



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur  
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main



# Betriebliche Aktivitäten in Relation zur Altersstruktur der Beschäftigten

IAB-Betriebspanel Report Hessen 2019

Dr. Oliver Lauxen, Lora Demireva und Dr. Christa Larsen

HESSEN



Hessisches Ministerium  
für Wirtschaft, Energie,  
Verkehr und Wohnen



Europäischer Sozialfonds  
Für die Menschen in Hessen



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Qualifizierungsoffensive  
Programme zur beruflichen Bildung



Bundesagentur für Arbeit  
Regionaldirektion Hessen

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen und der Europäischen Union –  
Europäischer Sozialfonds sowie der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Die Altersstruktur in hessischen Betrieben</b> .....	<b>6</b>
1.1 Ein Viertel der Betriebe mit recht junger Belegschaft.....	6
1.2 Öffentliche Verwaltung mit hohem Anteil älterer Beschäftigter .....	7
1.3 Großbetriebe haben den höchsten Anteil älterer Beschäftigter .....	7
<b>2. Umsetzung von Innovationen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Betriebe mit jüngerer Belegschaft investieren verstärkt in Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessentwicklung .....	9
2.2 Bessere technische Voraussetzungen in Betrieben mit jüngerer Belegschaft.....	9
<b>3. Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung</b> .....	<b>11</b>
3.1 Mehr Engagement in der Ausbildung in Betrieben mit jüngerer Belegschaft .....	11
3.2 Externe Rekrutierung in allen Betriebstypen, Leiharbeit verstärkt in Betrieben mit älterer Belegschaft .....	12
<b>4. Aktivitäten zur Fachkräftebindung</b> .....	<b>14</b>
4.1 Übernahme von Auszubildenden ist weit verbreitet .....	14
4.2 Förderung von Weiterbildung eher in Betrieben mit jüngerer Belegschaft .....	14
4.3 Kapitalbeteiligung und Gewinn-/Erfolgsbeteiligung eher in Betrieben mit jüngerer Belegschaft .....	15
<b>5. Resümee</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Methodische Hinweise</b> .....	<b>18</b>
<b>7. Literatur</b> .....	<b>19</b>

---

### Einleitung

Über den Auswertungen der 2019er Befragung im IAB-Betriebspanel Hessen steht das Rahmenthema „Zukunftsorientierung hessischer Betriebe“. Der 1. Report beschäftigt sich mit dem Engagement der hessischen Betriebe in der betrieblichen Ausbildung, der 2. Report mit Anreizen zur Fachkräftebindung und der 3. Report mit dem Innovationsgeschehen in den Betrieben. Im vorliegenden 4. Report greifen wir die Themenbereiche der Vorgängerreporte wieder auf und untersuchen, ob sich Betriebe mit jüngerer und solche mit älterer Belegschaft hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften, bei den Aktivitäten zur Fachkräftebindung und der Umsetzung von Innovationen unterscheiden.

Vor dem Hintergrund des immensen altersbedingten Ersatzbedarfs, welcher in Hessen laut Prognosen aus dem Projekt „regio pro“ bereits im Jahr 2024 insgesamt 19 Prozent des Beschäftigtenstandes des Jahres 2017 entsprechen wird (Demireva et al. 2019: 13), ist es sinnvoll, betriebliche Aktivitäten genauer nach Altersstruktur in den Blick zu nehmen (siehe auch Ossola-Haring et al. 2019: 268). Laut den Prognosen wird der altersbedingte Ersatzbedarf nämlich immensen Einfluss auf den Arbeitskräftebedarf in Hessen haben (Demireva et al. 2019: 19ff.). Mit dem Ausscheiden der sogenannten Baby Boomer aus dem Erwerbsleben könnte sich der Mangel an Fachkräften massiv verschärfen. Zudem geht den Betrieben wichtiges implizites Erfahrungswissen verloren, welches wesentlich zu einem reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse beiträgt (Armutat 2018: 25f.; Piech 2020). Solches Wissen kann nicht ohne weiteres vom Arbeitsmarkt bezogen, geschweige denn schnell aufgebaut werden. Die Innovationskraft eines Betriebs kann durch den Verlust betriebsinternen Wissens stark beeinträchtigt werden.

Zu erwarten ist, dass viele Betriebe auf die Herausforderung alternder Belegschaften bereits reagieren, indem sie unterschiedliche Strategien einsetzen: So könnten sie bewusst in die betriebliche Ausbildung investieren, um die Belegschaft zu verjüngen und den Transfer von Wissen an junge Fachkräfte zu ermöglichen. Darüber hinaus könnten Betriebe versuchen, ältere Beschäftigte länger im Betrieb zu halten. Mit der sukzessiven Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters ist ein Anreiz geschaffen, dass Beschäftigte länger berufstätig bleiben: Wer früher in den Ruhestand geht, erhält spürbar weniger Rente als jene, die länger arbeiten (Troger 2019a: 23). Nicht selten versuchen Betriebe allerdings auch weiterhin, ältere Beschäftigte in Frührente zu schicken, um sie durch jüngere (und günstigere) Arbeitskräfte zu ersetzen oder um bei wirtschaftlichen Engpässen Personal abzubauen (ebd.). Dies trifft durchaus auch den Wunsch vieler älterer Beschäftigter, die gerne lieber früher als später in Rente gehen würden, sofern die Höhe ihrer Bezüge dafür ausreicht (ebd.). Älteren Menschen haften immer noch besonders viele negative Vorurteile – wie beispielsweise eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit – an (Schröder-Kunz 2019: 178ff.). Eine Folge solcher Vorurteile ist unter anderem, dass ältere Beschäftigte weit weniger an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen als jüngere (BMBF 2019: 36ff.).

Eine strategische Personalplanung, die dabei hilft, auf kommende Herausforderungen zu reagieren und zukunftsfähig zu bleiben, wird nicht in allen Betrieben umgesetzt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) tun sich schwer damit, ihren genauen Personalbedarf zu beziffern (Immerschitt & Stumpf 2019: 61). Vielerorts fehlen differenzierte Daten und Kennzahlen, beispielsweise zum Neu- oder Ersatzbedarf an Arbeitskräften je nach Qualifikation (Treier 2019: 94).

Im vorliegenden Bericht untersuchen wir anhand von Daten aus dem IAB-Betriebspanel, inwieweit Betriebe mit älterer Belegschaft anders agieren als Betriebe mit jüngerer Belegschaft. Dazu wird im ersten Kapitel zunächst ein Überblick über die Altersstruktur in hessischen Betrieben, differenziert nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen, gegeben. Die Betriebe werden einem von drei Betriebstypen zugeordnet: Unterschieden werden Betriebe mit vergleichsweise junger, Betriebe mit vergleichsweise

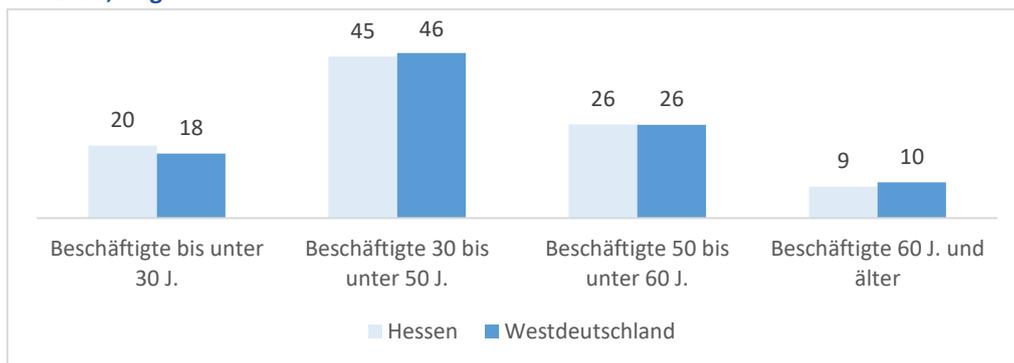
alter und Betriebe mit mittelalter Belegschaft. Die Auswertungsergebnisse werfen an einigen Stellen womöglich mehr Fragen auf als sie beantworten können, und natürlich bilden Gleichaltrige nicht zwangsläufig eine homogene Gruppe, sondern unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht voneinander (Schröder-Kunz 2019: 177). Der explorative Charakter des vorliegenden Reports ist allerdings bewusst gewählt, da es wenig Literatur zum betrieblichen Verhalten nach Altersstruktur der Beschäftigten gibt.

Im zweiten Kapitel wird beschrieben, ob und wie sich diese drei Typen von Betrieben hinsichtlich der Umsetzung von Innovationen unterscheiden. Im dritten Kapitel werden betriebliche Aktivitäten zur Rekrutierung von Fachkräften verglichen und im vierten Kapitel Aktivitäten zur Fachkräftebindung. Der Bericht endet mit einem zusammenfassenden Resümee im fünften Kapitel.

## 1. Die Altersstruktur in hessischen Betrieben

Die Altersstruktur der Beschäftigten in hessischen Betrieben kann anhand von vier Altersklassen abgebildet werden (vgl. Abb. 1).<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2019 waren 20 Prozent der Beschäftigten jünger als 30 Jahre. Knapp die Hälfte der Belegschaft zählte zur Altersgruppe der 30- bis unter 50-Jährigen. Gut ein Viertel der Beschäftigten war 50 bis 59 Jahre alt und knapp jede bzw. jeder Zehnte 60 Jahre oder älter. Zur Altersgruppe der mindestens 50-Jährigen, die in den nächsten Jahren sukzessive altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden, zählt mit 35 Prozent also mehr als ein Drittel des derzeitigen Beschäftigtenstandes.

**Abb. 1: Anteil der Beschäftigten in unterschiedlichen Altersgruppen in Betrieben in Hessen und in Westdeutschland 2019, Angaben in Prozent**



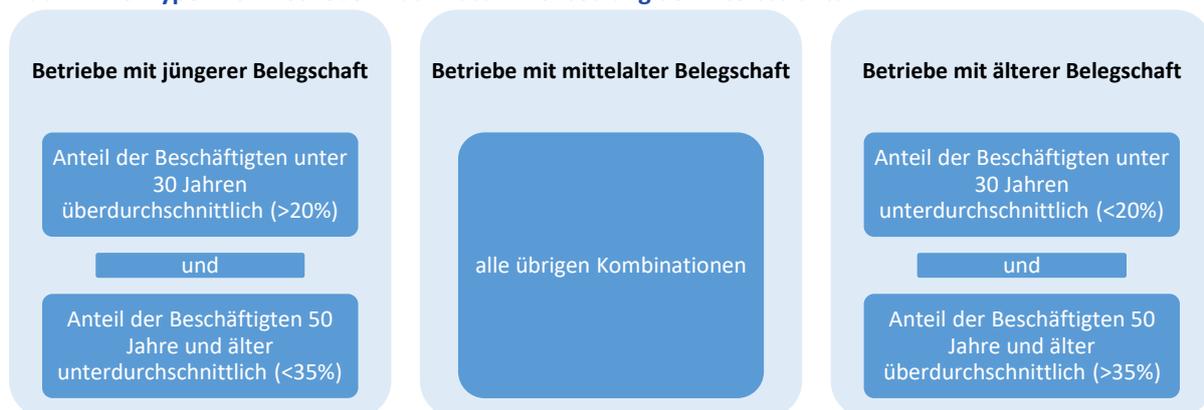
Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Im Vergleich zum westdeutschen Durchschnitt war die Belegschaft in hessischen Betrieben etwas jünger. Im westdeutschen Durchschnitt betrug der Anteil der unter 30-Jährigen an der Belegschaft 18 Prozent. Der Anteil der mindestens 50-Jährigen lag mit 36 Prozent etwas höher als in Hessen.

### 1.1 Ein Viertel der Betriebe mit recht junger Belegschaft

Um die betrieblichen Aktivitäten nach Altersstruktur in der Belegschaft vergleichen zu können, wurden die hessischen Betriebe jeweils einem von drei Betriebstypen zugeordnet (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Drei Typen von Betrieben nach Zusammensetzung der Altersstruktur**



Quelle: eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Für sieben Prozent der Beschäftigten haben die Betriebe keine Angabe zum Alter gemacht. Für die Kleinst- und Kleinbetriebe fehlten Angaben für jeweils drei Prozent der Belegschaft, für mittlere Betriebe für zehn und für Großbetriebe für neun Prozent der Beschäftigten. In die Auswertungen sind nur die verwertbaren Angaben einbezogen.

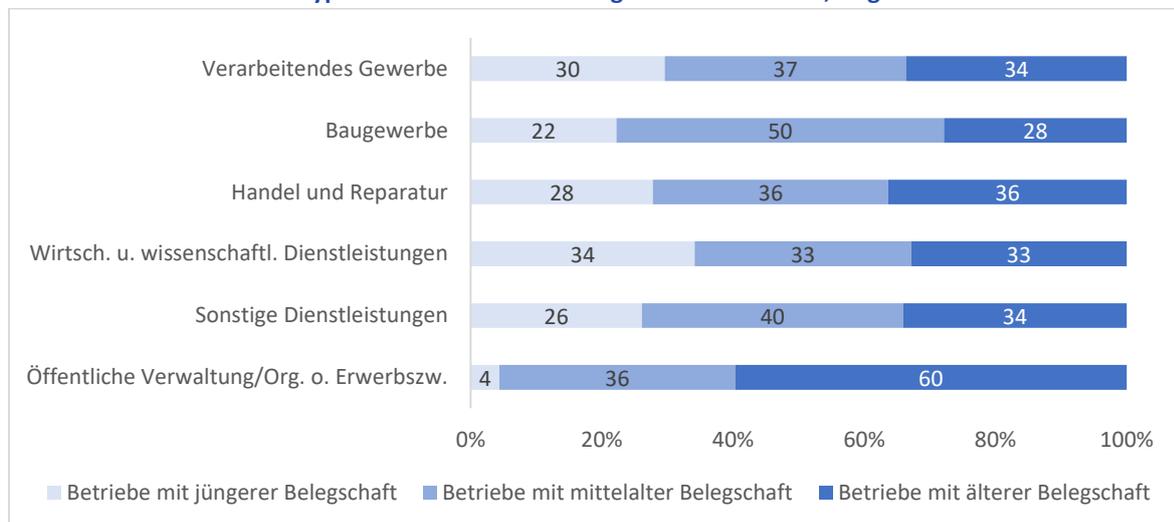
Unterschieden werden Betriebe mit jüngerer Belegschaft, solche mit älterer Belegschaft und solche, die in keine der beiden anderen Gruppen passten (Betriebe mit mittelalter Belegschaft). Unterscheidungskriterium waren sowohl ein über- bzw. unterdurchschnittlicher Anteil der unter 30-Jährigen an der Belegschaft als auch ein über- bzw. unterdurchschnittlicher Anteil der Beschäftigten ab 50 Jahre. In Betrieben mit jüngerer Belegschaft ist per Definition zum einen der Anteil der unter 30-Jährigen überdurchschnittlich hoch, zum anderen liegt der Anteil der mindestens 50-jährigen Beschäftigten unter dem Landesdurchschnitt. In Betrieben mit älterer Belegschaft ist es genau umgekehrt: Dort ist der Anteil der unter 30-Jährigen unter-, der Anteil der mindestens 50-Jährigen überdurchschnittlich hoch.

28 Prozent der Betriebe in Hessen zählten nach dieser Definition im Jahr 2019 zu den Betrieben mit jüngerer Belegschaft. In 35 Prozent war die Belegschaft dagegen vergleichsweise alt. 38 Prozent der Betriebe zählte zur mittleren Kategorie; dort war die Belegschaft weder besonders jung noch besonders alt.

### 1.2 Öffentliche Verwaltung mit hohem Anteil älterer Beschäftigter

Je nach Wirtschaftszweig unterscheiden sich die Anteile jüngerer und älterer Betriebe (vgl. Abb. 3). Betrachtet man zunächst den Anteil der Betriebe mit jüngerer Belegschaft, fallen Betriebe, die wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen erbringen, mit einem besonders hohen Anteil auf. Auch im Verarbeitenden Gewerbe lag der Anteil der Betriebe mit jüngerer Belegschaft recht hoch. Sehr wenige Betriebe mit jüngerer Belegschaft fanden sich dagegen in der Öffentlichen Verwaltung. Dort war stattdessen der Anteil der Betriebe mit älterer Belegschaft mit 60 Prozent weit größer als in den anderen Wirtschaftszweigen. Im Baugewerbe war der Anteil der Betriebe mit älterer Belegschaft am geringsten.

Abb. 3: Anteil der Betriebstypen nach Wirtschaftszweigen in Hessen 2019, Angaben in Prozent

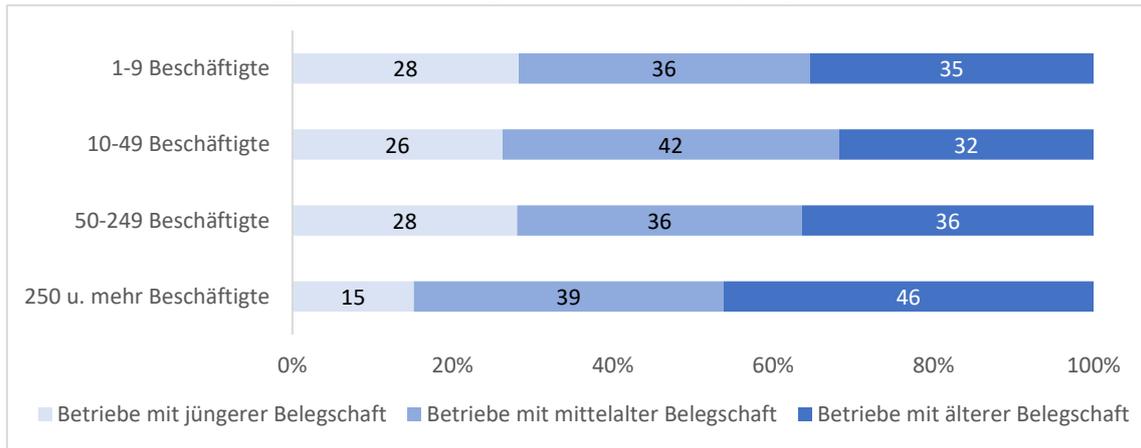


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

### 1.3 Großbetriebe haben den höchsten Anteil älterer Beschäftigter

Im Vergleich nach Betriebsgrößen stechen Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten hervor (vgl. Abb. 4). Der Anteil der Betriebe mit jüngerer Belegschaft betrug dort lediglich 15 Prozent. Dagegen zählte mit 46 Prozent fast die Hälfte der Großbetriebe zu den Betrieben mit älterer Belegschaft. Unter den Kleinbetrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten fanden sich die wenigsten Betriebe mit älterer Belegschaft. Zwischen Kleinstbetrieben und mittleren Betrieben zeigten sich kaum Unterschiede in der Altersstruktur.

**Abb. 4: Anteil der Betriebstypen nach Betriebsgrößen in Hessen 2019, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

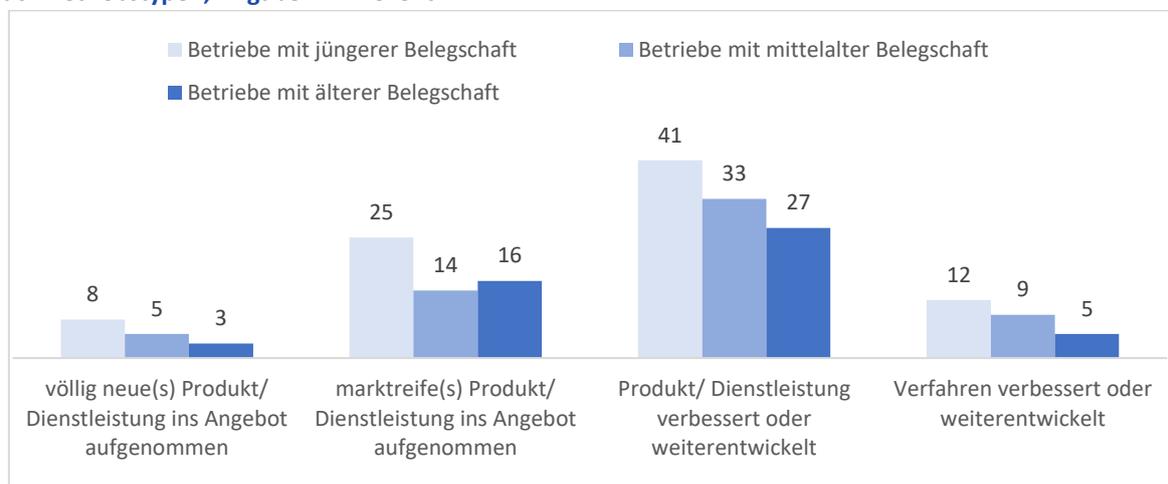
## 2. Umsetzung von Innovationen

Für die Zukunftsfähigkeit von Betrieben ist deren Innovationskraft bedeutsam (Grimm 2019: 81). Im IAB-Betriebspanel wird die Innovativität von Betrieben anhand unterschiedlicher Variablen erfasst. Beispielsweise wird das betriebliche Engagement in Forschung und Entwicklung erfragt, und in diesem Feld ist ein etwas höherer Anteil jüngerer (4,7 Prozent) und mittelalter (4,8 Prozent) Betriebe als älterer Betriebe (3,9 Prozent) aktiv. Auch wenn die Unterschiede zwischen den Betriebstypen gering erscheinen, so setzt sich das Muster, dass ältere Betriebe weniger innovationsorientiert erscheinen, auch fort, wenn man die im vergangenen Geschäftsjahr umgesetzten Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessverbesserungen sowie den Einsatz von Robotern in den Blick nimmt.

### 2.1 Betriebe mit jüngerer Belegschaft investieren verstärkt in Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessentwicklung

Wie Abbildung 5 zeigt, haben acht Prozent der Betriebe mit jüngerer Belegschaft im Geschäftsjahr 2018 ein völlig neues Produkt bzw. eine völlig neue Dienstleistung, für das bzw. für die zunächst ein neuer Markt geschaffen werden muss, in ihr Angebot aufgenommen. Von den Betrieben mit älterer Belegschaft haben dagegen lediglich drei Prozent ihr Portfolio um ein gänzlich neues Produkt bzw. eine gänzlich neue Dienstleistung erweitert. Ein Viertel der jüngeren Betriebe hat ein marktreifes Produkt bzw. eine marktreife Dienstleistung neu in ihr Angebot aufgenommen im Vergleich zu 16 Prozent der älteren Betriebe. Auch die Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren haben im Geschäftsjahr 2018 deutlich mehr Betriebe mit jüngerer als solche mit älterer Belegschaft vorangetrieben.

**Abb. 5: Anteil der Betriebe mit Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessverbesserungen im Geschäftsjahr 2018 nach Betriebstypen, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

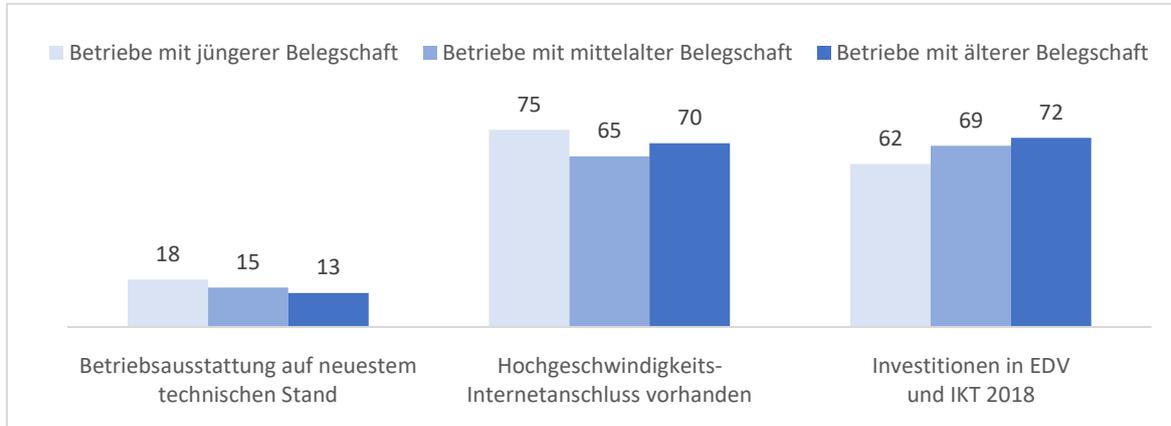
Der Einsatz von Robotern in den vergangenen fünf Jahren war ebenfalls in Betrieben mit jüngerer Belegschaft stärker verbreitet als in Betrieben mit älterer Belegschaft. 3,4 Prozent der jüngeren Betriebe haben Roboter eingesetzt im Vergleich zu 1,3 Prozent der älteren Betriebe.

### 2.2 Bessere technische Voraussetzungen in Betrieben mit jüngerer Belegschaft

In Betrieben mit jüngerer Belegschaft scheinen die technischen Voraussetzungen zur Umsetzung von Innovationen in höherem Maße gegeben zu sein als in Betrieben mit älterer Belegschaft (vgl. Abb. 6). Die Betriebsausstattung befand sich zum Zeitpunkt der Befragung eher auf dem neuesten technischen

Stand, und Hochgeschwindigkeits-Internet war dort stärker verbreitet als in Betrieben mit älterer Belegschaft. In Letzteren wurden entsprechend im Geschäftsjahr 2018 mehr Investitionen in EDV sowie Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) getätigt, vermutlich, um den Rückstand gegenüber anderen Betrieben aufzuholen.

**Abb. 6: Technische Rahmenbedingungen nach Betriebstypen in Hessen 2019, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

### 3. Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung

Bei der Fachkräftegewinnung sind mit der externen Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt und der betrieblichen Ausbildung zwei Wege zur Gewinnung von Personal zu unterscheiden. Womöglich agieren Betriebe mit älterer Belegschaft in den beiden Feldern anders als Betriebe mit jüngerer Belegschaft, da sie einen größeren Handlungsdruck spüren. Schriftlich fixierte Pläne für den Personalbedarf, die als Grundlage für Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung dienen können, fanden sich allerdings in jüngeren Betrieben häufiger als in älteren: 16 Prozent der Betriebe mit jüngerer Belegschaft verfügten über solche Pläne im Vergleich zu zwölf Prozent der Betriebe mit älterer Belegschaft.

#### 3.1 Mehr Engagement in der Ausbildung in Betrieben mit jüngerer Belegschaft

Gut die Hälfte der Betriebe mit älterer Belegschaft (52 Prozent) war zum Befragungszeitpunkt ausbildungsberechtigt. Von den Betrieben mit jüngerer Belegschaft traf dies nur auf gut ein Drittel zu (36 Prozent). Dies bedeutet allerdings nicht, dass Letztere weniger engagiert in der betrieblichen Ausbildung waren. Das Gegenteil war der Fall: Im Ausbildungsjahr 2018/2019 hat mit 32 Prozent ein höherer Anteil jüngerer Betriebe neue Ausbildungsverträge abgeschlossen. Von den älteren Betrieben haben nur zwölf Prozent neue Auszubildende gewonnen. Auch bei der Betrachtung des Anteils der Auszubildenden an allen Beschäftigten schnitten die Betriebe mit jüngerer Belegschaft besser ab (vgl. Abb. 7). Die Auszubildenden machten hier 6,4 Prozent aus, wohingegen ihr Anteil in den Betrieben mit älterer Belegschaft nur 2,4 Prozent entsprach.

**Abb. 7: Anteil der Auszubildenden an der Gesamtzahl der Beschäftigten nach Betriebstypen in Hessen 2019, Angaben in Prozent (Basis: ausbildende Betriebe)**

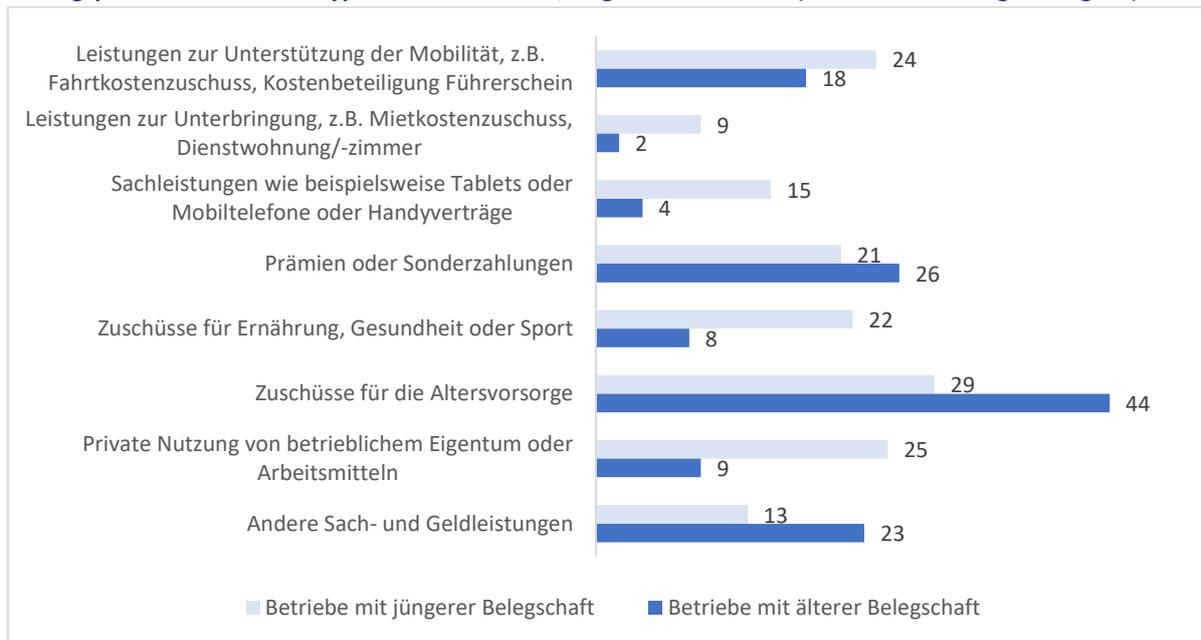


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Die Besetzung der Ausbildungsplätze scheint den jüngeren Betrieben ebenfalls besser gelungen zu sein als den älteren Betrieben. Blieben in den Betrieben mit jüngerer Belegschaft 23 Prozent der Ausbildungsplätze unbesetzt, waren es in den Betrieben mit älterer Belegschaft 28 Prozent. Allerdings wurden mit 7,4 Prozent in jüngeren Betrieben auch etwas mehr Ausbildungsverträge wieder gelöst als in Betrieben mit älterer Belegschaft (5,4 Prozent).

Abbildung 8 zeigt, was die Betriebe beider Typen zuletzt getan haben, um die Attraktivität ihrer Ausbildungsplätze zu erhöhen. Jüngere wie ältere Betriebe sind diesbezüglich aktiv, allerdings auf etwas unterschiedlichen Wegen und in unterschiedlichem Ausmaß. Der größte Teil der Betriebe mit älterer Belegschaft bezuschusste die Altersvorsorge der Auszubildenden (44 Prozent). Auch Prämien, Sonderzahlungen sowie andere Sach- und Geldleistungen waren weit verbreitet. Zuschüsse zur Altersvorsorge leisteten auch etwa drei von zehn Betrieben mit jüngerer Belegschaft. Darüber hinaus wurden dort Zuschüsse zu Ernährung, Gesundheit und Sport, technische Sachleistungen sowie die private Nutzung von betrieblichem Eigentum oder Arbeitsmitteln weit häufiger umgesetzt als in älteren Betrieben.

**Abb. 8: Anteil der Betriebe mit zusätzlichen Sach- und Geldleistungen zur Steigerung der Attraktivität der Ausbildungsplätze nach Betriebstypen in Hessen 2019, Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)**

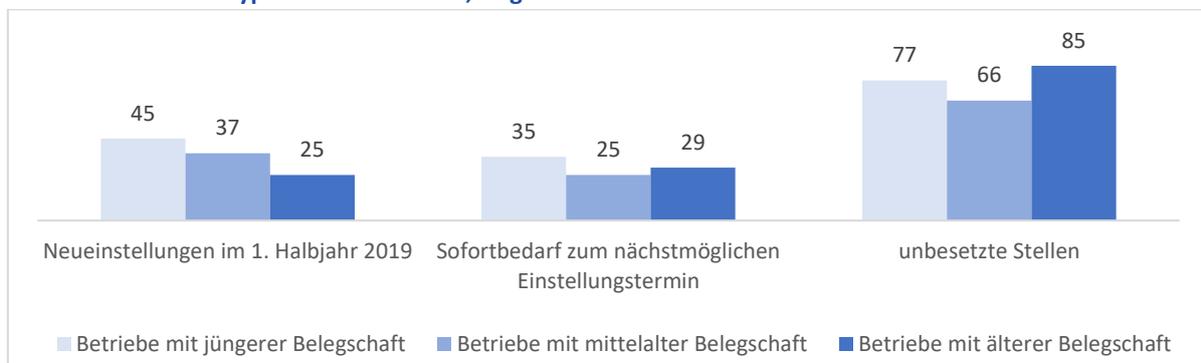


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

### 3.2 Externe Rekrutierung in allen Betriebstypen, Leiharbeit verstärkt in Betrieben mit älterer Belegschaft

Wenn Betriebe mit älterer Belegschaft weniger engagiert in der betrieblichen Ausbildung sind, könnte man erwarten, dass sie mehr auf die externe Rekrutierung von Fachkräften setzen. Abbildung 9 zeigt allerdings, dass ein weit höherer Anteil der Betriebe mit jüngerer Belegschaft (45 Prozent) im ersten Halbjahr 2019 neue Fachkräfte eingestellt hat als unter den Betrieben mit älterer Belegschaft (25 Prozent). Mit der stärkeren Innovationsorientierung jüngerer Betriebe (siehe Kap. 2) geht womöglich auch eine stärkere Dynamik in Sachen Personalbewegungen einher. Gut ein Drittel der jüngeren Betriebe hat zudem die Frage nach einem Sofortbedarf an Fachkräften bejaht im Vergleich zu 29 Prozent der älteren Betriebe. Unbesetzte Stellen waren in den meisten Betrieben vorhanden, unabhängig von der Altersstruktur.

**Abb. 9: Anteil der Betriebe mit Neueinstellungen, Sofortbedarf und unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten nach Betriebstypen in Hessen 2019, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Der Einsatz von Leiharbeitskräften war insgesamt nicht stark verbreitet, fand sich aber eher in Betrieben mit älterer Belegschaft. Während 3,0 Prozent der jüngeren Betriebe Leiharbeitskräfte beschäftigten, waren es 4,4 Prozent der älteren Betriebe. Dass sich Leiharbeitskräfte dagegen nur in 2,1 Prozent

der mittelalten Betriebe fanden, könnte darauf hindeuten, dass ihr Einsatz in jüngeren Betrieben der dortigen Dynamik geschuldet ist, während ältere Betriebe sie benötigen, um ihren Arbeitskräftebedarf, den sie über die betriebliche Ausbildung nicht decken können, zu kompensieren.

## 4. Aktivitäten zur Fachkräftebindung

Wenn Betriebe mit älterer Belegschaft weniger ausbilden als solche mit jüngerer Belegschaft und darüber hinaus auch weniger Fachkräfte am Markt rekrutieren, decken sie womöglich ihren Arbeitskräftebedarf in verstärktem Maße über die Bindung ihrer Beschäftigten und die Verringerung von Fluktuation. Im IAB-Betriebspanel wird zwar nicht das Ausmaß von Fluktuation gemessen, Aussagen zu den betrieblichen Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung sind jedoch dennoch möglich. Gezeigt werden kann, inwieweit die Betriebe Auszubildende nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss übernehmen, inwieweit sie den Beschäftigten Weiterbildung anbieten und inwieweit sie diese an Gewinn, Erfolg und Betriebskapital beteiligen.

### 4.1 Übernahme von Auszubildenden ist weit verbreitet

Was den Anteil der Betriebe angeht, die alle Auszubildenden übernehmen, unterschieden sich Betriebe mit jüngerer Belegschaft kaum von solchen mit älterer Belegschaft (vgl. Abb. 10). Am höchsten ist der Anteil bei den Betrieben der mittleren Kategorie. In den älteren Betrieben liegt der Anteil zwölf, in den jüngeren Betrieben sogar 14 Prozentpunkte niedriger. Die Übernahme von Auszubildenden wird also von älteren Betrieben nicht verstärkt als Instrument zur Fachkräftebindung eingesetzt.

**Abb. 10: Anteil der Betriebe, die alle Auszubildenden im Jahr 2019 übernommen haben, nach Betriebstypen in Hessen, Angaben in Prozent**

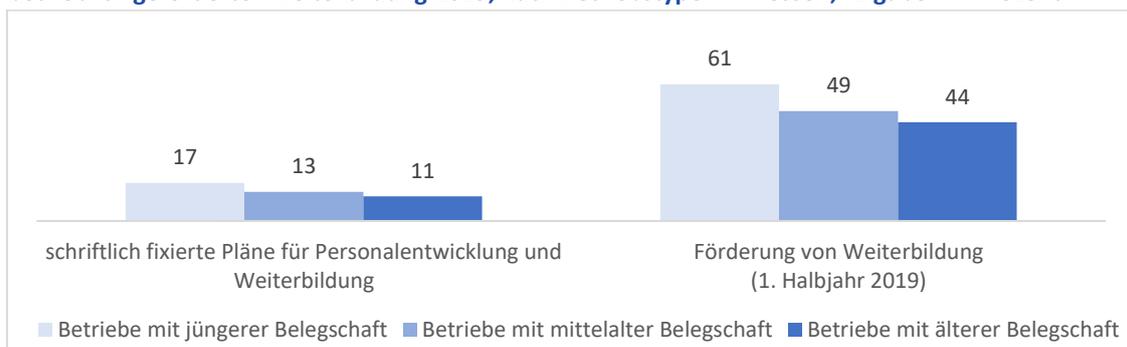


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

### 4.2 Förderung von Weiterbildung eher in Betrieben mit jüngerer Belegschaft

Schriftlich fixierte Pläne für die Personalentwicklung und die Weiterbildung der Beschäftigten existierten in weniger als zwei von zehn Betrieben. Während 17 Prozent der Betriebe mit jüngerer Belegschaft über solche Pläne verfügten, waren es nur elf Prozent der Betriebe mit älterer Belegschaft. Und auch in der Umsetzung von Weiterbildung war ein höherer Anteil der jüngeren Betriebe aktiv: Gut sechs von zehn jüngeren Betrieben haben betriebliche Weiterbildung finanziell gefördert oder durch Freistellungen unterstützt im Vergleich zu 44 Prozent der älteren Betriebe.

**Abb. 11: Anteil der Betriebe mit schriftlich fixierten Plänen für Personalentwicklung und Weiterbildung sowie mit betrieblich geförderter Weiterbildung 2019, nach Betriebstypen in Hessen, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Die Weiterbildungsquote, das heißt der Anteil der Beschäftigten, bei denen die Betriebe eine Weiterbildung gefördert haben, zeigt allerdings, dass in Betrieben mit jüngerer Belegschaft ein kleinerer Teil der Beschäftigten von Weiterbildung profitiert. 27 Prozent der Beschäftigten kamen im 1. Halbjahr 2019 in den Genuss einer betrieblich geförderten Weiterbildungsmaßnahme (vgl. Tab. 1). In Betrieben mit älterer Belegschaft waren es 32 Prozent.

**Tabelle 1: Weiterbildungsquote der Beschäftigten nach Betriebstypen im 1. Halbjahr 2019 in Hessen, Angaben in Prozent**

	Weiterbildungsquote gesamt	Weiterbildungsquote für Beschäftigte mit Berufsausbildung
Betriebe mit jüngerer Belegschaft	27	39
Betriebe mit mittelalter Belegschaft	26	30
Betriebe mit älterer Belegschaft	32	38

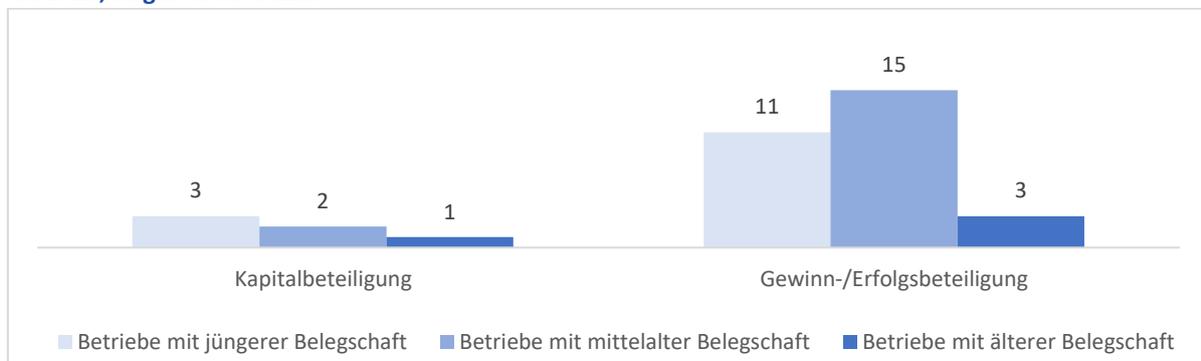
Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Über alle Betriebe hinweg sind es eher Beschäftigte mit Berufsausbildung als solche, die einfache Tätigkeiten ausüben, bei denen die Arbeitgeber eine Weiterbildung fördern. Betrachtet man nur die Weiterbildungsquote für die Beschäftigten mit Berufsausbildung, unterscheiden sich jüngere und ältere Betriebe kaum noch. Die Jüngeren scheinen also verstärkt in die Weiterbildung ihrer qualifizierten Beschäftigten zu investieren, während die älteren Betriebe Weiterbildung häufiger auch für Beschäftigte mit Einfahtätigkeiten unterstützen.

### 4.3 Kapitalbeteiligung und Gewinn-/Erfolgsbeteiligung eher in Betrieben mit jüngerer Belegschaft

Nur wenige hessische Betriebe nutzen das Instrument der Kapitalbeteiligung oder der Gewinn-/Erfolgsbeteiligung zur Bindung der Beschäftigten. Drei Prozent der jüngeren und ein Prozent der älteren Betriebe ermöglichten den Beschäftigten eine Kapitalbeteiligung. Etwas stärker verbreitet waren Möglichkeiten der Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung: Während elf Prozent der Betriebe mit jüngerer Belegschaft diese als Instrument der Fachkräftebindung einsetzten, waren es nur drei Prozent der Betriebe mit älterer Belegschaft. Der höchste Anteil fand sich unter den Betrieben der mittleren Kategorie.

**Abb. 12: Anteil der Betriebe mit Kapitalbeteiligung und Gewinn-/Erfolgsbeteiligung nach Betriebstypen in Hessen 2019, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

### 5. Resümee

Ausgangspunkt für die Betrachtungen im vorliegenden Report waren Prognosen zum altersbedingten Ersatzbedarf in der hessischen Wirtschaft in den kommenden Jahren. Um zukunftsfähig zu bleiben, ist die Sicherung des Arbeitskräftebedarfs für die Betriebe essenziell. Untersucht wurde auf Basis von Daten aus dem IAB-Betriebspanel, ob Betriebe mit vergleichsweise älterer Belegschaft vor diesem Hintergrund anders agieren als Betriebe mit vergleichsweise jüngerer Belegschaft. Mit 35 Prozent zählt mehr als ein Drittel der hessischen Betriebe zu jenen mit älterer Belegschaft, darunter viele Großbetriebe und etwa sechs von zehn Betrieben im Wirtschaftszweig „Öffentliche Verwaltung“. 28 Prozent der Betriebe im Bundesland haben eine vergleichsweise junge Belegschaft, darunter ein recht hoher Anteil derer, die wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen erbringen.

Die Hypothese, dass Betriebe mit älterer Belegschaft aufgrund ihres höheren Handlungsdrucks aktiver sind bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs als Betriebe mit jüngerer Belegschaft, kann allerdings nicht bestätigt werden. Jüngere Betriebe erscheinen innovativer: Von ihnen investiert ein höherer Anteil in Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessentwicklung, setzt Roboter ein oder ist in Forschung und Entwicklung aktiv. Die Offenheit für Neues erscheint größer in Betrieben mit jüngerer Belegschaft. Damit geht auch eine stärkere Dynamik in Sachen Personalbewegungen einher. Von den jüngeren Betrieben hat ein weit größerer Anteil Personalbedarfe angegeben und Neueinstellungen vorgenommen. Auch das Engagement in der betrieblichen Ausbildung erscheint in den Betrieben mit jüngerer Belegschaft stärker ausgeprägt. Gleiches gilt für Aktivitäten zur Fachkräftebindung: Jüngere Betriebe schaffen eher die Möglichkeit einer betrieblichen Weiterbildung und einer Gewinn-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung für ihre Beschäftigten. Lediglich bei der Übernahme von Auszubildenden in ein Beschäftigungsverhältnis unterscheiden sich jüngere von älteren Betrieben kaum.

Womöglich sind Betriebe mit jüngerer Belegschaft oftmals auch solche, die noch nicht so lange bestehen wie Betriebe mit älterer Belegschaft; damit könnte eine Fragilität einhergehen, die eine Übernahme von Auszubildenden in höherer Zahl nicht erlaubt. Teilweise korrespondiert die Altersstruktur der Beschäftigten mit dem Alter des Betriebs: Von den Betrieben mit älterer Belegschaft sind gut 55 Prozent vor 1990 gegründet worden, von den Betrieben mit jüngerer Belegschaft trifft dies nur auf 37 Prozent zu. Jüngere Betriebe befinden sich womöglich noch in einer Entwicklungsphase und versuchen, ihre Marktposition zu finden und zu festigen. Bereits lange existierende Unternehmen sind dagegen gut etabliert und müssen deshalb weniger investieren in ihr Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio und in ihr Personal.

Es finden sich allerdings konkrete Anzeichen dafür, dass gerade die Zukunftsfähigkeit von Betrieben mit vergleichsweise älterer Belegschaft und hohen altersbedingten Ersatzbedarfen bedroht ist. Ein Beispiel ist die hohe Quote von Betrieben mit unbesetzten Stellen (85 Prozent der Betriebe mit älterer Belegschaft), ein anderes der vergleichsweise hohe Anteil an älteren Betrieben, die im vergangenen Geschäftsjahr in ihre technische Infrastruktur investiert haben, um konkurrenzfähig zu bleiben. Letzteres dürfte diesen Betrieben während der Corona-Pandemie, in der die Bedeutung von Hochgeschwindigkeits-Internet zugenommen hat, sicherlich helfen.

Die Investition in EDV, Kommunikations- und Informationstechnologie alleine dürfte jedoch zur Bewältigung der Folgen der demografischen Entwicklung nicht ausreichen. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, sollten Betriebe mit älterer Belegschaft verstärkt in Personalplanung und -entwicklung investieren. Auch wenn solche Forderungen ganz und gar nicht neu sind, zeigen die Auswertungen im vorliegenden Report dennoch, dass es Handlungsbedarf gibt. Sicherlich bedarf es einer weitergehenden Sen-

sibilisierung der Betriebe und insbesondere der Führungskräfte für die Thematik. Kampagnen zur Unterstützung und Stärkung der betrieblichen Ausbildung, wie sie derzeit im Zuge der Corona-Pandemie umgesetzt werden, sind ein Baustein. Die hessische Initiative ProAbschluss zur Förderung der Nachqualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter ist ein weiterer. Darüber hinaus bedarf es guter Ideen, wie die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter langfristig erhalten und verbessert werden kann (Armutat 2018: 25), um auf diese Weise einen weiteren Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten.

Ein gesellschaftliches Thema ist zudem die Arbeit an einem positiven Altersbild. Noch zu oft wird ein höheres Alter von Beschäftigten vornehmlich als Problem wahrgenommen. Die Fähigkeit zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben alleine auf das kalendarische Alter zu reduzieren, greift sicher zu kurz. Die Leistungserbringung im Betrieb ist auch abhängig von der Leistungsbereitschaft, die nicht zwangsläufig mit zunehmendem Alter abnimmt (Troger 2019b: 58).

### 6. Methodische Hinweise

Der vorliegende Report wurde auf Grundlage der Daten des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2019 (27. Welle) erstellt. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Erhoben werden die Daten in Zusammenarbeit mit der Kantar GmbH. Seit 2001 sind repräsentative Auswertungen für Hessen möglich. Gefördert werden die hessischen Zusatzauswertungen aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen, der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit sowie der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.

Der Report zu betrieblichen Aktivitäten in Relation zur Altersstruktur der Beschäftigten in hessischen Betrieben ist der vierte Einzelreport auf Grundlage der Befragungen im Jahr 2019. Insgesamt wurden hierfür 976 Interviews in Betrieben in Hessen realisiert, die mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gelistet waren. Die erreichte Fallzahl ermöglicht repräsentative Aussagen für die Grundgesamtheit der Betriebe und Dienststellen in Hessen, in denen mindestens eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Person tätig ist. Hierfür wurde die Stichprobe nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig gemäß der tatsächlichen Verteilung gewichtet.

Die Ausbildungsdaten des IAB-Betriebspanels weisen einige Besonderheiten auf und sind daher nicht mit den BIBB-Daten vergleichbar. Zum einen fallen die Erhebungszeitpunkte des IAB-Betriebspanels und des BIBBs auseinander. Während das BIBB Daten zum Stichtag 30. September erhebt, fragt das IAB-Betriebspanel nach dem aktuellen Ausbildungsjahr. Zum anderen erfasst das IAB-Betriebspanel neben der Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz und der Handwerksordnung auch die schulische Berufsausbildung sowie Beamtenanwärter. Des Weiteren ist die Definition von Ausbildungsbetrieben im IAB-Betriebspanel weiter gefasst, um das generelle Ausbildungsengagement der Betriebe besser beurteilen zu können. Es werden alle Betriebe als Ausbildungsbetrieb erhoben, die

- entweder Auszubildende in ihrem Personalbestand führten,
- oder im Befragungsjahr Abgänge von Auszubildenden zu verzeichnen hatten,
- oder im Befragungsjahr neue Ausbildungsverträge abgeschlossen hatten,
- oder dies noch bis zum Beginn des neuen Ausbildungsjahres planten.

Die IAB-Betriebspaneldaten zur Weiterbildung unterscheiden sich ebenfalls von anderen Weiterbildungsstatistiken. Das IAB-Betriebspanel erfasst bspw. ausschließlich formal organisierte betriebliche Weiterbildung, welche von den Betrieben durch Freistellung oder Übernahme aller beziehungsweise eines Teils der Kosten gefördert wird. Zudem beziehen sich die Angaben zur betrieblichen Weiterbildung jeweils auf das erste Halbjahr. Fragen nach selbst organisierten und finanzierten Weiterbildungen der Beschäftigten können von den Betrieben nicht beantwortet werden, was eine Unterschätzung des allgemeinen Weiterbildungsgeschehens begünstigen dürfte.

Soweit nicht anders benannt, beziehen sich die im Report angegebenen Zahlen immer auf das IAB-Betriebspanel.

Frankfurt am Main, September 2020

Der vorliegende sowie weitere Reporte aus dem IAB-Betriebspanel Hessen sind im Internet unter der Adresse [www.iwak-frankfurt.de](http://www.iwak-frankfurt.de) abrufbar.

Kontakt: [lauxen@em.uni-frankfurt.de](mailto:lauxen@em.uni-frankfurt.de)

### 7. Literatur

Armutat, Sascha (2018): Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Armutat, Sascha / Bartholomäus, Natalie / Franken, Swetlana / Herzig, Volker / Helbich, Bernd (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23-56.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Weiterbildungsverhalten\\_in\\_Deutschland\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2018.pdf), Abrufdatum: 05. August 2020.

Demireva, Lora / Rand, Sigrid / Larsen, Christa (2019): Zukünftige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in Hessen und seinen Regionen bis 2024. Prognoseergebnisse und Strategieansätze. Abschlussbericht von regio pro. [http://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2019/05/regio-pro-Endbericht\\_2019\\_END.pdf](http://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2019/05/regio-pro-Endbericht_2019_END.pdf), Abrufdatum: 23. April 2020.

Grimm, Cordula (2019): Zukunft ist Innovation. In: Grimm, Cordula (Hrsg.): Chefsache Perspektivwechsel. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 81-97.

Immerschitt, Wolfgang / Stumpf, Marcus (2019): Employer-Branding-Prozess und Situationsanalyse. In: Immerschitt, Wolfgang / Stumpf, Marcus (Hrsg.): Employer Branding für KMU. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 47-76.

Ossola-Haring, Claudia; Schlageter, Andreas; Schöning, Stephan (2019): 11 Irrtümer über Kennzahlen. Mit den richtigen Erkenntnissen führen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Piéch, Sylke (2020): Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schröder-Kunz (2019): Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Treier, Michael (2019): Erste Station des Personalmanagements: Personalplanung. In: Treier, Michael (Hrsg.): Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 89–120.

Troger, Hermann (2019a): Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In: Troger, Hermann (Hrsg.): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 19-53.

Troger, Hermann (2019b): Demografieorientierte Personalbeschaffung. In: Troger, Hermann (Hrsg.): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 57-79.