

Freuding, Julia; Garnitz, Johanna; Schaller, Daria

**Article**

## Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Freuding, Julia; Garnitz, Johanna; Schaller, Daria (2023) : Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 76, Iss. 07, pp. 62-67

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279726>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Julia Freuding, Johanna Garnitz und Daria Schaller

# Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt

Neben den aktuell eingetrübten Konjunkturaussichten stellt vor allem der Fachkräftemangel eine enorme Herausforderung für die Unternehmen dar. Zu Jahresbeginn haben deutsche Unternehmen laut einer ifo-Umfrage zwar etwas weniger häufig einen Mangel an Fachkräften gemeldet, dies allerdings auf einem sehr hohen Niveau. Insgesamt darf wohl nicht mit einem Abwärtstrend gerechnet werden, denn das Wegfallen der Baby-Boomer dürfte diese Herausforderung vergrößern. Der Fokus der Unternehmen bei Einstellungen liegt häufig auf den Generationen, die neu in den Arbeitsmarkt eintreten und somit langfristig als Arbeitskraft zu Verfügung stehen. Im starken Wettbewerb um Fachkräfte sollte das Potenzial aller Altersklassen jedoch gleichsam ausgeschöpft und durch gezielte Weiter- und Fortbildungen oder entsprechend gestalteten Arbeitsplätzen die Attraktivität für die Weiterbeschäftigung gefördert werden. Themen, wie das Zusammenarbeiten verschiedener Altersklassen und Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte, dürften damit in der Zukunft immer wichtiger werden.

## ALTERSSTRUKTUR IN DEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Für eine erste Einordnung der aktuellen Situation in den Unternehmen lohnt sich ein Blick auf die Verteilung der Altersstruktur der Belegschaft. Abbildung 1 bildet die gewichteten Durchschnittswerte in den befragten Unternehmen nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse ab.

Die Antworten der Befragten zeigen, dass der größte Anteil jünger als 40 Jahre ist, wobei zu berücksichtigen ist, dass hier – im Gegensatz zu den anderen betrachteten Alterskategorien – die Spannweite mehr als zehn Jahre beträgt. Danach folgen die 50- bis 59-Jährigen mit über einem Viertel, dicht gefolgt von Personen im Alter von 40–49 Jahren. Mit deutlichem Abstand zu den bereits genannten Altersklassen folgt diejenige mit Personen von 60–70 Jahren. Nur ein sehr kleiner Anteil an über 70-Jährigen ist in Unternehmen aktiv beschäftigt. Falls die Politik eine Erhöhung des Renteneintrittsalters durchsetzen möchte, so wird dieser Anteil an Beschäftigten wohl deutlich steigen. Zudem werden immer weniger junge Leute in die Firmen nachkommen und die Baby-Boomer nach und nach die Unternehmen verlassen. Somit fällt ein be-

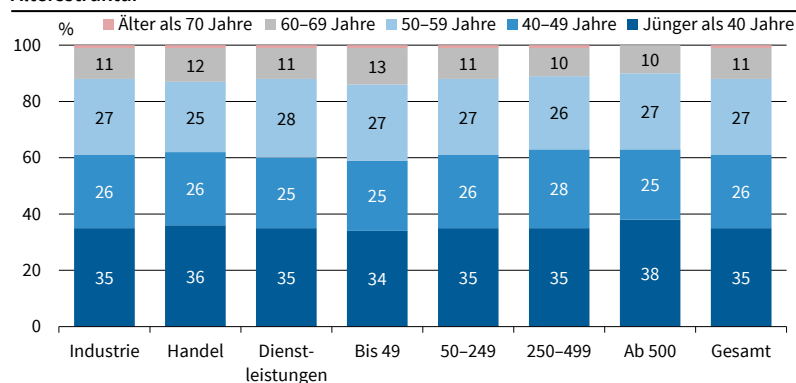
## IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise deutsche HR-Abteilungen zu personalpolitisch relevanten Themen. Im zweiten Quartal befasste sich das Schwerpunktthema mit personalpolitischen Maßnahmen hinsichtlich des demografischen Wandels und der Bindung von älteren Beschäftigten. Derzeit beschäftigen 70 % der befragten Unternehmen Mitarbeitende, die bereits Rente beziehen. Und in den kommenden Jahren wird sich der Arbeitskräftemangel zuspitzen, da die Baby-Boomer nach und nach in Rente gehen werden. Aufgrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden der rund 540 befragten Unternehmen wird ein gutes Drittel der Belegschaft in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt verlassen. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden und einen attraktiven Arbeitsplatz anzubieten. Die Umfrage zeigt, dass derzeit 37 % der Unternehmen für die älteren Beschäftigten die Möglichkeit von Arbeitsteilzeitmodellen anbieten. Hingegen liegt der Fokus bei Weiterbildungsangeboten auf den jüngeren Altersgruppen.

achtlicher Teil an Arbeitnehmer\*innen weg. Die älteren Beschäftigten dürften damit an Bedeutung gewinnen. Fraglich bleibt jedoch, inwieweit Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen eine Beschäftigung im Alter von über 65 Jahren dann umsetzen werden. Ein Vergleich mit der Umfrage vom zweiten Quartal 2021, die eine ähnliche Frage zur Altersstruktur beinhaltete,

Abb. 1

### Altersstruktur

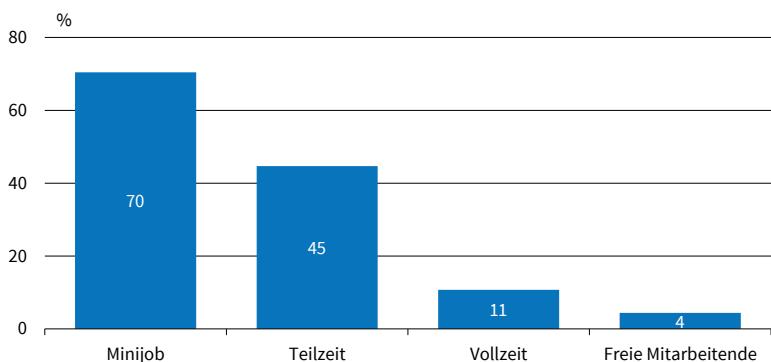


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

Abb. 2

Form der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Rentenbezug

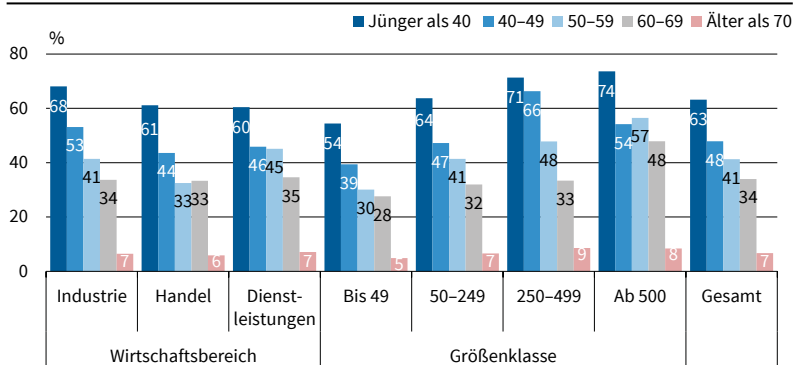


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

Abb. 3

Zunehmender Fokus nach Altersgruppe



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

zeigt, dass der heutige Anteil der Beschäftigten, die jünger als 40 Jahre sind, geringer als vor zwei Jahren ist. Entsprechend sind die Anteile der jeweiligen älteren Altersklassen gestiegen (vgl. Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2021) – ein Hinweis auf den demografischen Wandel, der sich so in den Unternehmen bemerkbar macht und den Unternehmen große Sorgen bereitet (ifo Institut 2023a; Peichl, Sauer und Wohlrabe 2022; ifo Institut 2023b).

Rund 70% der befragten Unternehmen beschäftigen derzeit Mitarbeitende, die bereits Rente beziehen. In Industrie- und Handelsbetrieben beschäftigen fast drei Viertel der Firmen Rentenbezieher\*innen, im Dienstleistungssektor sind es mit 63% etwas weniger. Der Größenklassenvergleich zeigt, dass der Anteil der Beschäftigung von Rentenbezieher\*innen in mitarbeiterstarken Unternehmen höher liegt als in Firmen mit kleinerem Personalbestand. In welchen Formen Personen mit Rentenbezug beschäftigt sind, geht aus Abbildung 2 hervor. 70% der Unternehmen stellen diese auf Minijobbasis ein, 45% in Teilzeit und 11% in Vollzeit. In 4% der befragten Firmen sind Rentenbezieher\*innen als freie Mitarbeitende tätig. Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen gibt es bei den Anstellungsarten Überschneidungen. In einigen Unternehmen handelt es sich bei Rentenbezieher\*innen um den Geschäftsführer\*in bzw. Inhaber\*in.

VERSTÄRKTER FOKUS AUF JÜNGERE ALTERSGRUPPEN

Aufgrund des demografischen Wandels stellt sich die Frage, ob Unternehmen in Bezug auf Beschäftigung und Weiterbildung in Zukunft ihren Fokus mehr auf die ältere Altersgruppe legen. Die Umfragedaten bestätigen diese Annahme nicht. Der Schwerpunkt scheint klar auf den jüngeren Altersklassen zu liegen. So geben 63% der Befragten an, dass sich das Augenmerk in den kommenden Jahren auf die Arbeitnehmenden unter 40 erhöhen wird (vgl. Abb. 3). Dies scheint vor allem in größeren Unternehmen der Fall zu sein. In Betrieben ab 500 Beschäftigten schätzen 74%, dass der Fokus auf die Unter-40-Jährigen steigen wird, in Betrieben mit 250–499 Beschäftigten sind es 71%, in Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten 54%. Auch in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen zeigen sich Unterschiede. Während 68% der HR-Verantwortlichen in Industriebetrieben eine zunehmende Bedeutung für diese Altersklasse sehen, sind es bei den Dienstleistungen 60%.

Für die Altersklasse 40–49 Jahre schätzen die Personalleiter\*innen eine höhere als auch eine gleichbleibende Bedeutung zu jeweils gleichen Teilen ein (48%). Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede in der Größenklasse: In Unternehmen zwischen 250–499 Beschäftigten schätzen 66% eine höhere Bedeutung und lediglich 31% eine gleichbleibende Bedeutung. In Betrieben bis 49 Mitarbeitenden hingegen schätzen 40% eine steigende Bedeutung und 55% eine gleichbleibende Bedeutung. In den verschiedenen Wirtschaftsbereichen lässt sich ein ähnliches Bild erkennen.

Für die Altersklasse 50–59 Jahre sieht die Hälfte der Befragten eine gleichbleibende Bedeutung in den kommenden Jahren. In Betrieben ab 500 Beschäftigten hingegen schätzen 57% eine Erhöhung der Bedeutung dieser Altersklasse, während 40% eine gleichbleibende Bedeutung annehmen. In Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten liegt die Einschätzung der gleichbleibenden Bedeutung mit 59% im Gegensatz zur zunehmenden Bedeutung mit 30% deutlich höher. Während im Handel 57% der Befragten eine gleichbleibende Wichtigkeit voraussagen, sind es im Dienstleistungssektor rund 10 Prozentpunkte weniger, nämlich 48%.

Die Mehrheit der befragten HR-Verantwortlichen (44%) schätzt die Bedeutung von Beschäftigung und Weiterbildung für die Altersgruppe der 60- bis 69-Jährigen in den nächsten Jahren unverändert ein (vgl. Abb. 4). 34% sprachen sich für eine höhere Bedeutung in den kommenden Jahren aus, 22% für eine geringere. Zwischen den Größenklassen zeigten sich bei der Gleichbedeutung kaum Unterschiede. Bei Unternehmen mit Beschäftigten ab 500 sahen jedoch 48% eine höhere Bedeutung, während diese in den anderen Größenklassen durchschnittlich bei 30% lag.

Für die Altersklasse 70+ schätzen fast zwei Drittel, dass die Bedeutung dieser Altersklasse gleichbleiben wird. In den Größenklassen 50–249 sowie 250–499 Beschäftigte sehen dies nur 56% bzw. 47% so. Hier vermuten 38% bzw. 44%, dass die Bedeutung sinken wird.

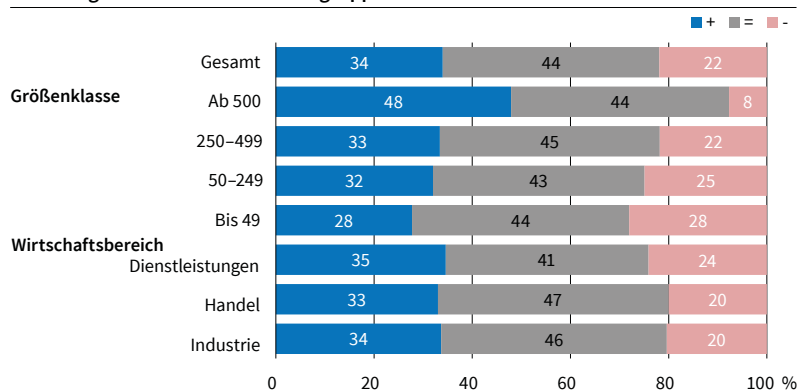
**JEDES FÜNFTHE UNTERNEHMEN FÖRdert ZUSAMMENARBEIT VERSCHIEDENER ALTERSKLASSEN**

Vor allem durch die Digitalisierung sind große Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen entstanden. Mit der Technikaffinität der »GenZ« lernen diese nun nicht mehr nur von den Älteren, sondern auch die Älteren profitieren vom Wissen jüngerer Generationen. Hinzu kommen unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitswelt, was ein Zusammenarbeiten vor Herausforderungen stellen kann. Die Frage, ob die Unternehmen das Zusammenarbeiten verschiedener Altersklassen aktiv fördern, wurde von einem von fünf Betrieben bejaht. Vor allem Dienstleistungsfirmen (24%) oder Betriebe ab 500 Beschäftigten (40%) bejahten den Einsatz solcher Maßnahmen zahlreicher als die jeweiligen anderen befragten Unternehmensgruppen. Aus den freien Antwortmöglichkeiten kristallisierten sich zwei Blöcke besonders heraus: Teamarbeit, Workshops und Events, sowie Mentoring, Patensysteme und Coaching. Rund 60% der Firmen, die den Austausch zwischen den Altersklassen aktiv fördern, setzen auf das Maßnahmenpaket zur Verbesserung des Teambuildings. Gut ein Viertel möchte die Zusammenarbeit durch Mentoren-, Paten- oder Coachingprogramme verbessern. Die verbleibenden 15% nannten andere Maßnahmen wie spezielle Anlernphasen, Besprechungen und offener Austausch.

Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende länger im Unternehmen zu halten, ergreifen wiederum fast 60% der befragten Betriebe. Auch hier stechen vor allem der Dienstleistungssektor und Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitenden mit einem höheren Anteil (61 bzw. 66%) als im Durchschnitt aller befragten Unternehmen hervor. Zu der beliebtesten Maßnahme zählen flexiblere Arbeitszeitmodelle mit 85% Zustimmung (vgl. Abb. 5). Hier setzen Unternehmen an der richtigen Stelle an: Forschende fanden heraus, dass ältere Beschäftigte vor allem dann länger arbeiten wollen, wenn es sich um Jobs mit flexiblen Arbeitszeiten handelt (Ameriks et al. 2020). Altersgerechte Arbeitsplätze, Altersteilzeit sowie Gesundheitsförderung ergreifen über 40% der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen. Auf Gehaltserhöhungen und gezielte Weiterbildungen greifen etwa 15% der Befragten zur Mitarbeiterbindung der älteren Generation zurück. Andere Unternehmen geben erfahrenen Mitarbeitenden Freiraum bei der Gestaltung von Projekten, mehr Urlaubstage oder Freizeitausgleichsmöglichkeiten. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der Fokus auf die jüngeren Generationen an Bedeutung gewinnt, gleichzeitig aber auch die längere Weiterbeschäfti-

Abb. 4

**Änderung des Fokus auf die Altersgruppe 60–69 in den kommenden Jahren**

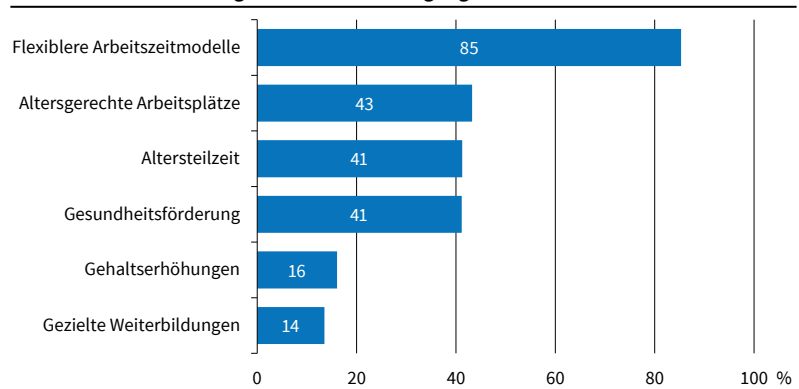


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

Abb. 5

**Maßnahmen für eine längere Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitenden**



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

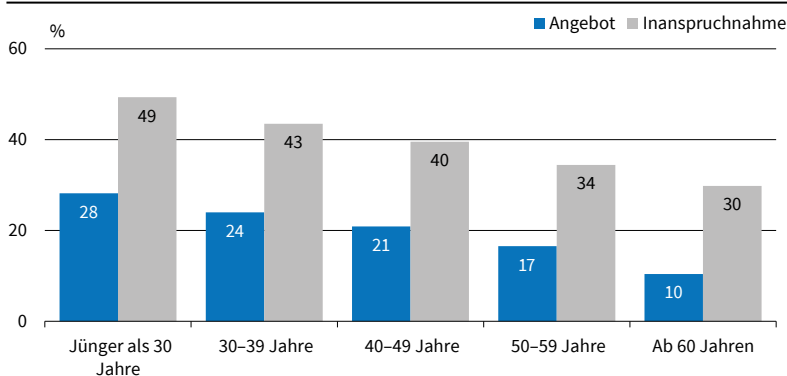
gung von älteren Mitarbeitenden im Blick von vielen Unternehmen steht.

**WEITERBILDUNGSANGEBOT VERTEILT SICH ÜBERWIEGEND AUF JÜNGERE BESCHÄFTIGTE**

Ein zentraler Aspekt zur Motivation und Förderung von Mitarbeitenden ist ein gezieltes Weiterbildungsangebot. Dies ermöglicht auch dem Unternehmen erhebliche Vorteile, denn Kosten für die Umschulung oder Weiterbildung der bestehenden Beschäftigten sind meist deutlich niedriger als das Einstellen neuen Personals mit den entsprechenden Fähigkeiten. Abbildung 3 hat bereits verdeutlicht, dass der Fokus auf die jüngeren Altersgruppen am stärksten zunimmt. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch beim Weiterbildungsangebot. Während knapp jedes dritte Unternehmen ihren Mitarbeitenden bis 30 Jahren und ein Viertel der Unternehmen den 30- bis 39-Jährigen die Möglichkeit zur Weiterbildung anbietet, so sind es bei Personen zwischen 50 und 59 Jahren 17% und bei der Altersklasse 60 plus 10% (vgl. Abb. 6). Bei den Antworten dürfte sich allerdings auch die bei den Unternehmen zugrunde liegende Altersstruktur der Beschäftigten widerspiegeln (vgl. Abb. 1): Da das Gros der Beschäftigten unter 40 Jahre alt ist, erhält diese Alterskohorte in den Unternehmen auch das größte

Abb. 6

**Weiterbildung: Angebot vs. Inanspruchnahme**

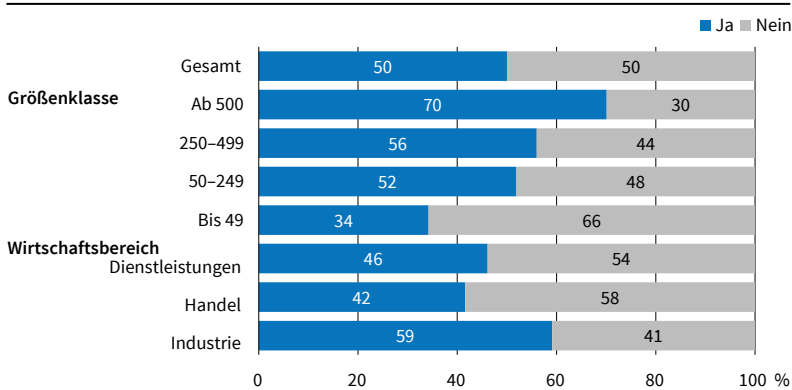


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

Abb. 7

**Altersrente nach 45 Versicherungsjahren**



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023.

© ifo Institut

Weiterbildungsangebot. Wichtig ist neben dem Anbieten von Schulungen von Arbeitgeberseite auch die Inanspruchnahme durch die Arbeitnehmer\*innen. Abbildung 6 schlüsselt jeweils nach Altersgruppe auf, inwieweit Unternehmen diese Möglichkeit gewähren und wie das Angebot genutzt wird, falls das Unternehmen Weiterbildungen ermöglicht. Auch hier lässt sich ein ähnliches Muster ablesen. Jüngere Beschäftigte nehmen Weiterbildungsangebote in Unternehmen laut den Umfrageteilnehmenden häufiger in Anspruch als Ältere: knapp die Hälfte der unter 30-Jährigen und 30% der über 60-Jährigen. Beschäftigte ab 50 Jahren nutzen in kleineren Unternehmen tendenziell häufiger das entsprechende Weiterbildungsangebot als dieselbe Alterskohorte in größeren Unternehmen.

**ABFINDUNGSMODELLE: STARKE HETEROGENITÄT ZWISCHEN UNTERNEHMEN**

Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten Abfindungsmodelle und Regelungen zum Übergang in den Ruhestand als zusätzliche Benefits an. Bei der Altersteilzeit handelt es sich um eine Teilzeitbeschäftigung, die durch das Altersteilzeitgesetz geregelt ist. Es besteht zwar kein rechtlicher Anspruch auf Altersteilzeit, es kann aber eine freiwillige Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erfolgen. Bei der Alters-

teilzeit wird die bisherige wöchentliche Arbeitszeit um die Hälfte reduziert. Der Arbeitgeber ist hierbei verpflichtet, das Gehalt aufzustocken und zusätzliche Beiträge zur Rentenversicherung zu leisten. Die Altersrente ist eine weitere Möglichkeit, um vorzeitig – das heißt vor Erreichen der Regelaltersgrenze – in den Ruhestand zu gehen. Versicherte, die mindestens 45 Jahre in die gesetzliche Rentenversicherung eingezahlt und die maßgebliche Altersgrenze erreicht haben, können die abschlagsfreie Rente in Anspruch nehmen (BMAS 2023).

Die Mehrheit aller Betriebe (61%) bieten keine Altersteilzeit an. In 37% der Unternehmen gibt es dieses Modell, das in den nächsten Jahren auch beibehalten werden soll. Lediglich 2% der Unternehmen planen, dieses im Durchschnitt bereits noch in diesem Jahr, spätestens aber bis 2028 abzuschaffen. Hinsichtlich der Wirtschaftsbereiche zeigen sich klare Unterschiede: Während die Hälfte der Industriebetriebe Arbeitsteilzeit ermöglichen, sind es im Dienstleistungssektor 31% und im Handel 27%. Beim Größenklassenvergleich zeigt sich, dass vor allem mitarbeiterstarke Unternehmen Altersteilzeit anbieten.

Das Modell der Altersrente nach 45 (Versicherungs-)Jahren findet im Vergleich zur Altersteilzeit häufiger Anwendung. In der Hälfte der befragten Unternehmen kommt diese zum Tragen. Es zeigen sich nur kleinere Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbereichen: während in 59% der befragten Industriebetriebe diese zum Einsatz kommt, sind es im Dienstleistungssektor 46% und im Handel 42%. Auch hier zeigt der Größenklassenvergleich Divergenz: In 70% der Betriebe ab 500 Mitarbeitenden kommt die Altersrente nach 45 Beitragsjahren zum Tragen, während dies in 34% der Betriebe mit bis zu 49 Mitarbeitenden vorkommt (vgl. Abb. 7).

Spezielle Abfindungsmodelle nutzt eins von zehn der befragten Unternehmen. Während sich in der Industrie 18% der Betriebe dieser Maßnahmen bedienen, sind es bei den Dienstleistern 9% und im Handel 4%. In den Größenklassen zeigt sich ein ähnliches Bild wie zuvor: Je größer das Unternehmen, desto eher finden diese speziellen Modelle ihre Anwendung. In Betrieben ab 500 Mitarbeitenden bieten 29% Abfindungsmodelle an, in Betrieben mit 250-499 Mitarbeitenden sind es 14%. In kleineren Unternehmen sind diese deutlich weniger verbreitet: In Betrieben mit 50-249 Mitarbeitenden haben 8% diese Modelle im Programm und in Betrieben mit bis zu 49 Mitarbeitenden 3%.

**FAZIT**

Auch wenn der Fokus der Unternehmen den Umfrageergebnissen zufolge aktuell verstärkt auf den jüngeren Altersgruppen liegt, dürfte die Bedeutung der älteren Generationen in der Zukunft angesichts des demografischen Wandels zunehmen. Obgleich ein Teil der fehlenden Arbeitskräfte durch das Fachkräftewin-

derungsgesetz geregelt werden soll, ist dies lediglich ein kleines Rädchen im Getriebe. Auch der technische Wandel und die künstliche Intelligenz werden diese Herausforderung nicht allein lösen. Deshalb werden die älteren Arbeitnehmenden trotzdem ein wichtiger Teil der Lösung bleiben. Dass in 70 % der Unternehmen schon jetzt Mitarbeitende beschäftigt sind, die bereits Rente beziehen, zeigt, dass ältere Beschäftigte durchaus bereit sind, weiterhin zu arbeiten. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle anbieten. Dennoch ist beim Binden der älteren Arbeitskräfte, insbesondere bezogen auf das Weiterbildungsangebot sowie der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen, noch Potenzial von Seiten der Unternehmen vorhanden.

## REFERENZEN

- Ameriks, J., J. Briggs, A. Caplin, M. Lee, M. D. Shapiro und C. Tonetti (2020), »Older Americans Would Work Longer If Jobs Were Flexible«, *American Economic Journal: Macroeconomics* 12(1), 174–209.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023), »Altersteilzeit – schrittweise in den Ruhestand«, 13. April, verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit-altersteilzeit-artikel.html>, aufgerufen am 7. Juni 2023.
- ifo Institut (2023a), »Mangel an Fachkräften entspannt sich leicht«, Pressemitteilung, 15. Februar, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-02-15/mangel-fachkraeften-entspannt-sich-leicht>.
- ifo Institut (2023b), »ifo Konjunkturumfrage: Lieferengpässe bei Lebensmitteln lassen weiter nach«, 11. Mai, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-05-11/lieferengpaesse-bei-lebensmitteln-lassen-weiter-nach>, aufgerufen am 6. Juni 2023.
- Peichl, A., S. Sauer und K. Wohlrabe (2022), »Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss«, *ifo Schnelldienst* 75(10), 70–75.
- Randstad-ifo-Personalleiterbefragung (2021), Ergebnisse im 2. Quartal 2021, verfügbar unter: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-07/randstad-ifo-personalleiterbefragung-q2-2021.pdf>.