



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## THESEN ZUR VERGÜTUNG IN ZEITEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

KURT FEMPEL ET AL.

**PRAXISPAPIER 1/2012**



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE**

## THESEN ZUR VERGÜTUNG IN ZEITEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

KURT FEMPEL ET AL.

**PRAXISPAPIER 1/2012**

HERAUSGEBER:  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.  
NIEDERKASSELER LOHWEG 16  
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN  
DR. SASCHA ARMUTAT  
FON +49 211 5978-124  
FAX +49 211 5978-29124  
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1. Demografische Prämisse: Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung</b>	<b>4</b>
<b>2. Volks- und betriebswirtschaftliche Folgen der erwarteten Bevölkerungsentwicklung</b>	<b>5</b>
<b>3. Konsequenzen für die Vergütungspolitik</b>	<b>6</b>
3.1. Kernthese 1: Belegschaften werden älter, Personal wird dadurch teurer .....	6
3.1.1. Einzelthesen.....	6
3.1.2. Kritische Diskussion.....	6
3.2. Kernthese 2: In bestimmten Bereichen gibt es einen Nachwuchskräftemangel .....	8
3.2.1. Einzelthesen.....	8
3.2.2. Kritische Diskussion.....	8
3.3. Kernthese 3: Vergütungssysteme müssen an die Bedingungen des demografischen Wandels angepasst werden ...	9
3.3.1. Einzelthesen.....	9
3.3.2. Kritische Diskussion.....	9
<b>4. Personalpolitischer Ausblick</b>	<b>10</b>
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>11</b>

## VORWORT

Der demografische Wandel ist in den Unternehmen angekommen: Das Durchschnittsalter der deutschen Belegschaften steigt, die Anzahl der Berufsanfänger sinkt, der Mangel an Fachkräften wird spürbar. Dass das keine Momentaufnahme ist, zeigt die DGFP-Studie zum Thema Megatrends: Auch in den nächsten Jahren wird die Bewältigung des demografischen Wandels das Personalmanagement in hohem Maße fordern.

Die Frage, die im Raum steht, ist nun: Wie wird sich der demografische Wandel auf die Personalprozesse auswirken?

Der DGFP-Arbeitskreis „Vergütung in Zeiten demografischen Wandels“ beschäftigte sich mit den Konsequenzen des demografischen Wandels für die Konstitution von Vergütungssystemen. Dieses Thema ist nicht trivial: Es setzt ein einheitliches Verständnis von den unternehmensspezifischen Auswirkungen des demografischen Wandels und von den konstitutiven Elementen von Vergütungssystemen voraus.

Wie sich der demografische Wandel konkret zeigt, ist so unterschiedlich wie die Vielfalt der Unternehmen. Je nach Branche, Region und Beruf können Fachkräftemangel und alternde Belegschaften höchst unterschiedlich ausfallen. Gleiches gilt für die Diskussion der Konsequenzen für Vergütungssysteme: Sprechen wir über das Grundgehalt, über variable Gehaltsbestandteile oder über betriebliche Sozialleistungen? Wird die Personalentwicklung zu den Sozialleistungen gezählt? Wird die Diskussion unter Einbeziehung der heterogenen Tariflandschaft oder unabhängig davon geführt?

Dass eine thematische Fokussierung nicht immer stringent durchzuhalten ist, zeigen die Veränderungen in der inhaltlichen Ausrichtung des Arbeitskreises: Er konstituierte sich ursprünglich unter dem Arbeitstitel „Demografie und Vergütung“. Aufgrund der kontroversen Diskussionsergebnisse wurde dieser Arbeitstitel zuerst in „Demografie und Total Compensation“, dann in „Demografie und Total Return“ und schließlich in „Vergütung in Zeiten demografischen Wandels“ geändert.

Das vorliegende Thesenpapier zeichnet die kontroversen Diskussionen des Arbeitskreises nach. Es präsentiert die Prämissen einer fundierten betrieblichen Diskussion des demografischen Wandels und zeigt unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten für Vergütungssysteme auf.

Wir danken den folgenden Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre Diskussionsbeiträge:

- Wolfgang Braun, IBM Deutschland GmbH, Ehningen
- Steffen Faltus, Wacker Chemie AG, München
- Prof. Dr. Kurt Femppel, Ludwigsburg
- Hans-Jürgen Fischhuber, Siemens AG, München
- Prof. Dr. Lars W. Mitlacher, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Villingen Schwenningen
- Dr. Lars Reichmann, BASF SE, Ludwigshafen

Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Kurt Femppel für die Steuerung der Diskussion und die Erstellung des abschließenden Thesenpapiers.

Düsseldorf, Januar 2012

## 1. DEMOGRAFISCHE PRÄMISSE: ALTERUNG UND SCHRUMPUNG DER BEVÖLKERUNG

Die im November 2009 vom Statistischen Bundesamt vorgestellte koordinierte 12. Bevölkerungsvorausberechnung – keine Prognose, sondern eine Modellrechnung – bestätigt die schon seit vielen Jahren vorhergesagte Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung. Die Ursachen liegen in erster Linie in der ansteigenden Lebenserwartung der Menschen sowie in dem unverändert niedrigen Geburtenniveau.

Die für das Arbeitskreisthema relevanten Aussagen dieser Bevölkerungsvorausberechnung lauten:

- Die Bevölkerungszahl wird von heute 82 Mio. auf 65 – 70 Mio. im Jahre 2060 zurückgehen.
- Die Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 – 64 Jahren wird von heute 50 Mio. auf 33 – 36 Mio. im Jahre 2060 zurückgehen (d. h. um ein Viertel bis ein Drittel).
- Ein deutlicher Rückgang ist bereits Anfang der 20er-Jahre zu erwarten. Im Jahre 2035 gibt es nur noch 39 – 41 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter.
- Damit ändert sich auch die Altersstruktur der Erwerbsfähigen entscheidend. Das Erwerbspotential wird bereits im Jahre 2020 zu je 40 % aus den 30- bis unter 50-Jährigen und den 50- bis unter 65-Jährigen bestehen (2008: 49 % bzw. 31 %).
- Bezogen auf 100 Personen im Erwerbsalter wird es 2060 rund doppelt so viele Personen im Rentenalter geben wie heute.

Einschränkend ist zunächst darauf hinzuweisen, dass den Prognoserechnungen nur drei Prämissen zugrunde liegen: die Geburtenhäufigkeit, die Lebenserwartung und Bevölkerungswanderungen. Wesentliche Parameter wie mögliche Veränderungen bei der Arbeitszeit (Wochen- und Lebensarbeitszeit), Ausbildungsdauer, Produktivitätsfortschritt, Erwerbsquote, stille Reserve (Arbeitslose), sinkender Bedarf durch sinkende Bevölkerungszahlen sowie die Globalisierung fehlen.

---

## 2. VOLKS- UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN DER - ERWARTETEN BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG

Es ist so gut wie sicher, dass aufgrund der demografischen Entwicklung zumindest die folgenden Prognosen eintreffen werden.

1. Volkswirtschaftlich ist zu erwarten, dass
  - die Sozialversicherungssysteme finanzielle Probleme bekommen, wenn nicht entweder die Beiträge massiv steigen oder die Leistungen massiv gekürzt werden,
  - die Kapazitäten der Schulen und Hochschulen aufgrund kleinerer Jahrgänge teilweise reduziert werden müssen und
  - der Bedarf an Pflegekräften massiv steigen wird.

2. Betriebswirtschaftlich ist zu erwarten, dass

- die Belegschaften im Durchschnitt tendenziell älter werden (infolge erhöhtem Renteneintrittsalter und sinkenden Berufanfängerzahlen) und
- die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte durch die Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials in der Altersklasse der Berufsanfänger schwieriger wird.

Für alle Gestaltungsfelder der Personalpolitik der Unternehmen, auch für die Vergütungspolitik, ergeben sich vielfältige Konsequenzen, die in manchen Gestaltungsfeldern drastischer als in anderen ausfallen.

### 3. KONSEQUENZEN FÜR DIE VERGÜTUNGSPOLITIK

Im Folgenden werden die im Arbeitskreis diskutierten Themen, nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit abzuleitenden Konsequenzen und einem möglichen Handlungsbedarf, dargestellt.

#### 3.1. Kernthese 1: Belegschaften werden - älter, Personal wird dadurch teurer

##### 3.1.1. Einzelthesen

Die Annahme, dass ältere Belegschaften teurer sind, resultiert aus einem Bündel von Einzelthesen:

- Der Krankenstand steigt, da Ältere zwar seltener, dann aber häufig länger krank sind. Unternehmen zahlen für Nicht-Produktivität; es entstehen Mehrkosten für die Kompensation der ausgefallenen Arbeit.
- Senioritätsorientierte Vergütungssysteme sowie ein starker Kündigungsschutz für ältere Mitarbeiter (Besitzstandsklauseln!) führen zu steigenden Löhnen und Gehältern.
- Die betriebliche Altersversorgung orientiert sich vielfach noch an den letzten Gehältern eines Mitarbeiters. Das Senioritätsprinzip in Kombination mit einer längeren Lebensarbeitszeit verteuert damit die betriebliche Altersversorgung drastisch.
- Der Weiterbildungsbedarf und damit die Weiterbildungskosten steigen als Folge längerer Berufstätigkeit und einer längeren, kontinuierlichen Anpassungsqualifizierung.
- Verschiedene Studien behaupten, dass die Arbeitsproduktivität mit zunehmendem Lebensalter sinkt, die Löhne und Gehälter aber unverändert bleiben. Unternehmen zahlen demzufolge mehr für weniger Leistung der älteren Mitarbeiter.
- Die Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen führt zu einer weiteren Alterung.
- Frühpensionierungen werden wegen fehlender staatlicher Förderung teurer.

##### 3.1.2. Kritische Diskussion

Die Annahmen, die der Kernthese 1 zugrunde liegen, sind teils zutreffend, teils aber auch kritisch. Dass bei einem steigenden Anteil älterer Altersgruppen das Durchschnittsalter einer Belegschaft steigt, steht außer Zweifel.

Die Krankenquote ist, wie mehrere umfassende Untersuchungen zeigen, bei Mitarbeitern über 50 Jahre mehr als doppelt so hoch wie bei Mitarbeitern unter 30 Jahren (AOK Hessen, DAK, TKK). Zwar melden sich ältere Mitarbeiter wesentlich seltener krank, ihre Arbeitsunfähigkeitszeiten sind dafür wesentlich länger als die jüngerer Mitarbeiter.<sup>1</sup>

**Folgerung:** Die Unternehmen müssen in mehr Gesundheitsprogramme und altersgerechte Arbeitsplätze investieren.

Wie verschiedene Studien zeigen, gibt es Vergütungssysteme mit dem Senioritätsprinzip (d. h. Lohn- und Gehaltssteigerungen unabhängig von allgemeinen Tarifierhöhungen und unabhängig von der individuellen Leistungsentwicklung allein aufgrund des höheren Lebensalters) in der deutschen Tariflandschaft so gut wie nicht mehr.

Eine umfangreiche Analyse der Hans Böckler Stiftung (vom September 2005) zeigt Folgendes: „In den Lohngruppen für die gewerblich Beschäftigten finden sich so gut wie keine altersbezogenen Differenzierungen. Wenn das Alter eine Rolle spielt, dann allenfalls indirekt, weil mit zunehmender Erfahrung (und damit Lebensalter) ein Aufrücken in höhere Lohngruppen möglich wird. – In den Gehalts- bzw. Entgeltgruppen für die Angestellten bzw. Arbeitnehmer insgesamt ist eine direkte Altersankopplung allenfalls bei jüngeren Beschäftigten in den unteren Gruppen verbreitet. Mit Ausnahme des Öffentlichen Dienstes reicht die Staffe- lung nicht über das 28. Lebensjahr hinaus. – Insgesamt ist das „Senioritätsprinzip“ im Sinne einer automatischen altersgebundenen Entgeltanhebung im Bereich der Entgeltstaffelung nur mäßig ausgeprägt. In neueren Rahmentarifverträgen wird dies noch weiter zurückgefahren, wie die ERA-Verträge der Metall- und Elektroindustrie und die Verhandlungen über ein neues Tarifrecht im öffentlichen Dienst zeigen.“<sup>2</sup>

**Folgerung:** Ein totaler Entfall des Senioritätsprinzips ist zwar unter dem Gesichtspunkt der Leistungsvergütung wünschenswert, bringt aber im Zusammenhang mit dem Thema „Demografie“ kaum eine weitere Entlastung.

Die betriebliche Altersversorgung wird teurer, weil die Betriebsrenten infolge einer höheren Lebenserwartung

<sup>1</sup> Vgl. Wagner (2007), S. 6.

<sup>2</sup> Bispinck (2005), S. VI.

länger gezahlt werden müssen. Diese Feststellung gilt allerdings nur für endgehaltsorientierte Versorgungssysteme, da Kapitalbausteinpläne die automatische Steigerung verhindern.

**Folgerung:** Unternehmen müssen ihre Altersversorgungssysteme generell auf Kapitalbausteinpläne (beitragsorientierte Systeme) umstellen.

Der steigende Anteil älterer Mitarbeiter sowie das höhere Renteneintrittsalter führen mit Sicherheit dazu, dass vor dem Hintergrund der rasch fortschreitenden technologischen Veränderungen sowie der wachsenden Umfeldveränderungen (Globalisierung!) betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in größerem Umfang erforderlich werden.

**Folgerung:** Die Unternehmen müssen verstärkt in die betriebliche Weiterbildung für alle Altersgruppen investieren.

Wissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass bei jüngeren Mitarbeitern die Lohnsteigerung (tarifbedingt) unterhalb der Produktivitätssteigerung verläuft, bei älteren Mitarbeitern wegen des Senioritätsprinzips darüber; sie schlagen daher eine Reduzierung der Löhne bei älteren Mitarbeitern bzw. ein Aussetzen des altersbedingten Anstiegs vor.

**Folgerung:** Nachdem eine solche These einerseits die Tatsache ignoriert, dass vor allem viele Führungspositionen mit älteren Mitarbeitern besetzt werden und andererseits eine Lohnsenkung unrealistisch ist, kann eine solche Produktivitäts-Lohn-Relation-Betrachtung für die Praxis keine Handlungsempfehlungen geben. Sie übersieht auch, dass ältere Mitarbeiter, die aufgrund ihrer langjährig erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen höher qualifizierte Aufgaben erfüllen, auch besser vergütet werden müssen.

Dass die Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen zu einer weiteren Alterung der Belegschaft führen kann, ist unzweifelhaft. Insofern verstärken sich die bereits aufgezeigten Konsequenzen aus einer älter werdenden Belegschaft (Krankenquote, betriebliche Altersversorgung, Weiterbildung).

**Folgerung:** Diese Entwicklung wirkt sich verstärkend auf die aufgezeigten kostenintensiven Konsequenzen aus.



## 3.2. Kernthese 2: In bestimmten Bereichen gibt es einen Nachwuchskräfte mangel

### 3.2.1. Einzelthesen

Der Geburtenrückgang seit dem Pillenknick führt zu einer exponentiellen Reduzierung des verfügbaren Erwerbspersonenpotenzials bei den Berufsanfängern und Hochschulabsolventen. Diese Feststellung steht im unmittelbaren Kontext zu weiteren Einzelthesen:

- Unternehmen müssen ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt durch bessere Arbeitsbedingungen und ein gezieltes Employer Branding verbessern.
- Ein höheres Einstiegsniveau trifft bei den hochqualifizierten Fach- und Führungskräften damit häufig auf ein niedrigeres internes Vergütungs niveau.
- Die Unternehmensbindung nimmt ab, die Mobilität ebenfalls.

### 3.2.2. Kritische Diskussion

Wenn auch bei der zitierten Bevölkerungsvoraus berechnung wichtige Parameter (wie Produktivitätsfortschritt oder Erwerbsquote) fehlen, kann wegen des gravierenden Geburtenrückgangs mit Sicherheit gesagt werden, dass die Zahl der Nachwuchskräfte abnimmt. Ob und in welchem Umfang dies beim einzelnen Unternehmen zu einem verstärkten Nachwuchsmangel führt, hängt von der jeweiligen allgemeinen wirtschaftlichen Lage sowie der speziellen Wettbewerbssituation des einzelnen Unternehmens ab: Konjunkturen und Krisen (und damit Zeiten der Über- und Unterbeschäftigung) wird es auch in Zukunft geben. – Nachwuchsmangel führt zwangsläufig zu einem härteren Wettbewerb am Arbeitsmarkt, in dem das einzelne Unternehmen nur bestehen kann, wenn es als Arbeitgeber attraktiver als seine Wettbewerber ist. Attraktivität ist aber nur über attraktive materielle und immaterielle Beschäftigungsbedingungen zu erreichen. Bessere Beschäftigungsbedingungen für Neueinstellungen müssen zwangsläufig bessere Beschäftigungsbedingungen für die bisher Beschäftigten nach sich ziehen, da sonst Ungerechtigkeiten entstehen, die zu Demotivation und eventuell zur Kündigung führen.

**Folgerung:** Investitionen in das Arbeitsmarktimage werden zwingend notwendig. Die Effekte dieser Investitionen sind allerdings begrenzt: Der demografisch bedingte „Nachwuchskuchen“ wird kleiner und der Wettbewerb um die Fachkräfte wird größer. Es wird daher nicht für alle Unternehmen möglich sein, durch eine Verbesserung des Arbeitsmarktimages ein größeres „Kuchenstück“ zu erhalten!

Wenn aufgrund des demografischen Wandels Unternehmen vor der Situation stehen, ein höheres Einstiegsgehalt zahlen zu müssen, um wettbewerbsfähig auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren zu können, kann dies zu internen Diskussionen über die Vergütungsgerechtigkeit im Unternehmen führen. Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen tätig sind, werden unter derartigen Bedingungen trotz gleicher Qualifikation und sogar längerer Berufserfahrung niedriger vergütet als Neueinsteiger. Das kann zu einer Belastung des Betriebsklimas führen.

**Folgerung:** Steigende Einstiegsgehälter werden Druck auf die Anpassung der Vergütung bereits beschäftigter Mitarbeiter führen. Das kann zu einer weiteren Steigerung der Personalkosten führen!

Die Bindung an Institutionen nimmt insgesamt seit Jahren ab. Alle großen Organisationen wie Gewerkschaften, Parteien, Kirchen haben einen kontinuierlichen Mitglieder schwind zu beklagen. Gleichzeitig gibt es neue Formen der Vergemeinschaftung: Soziale Netzwerke ziehen binnen kurzer Zeit Millionen Menschen an, man befreundet sich im Internet, verabredet sich dort und bringt ganz neue Formen von fluiden, situativen Organisationen hervor. Ob dieser Trend der Desinstitutionalisierung in Kombination mit spontanen, verpflichtungslosen Vergesellschaftungsformen eine Mode ist oder ein dauerhafter Grundzug unserer Zeit, bleibt abzuwarten. Unternehmen beschleunigen diesen Trend durch die Schaffung flexibler Beschäftigungsverhältnisse, mit denen die notwendige Kostenflexibilität erreicht werden soll. Aktuell steht fest, dass gerade die Talente, um die die Unternehmen sich streiten, eher ein kalkulatives Commitment zu ihrem Arbeitgeber entwickeln.

**Folgerung:** Unternehmen müssen einerseits in Bindungsprogramme investieren, bei denen zielgruppenspezifische Anreizsysteme eine herausragende Rolle spielen: Flexible Arbeitsplätze und eine technologische Grundausstattung, die die Verschränkung von work und life unterstützt, spielen hier sicher eine Rolle. Darüber hinaus sind Unternehmen gefordert, flexibler und konstruktiver mit Austrittsprozessen umzugehen – das gilt vor allem für Regularien der betrieblichen Altersversorgung, aber auch für die Möglichkeit, einer späteren Rückkehr zu einem ehemaligen Arbeitgeber.

### 3.3. Kernthese 3: Vergütungssysteme - müssen an die Bedingungen des - demografischen Wandels angepasst werden

#### 3.3.1. Einzelthesen

Insgesamt ergibt sich aus dem demografischen Wandel eine Vielzahl von Hinweisen, die in die Forderung nach einer größeren zielgruppenspezifischen Flexibilisierung der Vergütungssysteme führen. Konkret geht es um folgende Einzelthesen:

- Die Produktivitätskurve muss in der Vergütung berücksichtigt werden
- Wo noch vorhanden, muss das Senioritätsprinzip beseitigt werden
- Fixe Vergütungsbestandteile müssen zugunsten variabler Bestandteile gekürzt werden.

#### 3.3.2. Kritische Diskussion

Die Forderung nach mehr Flexibilität in den Vergütungssystemen ist alt und unabhängig von der demografischen Entwicklung. Sie hat ihren Ursprung nicht in den Zeiten einer Hochkonjunktur, sondern in der Rezession. Ziel war einerseits eine *leistungsgerechtere* Vergütung, andererseits aber Schaffung von Absenkungsmöglichkeiten bei den Personalkosten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Bis Mitte der 90er Jahre bildete die Tarifentwicklung eine im Grunde genommen irreversible „Einbahnstrasse“. Beide Tarifparteien hatten in den Jahrzehnten davor, vor dem Hintergrund einer lang anhaltenden Vollbeschäftigung, starker Gewerkschaften und der Angst vor Arbeitskämpfen, Zusatzvereinbarungen getroffen, welche nicht nur die Personalbasiskosten, sondern auch die Personalzusatzkosten in die Höhe trieben.

Von diesen Regelungen konnten in der zurückliegenden Rezessionsphase nur wenige (bspw. Einmalzahlungen wie Weihnachtsgeld oder zusätzliche Urlaubsvergütungen) zurückgeführt werden. Nur tarifliche Öffnungsklauseln brachten eine gewisse Flexibilisierung.

**Folgerung:** Flexibilität in der Vergütung ist nur über eine Erhöhung des Anteils der *leistungsorientierten* Vergütung möglich – und dies in erster Linie im AT-Bereich. – Eine *ergebnisorientierte* Vergütung kann ergänzend angeboten werden.

Das Senioritätsprinzip ist nur noch in wenigen Vergütungssystemen festgeschrieben. Immer häufiger ist an dessen Stelle eine kompetenzorientierte Vergütung getreten, die allerdings nicht immer nach den Konstruktionsprinzipien gelebt wird. Gerade wenn es am Ende der Lebensarbeitszeit zu einer bewussten Reduzierung der betrieblichen Kompetenzen kommt, atmet die Vergütung nicht im Gleichklang mit.

**Folgerung:** Die Vergütungssysteme müssen ernst machen mit alternativen Bewertungskriterien für die Vergütungshöhe und diese stringent anwenden.

## 4. PERSONALPOLITISCHER AUSBLICK

Es steht außer Zweifel, dass die demografische Entwicklung die Personalpolitik der Zukunft stark beeinflussen wird. In welcher Stärke diese Entwicklung schließlich eintritt, ist heute mit Sicherheit nicht vorherzusagen. Da sich die Wirtschaftsplanung der meisten Unternehmen auf einen Zeitraum von 5 – 10 Jahren beschränkt, ist eine weitergehende Personalplanung auch nicht möglich.

Trotzdem müssen sich die Unternehmen gedanklich mit dem Thema Demografie auseinandersetzen, da die ersten gravierenden Veränderungen bereits heute zu spüren sind. Die Reduzierung des Erwerbspersonenpotentials und die damit einhergehende Alterung der Belegschaft bilden für die unternehmerische Personalpolitik eine neue Herausforderung. Wenn qualifizierte Mitarbeiter Mangelware werden, dann müssen sowohl die Bindung der heutigen Mitarbeiter an das Unternehmen und die Erhaltung ihrer Leistungsbeurteilung und Leistungsfähigkeit verstärkt als auch neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden.

Die Forderung an die unternehmerische Personalpolitik vor dem Hintergrund einer (leider nicht selbstverständlichen, aber) notwendigen Personalplanung lautet daher:

- Erschließung neuer Zielgruppen am Arbeitsmarkt
- Attraktive Beschäftigungsbedingungen
- Gesundheitsprogramme
- Weiterbildungsprogramme
- Finanzierbare betriebliche Altersversorgungssysteme
- Flexibles Arbeitszeitmanagement
- Verstärktes Personalmarketing
- Globalisierter Arbeitsmarkt

Es ist noch unsicher, in welchem Umfang die demografische Entwicklung für das einzelne Unternehmen relevant wird und ob die in der Bevölkerungsvorausberechnung nicht erfassten Parameter eine solche Entwicklung abschwächen oder sogar kompensieren. Es ist aber als sicher anzunehmen, dass

- die Personalkosten steigen werden,
- der Wettbewerb am Arbeitsmarkt härter wird,
- „Freiwillige übertarifliche“ Leistungen zunehmen und
- sich massivere Veränderungen in der Tariflandschaft sowie in der Ausgestaltung von Tarifverträgen ergeben werden.

Darum sind flexiblere Vergütungssysteme zu fordern – auch unabhängig von der demografischen Entwicklung. Hierzu gehören

- variable Vergütungsbestandteile
- zielgruppenspezifische Wahlmöglichkeiten bei Zusatzleistungen
- Leistungs- und Erfolgsorientierung
- Entkopplung von Arbeitszeit und Vergütung (konstante Vergütung bei variablen IST-Arbeitszeiten – „Vertrauensarbeitszeit“).

---

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (2011): Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg.
- Bispinck, R. (2005): Tarifliche Senioritätsregelungen – Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. In: WSI (2005): Informationen zur Tarifpolitik – Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 59.
- DGFP e.V. (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR-Trends. PraxisPapiere 7/2011 ([www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere)).
- DGFP e.V. (2012): Employer Branding. Bielefeld.
- Hans Böckler-Stiftung (2009): Demografie im Wandel – Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf. Download unter [www.boeckler.de/pdf/p\\_demografie\\_wandel.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_demografie_wandel.pdf)
- Hülsen, H.-C.; Volkwein, C. (2010): Vergütung von Wissen und Können. In: Personalmagazin, Heft 03/2010.
- Klug, O. K.-F. (2011): Betonung des Lebensalters bei Sozialauswahl führt zu Überalterung von Belegschaften. Gesellschaft, Politik und Recht: Pressemitteilung vom 02.08.2011.
- Rottschäfer, L. (2008): Demografiemanagement durch Vergütung. In: HR Services, Heft 02/2008, S. 42-46.
- Skirbekk, V. (2008): Age and Productivity Capacity: Descriptions, Causes and Policy Options. Ageing Horizons 8, 4-12.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Techniker Krankenkasse (2010): Gesundheitsreport 2010. Gesundheitliche Veränderungen bei Berufstätigen und Arbeitslosen von 2000 bis 2009. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 24. Hamburg.
- Wagner, D. (2007): Alter und Entgelt entkoppeln. In: Personal, Heft 03/2007, S. 6-8.