaftspolitik für Wachstum und Wohlstand in der alternden Gesellschaft, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Kapitel 2.3, S. 57–73