

Was Ältere tatsächlich kosten

KOSTENANALYSE. „Ältere Mitarbeiter sind zu teuer!“ – Eine genaue Analyse sämtlicher Personalkosten im Vergleich zum Nutzen widerlegt dieses Vorurteil.

Von **Dieter Stöbel**

Die Klage, dass ältere Mitarbeiter zu teuer wären, wird nicht erst seit der Diskussion um den demografischen Wandel erhoben. Schon 2001 meinte in einer Befragung von Koller und Gruber nahezu jeder zweite Personalverantwortliche, dass Ältere zu teuer seien und dies ein Hindernis für die Einstellung älterer Mitarbeiter darstelle. Neben dem Gehalt werden von einem Teil der Personaler auch

der längere Urlaub und durchschnittlich längere Krankheitszeiten als Faktoren angeführt, die Ältere teurer machten.

Um sich der Frage zu nähern, ob Personalkosten nach dem Alter der Mitarbeiter tatsächlich differieren, ist es sinnvoll, die Personalkostengruppen im Einzelnen zu analysieren. Die Bestandskosten, also Entgelt und Personalzusatzkosten, werden in der Regel in den Unternehmen durch das Rechnungswesen oder das Personal-Controlling relativ gut erfasst. Sinnvoll ist es jedoch auch, eine weitere

Komponente der Personalkosten in den Blick zu nehmen: die sogenannten Aktions- und Reaktionskosten. Aktionskosten im Personalbereich fallen für die Beschaffung, die Entwicklung, den Einsatz und die unter Umständen nötige Freisetzung des Personals an. Es handelt sich also um Kosten, die im Rahmen der Ausübung der Funktion des Personalmanagements anfallen. Als Reaktionskosten gelten alle Personalkosten, die dem Unternehmen ohne unmittelbare eigene Entscheidung entstehen. Dazu zählen vor allem Fluktuationskosten und Fehlzeitenkosten (insbesondere bei Absentismus).

Im Folgenden wollen wir nur die Kostenarten näher beleuchten, bei denen allgemein vermutet wird, dass sich das Alter des Mitarbeiters auf die Höhe auswirkt. Insbesondere bei den Aktions- und Reaktionskosten ist dabei eine Quantifizierung sicherlich problematisch – trotzdem halten wir es für wichtig, diese Kosten zumindest qualitativ zu diskutieren.

Höhere Produktivität durch Erfahrung

Beim Hauptkostenblock, dem Entgelt für geleistete Arbeit, gehen wir davon aus, dass zum einen eine höhere Entlohnung Älterer sich durch eine größere Erfahrung und damit größere Produktivität rechtfertigt. Zum anderen verschwinden aber auch etwaig noch bestehende ungerechtfertigte höhere Entlohnungen für Ältere aufgrund reiner Senioritätsregeln zunehmend. Bei den Personalzusatzkosten muss berücksichtigt werden, dass in einer größeren Zahl von Betrieben die Personalzusatzkosten für die in den letzten Jahren eingestellten Mitarbeiter,



© VARIO IMAGES

Wer ist teurer? Für eine Antwort müssen die einzelnen Kostengruppen genau betrachtet werden.

gleich welchen Alters, aufgrund einer verbreiteten Reduktion von Leistungen geringer sind. Langjährig Beschäftigte, und damit in der Regel eher ältere Beschäftigte, können dann aufgrund ihrer erworbenen Ansprüche relativ hohe Kosten verursachen.

Bei den Reaktionskosten ist davon auszugehen, dass die Fluktuationskosten bei älteren Mitarbeitern unter dem Strich geringer sind. Sie haben in der Regel eine geringere Neigung ihren Arbeitsplatz zu wechseln und eine hohe Betriebstreue. Nach einer Studie von Towers Perrin können die Kosten für den Ersatz eines qualifizierten Mitarbeiters bis zu 50 Prozent eines Jahresgehalts ausmachen.

Ein weiterer bedeutender Kostenblock sind die Fehlzeitenkosten. Studien belegen, dass ältere Mitarbeiter seltener als jüngere krankheitsbedingt ausfallen, die Summe der Ausfallzeiten jedoch insgesamt höher ist. Zumindest entlastend für die Unternehmen wirkt dabei, dass die Pflicht zur Entgeltfortzahlung für sie zeitlich begrenzt ist. Zudem ist ein Großteil der gesundheitlichen Ausfälle hausgemacht. Durch ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement können die Unternehmen die Kosten positiv beeinflussen. Der Verband der Betriebskrankenkassen geht davon aus, dass beispielsweise durch den Einsatz individueller Gesundheitsberatung im Betrieb eine Rendite von 2,50 bis 5,90 Euro je investiertem Euro erzielt werden kann.

Aktionskosten verändern sich

Die Kosten für die Beschaffung älterer Mitarbeiter sind heute vermutlich ähnlich hoch wie die Kosten für die Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer. Sollte sich jedoch der „War for talent“ bezogen auf den Bereich der Jüngeren wieder verschärfen, wovon mittelfristig auszugehen ist, wird sich die Situation zugunsten Älterer verändern. Unternehmen, die sich darauf beschränken wollen, weiterhin mit kostspieligen Personalmarketingaktionen ausschließlich junge High-Potentials zu gewinnen, werden im Vergleich zu Unter-

nehmen, die aus allen Altersstufen Personal rekrutieren, höhere Kosten haben.

Bei der Personalbeschaffung sind schließlich die Kosten für die Einarbeitung der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Wir gehen hier davon aus, dass individuelle Unterschiede viel stärker ins Gewicht fallen als altersbedingte. Betrachtet man die Freisetzungskosten, die bei einem notwendigen Personalabbau entstehen,

FÖRDERMITTEL

Maßnahmen für höhere Beschäftigungschancen Älterer

Im Rahmen der Initiative 50plus hilft die Bundesregierung mit unterschiedlichen Maßnahmen, die Personalkosten bei der Beschäftigung Älterer zu reduzieren.

Kombilohn für Ältere: Er soll bewirken, dass ältere Arbeitslose schnell wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden. Ältere Arbeitslose, die eine Beschäftigung mit einem niedrigeren Nettoentgelt als vor ihrer Arbeitslosigkeit aufnehmen, erhalten einen teilweisen Ausgleich für ihre Lohnneibußen von der Agentur für Arbeit. Arbeitgeber können indirekt davon profitieren, da der Anspruchslohn potenzieller neuer älterer Mitarbeiter reduziert wird und damit geringere Personalkosten entstehen. Im Bewerbungsgespräch sollte der Personalmanager gegebenenfalls ältere Bewerber auf diese Möglichkeit hinweisen.

Eingliederungszuschüsse: Die neuen Förderkonditionen für die Einstellung von älteren Arbeitnehmern sind bezüglich Förderhöhe und -dauer attraktiver, transparenter und verbindlicher gestaltet als bisher. Der Eingliederungszuschuss wird künftig für mindestens ein Jahr und in Höhe von mindestens 30 Prozent der Lohnkosten geleistet. Die Förderhöchstgrenzen liegen bei drei Jahren und 50 Prozent. Der Zuschuss ist bei der zuständigen Agentur für Arbeit zu beantragen.

Weiterbildungsförderung älterer Arbeitnehmer: Die Bundesregierung fördert die berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. Beschäftigte erhalten bereits ab 45 Jahren und in Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitern Förderleistungen (§ 417 Abs. 1 SGB III). Mit einem Bildungsgutschein können sie unter zertifizierten Weiterbildungsangeboten frei wählen. Voraussetzung ist jedoch, dass der Arbeitgeber während der Qualifizierung Arbeitsentgelt zahlt und die Weiterbildung Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die über reine arbeitsplatzbezogene Anpassungsfortbildungen hinausgehen. (Auch für gering qualifizierte Mitarbeiter kann eine ähnliche Förderung erfolgen.) Durch diese Förderung können zumindest für Teile der Belegschaft indirekte Personalkosten für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen reduziert werden. Dabei ist aber auch klar, dass die Kosten durch den Personalausfall in der Regel einen größeren Anteil an den gesamten Qualifizierungskosten ausmachen als die direkten Kosten für Trainerhonorare, Teilnahmegebühren oder Schulungsunterlagen und Ähnliches. Dennoch sollten gerade Führungskräfte und Personalentwickler in kleinen und mittelständischen Unternehmen diese Möglichkeit der Entlastung ihres Weiterbildungsbudgets kennen und nutzen.

Perspektive 50plus: Mit dem Programm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ werden 62 innovative Regionalprojekte zur Vermittlung von älteren Arbeitssuchenden durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Die Projekte bieten häufig weitere kostenlose Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Unternehmen, beispielsweise im Bereich der Personalbeschaffung und -vorauswahl, an. Interessierte Unternehmen sollten mit den Projektakteuren vor Ort Kontakt aufnehmen (weitere Info unter: www.perspektive50plus.de).

Überblick über Personalkostengruppen



Nicht nur die klassischen Personalkosten, sondern auch Aktions- und Reaktionskosten sollten bei der Frage, was die verschiedenen Mitarbeitergruppen ein Unternehmen wirklich kosten, berücksichtigt werden.

Quelle: Dieter Stöbel, 2008

wird in der Regel davon auszugehen sein, dass ältere Mitarbeiter, natürlich auch aufgrund der längeren Betriebszugehörigkeit, im Falle von Sozialplänen höhere Abfindungssummen erhalten. Gemildert werden kann das Problem durch eine vorausschauende und flexible Personalplanung und den Abschluss von befristeten Arbeitsverträgen. Insbesondere bei älteren Mitarbeitern erlaubt das Teilzeit- und Befristungsgesetz relativ lange Befristungsmöglichkeiten. Da diese Regelung aber auch nach ihrer Neuformulierung Mitte 2007 immer noch rechtliche Risiken birgt, sollte in der Praxis besser auf die herkömmlichen Befristungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden (vergleiche dazu Personalmagazin, Heft 6/2007, Befristung wieder mit Fallstricken). Durch die vorgeschaltete Befristung können kostenintensive Fehlbesetzungen zumindest zeitnah beendet werden.

Anders leistungsfähig

Nicht nur die Kosten, auch der Nutzen einer Beschäftigung älterer Mitarbeiter muss bei einer Gesamtschau berücksichtigt werden: Wie denken die Unternehmen selbst über die Leistungsfähigkeit

Älterer? Nach dem IAB-Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung werden ältere Arbeitnehmer von den Personalverantwortlichen zwar mit einem anderen Leistungs-Portefeuille wahrgenommen als jüngere Mitarbeiter, insgesamt aber keinesfalls als weniger leistungsfähig.

Auch die Ergebnisse empirischer Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zeigen auf, dass Unterschiede aufgrund des Alters sehr gering sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die im Erwerbsleben entwickelten persönlichen Wissenssysteme und Handlungsstrategien vielfach Einbußen in anderen kognitiven Bereichen, wie der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und der Kapazität des Arbeitsgedächtnisses, kompensieren. Training und kontinuierliche Übung kognitiver Fähigkeiten können diesen Prozess positiv unterstützen. Eine Zusammenfassung arbeitswissenschaftlicher Studien von Börsch-Supan kommt zum Ergebnis, dass die sogenannte Defizit-Hypothese, die einen altersbedingten Abbau von beruflicher Befähigung und Leistungsfähigkeit unterstellt, empirisch nicht belegt ist.

Produktivität in gemischten Teams

In unserer arbeitsteiligen Gesellschaft realisiert sich Arbeitsproduktivität zusehends weniger über die Leistung von Einzelpersonen als über das Zusammenwirken von Mitarbeitern – teilweise über Organisationsgrenzen hinweg – in Teams. Allgemein hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass Projektteams aus Jüngeren und Älteren mehr Effizienz schaffen und Planungsfehler leichter vermieden werden können. Die Ergebnisse einer aktuellen empirischen Studie weisen darauf hin, dass ältere Mitarbeiter insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen wertvolle Ressourcen wie Erfahrung und Urteilsvermögen in Arbeitsgruppen einbringen können, die die Gesamtarbeitsleistung verbessern. Wenn es um die Bearbeitung von Routineaufgaben geht, besteht, so die Erkenntnisse der Forschung, zwischen der Altersheterogenität eines Teams und der Arbeitsleistung kein Zusammenhang.

Fazit: Kostenargument sticht selten

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Argument, ältere Mitarbeiter würden zu hohe Personalkosten verursachen, in den meisten betrieblichen Kontexten nicht stichhaltig ist. Insbesondere wenn man neben den Personalkosten im engeren Sinne auch die Aktions- und Reaktionskosten im Personalbereich und den Nutzen, der durch die Ausschöpfung der Potenziale älterer Mitarbeiter entsteht, mit ins Kalkül zieht. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Beschäftigung Älterer wird in den meisten betrieblichen Kontexten positiv sein. Verschiedene staatliche Förderprogramme können dazu beitragen, das Verhältnis zugunsten Älterer noch zu verbessern. ■

Dieter Stöbel

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH, Nürnberg.