



Alternde Belegschaften

Herausforderungen der BWL – Antworten der Zürcher Forschung

Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner

Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Universität Zürich



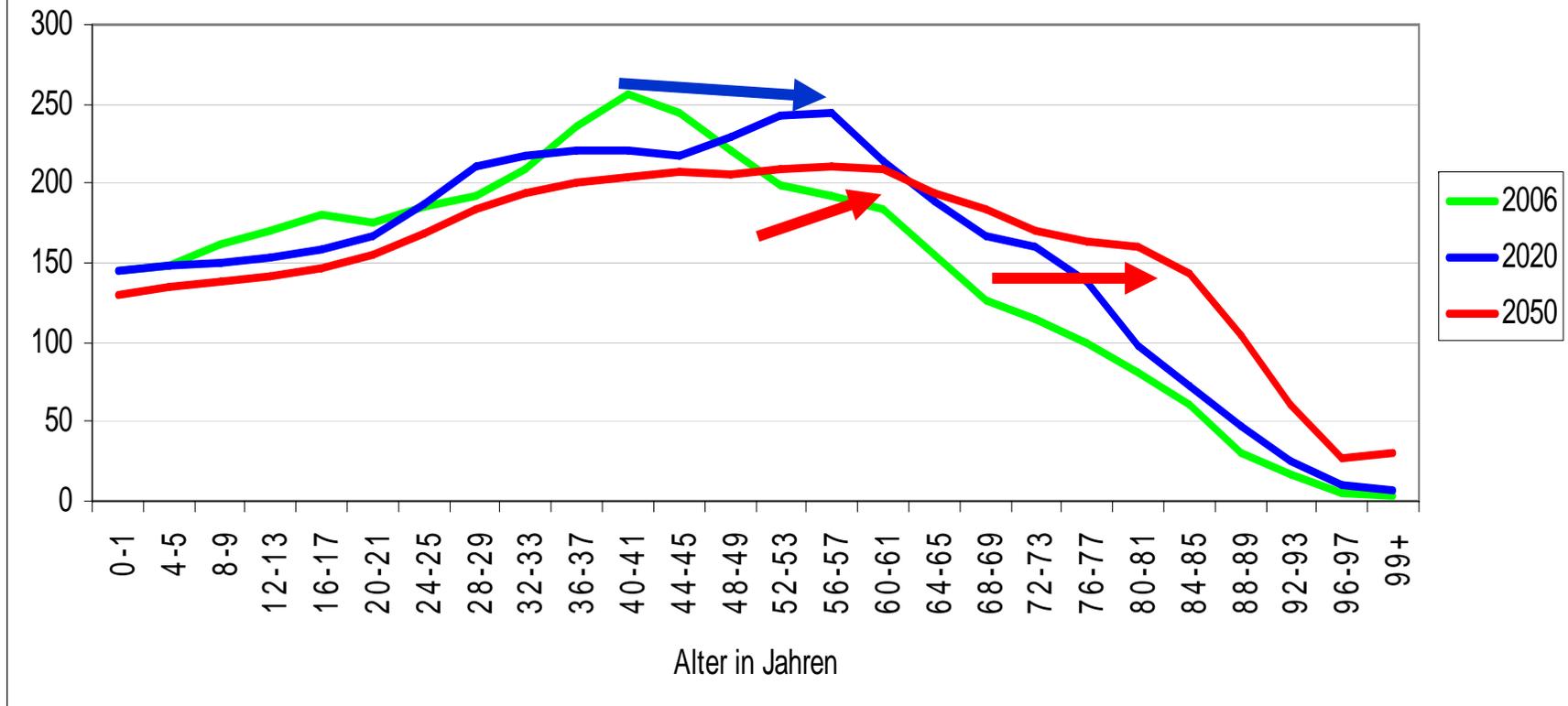
Ausgangspunkt:

Demographische Entwicklung
und
Beschäftigungstrends

Altersstruktur in der Schweiz

in den Jahren 2006, 2020 und 2050

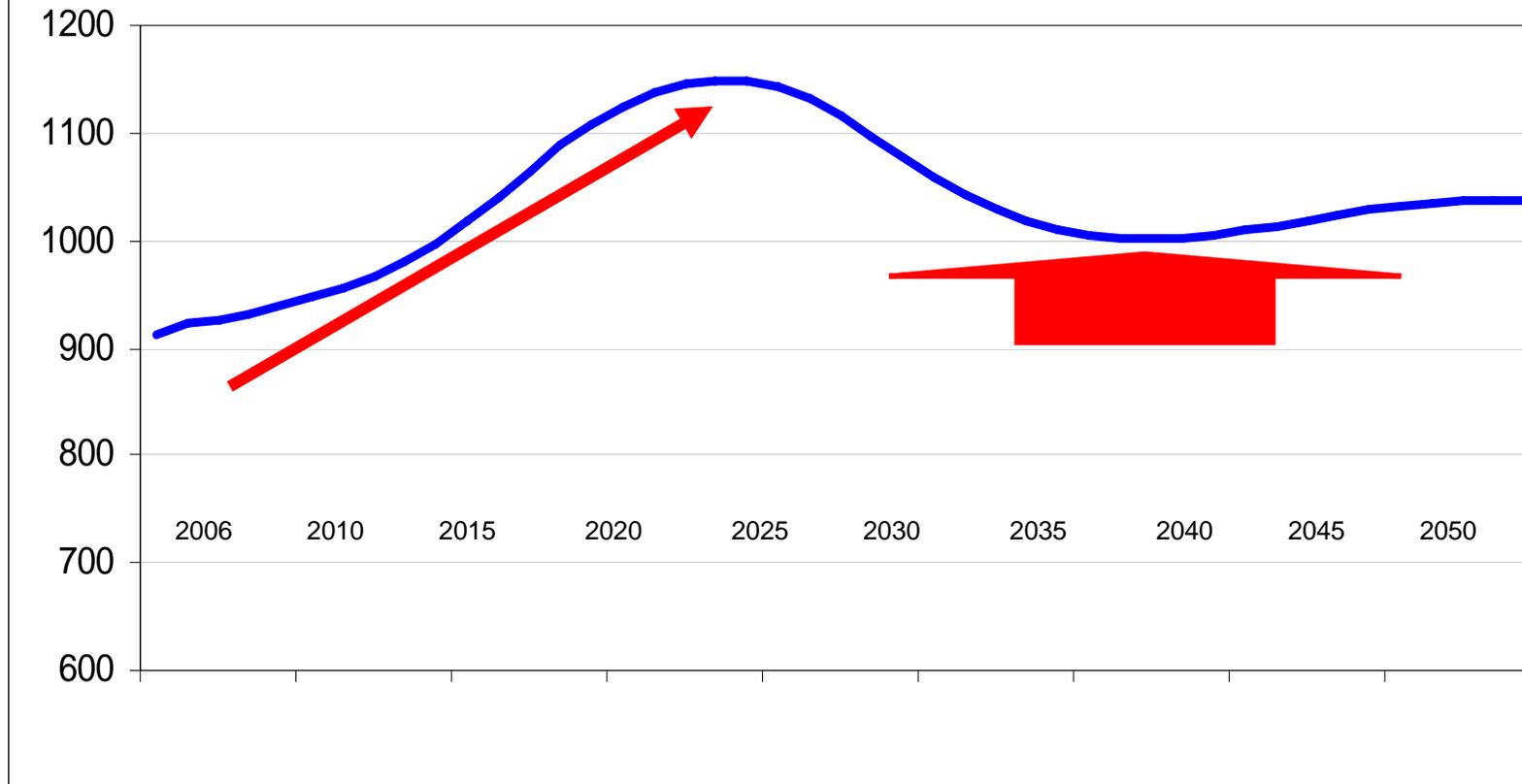
- Personen in Tausend -



Zahl älterer Erwerbspersonen bis 2050

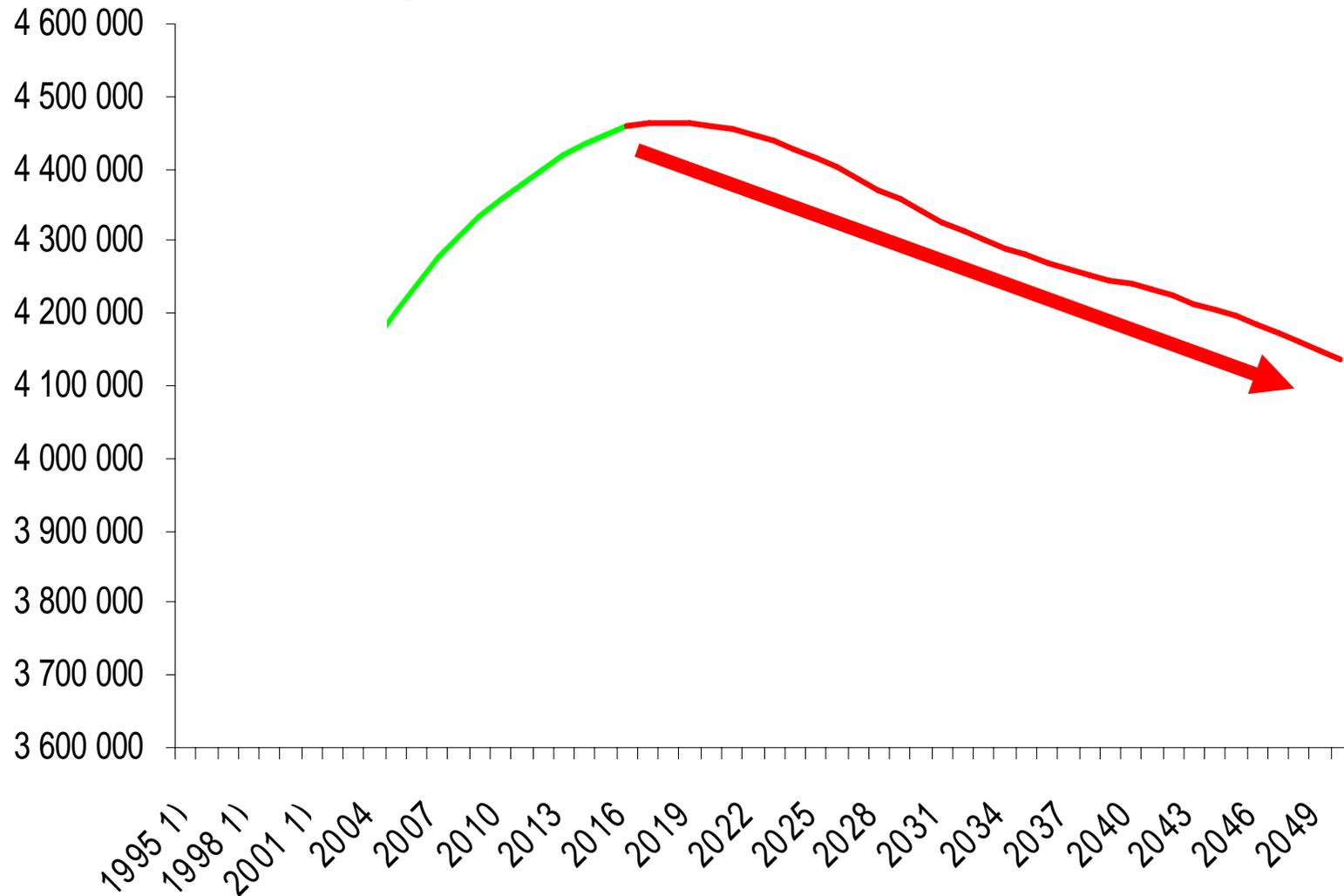
(55- bis 64-Jährige)

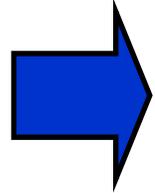
- Schweiz, Personen in Tausend -





Erwerbspersonen aller Altersklassen bis 2050





Belegschaften werden deutlich altern in den nächsten Dekaden

Frage:

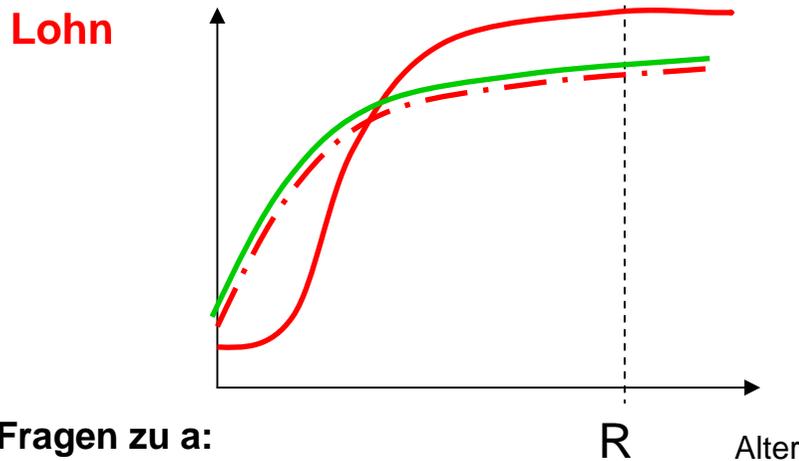
Was sind die Herausforderungen für Unternehmen aus alternden Belegschaften? (betriebswirtschaftliche Perspektive)

- Entwicklung der Produktivität mit zunehmendem Alter (Produktivitätsprofile)
- Entwicklung der Löhne (Lohnprofile)

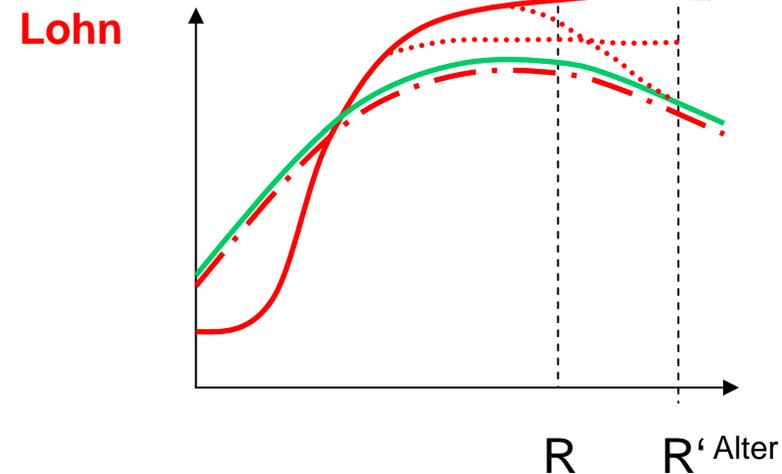
→ Zürcher betriebswirtschaftliche Forschung (Ausschnitt)

ad a) Wie entwickelt sich individuelle **Produktivität** im Alter?

Produktivität



Produktivität



Fragen zu a):

- Für welche Berufsgruppen/Arbeitsplätze gelten welche Produktivitätsverläufe?
- Wie sind Produktivitätsverläufe durch HRM beeinflussbar?

ad b) Wie entwickeln sich Löhne im Alter (**Lohnprofile**)?

- In welchem Alter scheiden Arbeitnehmer aus dem Betrieb aus?
- Wie entwickeln sich Löhne älterer Arbeitnehmer



ad a) Entwicklung der **Produktivität** mit zunehmendem Alter

1. Für welche Berufsgruppen/Arbeitsplätze gelten welche Produktivitätsverläufe?



ad a) Entwicklung der **Produktivität** mit zunehmendem Alter

	Job, Arbeitsplatzanforderungen (4 Typen nach Warr 1994)	Verhältnis Alter und Produktivität
1	Durch Alter beeinträchtigt Aufgaben schliessen ein: kontinuierliche und schnelle Informationsverarbeitung, schwere physische Anstrengungen → ältere Arbeitnehmer haben schlechtere Ausgangslage; Erfahrung hilft nicht (Maurer)	negativ
2	Alter ist ausgleichbar Ältere Arbeitnehmer können altersbedingte Nachteile ausgleichen durch kompensierende Maßnahmen (Beispiel: Hilfsmittel einsetzen wie etwa Brille bei Verlust von Sehstärke etc.)	Kein Einfluss
3	Altersunabhängig Aufgaben sind wenig anspruchsvoll, eher stark routinisiert; → ältere AN sind genau wie junge AN in der Lage die Tätigkeiten auszufüllen	Kein Einfluss
4	Durch Alter verbessert Erfahrung hat einen vorteilhaften Einfluss bei Erledigung von Aufgaben	Positiv

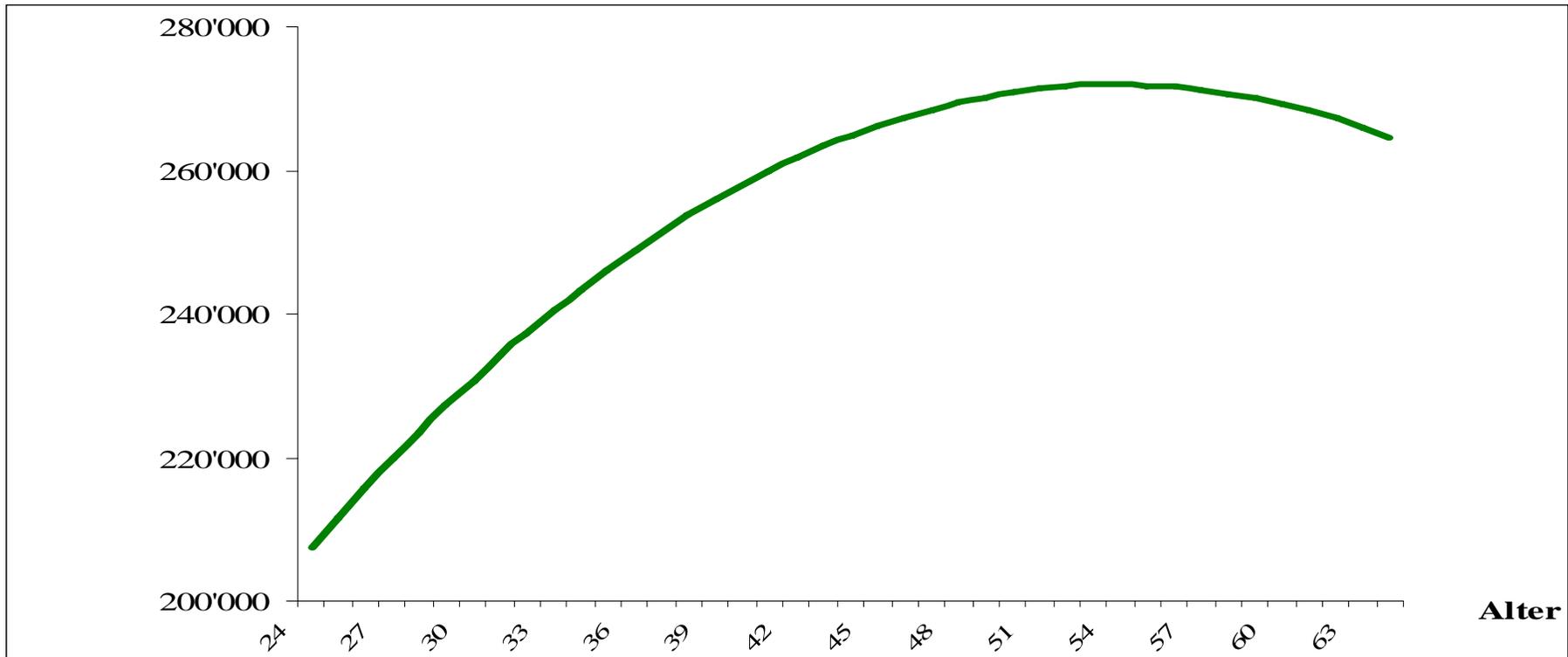
ad a) Entwicklung der **Produktivität** mit zunehmendem Alter

	Job, Arbeitsplatzanforderungen (4 Typen nach Warr 1994)	Verhältnis Alter und Produktivität
1	Durch Alter beeinträchtigt Aufgaben schliessen ein: kontinuierliche und schnelle Informationsverarbeitung, schwere physische Anstrengungen – ältere Arbeitnehmer haben schlechtere Ausgangslage; Erfahrung nicht (Maurer)	Beschäftigung älterer AN schwierig → Löhne zentraler Faktor
2	Alter ist ausgleichbar Ältere Arbeitnehmer können altersbedingte Nachteile ausgleichen durch kompensierende Maßnahmen (Beispiel: Hilfsmittel einsetzen wie etwa Brille bei Verlust von Sehstärke etc.)	Beschäftigung älterer AN eher <u>unproblematisch!</u>
3	Altersunabhängig Aufgaben sind wenig anspruchsvoll, eher stark routinisiert; → ältere AN sind genau wie junge AN in der Lage die Tätigkeiten auszuüben	Beschäftigung älterer AN kein Problem!
4	Durch Alter verbessert Erfahrung hat einen vorteilhaften Einfluss bei Erledigung von Aufgaben	Beschäftigung älterer AN bevorzugt!



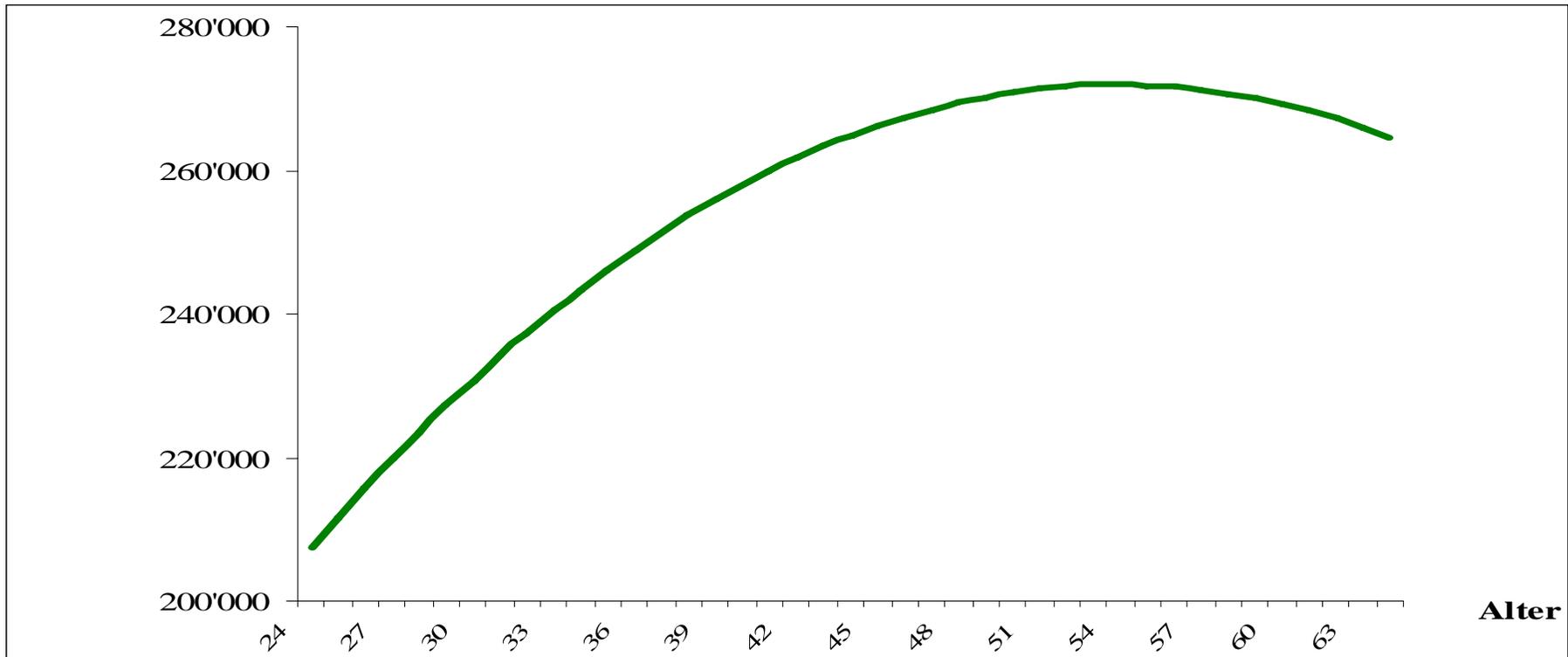
Was wissen wir noch über Verlauf von Produktivitätsprofilen auf individueller Ebene?

- Produktivität steigt konkav mit dem Alter



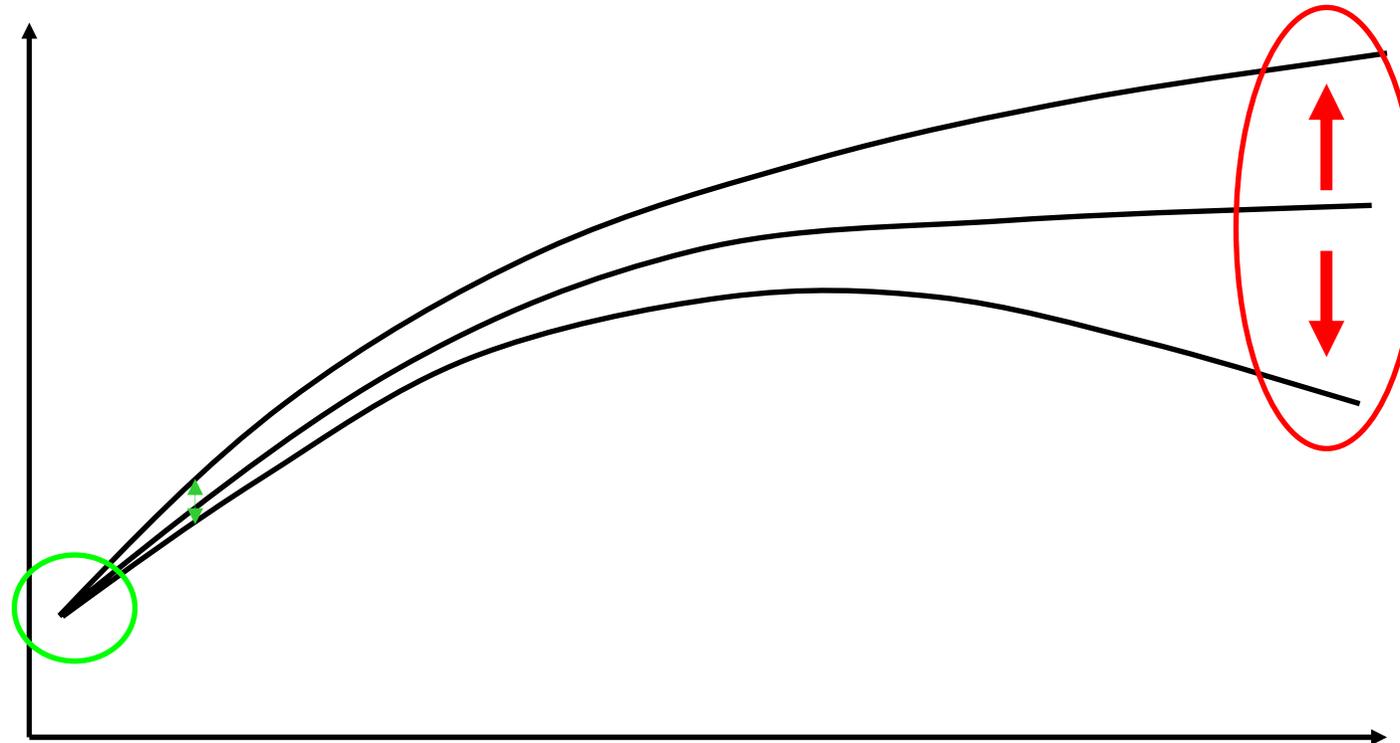
- Steigung variiert nach Tätigkeit und Person
- Peak (Höhe und Alter) variiert nach Tätigkeit und Person
- Gegen Ende der Beschäftigung oft absinkend (stärker oder schwächer)

- Produktivität steigt konkav mit dem Alter



- Steigung variiert je nach Tätigkeit und Person
- Peak (Höhe und Alter) variiert nach Tätigkeit und Person
- Gegen Ende der Beschäftigung oft absinkend (stärker oder schwächer)

- Varianz steigt mit dem Alter



- Steigung variiert nach Tätigkeit und Person
- Peak (Höhe und Alter) variiert nach Tätigkeit und Person
- Produktivität zum Ende oft absinkend (stärker oder schwächer)
- **Steigende Varianz mit zunehmendem Alter**



→ 2 wesentliche Herausforderungen für Unternehmen

- Unterschiedliche Verlaufsformen
- Steigende Varianz mit zunehmendem Alter

Fragen an die Betriebswirtschaftslehre:

- Können Löhne diese Verlaufsformen nachbilden? → **i.d.R. nein!**
- Wie sind ggfls. systematische Abweichungen zu erklären?
- Welche Ansatzpunkte gibt es zur Behebung negativer Beschäftigungsanreize?



Wie sind systematische Abweichungen zu erklären?

Ursachen für hohe Löhne zum Ende des Erwerbslebens:

- verbessern Bindung an das Unternehmen,
- erhöhen Motivation,
- geben Beschäftigten einen Anreiz, in betriebsspezifisches Wissen zu investieren.

Außerdem sprechen dafür:

- Individuelle Präferenzen:
Verlustaversion → fallende Einkommen verursachen überproportionales „Unwohlsein“
- Institutionelle Ursachen
(Tarifverträge, Gesetzliche Bestimmungen etc.)



Eine mögliche Lösung: Stärkere Variabilisierung des Lohnes

Wieso?



Ausgangspunkt: zwei Beobachtungen aus der Tagespresse:

1. „**Außendienst** ist eine Domäne **Älterer**“
2. „Im Außendienst ist Gehalt stärker an individuelle Leistung gekoppelt als in anderen Berufsgruppen“

Unsere Hypothese:

Hohe Bedeutung variabler Vergütung im Vertrieb ist entscheidend für hohe Beschäftigungsfähigkeit Älterer

→ **Belege?**

Erstes Indiz: Innendienst im Vergleich

- im Innendienst spielt variable Vergütung deutlich geringe (keine) Rolle
→ Innendienst ist KEINE Domäne Älterer
(Anteil Älterer im Innendienst ist nicht höher als in anderen Branchen)



Zusammenfassung

→ Betriebliche Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf „Lohn für Arbeit“

- Lohn und Produktivität müssen im Gleichlauf sein
→ ansonsten gibt es negative Beschäftigungsanreize gegen ältere Arbeitnehmer
- **Variable Gehaltsbestandteile** garantieren besseren Gleichlauf von Produktivität und Lohn → verhindern/verringern negative betriebliche Anreize (gegen Beschäftigung älterer AN)



→ Alternativen:

- **Zweite Karrieren** statt reine Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf angestammtem Arbeitsplatz → Zweite Karrieren können unterschiedlich sein je nach Typ
- **Alternative Belohnungen** zur Differenzierung heranziehen wo Gehälter/Löhne keinen Spielraum lassen
 - zusätzliche Urlaubstage, Fringe Benefits etc.
 - Auszeichnungen, Awards



Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf Produktivität

→ Betriebliche Bildung und lebenslanges Lernen

→ Teamzusammensetzung:

Produktivität im Betrieb ist keine Individualeigenschaft sondern ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit anderen; → gut kombiniert ist die halbe Miete!

→ Betriebliche Produktivität ist positiv korreliert mit Altersheterogenität in kreativen Bereichen

→ Arbeitsplatzgestaltung

→ Verringerung von Alters“verschleiß“ (→ Arbeitsmedizin),

→ kompensatorische Maßnahmen zum Ausgleich von Altersproblemen (→ Technik und Hilfsmittel)

→ HRM-Maßnahmen → Motivation für Lernen und Leistung sicherstellen

Für ALT und JUNG !



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit