

## Was kostet Demographie?

Setzen sich Unternehmen mit dem Thema Demographie auseinander, so wird aktuell insbesondere der Fach- und Führungskräfte-mangel diskutiert, der durch das Ausscheiden der älteren Mitarbeiter entsteht. Die Aktivitäten konzentrieren sich dann darauf diesen Personenkreis länger an das Unternehmen zu binden (z.B. durch erhöhte Urlaubstage) oder durch flexible Modelle dem Alter und der gesundheitlichen Situation Rechnung zu tragen.

Ob durch altersgerechte Arbeitszeitmodelle, durch „Bogenkarrieren“ mit weniger Belastung oder durch Veränderung der Arbeitsinhalte – Unternehmen, die betriebliche Instrumente optimal mit der jeweiligen Lebens- und Berufsphase der Beschäftigten verzahnen sind besser ausgerichtet auf die anstehenden Probleme als Unternehmen die dies nicht tun. Denn die Mitarbeiter können ihre Potenziale bis zum Renteneintritt besser entfalten, sie fühlen sich stärker mit dem Unternehmen verbunden und der Krankenstand sinkt. Dies ist auf den ersten Blick wünschenswert. Es ist aber nur eine Seite der Medaille. Denn viele Unternehmen legen zeitgleich Programme auf, um sich der großen Zahl der „Babyboomer“ bzw. der über 50jährigen zu entledigen. Und auch dies ist eine folgerichtige Entwicklung, denn sie folgt dem Kostendruck in vielen Unternehmen in Stellen, bei denen es sich nicht um fast nicht ersetzbare 55-jährigen Ingenieur handelt.

Aber wie wirkt das Alter des Stelleninhabers auf die Personalkostenbelastung? Schon heute ist es so, dass das Alter aufgrund der dauerhaften Dynamisierung der Bezüge Unternehmen viel kostet. Denn es schlägt sich in der Kostenbelastung der Unternehmen nieder ob - wie in einer Analyse von Baumgartner & Partner gezeigt - das durchschnittliche Alter der Belegschaft in vielen Häusern bei 45 Jahren liegt oder ob die Belegschaft relativ jung ist. Welche Wirkung das Alter auf die Vergütung hat zeigt die nachfolgende Tabelle:

Stelle	Zuwachs der Vergütung zw. 20 bzw. 25 Lebensjahren und 60 Lebensjahren bei unverändertem Stellenwert
HR-Sachbearbeiter	+ 35%
HR-Spez. mit Berufsausb. & Zusatzqual.	+ 54%
HR-Spezialisten mit Studium	+ 34%
HR-TL/GL mit Berufsausb. & Zusatzqual.	+ 55%
HR-TL/GL mit Studium.	+ 52%
HR-Leitung	+ 31%

Ein Ansatzpunkt der beide Seiten verbindet ist die konsequente Anwendung von Teilzeit für ältere Mitarbeiter und der Einsatz alters- und geschlechtergemischter Teams.

Dies würde auch einen weiteren Themenkomplex sehr unterstützen, der Wiedereingliederung von Frauen in Teilzeit. Beide Modelle so zu verknüpfen, dass ein Mehrwert entsteht ist die Kunst einer modernen potential- und kostenorientierten HR-Arbeit.