

Altern in Deutschland

Herausgegeben von:

Jürgen KOCKA (Berlin)
und
Ursula M. STAUDINGER (Bremen)

Band 3

NOVA ACTA LEOPOLDINA

Abhandlungen der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina

Im Auftrage des Präsidiums herausgegeben von

HARALD ZUR HAUSEN

Vizepräsident der Akademie

NEUE FOLGE

NUMMER 365

BAND 101

Altern, Arbeit und Betrieb

Herausgegeben von:

Uschi BACKES-GELLNER (Zürich)

und

Stephan VEEN (Zürich)

Mit 29 Abbildungen und 20 Tabellen



Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina, Halle (Saale) 2009
Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart

Redaktion: Dr. Michael KAASCH und Dr. Joachim KAASCH

**Die Schriftenreihe Nova Acta Leopoldina erscheint bei der Wissenschaftlichen Verlagsgesellschaft mbH,
Stuttgart, Birkenwaldstraße 44, 70191 Stuttgart, Bundesrepublik Deutschland.
Jedes Heft ist einzeln käuflich!**

Die Schriftenreihe wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie das Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdruckes, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und dgl. in diesem Heft berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

© 2009 Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina e. V.
06019 Halle (Saale), Postfach 11 05 43, Tel. + 49 3 45 4 72 39 34
Hausadresse: 06108 Halle (Saale), Emil-Abderhalden-Straße 37
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Harald ZUR HAUSEN, Vizepräsident der Akademie
Printed in Germany 2009
Gesamtherstellung: Druckhaus Köthen GmbH
ISBN: 978-3-8047-2544-7
ISSN: 0369-5034
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier, hergestellt aus Holz aus ökologisch kontrollierter Forstwirtschaft



Inhalt

KOCKA, Jürgen, und STAUDINGER, Ursula M.: Vorwort.....	7
Forschungsstand	
BACKES-GELLNER, Uschi: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Spiegel bisheriger Forschung.....	11
Neue Forschungsbeiträge der Akademiengruppe	
VEEN, Stephan, und BACKES-GELLNER, Uschi: Betriebliche Altersstrukturen und Pro- duktivitätseffekte	29
ZWICK, Thomas: Senioritätentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich	65
ZWICK, Thomas: Die Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätentlohnung in Deutschland.....	79
HARTLAPP, Miriam, und SCHMID, Günther: Employment Risks and Opportunities for an Ageing Workforce in the EU.....	89
CONRAD, Harald: Die Beschäftigung älterer Menschen in Japan – Ursachen und Rah- menbedingungen einer hohen Alterserwerbsquote	111
Ausblick	
BACKES-GELLNER, Uschi: Ergebnisse und Schlussfolgerungen	145

Vorwort

Die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina und die Deutsche Akademie für Technikwissenschaften acatech gründeten im Januar 2006 eine gemeinsame interdisziplinäre Arbeitsgruppe zum Thema „Chancen und Probleme einer alternden Gesellschaft. Die Welt der Arbeit und des lebenslangen Lernens“. Ihr Auftrag war es, im Verlauf von drei Jahren, auf der Grundlage der besten verfügbaren wissenschaftlichen Evidenz öffentliche Empfehlungen zum Thema zu erarbeiten, die es erleichtern würden, die Chancen der im letzten Jahrhundert erheblich gestiegenen Lebenserwartung – die „gewonnenen Jahre“ – vernünftig zu nutzen und mit den Herausforderungen des demographischen Alterns klug umzugehen, insbesondere in Deutschland. Der Initiator der Arbeitsgruppe war Paul B. BALTES (†), langjähriger Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin und Vizepräsident der Leopoldina. Der renommierte Psychologe begründete die Berliner Altersstudie (BASE) und war einer der bedeutendsten Altersforscher weltweit.

Zu der mit finanzieller Unterstützung der Jacobs Foundation Zürich arbeitenden Akademiengruppe Altern in Deutschland (www.altern-in-deutschland.de) – so zuletzt ihre Bezeichnung – gehörten als Mitglieder insgesamt 31 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den folgenden Disziplinen: Medizin, Neurowissenschaft, Sportwissenschaft, Ökonomie, Psychologie, Geschichtswissenschaft, Rechtswissenschaft, Philosophie, Soziologie, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaft, Geographie und den Technikwissenschaften. Einschlägige Erfahrungen wurden von mitarbeitenden Praktikern aus verschiedenen Lebensbereichen eingebracht. Sechs Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen arbeiteten mit, leisteten wichtige Beiträge und hatten Gelegenheit, sich weiter zu qualifizieren. Der Sozialhistoriker Jürgen KOCKA war der Sprecher, die psychologische Altersforscherin Ursula M. STAUDINGER die Stellvertretende Sprecherin.

Die Akademiengruppe legt ihre Empfehlung unter dem Titel „Gewonnene Jahre“ im März 2009 der Öffentlichkeit vor. Die Empfehlung ist das kurz und bündig formulierte Ergebnis einer dreijährigen Arbeit, zu der acht Tagungen gehörten. In diesen wurden die wissenschaftlichen Befunde gesichtet und die Elemente der Empfehlung entwickelt. An den Konferenzen nahmen neben den Mitgliedern der Gruppe jeweils weitere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als Referenten und Gäste teil. Die Konferenzen beschäftigten sich mit den Themen: „Altern, Arbeit und Betrieb“ (BACKES-GELLNER), „Körper, Geist, Gesundheit, Hirn“ (KOCHSIEK), „Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Humankapital in alternden Gesellschaften“ (BÖRSCH-SUPAN, WAGNER), „Altern, Stadtentwicklung und Umwelt“ (HÜTTL, MÜLLER), „Bilder des Alterns im Wandel“ (EHMER, HÖFFE), „Altern, Bildung und lebenslanges Lernen“ (STAUDINGER), „Altern, Zivilgesellschaft und Politik“ (KOCKA, KOHLI, STRECK), und „Altern, Technik, Produkte, Dienstleistungen“ (LINDENBERGER, NEHMER, STEINHAGEN-THIESSEN).

Die acht Tagungen werden in ihrem Verlauf und ihren Ergebnissen in acht „Materialienbänden“ dokumentiert. Herausgegeben werden sie jeweils von den Mitgliedern der Akademiengruppe, die für die Vorbereitung und Leitung der jeweiligen Tagung besonders verantwortlich waren. Ende März 2009 werden im gleichen Verlag auch die Empfehlungen der Akademiengruppe veröffentlicht.

Der folgende Band dokumentiert die Tagung, die zum Thema „Altern, Arbeit und Betrieb“ unter der Leitung von Uschi BACKES-GELLNER (Zürich) vom 26. bis zum 28. Januar 2006 stattfand. Der Band fasst im Hinblick auf den demographischen Wandel den Erkenntnisstand aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zum Thema „Arbeit, Altern und Betrieb“ zusammen. Dabei werden insbesondere die Beschäftigungs-, Lohn- und Produktivitätseffekte betrieblicher Organisation untersucht und im internationalen Vergleich vor allem auch die Wirkung institutioneller Regelungen betrachtet. Dort wo gravierende Wissenslücken aufgedeckt werden konnten, werden diese durch neue Studien ansatzweise geschlossen. Die Befunde liefern erste Antworten und Schlussfolgerungen auf die Frage, mit welchen Regelungen und Maßnahmen sowohl Beschäftigung älterer Arbeitnehmer als auch betriebliche Produktivität in Deutschland im demographischen Wandel gewährleistet und verbessert werden können.

Jürgen KOCKA
Ursula M. STAUDINGER

Forschungsstand

Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Spiegel bisheriger Forschung

Uschi BACKES-GELLNER (Zürich)

Mit 1 Abbildung

Zusammenfassung

Der folgende Beitrag fasst die wesentlichen Erkenntnisse zum Thema „Arbeit, Altern und Betrieb“ zusammen, die auf einer Tagung im Januar 2006 auf Monte Verità, Schweiz, vorgestellt und erarbeitet wurden. Die Tagung gab einen Überblick über empirische Befunde zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und zeigt wichtige wirtschaftswissenschaftliche Erklärungsmuster für beobachtbare Beschäftigungsmuster älterer Arbeitnehmer auf. Im Fokus standen nationale empirische Befunde, die allerdings auch in einen internationalen Kontext und aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen beleuchtet wurden.

Abstract

This paper summarizes important results on the relationship between “Aging and the world of work”, which were gained during a conference on Monte Verità, Switzerland, in January 2006. The conference provided an overview of empirical findings on the employment conditions of older employees and pointed out economic explanations for employment patterns of older employees. Particular attention was paid to national empirical findings which were reflected in an international context and from different scientific areas.

Zum Thema „Arbeit, Altern und Betrieb“ fand im Januar 2006 eine Tagung auf dem Monte Verità, Schweiz, statt. Idee der Tagung war es, einen Überblick über bisherige empirische Befunde zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu gewinnen und wichtige theoretische, in der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre verankerte Erklärungen für beobachtbare Beschäftigungsmuster älterer Arbeitnehmer aufzuzeigen. Im Fokus standen zunächst nationale empirische Befunde, die im zweiten Teil in einen internationalen Kontext gestellt und aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen beleuchtet wurden. An der Tagung nahmen national und international ausgewiesene Forscher zum Thema „Arbeit, Altern und Betrieb“ teil. Sie hatten Erkenntnisse aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen zusammengetragen. Einen Überblick über die Themen und Teilnehmer gibt das in Abbildung 1 abgebildete Konferenzprogramm.

Im hier vorliegenden ersten Kapitel des Materialienbandes werden die für die Akademiengruppe wichtigsten, aus der Konferenz gewonnenen Befunde kurz zusammengefasst und damit gleichzeitig der Stand der bisherigen Forschung skizziert. Gleichzeitig wurden auf der Konferenz auch für das Thema relevante Forschungslücken aufgedeckt, die zum Teil durch von der Akademiengruppe in Auftrag gegebene Expertisen geschlossen

Sitzung der Leopoldina-acatech-Arbeitsgruppe
Chancen und Probleme einer alternden Gesellschaft:
Die Welt der Arbeit und des lebenslangen Lernens¹

AG LeoTech Alter

“Altern, Arbeit und Betrieb“

in Monte Verità, Tessin
vom 26. – 28. Januar 2006

TAGUNGSPROGRAMM



Programm¹

Donnerstag, 26. Januar 2006

12:00-14:00 Eintreffen der Gäste und Gelegenheit zu gemeinsamem Mittagessen

14:00-14:45 **Prof. Dr. Jürgen Kocka, WZB:**
- Begrüßung, Organisatorisches
- „Konzepte und Perspektiven der Arbeitsgruppe“

14:45-15:00 **Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Universität Zürich**
„Einleitung und Überblick über das Tagungsthema: Altern, Arbeit und Betrieb“

Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: eine aktuelle Bestandsaufnahme und Rahmenbedingungen

15:00-16:00 **PD Dr. Lutz Bellmann, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg:**
„Betriebliche Altersstrukturen und Unternehmensproduktivität: eine differenzierte Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends“

16:00-16:30 Kaffeepause

16:30-17:30 **Dr. Thomas Zwick, Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim:**
„Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“

17:30-18:30 **Prof. Dr. Bernd Waas, Fernuniversität Hagen**
„Arbeitsrechtliche Fragen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: eine rechtsvergleichende Perspektive“

18:30-20:00 Abendessen

Freitag, 27. Januar 2006

Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

9:00-10:00 **Dr. Vegard Skirbekk, World Population Program, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria**
“Age and Individual Productivity: empirical evidence from an economics perspective“

¹ Die vorgesehenen 60 Minuten je Vortragsthema beinhalten ein Referat von 35 Minuten und eine Diskussionszeit von 25 Minuten. Alle Referenten sind gebeten, die Zeitvorgabe zu beachten.

A

Abb. 1 (A, B) Tagung „Altern, Arbeit und Betrieb“, Monte Verità, 26.–28. Januar 2006

werden konnten und im zweiten Hauptteil des Materialbandes dokumentiert sind. Im zweiten Kapitel des Materialbandes werden die im Rahmen der Akademiengruppe neu gewonnen Forschungserkenntnisse vorgestellt. Im dritten Abschnitt werden basierend auf all diesen Erkenntnissen Eckpunkte für gesellschaftspolitische Empfehlungen abgeleitet.

10:00-11:00	Prof. Melissa Hardy , Distinguished Professor of Human Development and Family Studies, Sociology, and Demography, Pennstate University, USA „Occupational Age Structure, Access for Older Workers and Early Retirement“	19:30-21:00	Panel: Produktivität, Arbeitszeit und Vergütung älterer Arbeitnehmer auf betriebsinternen Arbeitsmärkten Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner , Universität Zürich „Alters-Einkommens-Profile und Anreize zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde“ Herbert Schiller , T-Systems International GmbH, Eschborn „Altersteilzeit und beschäftigungsfreundliche Entgeltformen für ältere Arbeitnehmer – Chancen und Risiken aus Arbeitnehmerperspektive“ Dr. Norbert Benschel , Deutsche Bahn AG, Berlin „Altersteilzeit und beschäftigungsfreundliche Entgeltformen für ältere Arbeitnehmer – Chancen und Risiken aus Arbeitgeberperspektive“ Dr. Heiko Weckmüller , Deutsche Telekom, Bonn „Innovative Arbeitszeitmodelle und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer unter Downsizing-Bedingungen“
11:00-11:30	Kaffeepause	Kurzbeiträge à max. 10 Min.	
Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Übergang in den Ruhestand: Zum Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen			
11:30-12:30	PD Dr. Alfonso Sousa-Poza , Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht, Universität St. Gallen „Why is the Employment Rate of Older Swiss so High? Determinants of Early (and Late) Retirement in Switzerland“		
12:30-14:00	Mittagessen		
14:00-15:30	Monte Verità: „Der Berg der Wahrheit, der Berg der Weltverbesserer“ geführter Spaziergang mit Besuch des Museums		
15:30-16:00	Kaffeepause		
16:00-17:00	Panel: Institutionelle Rahmenbedingungen Deutschland – Schweiz im Vergleich Prof. Dr. Ulrich Becker , Max-Planck-Institut für Ausländisches und Internationales Sozialrecht München „Sozialrechtliche Aspekte (Rentenregelungen, Altersteilzeit, Diskriminierung, versicherungsmathematische Zu-/Abschläge)“ Prof. Dr. Bernd Waas , Fernuniversität Hagen „Arbeitsrechtliche Aspekte (Arbeitszeit, Kündigungsschutz etc.)“ PD. Dr. Alfonso Sousa-Poza , Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht, Universität St. Gallen „Institutionelle Besonderheiten des Schweizer Arbeitsmarktes“		
Kurzbeiträge à max. 10 Min.			
Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: betriebliche Optionen und Restriktionen			
17:00-18:00	Dr. Achim Huber , Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken „Age Management, demographiegerechte Unternehmens- und Personalpolitik im Überblick: Optionen und Grenzen“		
			Samstag, 28. Januar 2006
			<i>Arbeit im Alter im Wandel: diesseits und jenseits der betriebsförmigen Arbeit</i>
		9:00-10:00	Prof. Dr. Günther Schmid/Dr. Miriam Hartlapp , WZB: „Arbeitsmarktpolitik für aktives Altern: Erwerbstätigkeit von Älteren im Übergang zur Rente unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen“
		10:00-11:00	Prof. Dr. Gertrud Backes , Universität Kassel „Lebenslagen, Altersformen und Freiwilligenarbeit: Chancen und Risiken im Übergang in den Ruhestand“
		11:00-11:30	Kaffeepause
		11:30-12:30	Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner , Universität Zürich, Prof. Dr. Jürgen Kocka , WZB: Abschlussdiskussion Ableitung erster Empfehlungen aus den Ergebnissen der Tagung
		12:30	Ende der Tagung, Gemeinsames Mittagessen, Abreise
B			

1. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: eine aktuelle Bestandsaufnahme und Rahmenbedingungen

Lutz Bellmann (Nürnberg) hält in seinem Beitrag über „Betriebliche Altersstrukturen und Unternehmensproduktivität: eine differenzierte Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends“ zunächst fest, dass entgegen aller Unkenrufe die Erwerbsquote der 55–64-Jährigen

mittlerweile in Deutschland wieder leicht zunimmt, nachdem sie lange Jahre ständig gesunken war. Dennoch ist sie immer noch kleiner als die Erwerbsquote der 55–64-Jährigen im OECD-Durchschnitt (vgl. hierzu ausführlicher auch die Ausführungen von HARTLAPP und SCHMID 2009 in diesem Band). Gemäß IAB-Arbeitsmarktprognosen kann außerdem festgehalten werden, dass das Arbeitskräfteangebot bis 2015 stark altern und danach schrumpfen wird. Das heißt, eine bessere Integration von Älteren in den Arbeitsmarkt erscheint sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht zur Vermeidung von Fachkräftemangel und den daraus resultierenden Problemen für wirtschaftliches Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit unumgänglich.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die heutige Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer in deutschen Betrieben, so zeigt sich, dass zwar 60% der Betriebe Ältere (50 Jahre und älter) beschäftigen. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass immerhin 40% der Betriebe keine älteren Arbeitnehmer beschäftigen. – Das ist die eigentlich alarmierende Botschaft. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Arten von Betrieben gibt, wobei die Betriebsgröße eine ganz zentrale Rolle spielt. So beschäftigen fast alle Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten durchaus ältere Arbeitnehmer, so dass es vor allem die Kleinbetriebe unter 50 Beschäftigten sind, die heute keine Älteren beschäftigen (vgl. ausführlicher BELLMANN und LEBER 2005 und BELLMANN et al. 2007).

Befragungen in den Betrieben zeigen darüber hinaus, dass es zwar subjektiv besonders positive Altersbilder bei Personalverantwortlichen geben mag, dass diese aber mehr oder weniger losgelöst von faktisch getroffenen Entscheidungen sind. Trotz der hohen Wertschätzung für Ältere, die vor allem auf Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein beruht, werden in der Regel keine Älteren eingestellt (nur insgesamt 14% aller offenen Stellen gingen an Ältere). 15% der Betriebe geben an, grundsätzlich keine Älteren einzustellen, andere knüpfen die Einstellung von Älteren an Bedingungen oder äußerten, keine passenden Bewerbungen von Älteren bekommen zu haben. Es kann daher vermutet werden, dass es ökonomische Gründe für die Nicht-Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern geben muss, worauf in späteren Beiträgen ausführlicher eingegangen wird. Eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer wird dann kein einfaches Unterfangen darstellen, weil dazu an den Ursachen für die bestehenden festgefügt und ökonomisch begründeten Beschäftigungsstrukturen angesetzt werden muss.

Dabei wird theoretisch immer wieder vermutet, dass der Senioritätentlohnung eine große Bedeutung zukommt, da sie negative Anreize setze und gegen eine Beschäftigung bzw. Neueinstellung älterer Arbeitnehmer wirke. Die Diskussion bringt dabei allerdings auch zutage, dass Datenlage und bisherige empirische Ergebnisse in Deutschland zu gering sind, als dass man zu diesem Zeitpunkt schon zuverlässige Aussagen über die Bedeutung der Senioritätentlohnung in Deutschland treffen könnte. Vor diesem Hintergrund regt die Akademiengruppe die in diesem Sammelband dokumentierte Studie an, das Ausmaß der Senioritätentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich genauer empirisch zu untersuchen (vgl. ZWICK 2009a in diesem Band).

Nachdem LUTZ BELLMANN ausführlich die Ist-Situation der Beschäftigung Älterer in deutschen Betrieben dargestellt hat, geht **Thomas Zwick** (Mannheim) in seinem Beitrag „Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ der Frage nach den Ursachen für die geringe Beschäftigung Älterer auf den Grund. Dabei zeigt sich, dass eine Analyse der Ursachen immer getrennt nach *Neueinstellungen* und *Weiterbeschäftigung*

Älterer erfolgen muss, da deutlich unterschiedliche Erklärungsmuster zum Tragen kommen. So zeigt sich etwa, dass die *Weiterbeschäftigung* bzw. der Anteil älterer Beschäftigter durchaus steigt, wenn Personalverantwortliche eine positive Einstellung gegenüber Älteren haben. Das gleiche trifft, wie oben bereits hervorgehoben, jedoch nicht für *Neueinstellungen* zu, so dass die Wiederbeschäftigung von Älteren, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, deutlich anderen Einflüssen unterliegt. Außerdem zeigt sich, dass es mehr *Weiterbeschäftigung* von Älteren gibt, wenn ein Betriebsrat vorhanden und Teilzeit möglich ist oder wenn die Betriebe älter und größer werden. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass Betriebe mit moderner technischer Ausstattung in einem deutlich geringeren Maße Ältere *weiterbeschäftigen*. (Ältere Arbeitnehmer werden oft gemeinsam mit „ihrem“ Produkt oder Prozess „ausrangiert“.)

Bezüglich der *Wiedereinstellung* älterer Arbeitnehmer liefert ZWICK erste Befunde dafür, dass eine geringe *Wiedereinstellungswahrscheinlichkeit* möglicherweise tatsächlich auf eine nicht zu vernachlässigende Senioritätsestlohnung und die damit einhergehenden Lohnvorstellungen der Arbeitnehmer zurückgeführt werden kann. Die Vermutung bestätigt sich anhand empirischer Analysen, in denen Löhne von Arbeitslosen mit denen von durchgehend Beschäftigten verglichen werden. Hierbei zeigt sich, dass ältere Arbeitslose nach Wiedereinstellung im Vergleich zu ihrer früheren Beschäftigung überproportional starke Lohneinbußen hinnehmen müssen. Für ältere Beschäftigte ist es dementsprechend besonders wichtig, von vornherein Arbeitslosigkeit und damit die Notwendigkeit eines Wiedereinstiegs zu vermeiden. Werden ältere Erwerbstätige arbeitslos, dann haben sie offensichtlich größere Probleme reintegriert zu werden als jüngere, was einerseits an den gezeigten Lohnstrukturen liegt, andererseits aber vermutlich auch an veralteten Qualifikationen, größerer regionaler Immobilität und insgesamt einer unterstellten geringeren Flexibilität. Insofern sollten Unterstützungsmaßnahmen für Arbeitslose immer ein besonderes Augenmerk auf ältere Arbeitslose legen, wobei allerdings Maßnahmen zur Arbeitslosigkeitsbekämpfung generell bezüglich ihrer Wirksamkeit momentan eher skeptisch beurteilt werden. Die Akademien-gruppe selbst hat sich jedoch nicht spezifisch mit Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und deren Effektivität beschäftigt (vgl. hierzu aber WUNSCH und LECHNER 2008, BOOCKMANN et al. 2007, HECKMAN et al. 1999).

Die Weiterbeschäftigung Älterer kann insbesondere durch eine Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, d. h. vor allem durch Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen gesichert werden. Gleichzeitig fördert lebenslanges Lernen natürlich auch die Neueinstellungschancen, falls der Arbeitslosigkeitsfall dann doch eintreten sollte. Das heißt, die Ergebnisse liefern klare Hinweise auf die hohe Bedeutung lebenslangen Lernens, dem auch ein eigener Arbeitsschwerpunkt der Akademien-gruppe gewidmet ist (vgl. STAUDINGER und HEIDEMEIER 2009).

2. Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Wie die vorhergehenden Beiträge immer wieder gezeigt hatten, nimmt die Produktivität älterer Arbeitnehmer eine zentrale Stellung für die Beschäftigungsfähigkeit ein, weshalb mit dem Beitrag von **Vegard SKIRBEKK** (Laxenburg, Österreich) zu „Age and Individual Productivity: Empirical Evidence from an Economics Perspective“ die wichtigsten ökonomischen Befunde zu Altersproduktivitätsprofilen zusammengetragen werden. SKIRBEKK bietet einen Überblick über Konzepte, Befunde und Probleme der Messung von individueller

Produktivität in Abhängigkeit vom Alter. Er weist zunächst auf ein grundsätzliches Problem hin, dass alle empirischen Untersuchungen mit betrieblichen Produktivitätsdaten Älterer betrifft. Diejenigen Älteren, die nicht mehr beschäftigt sind, sind in den Daten natürlich nicht mehr beobachtbar. Dies kann zu systematischen Verzerrungen bei der Produktivitätsschätzung führen. Denn wenn immer zuerst diejenigen Arbeitnehmer freigesetzt werden, die eine unterdurchschnittliche Produktivität haben (die produktivsten Arbeitnehmer also am längsten gehalten werden), dann führt dies zu systematischen Überschätzungen der Produktivität mit zunehmendem Alter. Dabei ist bis heute keine wirklich zufriedenstellende Lösung für dieses Problem gefunden. Ein weiteres Problem der Messung von Alters-Produktivitätsprofilen besteht darin, dass eine quantitative Messung des individuellen Outputs immer nur in wenigen Berufs- und Tätigkeitsfeldern sinnvoll möglich ist (beispielsweise Stückakkord oder Umsatz), dass ausgerechnet diese Tätigkeitsfelder aber für die Gesamtwirtschaft nur von sehr eingeschränkter und tendenziell abnehmender Relevanz sind. Daraus resultierend ist der empirische Erkenntnisstand bis heute immer noch vergleichsweise gering. Insgesamt kann aufgrund theoretischer und der wenigen vorhandenen empirischen Befunde aber angenommen werden, dass die Produktivität in Abhängigkeit vom Alter einer umgekehrt u-förmigen Kurve folgt. Am Anfang steigt die Produktivität vergleichsweise stark, erreicht irgendwann ihren Höhepunkt und läuft langsam aus oder verringert sich gegen Ende des Beschäftigungsverhältnisses. Der genaue Verlauf der verschiedenen Phasen und der Höhepunkt der Produktivitätskurve hängen dabei von der Art der Aufgabenstellung bzw. dem Tätigkeitsbereich ab, wie unterschiedliche quantitative und qualitative Studien gezeigt haben. Zur Differenzierung bieten sich entweder Produktivitätsprofile in unterschiedlichen Branchen oder unterschiedlichen Berufen und Tätigkeiten an. Diese Erkenntnisse werden in dem Beitrag von VEEN und BACKES-GELLNER (2009, in diesem Sammelband) zur Messung der Effekte von Altersheterogenität in Belegschaften aufgegriffen.

Ähnlich wichtig wie die mit dem Alter zu- und wieder abnehmenden Produktivitätsverläufe ist ebenfalls der Befund, dass mit zunehmendem Alter auch die Varianz der Produktivität steigt, so dass die Unterschiede zwischen Individuen gleichen Alters am Ende sogar größer sein können als die intra-individuellen Altersunterschiede. Außerdem ergibt die anschließende Diskussion, dass die individuelle Produktivität eines Einzelnen letztlich immer weniger relevant sein werde und stattdessen die Produktivität im Team oder im Rahmen einer Gesamtbelegschaft betrachtet werden müsse. Da es aber zu den Produktivitätseffekten altersheterogener Belegschaften bisher keine Studien gibt, hat die Akademiengruppe einen Auftrag zur Untersuchung dieser Frage vergeben, deren Ergebnisse in VEEN und BACKES-GELLNER (2009, in diesem Band) dokumentiert sind.

3. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Übergang in den Ruhestand: Zum Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen

3.1 Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in den USA

Im einem weiteren Beitrag zu „Occupational Age Structure, Access for Older Workers and Early Retirement“ untersucht **Melissa HARDY** (Penn State University, USA) die Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in den USA, die sich in vielerlei Hinsicht von den in Deutschland unterscheiden und insofern unterschiedliche Anregungen lie-

fern können. So zeigt sich, dass die in den letzten Jahren deutlich angestiegene Erwerbsquote von Älteren in den USA vor allem auf die stärkere Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt zurückzuführen ist. Ein Faktor, der in der deutschen Diskussion bisher noch weitgehend vernachlässigt wurde. Gleichzeitig stabilisiert sich seit einigen Jahren der Anteil der Frührentner, während der Anteil von älteren Teilzeitbeschäftigten und Selbständigen kontinuierlich zunimmt. Zusätzlich entstehen verstärkt neue und alternative Wege in die Rente wie z. B. Brückenjobs u. ä. Auch in den USA ist dennoch zu beobachten, dass die Arbeitslosigkeitsdauer von Älteren relativ hoch und die Aussicht auf eine neue Arbeitsstelle außerhalb des schlecht bezahlten Dienstleistungssektors niedrig ist. In den USA gibt es ebenfalls eine vermehrte Tendenz zur Frühverrentung, wobei aber durch die Möglichkeit der Gleichzeitigkeit von Rente und Arbeit ein Anreiz zur Minderung der Frühverrentungstendenz besteht. Rente kann so zur Lohnsubstitution werden und umgekehrt. Generell könne festgehalten werden, so HARDY, dass Frühverrentungspakete von Unternehmen nicht wie ein „Skalpell“, sondern eher wie eine „Fleischaxt“ eingesetzt werden. Das heißt, wenn der Personalbestand reduziert werden soll, werden Frühverrentungspakete auch in den USA sehr großflächig für alle älteren Arbeitnehmer eingesetzt. Besonders in Zeiten der Rezession ist deshalb die Gefahr für Ältere groß, ihren Job ungewollt zu verlieren.

Parallel dazu ist in den USA unabhängig vom Alter der Beschäftigten ein genereller Trend zu beobachten, der weg von Langzeitvertragsverhältnissen und hin zu kurzfristigen Vertragsverhältnissen führt. Der Arbeitsmarkt flexibilisiert sich, und Risiken müssen vermehrt von den Arbeitnehmern getragen werden. Darüber hinaus macht HARDY deutlich, wie stark Berufe, Branchen und Betriebe mit Blick auf ihre Altersstruktur variieren, so dass allgemeine Aussagen oft nur schwer zu treffen sind. So zeigt sich, dass Firmen, die überproportional viele Ältere beschäftigen, andererseits kaum Ältere in Einstiegspositionen einstellen. An Arbeitsplätzen mit vielen älteren Beschäftigten sind insbesondere die physischen Belastungen und die Ansprüche an die Qualifikation relativ niedrig, der zeitliche Flexibilitätsanspruch aber hoch. Diese Erkenntnisse werden in den in diesem Band später folgenden empirischen Analysen von VEEN und BACKES-GELLNER (2009) und ZWICK (2009b) berücksichtigt.

Ein wichtiges Element des US-amerikanischen Arbeitsmarktes beim Umgang mit der Unternehmensdemographie ist der zunehmende Anteil von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund. Dies ist ein Aspekt, der bisher in der deutschen Diskussion noch kaum beachtet wurde. So wird am US-amerikanischen Arbeitsmarkt erwartet, dass der Anteil weißer Erwerbstätiger (nicht-hispanischer Herkunft) von heute 73% auf nur noch 53% im Jahr 2050 sinkt. Ein großer Teil der Migranten ist zwar gering qualifiziert und lebt illegal in den USA, es gibt aber auch eine nicht zu vernachlässigende Gruppe hochqualifizierter Beschäftigter (vor allem aus Asien und Indien), die nach temporärem Aufenthalt wieder in die Herkunftsländer zurückkehren. Insgesamt wird so also ein Großteil der demographischen Probleme in den USA über Migration gelöst.

3.2 Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in der Schweiz

Ein weiteres eindrucksvolles Länderfallbeispiel stellt **Alfonso SOUSA-POZA** (St. Gallen, Schweiz) in seinem Beitrag „Why is the Employment Rate of Older Swiss so High? Determinants of Early (and Late) Retirement in Switzerland“ vor. SOUSA-POZA zeigt, dass die Schweiz im internationalen Vergleich relativ viele Ältere in den Arbeitsmarkt integriert, da

es kaum Anreize zur Frühverrentung gab oder gibt. Die Frühverrentungsrate ist daher sehr gering, und außerdem verbleiben viele Arbeitskräfte auch nach der Rentengrenze im Erwerbsleben. Damit einhergehend wird in der Schweiz im Vergleich zu anderen kontinental-europäischen Ländern viel in das Humankapital von Älteren investiert bzw. Ältere investieren viel auf eigene Kosten in ihre Fort- und Weiterbildung. Insgesamt führen sowohl hohe als auch niedrige Einkommen zu einer geringeren Wahrscheinlichkeit, frühzeitig in Rente zu gehen, während der Bezug eines mittleren Einkommens die Wahrscheinlichkeit erhöht. Dies geht auf gegensätzlich wirkende Substitutions- und Einkommenseffekte zurück. Bei niedrigen Einkommen müssen niedrige Renten durch Arbeitseinkommen substituiert werden, während bei sehr hohen Einkommen die Einbuße durch eine Frühverrentung sehr groß ist und deshalb weitergearbeitet wird. Sehr deutlich zeigt sich in der Schweiz auch der Zusammenhang von volkswirtschaftlicher Entwicklung und Frühverrentung: Je höher die Arbeitslosenrate, desto höher der Anteil der Frührenten und je besser die wirtschaftliche Lage, umso geringer die Frühverrentungen. Aufgrund der durchwegs guten wirtschaftlichen Lage der letzten Jahrzehnte resultiert daher die im internationalen Vergleich eher geringe Frühverrentungsrate. Der internationale Vergleich zeigt weiter, dass Länder mit einem eher hohen Anteil an Frührentnern Rentensysteme haben, die einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben fördern („the system allows you to go“). Das heißt, Arbeitslosigkeit auf der einen und großzügige Rentenregelungen auf der anderen Seite erhöhen die Wahrscheinlichkeit von „unfreiwilliger“ Frühverrentung in anderen Ländern, während eine gute wirtschaftliche Lage und weniger großzügige Frühverrentungsregelungen diese Wahrscheinlichkeit in der Schweiz reduzieren. Institutionelle Regelungen und die ökonomische Lage bestimmen also zusammen genommen die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

Ein wichtiger Bestandteil der institutionellen Rahmenbedingungen in der Schweiz sind dabei die drei Säulen des Schweizer Rentenversicherungssystems: die staatliche Rente, die Betriebsrente und die private Vorsorge. Die staatliche Rente ist ein relativ geringer Sockelbetrag, der – in Abhängigkeit vom vorherigen Einkommen stark zunehmend – durch die Betriebsrente ergänzt wird. Die Arbeitslosenversicherung gewährt für maximal 400 Arbeitstage 70% des letzten Lohns (bei Personen über 55 Jahren 520 Arbeitstage). Frühverrentungen werden mit deutlichen versicherungsmathematischen Abschlägen versehen, so dass im internationalen Vergleich die Differenz zwischen dem offiziellen und dem tatsächlichen Rentenalter in der Schweiz sehr klein ist.

4. Vergleichende Analyse des Einflusses institutioneller Rahmenbedingungen: Deutschland – Schweiz

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Beschäftigungslage älterer Arbeitnehmer in der Schweiz und in Deutschland kommentiert **Ulrich BECKER** (München) in seinem Beitrag „Sozialrechtliche Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ die Rolle sozialrechtlicher Regelungen für die betrachtete Beschäftigungslage älterer Arbeitnehmer. Er weist darauf hin, dass man sich in Deutschland eigentlich nicht über die geringe Erwerbsbeteiligung Älterer wundern dürfe, da der Gesetzgeber seit Jahrzehnten die Frühverrentung gefördert habe. In der Schweiz habe wegen der besseren Arbeitsmarktlage nie die Notwendigkeit bestanden, die Arbeit von den Älteren zu den Jüngeren umzuverteilen. In Deutschland habe man dagegen eine Vielzahl von Regelungen eingeführt, die genau diese

Umverteilung von Alt zu Jung befördert haben. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Höhe der Rentenabschläge bei Frühverrentung. Grundsätzlich stelle sich bei der Flexibilisierung der Altersgrenze immer das Problem der Bemessung dieser Abschläge – wobei es dabei auch einen Konflikt zwischen versicherungsmathematischer Neutralität und Eigentumschutz gebe. Wie groß die Spielräume sind, zeige auch hier wieder ein Vergleich Schweiz–Deutschland. Während in der Schweiz der Abschlag bei 6,8% pro Jahr des Vorziehens liegt, beträgt er in Deutschland nur 3,6%, so dass es tatsächlich nicht verwundern darf, wenn der Anteil der Frühverrentungen in Deutschland so viel höher ist. Allerdings wurde auch in Deutschland mittlerweile umgesteuert, und das tatsächliche Renteneintrittsalter steige dementsprechend in den letzten Jahren auch wieder an. Im Blick zu behalten sei dabei die Entwicklung der Erwerbsunfähigkeits- bzw. Invaliditätsrenten. Juristisch sieht BECKER zwar durchaus Spielraum für mehr Mut in der Gesetzgebung. Er misst der Konjunktur aber eine größere Bedeutung bei als den institutionellen Rahmenbedingungen, insbesondere um den relativen Erfolg der Schweiz zu erklären.

Einen weiteren wichtigen Einflussfaktor für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer stellen neben sozialversicherungsrechtlichen Bestimmungen auch arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen dar. Vor diesem Hintergrund durchleuchtet **Bernd WAAS** (Hagen) in seinem Beitrag „Arbeitsrechtliche Fragen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: eine rechtsvergleichende Perspektive“ altersrelevante arbeitsrechtliche Regelungen in Deutschland und stellt sie in einen internationalen Kontext. Er weist vor allem darauf hin, dass aufgrund der EU-Richtlinie gegen Altersdiskriminierung, die in Deutschland bislang zwar noch nicht gesetzlich umgesetzt wurde, in Zukunft vermutlich explizite Senioritätsregelungen keinen Bestand mehr haben dürften, da sie gegen diese Richtlinie verstoßen. Aber auch bei allen anderen Personalentscheidungen wird eine Anknüpfung an das Alter nicht mehr rechtens sein. Dagegen würde aber eine Staffelung nach Berufs- oder Beschäftigungsjahren der Richtlinie nicht zwangsläufig widersprechen, da eine erhöhte Berufs- oder Betriebserfahrung durchaus eine unterschiedliche Behandlung von Personengruppen rechtfertigt. Allerdings blieb an der Stelle die Frage offen, wie stark Senioritätsentlohnung in Deutschland überhaupt ausgeprägt sei und wie sie explizit in Tarifverträgen verankert ist (auch hier soll eine in Auftrag gegebene Expertise Auskunft geben, vgl. hierzu ZWICK 2009a in diesem Band).

Dass eine Antidiskriminierungsrichtlinie nicht immer nur zum Vorteil älterer Arbeitnehmer ausfallen muss, zeigt WAAS am Beispiel der Niederlande, wo Arbeitgeber das Altersdiskriminierungsverbot ausnutzten, indem sie nicht den niedrigeren Lohn jüngerer Arbeitnehmer nach oben anpassten, sondern den Lohn älterer Arbeitnehmer nach unten drückten. Dies veranschaulicht beispielhaft, dass gut gemeinte Schutzregelungen sich im Zweifelsfalle auch gegen die Interessen der zu Schützenden auswirken.

Unabhängig von altersspezifischen gesetzlichen Regelungen zeichnet sich Deutschland darüber hinaus vor allem durch im internationalen Kontext vergleichsweise unflexible Regelungen aus. So sind die Möglichkeiten zur Fortführung eines Arbeitsverhältnisses unter veränderten Bedingungen („Änderungskündigung“) für Arbeitgeber in Deutschland besonders stark begrenzt, so dass die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses oft sogar einfacher ist. Es gibt z. B. auch kein Direktionsrecht in Deutschland, das es dem Arbeitgeber während der Vertragslaufzeit erlauben würde, eine Verminderung der Vergütung vorzunehmen – auch nicht durch Änderungskündigung. Und eine noch existierende altersspezifische Option zur Befristung von Arbeitsverhältnissen sei nicht konform mit europäischer Rechts-

sprechung. Insgesamt wird für Betriebe durch diese Regelungen die Beschäftigung Älterer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern eher unattraktiver, was sich vor allem in einer geringen Wiedereinstellungswahrscheinlichkeit für ältere Personen niederschlägt, da Alt-Beschäftigte in höherem Alter aufgrund der unterschiedlichen Regelungen einen weitgehenden Bestandsschutz genießen. Vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten Bedeutung lebenslangen Lernens für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer verweist WAAS außerdem auf das eher arbeitgeberunfreundliche Klima bezüglich der Finanzierung lebenslangen Lernens. Aufgrund der aktuellen Rechtsprechung kann ein Arbeitnehmer kaum zur Rückzahlung von Fortbildungskosten gezwungen werden, wodurch der Arbeitgeber diese gänzlich zu tragen hat. Daher unterbleiben unter Umständen Weiter- und Fortbildungen. Zur Förderung lebenslangen Lernens könne beispielsweise eine altersabhängige Staffelung der Bindungsdauer des fortgebildeten Arbeitnehmers an seinen Arbeitgeber beitragen, wogegen eine gesetzliche Weiterbildungspflicht wegen Rechtsunsicherheit, geringen Effekten und schlechter Durchsetzbarkeit eher verworfen werden müsste.

Bezüglich der Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz sieht WAAS als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal Deutschlands die Bindung an den Tarifvertrag an. In der Schweiz ist außerdem der Kündigungsschutz nur sehr schwach, während er in Deutschland sehr stark ausgeprägt ist. Das heißt in der Schweiz wird weniger auf Bestandsschutz gebaut, und stattdessen vor allem die Möglichkeit zur Abfindung und die externe Flexibilität stärker genutzt. Auch finden sich in der Schweiz kaum Regulierungen atypischer Beschäftigungsverhältnisse, während es in Deutschland dazu vergleichsweise viele gibt. Als Fazit hält WAAS fest, dass die Situation in der Schweiz aus arbeitsrechtlicher Sicht flexibler, arbeitgeberfreundlicher und deregulierter ist als in Deutschland und dass diese insofern mehr Ähnlichkeit mit den USA aufweist als mit Deutschland, was in vielen Punkten die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eher attraktiv macht.

5. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: betriebliche Optionen und Restriktionen

Nachdem die Bedeutung der Rahmenbedingungen ausführlich analysiert wurde, beschäftigt sich ein weiterer Teil der Tagung detaillierter mit betrieblichen Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. **Achim HUBER** (Saarbrücken) gibt in seinem Beitrag „Age Management, demographiegerechte Unternehmens- und Personalpolitik im Überblick: Optionen und Grenzen“ einen Überblick über den Stand betrieblicher *Age-Management*-Aktivitäten. Aus dieser Perspektive ist Altern bislang in Betrieben immer noch ein Randthema (anders als beispielsweise *diversity management*, das in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit erfahren hat). Besonders auffällig ist auch, dass in vielen Betrieben mittlerweile kaum noch Ältere existieren, wodurch natürlich auch keine Erfahrungen mehr mit der Beschäftigung Älterer vorliegen können. Erfahrungen im Umgang mit Älteren müssen im Zweifelsfall also wieder komplett neu gelernt werden. Zudem ist die betriebsinterne demographische Situation oft unbekannt. Wenn überhaupt besteht eine entsprechende Sensibilität für das Thema bei Personalverantwortlichen, die allerdings nur bedingt auf andere betriebliche Entscheidungsträger einwirken (können). Und – *last but not least* – zeige sich, dass selbst, wenn es gelingt, *Age-Management* auf die betriebliche Agenda zu setzen, dieses Thema jederzeit durch aktuelle Problemstellungen verdrängt und in den Hintergrund geschoben werden könne.

Firmen, die ein funktionierendes *Age-Management* betreiben, decken in der Regel vier betriebliche Handlungsfelder ab, in denen demographiegerechte Strategien zur Anwendung kommen:

- Berufseintritt/Personalrekrutierung (heterogen rekrutieren),
- Qualifizierung und Personalentwicklung (lebenslanges Lernen, Rotationskonzepte gegen alterssegmentierte Aufgabenteilung),
- Alterns- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit (beispielsweise auch altersgemischte Gruppenarbeit statt „Schonarbeitsplätze“) sowie
- Wissens- und Erfahrungstransfer (Vermeidung von Wissensverlust bei Berufsaustritt; Senior-Experten oder Berater über den Ruhestand hinaus an den Betrieb binden).

Dabei ist allerdings auch zu beachten, dass altersheterogene Teams nicht immer und überall das Mittel der Wahl sein könnten. Am Fließband sei beispielsweise entscheidend, im gleichen Tempo zu arbeiten, was Älteren schwer fallen könne. Hier könnten aber wiederum variable Entlohnungssysteme beschäftigungsförderlich wirken, die sich an der individuellen Produktivität orientieren können. Abschließend muss festgehalten werden, dass zu altersgemischten Teams in der Arbeitswelt letztlich verlässliche Daten fehlen. Dieser Lücke widmet sich das von der Akademiengruppe finanzierte Projekt „Altersheterogenität und Unternehmensproduktivität“, dessen Ergebnisse in VEEN und BACKES-GELLNER (2009, in diesem Band) vorgestellt werden.

6. Produktivität, Arbeitszeit und Vergütung älterer Arbeitnehmer auf betriebsinternen Arbeitsmärkten

In der sich anschließenden Zwischendiskussion hält BACKES-GELLNER zunächst resümierend fest, dass unterschiedliche empirische Untersuchungen belegen, dass sich Einkommen und Produktivität mit zunehmendem Alter mit umgekehrt u-förmigem Verlauf entwickeln (vgl. hierzu VEEN und BACKES-GELLNER 2009, in diesem Band). Dabei handelt es sich aber lediglich um Durchschnittswerte. Sowohl die Steigung als auch die Maximalwerte variieren stark. Dies ist unproblematisch, solange sich Produktivität und Einkommen genau im Gleichlauf entwickeln. Kritisch wird es für ältere Arbeitnehmer erst, wenn die Einkommens- und Produktivitätsentwicklung auseinanderfallen. Tatsächlich ist zu beobachten, dass Alter-Einkommensprofile stetig und stark mit dem Alter ansteigen, und es ist zu vermuten, dass die Produktivitäts- und Einkommensverläufe regelmäßig auseinanderfallen. Dies lässt sich humankapitaltheoretisch erklären durch gemeinsame Investitionen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in betriebspezifisches Humankapital, woraus folgende typische Lohnprofile resultieren: Die Arbeitnehmer starten mit einem sehr niedrigen, unterhalb der Produktivität liegenden Lohn während ihrer Ausbildungsphase (um diese zum Teil zu finanzieren), dafür aber steigen die Löhne stärker als die Produktivität und übersteigen diese in späteren Phasen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber profitieren unter stabilen ökonomischen Rahmenbedingungen beide von einer dauerhaften Beschäftigung; sie erhalten beide eine sogenannte Quasi-Rente aus der gemeinsamen Investition in betriebspezifisches Humankapital. Unter verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reduziert sich allerdings die Quasi-Rente. Dies führt aus Unternehmensperspektive dazu, dass sie für jüngere und ältere Arbeitnehmer sogar negativ wird (d. h. jeder zusätzliche Beschäftigungstag verursacht Verluste

statt Gewinne). Um diese Verluste zu vermeiden, „rechnet“ es sich für Unternehmen, sich von genau diesen Arbeitnehmern zu trennen – und dies sogar unter Aufwendung zusätzlicher Kosten für eine Trennung (Abfindung, Frühverrentungsprogramme etc.), solange diese Trennungskosten unter den durch die Weiterbeschäftigung verursachten Kosten bleiben.

Darüber hinaus können steigende Alters-Einkommensprofile auch anreiztheoretisch erklärt werden: In jungen Jahren ist demnach das Einkommen geringer als die Produktivität, was sich in späteren Jahren umkehrt und mithin ausgeglichen wird („deferred compensation“) – allerdings nur für Arbeitnehmer, die sich langfristig im Sinne des Unternehmens anstrengen. Das heißt, dadurch entsteht für Arbeitnehmer ein Anreiz, möglichst gute Leistungen zu erbringen, um nicht den vorteilhaften Arbeitsplatz zu verlieren. Das Unternehmen hat gleichzeitig einen Anreiz, die Arbeitnehmer langfristig zu beschäftigen, da es seine Reputation als vertrauenswürdiger Arbeitgeber riskieren würde, wenn es sich von (älteren) Arbeitnehmern willkürlich trennen würde, deren Einkommen die Produktivität übersteigt. In einer stabilen ökonomischen Situation ist also auch ein solcher anreiztheoretisch begründeter impliziter Vertrag stabil. Probleme für die Beschäftigung Älterer entstehen auch hier erst in ökonomischen Krisensituationen. Ein dritter, über diese ökonomisch rationalen Gründe hinausgehender Grund zur Erklärung eines nachhaltigen Unterschieds zwischen Lohn und Produktivität sind auch individuelle Präferenzen wie Verlustaversion von Arbeitnehmern (*Endowment*-Effekt). Denn mit einem „deferred compensation“-System können Einkommensrückgänge im Alter selbst bei zurückgehender Produktivität vermieden werden (da sie mit vorenthaltenen Löhnen in jungen Jahren vorfinanziert wurden).

Um vor diesem Hintergrund eine Beschäftigung älterer Arbeitnehmer für Unternehmen attraktiver zu machen, empfiehlt es sich in ökonomisch schwierigen Zeiten also vor allem, die Bereitschaft zur Zahlung von Abfindungen umzuwandeln in eine Verwendung dergleichen Mittel zur Erhöhung der internen und externen Weiterbeschäftigungsfähigkeit für diejenigen Arbeitnehmer, die sich in einer Krise nicht mehr „rechnen“.

Um auf Dauer die negativen Konsequenzen von „deferred compensation“ als Anreizinstrument umgehen zu können, müssten die Betriebe außerdem alternative Anreizinstrumente finden und einsetzen. In diesem Zusammenhang könnten beispielsweise verstärkt variable Vergütungsformen eingesetzt werden, die den zusätzlichen Vorteil hätten, dass sie auch die individuellen Produktivitätsdifferenzen genauer abbilden können.

Im daran anschließenden Beitrag „Altersteilzeit und beschäftigungsfreundliche Entgeltformen für ältere Arbeitnehmer – Chancen und Risiken aus Arbeitnehmerperspektive“ weist **Herbert SCHILLER** (Eschborn), insbesondere darauf hin, dass auch in der Vergangenheit in Einzelfällen bereits beschäftigungsfreundliche Entgeltformen für ältere Arbeitnehmer vereinbart wurden. Er verweist dabei als Beispiel insbesondere auf den debis-Tarifvertrag (DLTV). Hier kämen zum fixen Jahresgehalt weitere variable Elemente hinzu, die von der Leistung des Individuums und dem Erfolg des Unternehmens abhängen. Außerdem verringere sich gestaffelt nach Lebensjahren und unter Berücksichtigung der Betriebszugehörigkeit die Wochenarbeitszeit älterer Arbeitnehmer. Arbeitszeitkonten könnten für Qualifizierungsmaßnahmen, als Freizeit bzw. vorzeitigen Ruhestand verwendet oder in Kapital umgewandelt werden. Leider stelle man aber in der Praxis fest, dass nur selten die Budgets zur Weiterbildung voll ausgenutzt würden. Dabei zeige sich der aus vielen Studien bereits bekannte Effekt, dass ein höherer Bildungsstand auch hier die Wahrscheinlichkeit der Weiterbildung steigere, so dass in diesem Punkt noch keine wirklichen Zusatzeffekte erreicht werden konnten.

In einem weiteren Beispiel skizziert **Heiko WECKMÜLLER** (Bonn), das „Altersstrukturmanagement unter Downsizing-Bedingungen“ am Beispiel der Deutschen Telekom AG. Die Deutsche Telekom AG hat seit 1995 über 110 000 Mitarbeiter abgebaut. Noch stärker als im deutschen Durchschnitt stauche sich die Altersstruktur des Unternehmens zwischen 30 und 50 Jahren. In der Personalbedarfsplanung sei bis 2008 ein weiterer Stellenrückgang vorgesehen. Je nach Qualifikation und persönlichen Präferenzen habe der betroffene Mitarbeiter mit Unterstützung der Führungskraft drei Optionen: das Unternehmen verlassen (Abfindung, Ruhestand), Wechsel (z. B. im Rahmen der Serviceoffensive) oder Entwicklung (z. B. durch Beteiligung am Einstieg in neue Geschäftsmodelle). Für die Realisierung des Personalabbaus sollen sozialverträgliche Instrumente zum Einsatz kommen mit Fokus auf ältere Beschäftigungsgruppen, um unter Berücksichtigung des Beschäftigungsbündnisses die Altersstruktur zu verbessern: Vorruhestand (etwa 29,7%), Dekonsolidierung (22,7%), Abfindungen (22,4%), Altersteilzeit (12,6%) und Fluktuation (12,6%). WECKMÜLLER weist in diesem Zusammenhang ebenfalls wie BACKES-GELLNER auf die Vorteile variablerer Vergütungsformen hin. Er zeigt anhand der Daten der Deutschen Telekom AG, dass der variable Einkommensanteil analog zur Produktivität im Alter stärker variere, während sich die fixen Monatsgehaltsbestandteile eher angleichen.

7. Arbeit im Alter im Wandel: diesseits und jenseits der betriebsförmigen Arbeit

In den abschließenden Beiträgen werden die sehr stark ökonomisch geprägten Diskussionen dann noch einmal in einen größeren (gesellschafts-)politischen Kontext gestellt. **Günther SCHMID** und **Miriam HARTLAPP** (Berlin) „Arbeitsmarktpolitik für aktives Altern: Erwerbstätigkeit von Älteren im Übergang zur Rente unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen“ zeigen im internationalen Vergleich, dass die Beschäftigungsquote in Deutschland (bei Männern) zwischen 55 und 64 relativ niedrig ist und bis 2001 sank. Neueste Zahlen deuten mittlerweile jedoch auf eine Wende dieses Trends hin (vgl. hierzu ausführlicher HARTLAPP und SCHMID 2009, in diesem Band). Die Quote der Frauen dieser Altersgruppe ist im gleichen Zeitraum zwar gewachsen, fällt aber geringer aus als in den skandinavischen Ländern, Irland oder Großbritannien. Beschäftigung entsteht vor allem im Dienstleistungssektor – auch für Ältere. Die Beschäftigungsquote Hochqualifizierter ist insgesamt überproportional hoch. Deutschland zeigt vor allem Nachholbedarf in der Weiterbildung. Der Anteil der männlichen Teilzeitbeschäftigten im Alter steigt zwar geringfügig – liegt aber immer noch auf sehr niedrigem Niveau. Die Ergebnisse ausführlicherer Analysen stellen HARTLAPP und SCHMID (2009) in einem eigenen Beitrag dieses Bandes vor.

Die Tagung wird abgerundet durch einen Beitrag von **Gertrud BACKES** (Kassel), die sich in ihrem Vortrag „Lebenslagen, Altersformen und Freiwilligenarbeit: Chancen und Risiken im Übergang in den Ruhestand“ mit alternativen Formen der (Nichterwerbs-)Arbeit im Alter beschäftigt. Ausgangspunkt ist, dass freiwilliges Engagement im Alter als eine Arbeitsform zwischen Erwerbsarbeit und Hausarbeit sowohl gesellschaftlich nützlich als auch zugleich individuell sinnvoll und erstrebenswert sein könne. Es ließen sich zwei Typen in einem hierarchischem Verhältnis unterscheiden: politisches Engagement, das eher mit Einfluss und Aufwandsentschädigung verbunden sei, und soziales Engagement, das eher Nähe zur Hausarbeit aufweise (z.B. Betreuungsarbeiten). Zudem würde hinsichtlich der Motivation ein Trend von der Fremd- zur Selbsthilfe konstatiert, wobei zu fragen sei, ob

diese Dichotomie aus pragmatischen Gründen wirklich helfe. Empirisch lasse sich beobachten, dass in den letzten Jahren die Beteiligung älterer Menschen am ehrenamtlichen Engagement gestiegen sei, wobei Engagement schon im Lebenslauf angelegt sein müsse, damit es auch im Alter betrieben wird. Ungefähr die Hälfte der über 40-Jährigen engagierte sich in einem organisierten Verein oder Verband. Ältere Menschen beteiligten sich überwiegend in „traditionellen“ Engagementbereichen wie Sportgruppen, kirchlichen und sozialen Organisationen. „Neue“ und „altersspezifische“ Engagementfelder blieben trotz hoher öffentlicher Aufmerksamkeit weiterhin untergeordnet. Die geäußerte Bereitschaft zum Engagement sei in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Es bestehe ein ungenutztes Potential freiwilliger Arbeit auch ab dem sechsten Lebensjahrzehnt. Da es sich bei diesen Fragen insgesamt um einen sehr zentralen Themenbereich für die Arbeit der Akademiengruppe handelt, sollen diese u. ä. Fragen in einer eigenen Schwerpunkt-Tagung noch einmal aufgegriffen werden (vgl. hierzu KOCKA et al. 2009).

Zusammenfassend zeigen die bisherigen Ausführungen den Stand der Erkenntnisse zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Deutschland und stellen diesen in einen internationalen Vergleich. Dabei wurde klar, dass es eine Vielzahl an mittlerweile gesicherten Befunden gibt, dass es aber auch Teilbereiche gibt, die noch vergleichsweise wenig beachtet wurden und wo noch relativ große Wissenslücken bestehen. Um diese Wissenslücken zu schließen, hat die Akademiengruppe verschiedene Forschungsexpertisen vergeben. Die neuen Ergebnisse daraus werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt, um basierend auf all den in diesem Band präsentierten Erkenntnissen schließlich im letzten Abschnitt Eckpunkte für Empfehlungen aus der Perspektive „Arbeit, Altern und Betrieb“ abzuleiten, so wie sie sich aus der in diesem Band dargestellten wissenschaftlichen Perspektive ergeben. Unter einer erweiterten, stärker interdisziplinären Perspektive mögen sich auch davon abweichende Empfehlungen ableiten lassen. Dieser Aufgabe widmet sich die Akademiengruppe in ihren Schlussempfehlungen (*Akademiengruppe Altern in Deutschland 2009*).

Literatur

- Akademiengruppe Altern in Deutschland* (Ed.): Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland (Altern in Deutschland Bd. 9). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 107, Nr. 371 (2009)
- BELLMANN, L., KISTLER, E., und WAHSE, J.: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit Nr. 21 (2007)
- BELLMANN, L., und LEBER, U.: Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2004. *Arbeit und Beruf* 56/6, 169–170 (2005)
- BOECKMANN, B., ZWICK, T., AMMERMÜLLER, A., and MAIER, M.: Do Hiring Subsidies Reduce Unemployment among the Elderly? Evidence from Two Natural Experiments. ZEW Discussion Paper 07-001 (2007)
- HARTLAPP, M., and SCHMID, G.: Employment risks and opportunities for an ageing workforce in the EU. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb* (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 89–110 (2009)
- HECKMAN, J., LALONDE, R., and SMITH, J.: The economics and econometrics of active labor market policies. In: ASHENFELTER, O., und CARD, D. (Eds.): *Handbook of Labor Economics*. Vol. 2, pp. 1865–2097. Amsterdam: Kluwer 1999
- KOCKA, J., KOHLI, M., und STREECK, W. (Eds.), unter Mitarbeit von BRAUER, K., und SKARPELIS, A.: *Altern: Familie, Zivilgesellschaft und Politik* (Altern in Deutschland Bd. 8). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 106, Nr. 370 (2009)
- STAUDINGER, U., und HEIDEMEIER, H. (Eds.): *Altern, Bildung und lebenslanges Lernen* (Altern in Deutschland Bd. 2). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 100, Nr. 364 (2009)

- VEEN, S., und BACKES-GELLNER, U.: Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 29–64 (2009)
- WUNSCH, C., und LECHNER, M.: What did all the money do? On the general ineffectiveness of recent West German labour market programmes. *Kyklos* 61/1, 134–174 (2008)
- ZWICK, T.: Senioritätentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 65–78 (2009a)
- ZWICK, T.: Die Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätentlohnung in Deutschland. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 79–87 (2009b)

Prof. Dr. Uschi BACKES-GELLNER
Universität Zürich
Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Lehrstuhl für BWL, insb. empirische Methodik der
Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 44 63 44 281
Fax: +41 44 63 44 370
E-Mail: backes-gellner@isu.uzh.ch

Neue Forschungsbeiträge der Akademiengruppe

In den folgenden Abschnitten werden die neu gewonnenen Erkenntnisse der von der Akademiengruppe vergebenen Forschungsexpertisen vorgestellt. Zunächst werden die Ergebnisse einer ausführlichen empirischen Analyse des Zusammenhangs von altersheterogen zusammengesetzten Belegschaften und Unternehmensproduktivität dargestellt (VEEN und BACKES-GELLNER 2009). Im zweiten Teil werden neuartige empirische Schätzungen zur Senioritätsentlohnung in Deutschland präsentiert (ZWICK 2009a), die dann im dritten Teil schließlich eingesetzt werden, um der Frage nachzugehen, inwieweit eine stärkere Senioritätsentlohnung die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer beeinflusst (ZWICK 2009b). Im vierten und fünften Abschnitt werden die für Deutschland gewonnenen Erkenntnisse in eine weitere Perspektive gestellt. HARTLAPP und SCHMID untersuchen zunächst unterschiedliche Beschäftigungschancen und -risiken älterer Arbeitnehmer im europäischen Kontext (HARTLAPP und SCHMID 2009). Danach stellt CONRAD die Ursachen und Rahmenbedingungen der vergleichsweise hohen Alterserwerbsquoten in Japan vor (CONRAD 2009). Die neu gewonnenen Ergebnisse dieser Studien fließen gemeinsam mit bestehenden Erkenntnissen in die Empfehlungen ein, die diesen Materialienband abschließen.

Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte

Stephan VEEN und Uschi BACKES-GELLNER (Zürich)

Mit 2 Abbildungen und 5 Tabellen

Zusammenfassung

Der Beitrag konzentriert sich auf die Frage möglicher Vor- und Nachteile von Altersheterogenität und deren Effekten auf betriebliche Produktivität. Anhand des LIAB, eines verknüpften Arbeitnehmer-Arbeitgeber Datensatzes mit Panel-Struktur, kann für Deutschland empirisch gezeigt werden, dass steigende Altersheterogenität in Routinetätigkeiten einen negativen Einfluss auf die Produktivität hat. Allerdings hat Altersheterogenität in kreativen und innovativen Aufgabenbereichen einen positiven Einfluss auf die Produktivität. Insofern muss nach Tätigkeit und Aufgabe der Belegschaft differenziert werden, wenn Produktivitätseffekte von Altersheterogenität analysiert werden.

Abstract

This article focuses on the aspects of advantages and disadvantages of age heterogeneity and possible effects on firm productivity. Using the LIAB, a linked employer employee panel for Germany, we can show that increasing age heterogeneity does have a negative effect on productivity in routine tasks. However, in creative and innovative tasks age heterogeneity has a positive effect on productivity. Therefore the analysis of productivity effects of age heterogeneity requires a differentiation of tasks of a company's workforce.

1. Einleitung

Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in Deutschland gesellschaftliche Realität und zu einer entscheidenden Herausforderung werden. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive interessieren vor allem die Auswirkungen der Alterung der Bevölkerung auf die Betriebe, die unter anderem mit einer zunehmend alternden Belegschaft und Veränderungen in der betrieblichen Altersheterogenität konfrontiert sein werden. Während es in der Vergangenheit eine starke Tendenz zu einem immer früheren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gab, die dazu geführt hat, dass es mittlerweile viele Betriebe gibt, die überhaupt keine älteren Arbeitnehmer mehr beschäftigen, werden die demographischen Veränderungen eine Umkehr dieses Trends erfordern. Es ist bereits jetzt absehbar, dass Unternehmen zukünftig stärker auf die Kompetenzen älterer Arbeitskräfte zurückgreifen müssen, so dass die Belegschaften sehr viel stärker auch ältere Arbeitnehmer integrieren müssen. Die Frage ist, wie sich die damit einhergehende zunehmende Altersspanne in den Belegschaften auf die Produktivität der Unternehmen auswirkt.

Die in der Vergangenheit beobachtete Tendenz zu immer stärkerer Verjüngung und radikalem Abbau der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte lässt vermuten, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer für die Betriebe nicht unbedingt nur vorteilhaft sein dürfte, denn sonst hätte sich ein solcher Trend gar nicht erst so deutlich eingestellt. Auch der Fakt, dass in den letzten Jahren beispielsweise nur noch 40 % der deutschen Betriebe überhaupt Erfahrung mit über 50-jährigen Beschäftigten (BUCK und DWORSCHAK 2003, S. 27–28, 33) haben, lässt deutlich auf eine konsequente Jugendorientierung in der Personalpolitik schließen. Viele Betriebe arbeiten also heute mit relativ altershomogenen jungen Belegschaften.

In Zukunft werden aufgrund der demographischen Entwicklung vermehrt auch ältere Arbeitnehmer beschäftigt werden müssen. Dies löst dann mehrere Probleme gleichzeitig aus. Zum einen werden die Betriebe mit im Durchschnitt älteren Arbeitskräften produzieren. Dabei gilt es zu beachten, dass individuelle Fähigkeiten sich mit dem Alter verändern, was sich je nach Tätigkeit positiv oder negativ auf die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz auswirken kann. Empirisch zeigt sich allerdings, dass im Durchschnitt die Produktivität mit dem Alter eher abnimmt und dies trotz vermutlich starker positiver Selektionseffekte, d. h. überdurchschnittlich Produktive steigen mit geringerer Wahrscheinlichkeit aus dem Arbeitsleben aus als unterdurchschnittlich Produktive, was die gemessene Produktivität zum Positiven hin verzerrt (SCHNEIDER 2007, S. 79–82; DAVERI und MALIRANTA 2007, S. 127; CLEVELAND und LIM 2007, S. 40–50; BÖRSCH-SUPAN et al. 2005, S. 12–14; SKIRBEKK 2005, S. 90–99). Betriebe müssen also Wege finden, sich dieser Herausforderung zu stellen und die negativen Effekte zumindest tendenziell aufzufangen bzw. zu verlangsamen. Dabei ist die Fähigkeit, ältere Arbeitnehmer im Betrieb einzusetzen, eine wichtige betriebliche Kompetenz. Diese Kompetenz ist allerdings in der jüngeren Vergangenheit mehr oder weniger vollständig verloren gegangen, weil im Zuge von Rationalisierungen und Frühverrentungen vor allem ältere Arbeitnehmer abgebaut wurden und heute eine Vielzahl von Betrieben kaum oder nur sehr wenige ältere Arbeitnehmer beschäftigen. Das heißt, es gibt kaum noch betriebliche Erfahrungen zu den Besonderheiten und dem Einsatz älterer Arbeitnehmer im betrieblichen Alltag. Das (Wieder-)Erlangen solcher Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern ist also im Zuge des demographischen Wandels dringend notwendig, um mit einer im Durchschnitt älter werdenden Belegschaft in Zukunft ohne größere Produktivitätseinbußen produzieren zu können.

Zum anderen verändert sich nicht nur das Durchschnittsalter der Belegschaften, sondern es ändert sich auch die Zusammensetzung der Belegschaft. Wenn in Zukunft vermehrt ältere und sehr alte (dem Rentenalter nahe oder das Rentenalter übersteigende) Arbeitskräfte beschäftigt werden, erhöht sich dadurch vor allem die Altersheterogenität, d. h., jüngere Beschäftigte arbeiten vermehrt mit älteren Beschäftigten im gleichen Team oder im gleichen Unternehmen zusammen.

Der hier vorliegende Beitrag beschäftigt sich vor allem mit dem zweiten Problem, also den Vor- und Nachteilen von zunehmender Altersheterogenität und ihrem Effekt auf die betriebliche Produktivität, da insbesondere dieser Aspekt in der Literatur bisher weitgehend vernachlässigt wurde, während die Effekte eines zunehmenden Durchschnittsalters vielfach und mit unterschiedlichsten Methoden untersucht wurden (HORWITZ und HORWITZ 2007).

2. Demographische Ausgangslage und Forschungsfrage

Die Veränderung in der Altersstruktur der Bevölkerung oder des Arbeitskräftepotentials determiniert zwar nicht zwangsläufig die Betriebsdemographie, setzt aber den Rahmen und die Beschränkungen für mögliche personelle Konfigurationen. Dabei wird in Deutschland in den nächsten Dekaden die Zahl junger Menschen ab und die Zahl älterer Menschen immer stärker zunehmen. Die Anzahl der über 60-Jährigen wird sich in den nächsten 25 Jahren verdoppeln. Der Anteil der Älteren gegenüber den Jüngern steigt deutlich und führt insgesamt zu einem Altern der Gesellschaft. Diese Entwicklung ist kurzfristig nicht aufzuhalten (BIRG 2003, S. 6–8; BIB 2004, S. 14).

Langfristig wird es dadurch auch zu einem Schrumpfen der Gesamtbevölkerung kommen (FUCHS und SÖHNLEIN 2005, S. 22; BIRG 2003, S. 7–8).

Kurz- und mittelfristig wird sich vor allem die Bevölkerungszusammensetzung weiter extrem verändern. „Die Zahl [...] der über 60-Jährigen nimmt von 1998 bis 2050 um rd. 10 Mio. zu, gleichzeitig geht die Zahl der 20- bis 60-Jährigen um 16 Mio. zurück.“ (BIRG 2003, S. 11.) Der Altersquotient, also die Relation der über 65-Jährigen zur erwerbstätigen Bevölkerung im Alter von 20 bis 65 Jahren, wird sich verdoppeln und steigt von 38,6% im Jahr 1998 auf etwa 80% im Jahr 2030 (BÖRSCH-SUPAN 2003, S. 9). Dabei kommt gerade den geburtsstarken Jahrgängen der 1960er Jahre, den sogenannten Baby-Boomern, eine besondere Bedeutung zu. Sie schieben sich wie ein Berg durch die Alterspyramide (IWD Nr. 5 Februar 2006, S. 8; BELLMANN et al. 2007, 2003, S. 27).

Insgesamt ist diese kurz- und mittelfristige Veränderung der Alterszusammensetzung der Ausgangspunkt für die hier analysierten Veränderungen der Unternehmensproduktivität bei veränderter Alterszusammensetzung der Belegschaften. Aus ökonomischer und betrieblicher Sicht ist dabei vor allem die Entwicklung der *Erwerbsbevölkerung* von Interesse, die zwar hoch korreliert ist mit der Gesamtbevölkerung, die sich aber zusätzlich auch durch das Erwerbs- und Verrentungsverhalten der Betroffenen verändert. Im Gegensatz zur Gesamtbevölkerung umfasst die Erwerbsbevölkerung nur Personen im Alter von 15 bis 64 Jahren. Sobald die Masse der Baby-Boomer-Generation ab 2020 in Rente geht, sinkt die Erwerbsbevölkerung daher absolut und relativ früher und stärker als die Gesamtbevölkerung. Bis 2035 wird die Erwerbsbevölkerung dann um 15%, bis 2050 um ca. 22% zurückgehen (OECD 2005, S. 41–42; BELLMANN et al. 2003, S. 26; BÖRSCH-SUPAN 2003, S. 6, 12). Die Anhebung des Rentenalters kann diese Tendenz etwas hinauszögern und zusätzliches Erwerbspersonenpotential schaffen (FUCHS 2006, S. 3). Auch der Anteil der Ausländer an der Erwerbsbevölkerung wird vermutlich deutlich zunehmen. Beides kann aber unter realistischen Annahmen langfristig die Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung nicht aufhalten.

Die für die Betriebe entscheidenden Veränderungen in der Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung werden dabei die folgenden sein: Weil sich die Altersstruktur massiv zu Gunsten der über 50-Jährigen entwickelt, steigt das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung (BELLMANN et al. 2007, 2003, S. 28–29). Das Durchschnittsalter wird innerhalb der nächsten zwanzig Jahre von 29 Jahren auf über 42 Jahre steigen (BÖRSCH-SUPAN 2003, S. 17). Bis 2050 nimmt die Zahl der 15–29-Jährigen um etwa ein Viertel ab, während die Zahl der 50–64-Jährigen über die kommenden zwanzig Jahre steigt. Der Anteil der über 55-Jährigen Erwerbstätigen wird sich bis zum Jahr 2035 von heute 12% auf fast ein Viertel aller Arbeitnehmer mehr als verdoppeln (BELLMANN et al. 2003, S. 29; BÖRSCH-

SUPAN et al. 2005, S. 1). Das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotentials steigt also, wobei besonders der Anteil älterer Erwerbspersonen zunimmt, während der Anteil der Erwerbspersonen jungen und mittleren Alters sinkt (FUCHS und DÖRFLER 2005, S. 1; BUCK und DWORSCHAK 2003, S. 31, 99–102). Die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung und damit auch der Betriebsbelegschaften wird sich insofern entscheidend verändern.

Im Mittelpunkt unserer Analysen stehen die betrieblichen Auswirkungen einer in Zukunft vermehrten Beschäftigung auch älterer Arbeitnehmer und einer damit einhergehenden zunehmenden Altersheterogenität in den Betrieben. Wir vermuten, dass Veränderungen in der Altersheterogenität einen systematischen Effekt auf die Unternehmensproduktivität ausüben, wobei die Richtung des Zusammenhangs von der Art der Beschäftigung bzw. der Branche abhängen dürfte. Für bestimmte Aufgaben kann eine Altersmischung in Arbeitsgruppen zweckmässig sein. Komplementaritäten und die Komposition verschiedener Kompetenzen für verschiedene Aufgabenbereiche kann Nutzen schaffen. Dies muss aber nicht generell der Fall sein. Bei manchen Aufgaben gibt es möglicherweise keine Vorteile durch eine Altersmischung, dafür aber bedeutsame Nachteile, wie beispielsweise Kommunikationsschwierigkeiten oder Ähnliches.

Im vorliegenden Beitrag soll daher der Effekt von Altershomogenität im Vergleich zu Altersheterogenität in Belegschaften analysiert werden. Die Frage ist, in welchen Aufgabenbereichen die Vorteile und in welchen die Nachteile altersgemischter Belegschaften überwiegen. Dies lässt Schlussfolgerungen darüber zu, in welchen Bereichen/Branchen ältere Arbeitnehmer leichter zu integrieren sein werden und in welchen Bereichen/Branchen eher größere Schwierigkeiten zu erwarten sind bzw. stärkere Vorbereitungen getroffen werden müssten, um eine durch die demographische Entwicklung notwendig werdende stärkere Einbindung älterer Arbeitnehmer ökonomisch vorteilhaft erscheinen zu lassen.

Im Folgenden wird zunächst theoretisch analysiert, welche Zusammenhänge zwischen Altersheterogenität und Unternehmensproduktivität zu erwarten sind. Dabei liefern Produktionsfunktionen und ökonomisch basierte teamtheoretische Analysen das Gerüst zur Herleitung von potentiellen Produktivitätseffekten. Eine große Fülle an Erkenntnissen zu Alterungsprozessen stammt aber auch aus anderen Disziplinen und dient der Ausfüllung dieses ökonomischen Gerüsts. Am Ende des Abschnitts werden empirisch testbare Hypothesen zusammengestellt, die dann in Abschnitt 4. einer empirischen Überprüfung unterzogen werden. Abschnitt 5. schließt mit einer Zusammenfassung und ersten Schlussfolgerungen.

3. Belegschaftszusammensetzung und Unternehmensproduktivität: theoretische Erkenntnisse und empirisch testbare Hypothesen

Ausgangspunkt unserer theoretischen Überlegungen ist die unmittelbar plausible und durch medizinische, psychologische und ökonomische Forschung vielfach gestützte Annahme, dass alte und junge Mitarbeiter unterschiedliche Fähigkeiten besitzen (STAUDINGER 2006, JOHNSON 2005, SKIRBEKK 2005, BUSCH 2004). Je nach Berufstyp und Tätigkeit haben alte und junge Beschäftigte unterschiedliche Kompetenzen und Kapazitäten. Die altersbedingte Veränderung der Produktivität eines jeden einzelnen *Individuums* bildet allerdings in modernen arbeitsteiligen Gesellschaften nur einen Teil der produktivitätsrelevanten Effekte

ab. Mindestens so wichtig, aber deutlich stärker vernachlässigt wurde in der Diskussion um die Auswirkungen von Alterung auf Produktivität bisher, dass auch das Zusammenwirken von Arbeitskollegen im Betrieb, in der Belegschaft oder in einer Arbeitsgruppe darüber hinausgehende Produktivitätseffekte nach sich ziehen kann, und zwar sowohl positiver Art (beispielsweise wenn Arbeitnehmer im Wissens- und Erfahrungsaustausch stehen) als auch negativer Art (beispielsweise wenn sich Arbeitnehmer durch das Miteinander gegenseitig behindern) (CLEVELAND und LIM 2007, S. 61; NIENHÜSER 1998, S. 9–12). Wenn also Alte und Junge verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen haben, stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob für einen Betrieb mit gegebenen Anforderungen eher ein Mix an altersspezifischen Fähigkeiten von Vorteil ist, oder eine möglichst homogene Fähigkeits- und Altersstruktur produktiver wäre. Beispielsweise könnten altershomogene Betriebe Kommunikationsvorteile haben, weil alle die gleiche Sprache (explizit und implizit) verwenden, wogegen in altersheterogenen Betrieben die Kommunikation aufgrund unterschiedlicher Sozialisation und *Peer Groups* verschieden alter Mitarbeiter eher schwierig sein könnte. Dafür könnte aber eine höhere kognitive Vielseitigkeit altersheterogener Betriebe Innovation und Flexibilität fördern, wogegen in altershomogenen Betrieben die Zahl der Ideen oder die Art der Flexibilität begrenzt sein könnte. Je nach Produktionsprozess kann dabei ersteres oder letzteres wichtiger sein, dass eine einfache und für alle Betriebe gleiche Antwort bezüglich der Vor- und Nachteile von Altersheterogenität vermutlich nicht möglich sein wird.

Sicher ist aber, dass neben individuellen Produktivitäten auch die Belegschaftszusammensetzung bzw. die Betriebsdemographie einen entscheidenden Einfluss auf die Produktivität der Betriebe haben wird. Da die Betriebsproduktivität sowohl von individuellen Produktivitätseffekten als auch von möglichen Zusatzeffekten der Zusammenarbeit in Belegschaften abhängt, ist davon auszugehen, dass die Betriebsproduktivität nicht einfach nur die Summe der Produktivitäten eines jeden einzelnen Individuums darstellt; sie kann mehr oder auch weniger sein. Dies genauer zu analysieren ist Gegenstand des vorliegenden Beitrages. Um dabei aufzeigen zu können, unter welchen Bedingungen sich zunehmende Altersheterogenität eher positiv oder eher negativ auf die Unternehmensproduktivität auswirkt, wird als Analyseraster das in Abbildung 1 dargestellte, auf produktions- und teamtheoretischen Überlegungen basierende ökonomische Erklärungsmodell herangezogen.

Auf der Abszisse werden Belegschaften mit zunehmender Heterogenität abgebildet, auf der Ordinate werden die mit einem zunehmenden Heterogenitätsgrad einhergehenden Kosten, der jeweilige Nutzen und die daraus resultierende Gesamtproduktivität abgebildet. Der Verlauf der Kostenkurve spiegelt die in ökonomischen Analysen oft vorzufindende Annahme steigender Grenzkosten wider. Das heißt, mit zunehmender Heterogenität steigen die Nachteile und Probleme überproportional stark an (die Kostenkurve steigt steiler mit zunehmender Heterogenität). Der Verlauf der Nutzenkurve spiegelt die ebenfalls oft vorzufindende Annahme abnehmender Grenznutzen wider. Das heißt, die Vorteile aus zunehmender Heterogenität steigen zwar mit zunehmender Heterogenität, aber die Zuwächse werden immer kleiner (die Nutzenkurve wird flacher mit zunehmender Heterogenität). Die Bedeutung zunehmender Grenzkosten oder abnehmender Grenzerträge lässt sich einfach anhand des Beispiels sprachliche Heterogenität demonstrieren. Die zunehmende Steilheit der Kostenkurve (zunehmende Grenzkosten) würde beispielsweise bezogen auf sprachliche Heterogenität bedeuten, dass es noch vergleichsweise leicht ist, ein oder zwei zusätzliche Sprachen in einem Team zu verkräften, dass es aber mit zunehmender Sprachenvielfalt im-

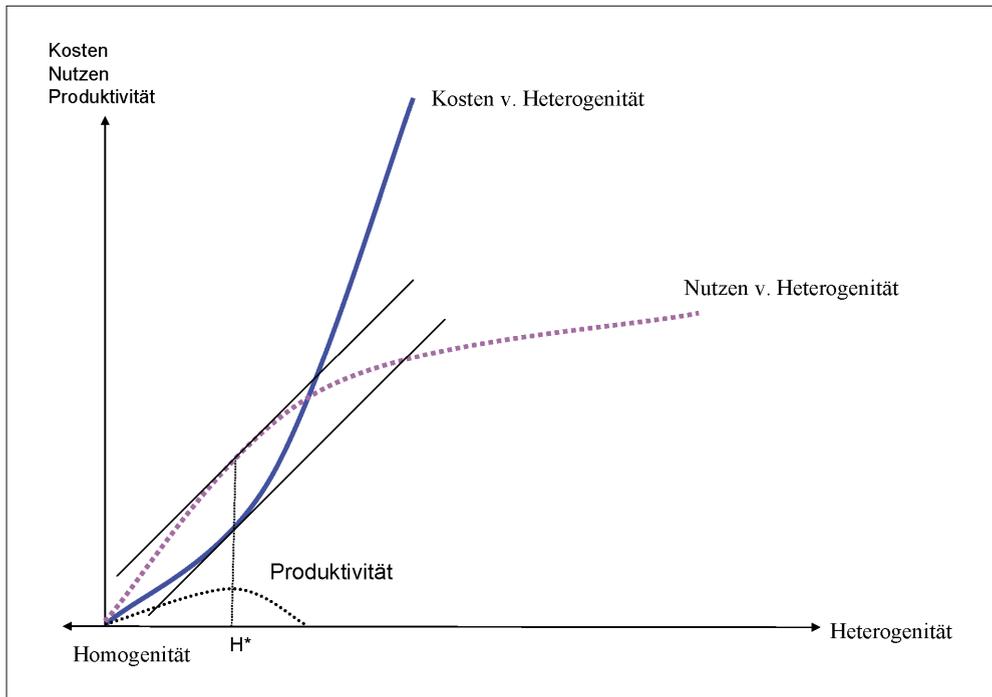


Abb. 1 Illustrativer allgemeiner Verlauf von Kosten und Nutzen von Heterogenität und Gesamtproduktivität; H^* – optimaler Heterogenitätsgrad (Quelle: eigene Darstellung)

mer schwieriger wird, überhaupt noch zu kommunizieren. Die Abflachung der Nutzenkurve (abnehmende Grenzerträge) würde bedeuten, dass es zwar einen großen zusätzlichen Nutzen bringt, wenn ein oder zwei zusätzliche Sprachen im Team vorhanden sind (weil beispielsweise im internationalen Geschäft mit einer größeren Zahl an Kunden oder Lieferanten kommuniziert werden kann), dass aber mit zunehmender Sprachvielfalt der Zugewinn immer kleiner wird und ab einem gewissen Punkt nur noch ganz wenig oder gar nichts dazu gewonnen werden kann.

Der Effekt von Altersheterogenität auf die Gesamtproduktivität ergibt sich aus der Differenz zwischen Nutzen und Kosten aus zunehmender Heterogenität, was in Abbildung 1 der Abstand zwischen den beiden linsenförmig zueinander liegenden Kurven ist, der wiederum in der umgekehrt u-förmigen Gesamtproduktivitätskurve abgetragen werden kann. Die Gesamtproduktivität wird in dieser Konstellation also maximiert bei einem mittleren Heterogenitätsgrad und wird jeweils zu den Rändern hin kleiner. Gemäß unserer ökonomischen Analysen erwarten wir also idealtypisch einen nicht-linearen, umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Altersheterogenität und Gesamtproduktivität und einen optimalen Heterogenitätsgrad H^* , wenn es sowohl substantielle Heterogenitätsnutzen als auch substantielle Heterogenitätskosten gibt (vgl. ähnlich argumentierend auch PAGE 2007, S. 299; LAU und MURNIGHAN 2005, S. 645; RICHARD und SHELOR 2002, S. 961, 967; LAZEAR 1999, ZENGER und LAWRENCE 1989, S. 370–371). Allerdings hängt der genaue Verlauf der Kosten- und Nutzenkurve von der Art der betrieblichen Anforderungen ab, so dass sich sowohl die Kosten- und Nutzenkurve und damit natürlich auch die Form der umgekehrt u-för-

migen Produktivitätsfunktion und der optimale Heterogenitätsgrad H^* je nach betrieblichen Anforderungen verändern.

Genauere Hinweise über den zu erwartenden Verlauf der Nutzen- oder Kostenkurve können dabei aus einem reichhaltigen Fundus an Erkenntnissen der Altersforschung unterschiedlicher Disziplinen gewonnen werden und für unsere Analyse integriert und fruchtbar gemacht werden. Wir werden im Folgenden deshalb systematisch Befunde aus unterschiedlichen Disziplinen über die in unterschiedlichen Kontexten zu erwartenden Effekte von Altersheterogenität zusammentragen, um daraus Hinweise über jeweils zu erwartende Verschiebungen der beiden Kurven herausarbeiten zu können. Daraus wiederum können Hypothesen zum optimalen Heterogenitätsgrad bei unterschiedlichen betrieblichen Kontexten abgeleitet werden. Da dabei tendenziell die Vorteile von zunehmender Heterogenität den Nachteilen von zu viel Homogenität entsprechen, werden wir bei der Auswertung bisheriger Befunde immer nur den Blickwinkel zunehmender Altersheterogenität einnehmen und die Befunde dementsprechend für unsere Analyse aufarbeiten.¹

3.1 Kosten zunehmender (Alters-)Heterogenität

Prinzipiell handelt es sich bei Heterogenitätskosten aus betrieblicher Perspektive vor allem um Kommunikationskosten und deren Folgen. Die nachteiligen Auswirkungen heterogener Altersstrukturen wirken dabei schwerpunktmäßig über die im Folgenden näher betrachteten Mechanismen von sozialer Ähnlichkeit, Interaktion und Gruppenidentifikation (PAGE 2007, S. 324–328; NIENHÜSER 1998, S. 148, 246, 297).

3.1.1 Kommunikationskosten und Interaktionsprobleme

Über direkte Sprachprobleme hinaus verursacht Kommunikation und der Aufbau sozialer Beziehungen mit sehr verschiedenartigen Individuen tendenziell immer zusätzliche Kosten (PRAT 2002, S. 1188; LAZEAR 1999, S. C18; ANCONA und CALDWELL 1992, ZENGER und LAWRENCE 1989, S. 353). Menschen kommunizieren in der Regel besser mit ihnen ähnlichen Menschen, weil dort Kommunikation und Verständigung leichter fallen, ähnliche lebenszeitliche Erfahrungen gemacht wurden und gemeinsame Sprache und Zeichenvorrat geteilt werden. Ähnlich sozialisierte Personen verfügen über ähnliche Wert-Wissens-Systeme und ähnliche Generationenkulturen. Bei großen Generationsunterschieden und Altersheterogenität existiert diese Ähnlichkeit nicht. Dann werden objektiv gleiche Ereignisse subjektiv unterschiedlich verarbeitet. Das verhindert dann eine gemeinsame Problemsicht und erschwert Kommunikation. Gemeinsames Vorgehen und kollektives Handeln werden schwieriger. Dadurch wird es insgesamt schwierig, eine gemeinsam geteilte Unternehmenskultur zu entwickeln (STOCK 2004, ASTOR und JASPER 2001, S. 23, 52; TSCHAN und SEMMER 2001, S. 219). Tendenziell haben altersheterogene Belegschaften also theoretisch höhere Kommunikationskosten als altershomogene Belegschaften.² In Übereinstimmung damit konnte auch in betrieblichen Studien empirisch nachgewiesen werden, dass eine größere Altersheterogenität in Arbeitsgruppen dazu führt, dass Kommunikation schwieriger und

1 So sind u. a. auch der Verzicht auf mögliche Heterogenitätsvorteile Opportunitätskosten starker Homogenität.

2 Außerdem fallen bei altershomogenen Belegschaften Kommunikationsprobleme tendenziell seltener an, weil die Beschäftigten gemeinsam im Betrieb altern (ASTOR und JASPER 2001, S. 19).

damit seltener wird (STOCK 2004, MILLIKEN und MARTINS 1996, S. 408). Es konnte außerdem gezeigt werden, dass eine geringere Kommunikationsintensität sich insbesondere dann produktivitätssenkend auswirkt, wenn der Informationsfluss im Betrieb wichtig ist und die Beschäftigten kreative Aufgaben gemeinsam unter Einbezug aller Mitarbeiter lösen müssen (STOCK 2004, S. 285–286; ZENGER und LAWRENCE 1989). Hier gibt es also einen ersten Hinweis darauf, dass der optimale Grad an Altersheterogenität davon abhängt, ob es sich um mehr oder weniger kreative Aufgaben handelt.

Darüber hinaus wurde gezeigt, dass sinkende Kommunikation den Aufbau sozialer Beziehungen und von Gruppenidentifikation behindert. Menschen tendieren demnach zu einer verstärkten und einfacheren Identifikation mit Personen mit sozialer Ähnlichkeit und aus der gleichen Geburtskohorte. Altersheterogenität erschwert so soziale Kontakte und informelle Beziehungen zwischen den altersheterogenen Beschäftigten (SHORE et al. 2003, RICHARD und SHELOR 2002, S. 959–961). Altershomogenität dagegen fördert durch vereinfachte Interaktion die Integration und Kohäsion in einer Gruppe, während Altersheterogenität dies erschwert (LAU und MURNIGHAN 2005, S. 645; ASTOR und JASPER 2001, S. 52; STAEHLE 1999, S. 283). Diese Befunde deuten darauf hin, dass in Aufgabenbereichen, in denen Kommunikation und Kooperation für die Erledigung der Arbeitsaufgabe weniger wichtig sind, die Kosten von Altersheterogenität geringer sein werden. Dies ist anders für Aufgabenbereiche, in denen interne Kommunikation und Kooperation besonders wichtig sind. Dort wo Kommunikation, Gruppenidentifikation und Interaktion ein zentraler Faktor für den Gruppenoutput sind, ist der negative Effekt von Altersheterogenität auf Kommunikation und soziale Beziehungen vergleichsweise höher, so dass die maximale Produktivität bei einer vergleichsweise geringeren Altersheterogenität erreicht werden dürfte.

3.1.2 Identifikation, Integration, Unzufriedenheit und Fluktuation

Neben direkten negativen Auswirkungen auf die Produktivität durch erschwerte und verminderte Kommunikation, kann Heterogenität außerdem über erhöhte Fluktuation produktivitätssenkend wirken. Soweit eine zunehmende Altersheterogenität auch zu einer zunehmenden Absenz- und Fluktuationsrate führt, werden die oben genannten negativen Effekte von Altersheterogenität vermutlich noch verstärkt. So konnten beispielsweise NICHOLSON et al. (2004) zeigen, dass Absenzen und Fluktuation im betrieblichen Kontext besonders bei Teamproduktion und interaktiven Aufgaben überproportionale Produktivitätsausfälle verursachen und dadurch negativ auf die Produktivität wirken. Heterogene Altersstrukturen erschweren dabei tendenziell die Identifikation, Integration und Kohäsion in Gruppen, was je nach Aufgabe direkt zu sinkender Produktivität und/oder zu steigender unzufriedenheitsbedingter Fluktuation führt (NIENHÜSER 1998). Für den fluktuationssteigernden Effekt von Altersheterogenität gibt es zahlreiche empirische Belege beispielsweise bei RICHARD und SHELOR (2002), MILLIKEN und MARTINS (1996, S. 408) oder O'REILLY et al. (1989).³ Zusätzlich deuten auch vielfältige Fallstudien aus der Managementforschung an, dass sich Altersheterogenität negativ auf Zusammenarbeit und Fluktuation auswirkt und damit die Produktivität senkt (JACKSON und JOSHI 2004, HAMILTON et al. 2004, PITCHER und SMITH 2001, MILLIKEN und MARTINS 1996, WIERSEMA und BIRD 1993, ZENGER und LAWRENCE 1989). Ins-

3 Einen umfassenden Überblick über die Ergebnisse einer Vielzahl von empirischen Studien geben außerdem NIENHÜSER (1998) und STOCK (2004).

gesamt kann also vermutet werden, dass eine zunehmende Altersheterogenität über eine zunehmenden Absenz- und Fluktuationsrate die negativen direkten Effekte von Altersheterogenität zusätzlich verstärkt, so dass Veränderungen des Heterogenitätsgrades entsprechend deutlichere Produktivitätseffekte nach sich ziehen.

3.1.3 Konflikte und Fluktuation

Ein weiterer Mechanismus, über den Altersheterogenität sich negativ auf die Produktivität auswirken kann, sind Unterschiede in den Wertvorstellungen und Präferenzen unterschiedlicher Altersklassen mit unterschiedlicher Sozialisation. Unterschiedliche Alterskohorten bewerten ihre Umwelt unter Umständen vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher kultureller und normativer Einstellungen. Daher sind bei hoher Altersheterogenität tendenziell mit größerer Wahrscheinlichkeit Wertkonflikte zu erwarten,⁴ was sich in einer geringeren Integration, erhöhten Konfliktintensität, erhöhten Fluktuation und im Ergebnis in einem Leistungsrückgang niederschlagen kann. So konnte gezeigt werden, dass besonders bei „Generationslücken“ und bei altersstrukturellen Umbrüchen, wenn die Dominanz einer bestimmten homogenen Altersgruppe in Frage gestellt wird, es besonders häufig zu produktivitätsreduzierenden Konflikten kommen kann (LAU und MURNIGHAN 2005, S. 645; STOCK 2004, S. 285–286; JACKSON und JOSHI 2004, S. 681; PITCHER und SMITH 2001). Dabei ist davon auszugehen, dass solche Konflikte aus Heterogenität besonders dann größere Produktivitätseinbrüche mit sich bringen, wenn der Aufgabenbereich vorrangig Routineprobleme in stabilen Umwelten umfasst, bei denen Diskussionen und Konflikte keine verbesserten Entscheidungen erwarten lassen, sondern allenfalls Entscheidungen verlangsamen oder verunmöglichen. In anderen Kontexten mit sich ständig wandelnden Fragestellungen und Problemen können dagegen Konflikte auch eine bessere Analyse und bessere Lösungen erzeugen, so dass die aus zunehmender Heterogenität resultierenden Konflikte dort tendenziell ein geringeres Problem darstellen (RICHARD und SHELOR 2002, S. 962). Es ist also zu vermuten, dass die Wirkung von Altersheterogenität dementsprechend vom Routinisierungsgrad der Aufgabe abhängen wird.

Insgesamt müssen also nachteilige Auswirkungen von Altersheterogenität berücksichtigt werden, wobei wir gemäß obiger Analysen vermuten, dass die nachteiligen Auswirkungen auf Kommunikation, Identifikation und Fluktuation und die daraus resultierenden negativen Produktivitätseffekte besonders bei Routineaufgaben zu Buche zu schlagen.

3.2 Vorteile aus zunehmender (Alters-)Heterogenität

Den Nachteilen von Altersheterogenität stehen aber auch mögliche Vorteile gegenüber. Die generellen Triebfedern solcher Vorteile sind positive Komplementaritäts- und Kompositionseffekte. Konkret äußern sie sich beispielsweise in Wissenstransfer und Zusammenarbeit und einer möglichen Spezialisierung in Gruppen (LAZEAR 1998, S. 307–313). Je nach Art der zu bewältigenden Aufgabe können solche Effekte wiederum entweder hoch relevant oder auch mehr oder weniger unwichtig sein.

Von Komplementaritätseffekten spricht man dann, wenn durch die Zusammenarbeit in einer Gruppe das Gesamtergebnis der Gruppe mehr ist als die Summe der Einzelergebnisse

4 Ob aus Altersheterogenität daneben auch Konflikte um Ressourcen resultieren, ist unklar.

wäre (MAS und MORETTI 2006, SCHNEIDER 2001). Von Kompositionsvorteilen soll dann gesprochen werden, wenn durch eine bestimmte Belegschaftszusammensetzung unterschiedliche betriebliche Aufgaben von Mitarbeitern mit jeweils unterschiedlichen und genau passenden Kompetenzen bearbeitet werden können. So können durch verschieden alte Mitarbeiter beispielsweise jeweils gute Beziehungen zu verschiedenen alten Kundengruppen gewährleistet werden. Eine Gruppe von Kundenbetreuern hätte demnach eine höhere Produktivität als die Summe der rein zufällig aufgeteilten Einzelkundenbetreuer (HAMILTON et al. 2004, S. 1; ZENGER und LAWRENCE 1989, S. 372). Die im Folgenden beschriebenen Vorteile von Altersheterogenität basieren entweder auf solchen Komplementaritäts- oder Kompositionsvorteilen, die durch das Zusammenwirken von Individuen verschiedenen Alters mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Blickwinkeln und Persönlichkeiten zustande kommen und zusätzliche Produktivitätseffekte generieren.

3.2.1 Vielfältigkeit, Lösungsansätze und Kreativität

Altersheterogene Beschäftigte verfügen über unterschiedliche Wertvorstellungen, Präferenzen und Erfahrungen. Sie bewerten daher ihre Umwelt vor sehr unterschiedlichen kulturellen und normativen Hintergründen. Dadurch sind differierende Meinungen sehr wahrscheinlich. Demgegenüber besteht bei homogenen Belegschaften eher die Gefahr, sich auf sehr ähnliche Problemsichten und Ansätze einzupendeln, was tendenziell eine eher innovationshemmende Kultur mit sich bringt. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass altershomogenere Führungsteams weniger häufig ihre Unternehmensstrategie anpassen und öfter in ihrer bisherigen strategischen Orientierung verhaftet bleiben. Altershomogenität fördert innerbetriebliche Cliquenwirtschaft und führt außerdem eher zu Verkrustung und „Group think“, bei dem gleichförmige Gruppen fortwährend in gleichen, festgefahrenen Denkstrukturen verharren (JASPER 2004, S. 227; ASTOR und JASPER 2001, S. 19, 28; TSCHAN und SEMMER 2001, S. 219; WIERSEMA und BIRD 1993, S. 1015–1019, JANIS 1982).

Darüber hinaus zeigt PAGE (2007), dass verschiedene Perspektiven, Interpretationen, Heuristiken und Prognosemodelle für Gruppen einen kognitiven Werkzeugkasten darstellen, der durch eine höhere Vielfalt in der Gruppe vergrößert wird, wodurch wiederum erhöhte Flexibilität und Kreativität entstehen können. Vielfalt führt zu besseren Ergebnissen im Sinne einer effizienteren, kreativeren, schnelleren und flexibleren Lösungsfindung mit besseren Resultaten. Heterogenität befördert eine solche Vielfalt. Sie stellt einer Gruppe eine Vielzahl an verschiedenen Fähigkeiten, kognitiven Ressourcen und Lösungsalternativen zur Verfügung und verbessert so die Leistungsfähigkeit der Gruppe (PAGE 2007, 293–294; JACKSON und JOSHI 2004, S. 681; RICHARD und SHELOR 2002, S. 961; PITCHER und SMITH 2001, LAZEAR 1999, S. C18). Dass eine Durchmischung von Beschäftigten mit heterogenen Fähigkeiten die Produktivität erhöht, konnte auch empirisch in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen werden (IRANZO et al. 2006, S. 11, 27, 30; MAS und MORETTI 2006, HAMILTON et al. 2004, S. 1, 32; KILDUFF et al. 2000, S. 32). Allerdings zeigt sich auch, dass dabei der betriebliche Kontext eine entscheidende Rolle spielt, da die Relevanz der oben genannten potentiellen Vorteile wesentlich von der Art der Aufgabe abhängt. So kann beispielsweise gezeigt werden, dass soziale Heterogenität vor allem dann deutliche positive Effekte hat, wenn die Aufgaben Kreativität und Entscheidungsfindung erfordern (PAGE 2007, S. 314–328; STUMPF 2002, S. 122–150, 316; JACKSON 1992, S. 146–148). Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass heterogene Gruppen vermutlich dann

besondere Vorteile haben, wenn es um strategische und komplexe Entscheidungsfindungen bei schlecht definierten Problemen in einer dynamischen Umwelt geht. Es kann also vermutet werden, dass in solchen Arbeitsumgebungen eine zunehmende Altersheterogenität einen stärkeren positiven Effekt auf die Unternehmensproduktivität ausübt.

3.2.2 Geringere Dominanz einer Altersgruppe

Ein weiterer Vorteil einer größeren Altersheterogenität ist, dass diese tendenziell der Dominanz einer Altersgruppe und den damit einhergehenden organisatorischen Problemen entgegenwirkt.⁵ Die Dominanz einer größeren Altersgruppe in altershomogenen Belegschaften kann dazu führen, dass sich innerhalb der Gesamtbelegschaft unterschiedliche Gruppenidentitäten herausbilden und Wertdifferenzen hervortreten (ASTOR und JASPER 2001, S. 56). Dies kann wiederum zu stärkerer Abschottung und Konflikten zwischen den unterschiedlichen Gruppen führen (CHARNESS und VILLEVAL 2007, S. 39; JASPER 2004, S. 227–228; ASTOR und JASPER 2001, S. 19, 25, 56) und negative Auswirkungen auf Zufriedenheit und Motivation, insbesondere der kleineren dominierten Gruppe haben und dort außerdem die Fluktuation erhöhen.⁶ Zusätzlich können innerhalb der dominanten Gruppe verstärkte Konflikte um knappe Positionen und Ressourcen entstehen, wodurch sich auch dort das soziale Klima und die Motivation verschlechtert und ebenfalls die Fluktuation erhöht wird (NIENHÜSER 1998, S. 299–307, 423–435). So können durch die Existenz einer homogenen und damit dominanten Altersgruppe Beförderungsstaus und Konflikte um knappe Stellen entstehen. Umgekehrt bedeutet dies, dass insbesondere dann, wenn Aufstiegsmöglichkeiten und Einfluss tendenziell nach dem Senioritätsprinzip verteilt sind, eine heterogenere Altersstruktur ein geringeres Konfliktpotential um Ressourcen aufweist, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensproduktivität auswirken sollte (PELLED et al. 1999).

3.2.3 Erfahrungs- und Wissenstransfer

Neben diesen personalstrukturellen Wirkungen auf Zufriedenheit, Fluktuation und Produktivität können Beförderungsstaus zusätzlich auch den Wissenstransfer behindern, wenn es nämlich aufgrund mangelnder Beförderungsoptionen nicht gelingt, Personen mit bestimmtem Wissen und Qualifikationen in höherrangige Positionen zu befördern (NIENHÜSER 1998, S. 36, 43–44, 306, 429). Heterogenität ist insofern also auch eine Voraussetzung für einen effizienten betriebsinternen Beförderungs- und auch Allokationsprozess. Dies ist insbesondere dort von großer Bedeutung, wo es ein hohes Maß an implizitem Wissen gibt. Dieses implizite Wissen kann sowohl anlagenspezifische Kenntnisse, wie auch einen effizienten Arbeitsstil betreffen. Nur wenn Betriebe eine ausreichend große Altersheterogenität aufweisen, kann sichergestellt werden, dass solche impliziten, die Produktivität steigernden Wissensbestände und Arbeitstechniken im Betrieb weitergegeben und erhalten bleiben

5 Dominanz bezieht sich hier nur zum Teil auf die numerische Majorität. Sie beinhaltet auch die Kontrolle über Ressourcen, das Setzen von betrieblichen Normen und Dominierungstendenzen (NIENHÜSER 1998, S. 409–410).

6 Besonders klar ist das Problem, wenn Zugangsbeschränkungen zu Ressourcen für die kleinere Gruppe existieren und relevant sind. Die Minderheit wird bezüglich des Ressourcenzugangs diskriminiert. Wenn zum Beispiel Aufstiegsmöglichkeiten, Mitsprachrechte, Einfluss oder Privilegien streng einer Altersgruppe vorbehalten sind, sind Unzufriedenheit der dominierten Gruppe und Konflikte zwischen den Gruppen sehr wahrscheinlich (NIENHÜSER 1998, S. 304–305, 422–426).

(ILMAKUNNAS und MALIRANTA 2007, S. 29; SCHNEIDER 2001, ASTOR und JASPER 2001, S. 23; ZENGER und LAWRENCE 1989, S. 372). Nur wenn also die Arbeitnehmer ausreichend altersheterogen sind, können interne Arbeitsmärkte ihre Allokationsfunktion optimal erfüllen (vgl. hierzu auch GIBBONS und WALDMAN 2006).

Darüber hinaus argumentiert CREMER (1986), dass ein breiteres Altersspektrum (bzw. sich stärker überlappende Generationen an Arbeitnehmern) auch helfen kann, die für Arbeitsverhältnisse typischen Motivationsprobleme (*moral hazard*) zu bekämpfen. Sich überlappende Generationen verbessern nämlich die Einhaltung impliziter Verträge. Zum einen sind ältere Mitarbeiter sozusagen die Träger, Stützen und Mentoren eines effizienten Verhaltenskodexes.⁷ Durch eine geeignete Altersstruktur können diese Normen und Verhaltensweisen weitergetragen werden (CHARNESS und VILLEVAL 2007, S. 39). Ältere Mitarbeiter sozialisieren jüngere Mitarbeiter, und nur ein kontinuierliches Nachziehen „neuer Alter“ garantiert langfristig, dass eine effiziente Organisation mit all ihren ungeschriebenen Gesetzen und Kompetenzen langfristig erhalten werden kann. Zum anderen halten ständig nachrückende junge Generationen die alternden Mitarbeiter vom Bummeln ab, da sie genau darauf achten werden, dass die Älteren vor der Rente nicht einfach ihr Anstrengungsniveau auf Null absenken. Überlappende Generationen durch altersheterogene Belegschaften wirken damit auch der sogenannten *End-Game*-Problematik entgegen und tragen zur Lösung typischer Motivationsprobleme in Arbeitsverhältnissen bei. Da solche Motivationsprobleme insbesondere in Arbeitsbereichen mit schwer messbaren Outputs auftreten, ist zu erwarten, dass sich die positiven Effekte einer altersheterogenen Belegschaft in solchen Arbeitsbereichen besonders positiv auswirken. Weil außerdem schwer messbare Outputs vor allem in wenig standardisierten, wissensintensiven oder innovativen Arbeitsbereichen vorzufinden sind und dort, wo Informations- und Wissenstransfers eine große Rolle spielen, kann in diesen Kontexten Altersheterogenität einen besonders starken Einfluss auf die Lösung des Motivationsproblems ausüben. Das heißt, in wissensintensiven und innovativen Arbeitsumgebungen erwarten wir einen stärkeren positiven Altersheterogenitätseffekt. Umgekehrt sollte sich die Homogenität und Dominanz einer Altersgruppe positiv auf die Produktivität auswirken, wenn ein Betrieb mit einer routinierten Kernbelegschaft in stabilen und mit standardisierten Aufgabenbereichen produziert. Dort kommen die Vorteile von Homogenität der Beschäftigten eher zum Tragen, und Altersheterogenität birgt keine Vorzüge.

3.3 Zusammenfassung der Hypothesen

Die bisher vorgestellten Erkenntnisse deuten übereinstimmend darauf hin, dass die Art der Aufgabe und des betrieblichen Produktionsprozesses einen sehr starken moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Altersheterogenität und Unternehmensproduktivität ausübt. Dabei konnten grob zwei dem Grunde nach verschiedene Aufgabenbereiche identifiziert werden: *Routine Tätigkeiten* einerseits und *Kreativ-Aufgaben* andererseits.

Routineaufgaben in stabiler Umwelt und mit standardisierten Abläufen zeichnen sich tendenziell durch eine geringe Problemlösungsanforderung, geringeren Koordinierungsbedarf und eine geringere Innovativität aus. Rationalisierte Abläufe erfordern eine schnelle und reibungslose, aber standardisierte Kommunikation, die nur wenig durch heterogene

⁷ Es wird hier implizit angenommen, dass sich ineffiziente Verhaltensweisen langfristig nicht am Markt halten können und daher entfallen.

Kompetenzen gewinnt, aber durch Kommunikationsprobleme aus Heterogenität möglicherweise dramatisch verliert. Mögliche Vorteile aus Heterogenität reichen also unter Umständen nicht aus, um die vergleichsweise hohen Heterogenitätskosten auszugleichen.

Dieser Zusammenhang ist schematisch in Abbildung 2 dargestellt. Während im idealtypischen Fall die Kosten von Heterogenität bei einem mittleren Heterogenitätsgrad durch einen vergleichsweise hohen Nutzen von Heterogenität aufgewogen werden (Fall A), muss dies bei verringertem Nutzen von Heterogenität nicht der Fall sein. Je weiter die Nutzenkurve sich nach unten verschiebt, umso weiter rückt der optimale Heterogenitätsgrad nach links, was im Extrem sogar dazu führen kann, dass der optimale Heterogenitätsgrad bei Null liegt und dass zunehmende Heterogenität kontinuierliche Produktivitätsreduktionen verursacht (Fall R). Der produktivitätsmaximierende Altersheterogenitätsgrad würde sich also nach links auf den Nullpunkt (H^*_R) verschieben.⁸ Für Routineaufgabenbereiche könnte es also sogar so sein, dass jede Reduktion von Altersheterogenität die Produktivität vorteilhaft beeinflusst, während jede Erhöhung von Altersheterogenität unter sonst gleichen Bedingungen mit Produktivitätsproblemen einhergeht. Empirisch müsste dann ein signifikant negativer Schätzkoeffizient zwischen Altersheterogenität und Produktivität beobachtet werden. Wird nicht der Extremfall erreicht, sondern die Nutzenkurve nur leicht nach unten verschoben, müsste sich ein umgekehrt u-förmiger Verlauf beobachten lassen mit einem Maximum bei vergleichsweise niedrigen Heterogenitätsgraden.

Demgegenüber stehen eher *innovative Kreativaufgaben* mit hohem Problemlösungsanteil und geringer Standardisierung. Eine dynamische Umwelt erzeugt in diesen Aufgabenbereichen immerfort schlecht definierte sowie neuartige Probleme und erfordert flexible Zielerreichung sowie permanente Anpassungsfähigkeit. Kommunikation ist auch hier wichtig, allerdings weniger zur reinen Koordination als vielmehr zur Diskussion und Lösungssuche, wodurch vor allem der Vorteil heterogener Kompetenzen zum Tragen kommt und die Nachteile heterogener Gruppen eher in den Hintergrund gedrängt werden. Bei kreativen Aufgaben verschiebt sich also die Nutzenkurve tendenziell nach oben (Fall K), wodurch sich die umgekehrt u-förmige Gesamtproduktivität nach rechts verschiebt und der produktivitätsmaximierende Heterogenitätsgrad größer wird (H^*_K).

Je nachdem, in welchem Aufgabenbereich ein Betrieb agiert und welche Aufgaben seine Belegschaft schwerpunktmäßig zu bewältigen hat, kommen also die Vor- oder Nachteile von Heterogenität unterschiedlich stark zum Tragen, was in Konsequenz dazu führt, dass der optimale Heterogenitätsgrad je nach Aufgabenbereich eines Betriebes unterschiedlich ist.

Zusammenfassend lassen sich also folgende empirisch testbare Hypothesen aus den bisherigen Analysen ableiten:

Hypothese 1: In Betrieben, die in Routineaufgabenbereichen tätig sind, wirkt sich im Extremfall eine steigende Altersheterogenität unter sonst gleichen Bedingungen negativ auf die Unternehmensproduktivität aus.

Hypothese 2: In Betrieben, die in kreativen Aufgabenbereichen tätig sind, wirkt sich eine steigende Altersheterogenität unter sonst gleichen Bedingungen positiv auf die Unternehmensproduktivität aus.

⁸ Theoretisch entstehen ähnliche Effekte im Fall von kreativen Aufgabenbereichen durch eine flacher verlaufende Kostenkurve bzw. im Fall von Routineaufgabenbereichen durch eine steiler verlaufende Kostenkurve von Heterogenität. Dies würde die hergeleiteten Effekte noch zusätzlich verstärken.

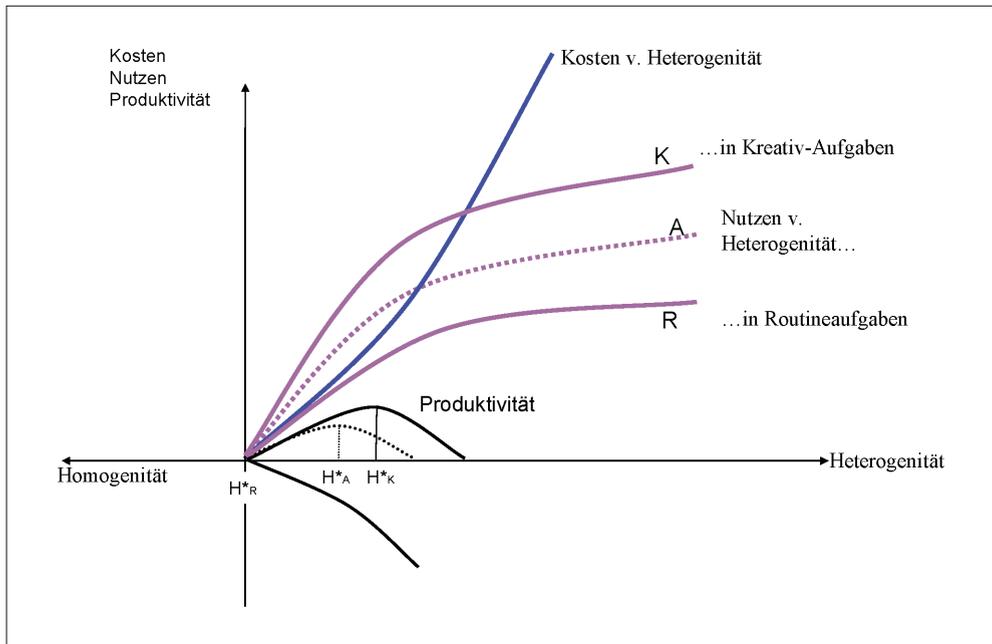


Abb. 2 Illustrativer Verlauf in verschiedenen Aufgabenbereichen. Optimaler Heterogenitätsgrad bei Routine- und Kreativ-Aufgabenbereichen (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese beiden Hypothesen sollen im Folgenden mit Hilfe repräsentativer Betriebsdaten einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.

4. Altersheterogenität, Aufgabentypen und Unternehmensproduktivität: empirische Analysen

4.1 Schätzmethode

Um die beiden Hypothesen empirisch überprüfen zu können, müssen die Produktivitätsschätzungen – gemäß der oben genannten Hypothesen – die Altersheterogenität und den Aufgabenbereich als erklärende Variablen berücksichtigen. Altersheterogenität geht als metrische Variable in die Schätzgleichungen ein, wobei in den empirischen Analysen alternative Maße für die Messung von Altersheterogenität eingesetzt werden. Die Art des Aufgabenbereichs wird mit Hilfe einer Dummy-Variablen abgebildet, die 1 ist bei kreativ-innovativen Aufgaben und 0 bei Routineaufgaben. Der Effekt, den zunehmende Altersheterogenität im Falle von kreativ-innovativen Aufgaben hat, wird durch einen Interaktionsterm eingefangen. Im Rahmen dieser Schätzgleichung gibt der Schätzkoeffizient von *Altersheterogenität* den reinen Heterogenitätseffekt auf die Produktivität an, *kreativ/innovativ* gibt an, ob kreativ-innovative Aufgaben eine höhere oder niedrigere Produktivität als Routineaufgaben generieren, und der Interaktionsterm *Altersheterogenität* × *kreativ/innovativ* gibt an, ob Altersheterogenität bei Kreativaufgaben einen anderen Effekt hat als bei Routineauf-

gaben. Ein positiver Interaktionsterm bedeutet dabei, dass eine zunehmende Altersheterogenität bei kreativ-innovativen Tätigkeiten die Produktivität zusätzlich erhöht (nicht aber bei Routinetätigkeiten). Ein negativer Interaktionsterm würde bedeuten, dass eine zunehmende Altersheterogenität ausgerechnet bei kreativ-innovativen Tätigkeiten negative Produktivitätseffekte hat, was aber gemäß unserer Hypothesen nicht zu erwarten ist.

Gleichzeitig müssen in der Schätzung sonstige, die Produktivität beeinflussende Faktoren konstant gehalten werden (durch die Verwendung üblicher Kontrollvariablen und/oder Schätztechniken). Die Schätzgleichung sieht dementsprechend wie folgt aus:

$$\text{Betriebsproduktivität} = \beta_1 \text{ Altersheterogenität} + \beta_2 \text{ Aufgabenbereich} + \beta_3 \text{ Heterog.*Aufgabe} + \beta_4 \text{ Alter} + \beta_5 X' + \varepsilon \quad [1]$$

Für das Durchschnittsalter der Belegschaft wird kontrolliert. Ausserdem stellt X' ein umfassendes Set an zusätzlichen Kontrollvariablen dar, das u. a. die Betriebsgröße und die Branche beinhaltet. ε ist der Fehlerterm.

4.2 Daten, Operationalisierung und deskriptive Befunde

Da ein umfassendes Set an Informationen sowohl über den Betrieb als auch über individuelle Beschäftigte benötigt wird, erfordert die Schätzung die Verwendung eines verknüpften Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensatzes⁹ (SKIRBEKK 2005, S. 92, 99). Wir verwenden deshalb den LIAB, den „Linked employer employee“-Paneldatensatz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Der LIAB stellt eine Verknüpfung der Betriebsdaten aus dem IAB-Betriebspanel und Arbeitnehmerdaten aus der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit dar (ALDA et al. 2005, BELLMANN et al. 2002).

Die Betriebsdaten speisen sich aus einer repräsentativen jährlichen Panelbefragung des IAB. Sie umfasst deutsche Betriebe, die mindestens eine sozialversicherungspflichtige Person beschäftigen.¹⁰ Die Befragung wird jedes Jahr erweitert und ergänzt, um Panelmortalität entgegenzuwirken, und bietet umfassende betriebliche Information, u. a. zu Personalbestand, Organisation und Betriebsstruktur, Standort, Branche, Geschäftsfeld, Umsatz, Investitionen und Innovationstätigkeit, Kapital- und Technologieeinsatz und Aus- und Weiterbildungsaktivität.

Den Betriebsdaten werden Individualinformationen über die in diesen Betrieben sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer zugespielt. Diese individualisierten Arbeitnehmerdaten basieren auf den Meldungen der Arbeitgeber zur Sozialversicherung bei den Sozialversicherungsträgern.¹¹ Sie umfassen detaillierte Angaben über Bildungsstand, berufliche Tätigkeit und Status, Betriebszugehörigkeit, Alter und Einkommen. Es

9 Verknüpfte Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Datensätze erlauben genauere Analysen und sind damit alleine in der Lage, die bisher konstatierte Machbarkeitslücke empirischer Studien zu schließen (STOCK 2004, S. 298–299).

10 Hierzu wird eine nach Betriebsgrößenklasse und Wirtschaftszweig geschichtete Stichprobe gezogen, die 2003 ca. 18 000 Betriebe umfasste, deren Daten durch persönliche Interviews gewonnen werden (ALDA et al. 2005, S. 8–10; BELLMANN et al. 2002, S. 22–23).

11 Sie decken ca. 80% aller in Deutschland Beschäftigten ab und umfassen im LIAB je nach Jahr ca. 1,8 Mio. bis 2,5 Mio. Beobachtungen. Erfasst werden die zum Befragungstag 30. 6. jeden Jahres im Betrieb sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen, weshalb z. B. Beamte nicht enthalten sind (BELLMANN et al. 2002, S. 22).

handelt sich beim LIAB also um repräsentative Paneldaten über Betriebe mit Zusatzinformationen über deren Beschäftigte (ALDA et al. 2005, S. 8–10; ADDISON et al. 2003, S. 15; BELLMANN et al. 2002, S. 23–24). Ausgenutzt werden die Wellen 1993 bis 2003, so dass mit insgesamt 10 Paneljahren eine vergleichsweise lange Zeitreihe verwendet werden kann. Da die Personendaten eine wesentlich höhere Messqualität der sozioökonomischen Informationen aufweisen als die entsprechenden Angaben in den Betriebsdaten, wurde bei der Datenaufbereitung, wo immer möglich, auf die Individualebene zurückgegriffen und diese auf Betriebsebene zu Anteilen aggregiert. So konnte die Datenqualität auf Betriebsebene für folgende wichtige Variablen deutlich erhöht werden: Qualifikationsstand, Geschlechterverteilung, Nationalitätszusammensetzung, Verteilung der beruflichen Stellung und Tätigkeiten sowie Betriebszugehörigkeitsdauer. Da die Angaben zur Betriebszugehörigkeitsdauer im LIAB allerdings zensiert sind (für Westdeutschland im Jahr 1970 und für Ostdeutschland im Jahr 1990), wurden diese Werte in Anlehnung an GARTNER (2005) anhand einer zensierten Regression geschätzt und die geschätzten Werte verwendet.

Für die Produktivitätsschätzungen wurden die Daten auf der Personenebene außerdem wie folgt aufbereitet. Da die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden nicht erfasst ist, wurden in Anlehnung an ZWICK (2007, S. 6) nur Vollzeitbeschäftigte berücksichtigt, um Schätzfehler zu vermeiden. Mehrfachbeschäftigte¹² wurden ebenfalls ausgeschlossen, da hier kein genaues Erfassen des Produktivitätsbeitrages möglich ist und auch sie die Produktivitätsschätzung verzerren könnten. Zusätzlich wurde die betrachtete Altersspanne auf 16 bis 80 Jahre eingeschränkt und nur Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 3 Mitarbeitern berücksichtigt, da für kleinere Betriebe keine sinnvollen Heterogenitätsmaße gebildet werden können. Neben den inhaltlich begründeten Reduktionen der Fallzahl, führten weitere Datenbereinigungen auf der Personenebene wegen fehlender Werte oder fehlendem Match mit Betrieben zu einem Verlust von maximal 0,36 % der Fälle.

Durch das Verknüpfen der Personen und Betriebsdaten wirken sich die Aufbereitungen auf Personenebene natürlich auch auf die Betriebsfallzahlen aus. Auf Betriebsebene wurden darüber hinaus zusätzlich nur gewinnorientierte Betriebe verwendet, die Umsatz ausweisen. Insofern entfallen dadurch zum Teil Betriebe in öffentlicher Verwaltung sowie Banken und Versicherungen, die ein anderes Outputmaß nutzen. Wie üblich wurden auch Agrarbetriebe ausgeschlossen, da deren Produktionsprozess sich wesentlich von dem anderer Sektoren unterscheidet (SCHNEIDER 2007, S. 86; AUBERT und CRÉPON 2006, S. 12; ADDISON et al. 2003, S. 15). Die betrieblichen Angaben zu Umsatz, Vorleistungen und Investitionen wurden mit dem Verbraucherpreisindex inflationsbereinigt und einheitlich in Euroangaben mit Basisjahr 2000 übertragen. Außerdem wurde beim Umsatz in den Jahren 1993–1995 die Umsatzsteuer herausgerechnet, so dass diese Angaben mit den übrigen Jahren vergleichbar sind. Der Kapitalstock wurde anhand der „perpetual inventory method“ aus Angaben zu Investitionen, Erweiterungsinvestitionen und Annahmen zu Abschreibungs- und Wachstumsrate errechnet (vgl. hierzu SCHNEIDER 2007, S. 86; HEMPELL 2005, S. 434–437; ADDISON et al. 2003, S. 18).

Tabelle 1 gibt einen deskriptiven Überblick über die wichtigsten aufbereiteten und mit Individualinformation erweiterten Betriebsdaten, die in den Schätzungen verwendet werden. Eine vollständige Übersicht aller Variablen findet sich im Anhang.

12 Dies sind Beschäftigte, die in mehreren Beschäftigungsverhältnissen gleichzeitig tätig sind.

Tab. 1 Deskriptive Übersicht der LIAB-Betriebsdaten. Ausgewiesen werden Durchschnittswerte für die betrachteten Betriebe für eine Auswahl der verwendeten Variablen (eine vollständige Übersicht aller deskriptiven Betriebsdaten findet sich im Anhang). (Quelle: eigene Berechnung anhand der LIAB-Daten)

	1993	1994	1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Anzahl Beobachtungen	1,845	2,534	2,524	4,950	4,761	5,309	5,623	8,326	9,235	8,925	9,091
Belegschafts- alter	37,4	37,5	37,7	37,9	38,0	38,2	38,3	38,6	38,8	39,0	39,3
Median	37	37	37	38	38	38	38,5	39	39	39,5	40
Alters- heterogenität	10,893	10,716	10,495	10,305	10,198	10,293	10,344	10,336	10,297	10,311	10,266
Variations- koeffizient Alter	0,293	0,287	0,280	0,275	0,272	0,274	0,274	0,272	0,269	0,269	0,266
Betriebsgröße											
<20 Beschäftigte	24,55%	25,61%	27,97%	32,32%	37,49%	36,92%	39,09%	41,36%	40,75%	43,97%	47,20%
20–100 Beschäftigte	23,25%	23,80%	24,68%	31,72%	29,28%	30,97%	31,53%	33,27%	33,35%	31,39%	30,50%
100–500 Beschäftigte	25,42%	25,06%	24,52%	22,95%	21,45%	21,74%	20,77%	19,18%	19,74%	19,01%	17,54%
> 500 Beschäftigte	26,78%	25,53%	22,82%	13,01%	11,78%	10,38%	8,61%	6,19%	6,16%	5,62%	4,75%
Anteil											
Azubis	5,98%	6,00%	5,80%	6,89%	7,76%	8,18%	8,23%	7,77%	7,64%	7,74%	7,91%
Blue-collar-Arbeiter	54,11%	53,68%	53,02%	54,86%	53,93%	54,83%	55,02%	53,74%	52,71%	51,54%	50,66%
White-collar-Arbeiter	39,92%	40,32%	41,17%	38,24%	38,31%	36,98%	36,75%	38,49%	39,66%	40,73%	41,43%
Qualifikation. Anteil											
ohne Berufsausbildung	25,22%	24,70%	22,94%	17,79%	17,98%	17,99%	17,87%	18,20%	17,96%	17,87%	17,09%
mit Berufsausbildung	68,20%	68,90%	69,85%	72,77%	72,13%	72,25%	72,12%	72,02%	71,71%	71,54%	71,20%
mit Hochschulabschluss	5,94%	5,80%	6,02%	7,46%	7,41%	7,70%	7,68%	7,42%	7,85%	7,96%	8,70%
Anteil Deutsche	89,02%	89,56%	89,52%	94,63%	94,80%	95,54%	95,89%	95,08%	94,81%	94,85%	95,28%
Anteil Männer	69,81%	69,47%	69,30%	67,99%	67,33%	68,40%	68,36%	68,52%	67,88%	67,12%	66,43%
Anteil innovativer Betriebe	50,73%	6,08%	23,02%	24,83%	27,91%	35,39%	20,38%	22,68%	31,27%	–	–

Tab. 1 (Fortsetzung)

	1993	1994	1996	1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Anteil von Betrieben in kreativen Branchen	52,48%	54,14%	55,11%	57,48%	58,17%	57,69%	55,08%	58,23%	58,35%	57,91%	58,62%	58,62%
Anteil von Betrieben in Westdeutschland gegründet vor 1990	100,00%	100,00%	100,00%	50,10%	49,34%	48,05%	46,63%	62,49%	65,05%	67,33%	64,69%	64,69%
Anteil von Betrieben mit Betriebsrat mit neuester Prod.technik	96,77%	90,67%	82,58%	44,64%	40,96%	41,68%	41,63%	54,56%	54,19%	64,36%	60,30%	60,30%
logarithmierter Kapitalstock/Mitarbeiter	61,37%	60,58%	58,68%	47,63%	45,00%	43,07%	41,43%	39,07%	39,22%	37,52%	38,88%	38,88%
logarithmierter Produktivität/Mitarbeiter	29,78%	24,04%	23,38%	25,11%	23,07%	23,02%	22,56%	23,10%	19,67%	19,27%	19,04%	19,04%
	8,76	8,87	9,12	8,73	8,92	8,88	8,92	8,61	8,68	8,69	8,29	8,29
	11,01	11,03	11,06	10,92	10,83	10,83	10,84	10,89	10,90	11,01	11,01	11,01

Auf Basis der so aufbereiteten Daten wird die in Gleichung [1] dargestellte Schätzgleichung wie folgt operationalisiert.

Als Produktivitätsmaß wird der logarithmierte Wert der „Produktivität pro Mitarbeiter“ verwendet, wobei sich die jeweilige Produktivität des Betriebes, wie in vielen anderen Studien, aus Umsatz abzüglich Vorleistungen ergibt (HALTIWANGER et al. 2007, SCHNEIDER 2007, S. 85; GRUND und WESTERGÅRD-NIELSEN 2005, S. 7; SKIRBEKK 2005, S. 92–93; ADDISON et al. 2003, S. 16). Insofern kann in diesem Beitrag auf ein *objektives* Produktivitätsmaß für die Durchschnittsproduktivität der Mitarbeiter eines Betriebes zurückgegriffen werden (CLEVELAND und LIM 2007, S. 40–42).

Altersheterogenität wird gemäß den oben dargestellten theoretischen Vorüberlegungen mit Hilfe von zwei verschiedenen Heterogenitätsmaßen operationalisiert. Einerseits wird der Variationskoeffizient und andererseits als Alternative die Standardabweichung des Alters in der Belegschaft verwendet.¹³ Koeffizient β_1 aus Schätzgleichung [1] gibt also den Einfluss von Altersheterogenität (entweder gemessen mit dem Variationskoeffizient oder mit der Standardabweichung) auf die Betriebsproduktivität wieder. Dabei wird immer auch zusätzlich für das Durchschnittsalter kontrolliert.

Auch hinsichtlich der Typisierung verschiedenartiger *Aufgabenbereiche* der Belegschaft kommen alternative Operationalisierungen zum Einsatz. Erstens wird eine Dummy-Variable verwendet, die angibt, ob die Belegschaft in einem Betrieb tätig ist, der in einer *kreativen Branche* operiert. Dabei werden unter Branchen mit kreativen Aufgabenbereichen in Anlehnung an ILMAKUNNAS und MALIRANTA (2007), DAVERI und MALIRANTA (2007), PRAT (2002) oder RICHARD und SHELOR (2002) vor allem Dienstleistungen definiert.¹⁴ Alternativ wird zweitens eine Dummy-Variable verwendet, die angibt, ob die Belegschaft in einem *innovativen Betrieb* tätig ist. Die Dummy-Variable gibt an, ob im betreffenden Betrieb im entsprechenden Jahr ein Produkt neu entwickelt oder eingeführt wurde. Als dritte Alternative wird dabei statt des betrieblichen Innovationsdummys die Innovationstätigkeit des Betriebes als Abweichung vom sektoralen Durchschnitt verwendet. Dieses sogenannte *sectoral demeaning* hat den Vorteil, dass es eine angemessenere Grundlage für Vergleiche darstellt, da man Betriebe mit der durchschnittlichen Innovationstätigkeit ihrer jeweiligen Branche in Beziehung setzt. Innovative und nicht innovative Betriebe werden also nicht mehr generell, sondern gewichtet mit der jeweiligen sektoralen durchschnittlichen Innovationsneigung verglichen.¹⁵ In der Schätzgleichung wird der Einfluss, den der Typ des Aufgabenbereichs der Belegschaft auf die Betriebsproduktivität hat, jeweils durch den Koeffizienten β_2 abgebildet.

Zusätzlich wird ein *Interaktionsterm* zwischen Altersheterogenität und Aufgabenbereich gebildet (für die jeweilige Operationalisierung). Der Koeffizient des Interaktionsterms β_3 erfasst dadurch einen möglichen Zusatzeffekt den steigende Altersheterogenität hat, wenn

13 In der vorliegenden Literatur finden sich unterschiedliche Präferenzen für beide Maßzahlen (HARRISON und KLEIN 2007, S. 1210–1214; GRUND und WESTERGÅRD NIELSEN 2005, S. 8, RICHARD und SHELOR 2002, S. 965).

14 Routinebranchen umfassen Bergbau/Energie, Schwerindustrie, Zuliefer-/Spezialindustrie, öffentliche Verwaltung. Unter kreativen Branchen werden Unternehmensdienstleistungen, Handel/Vertrieb, Konsumgüterindustrie und Konsumdienstleistungen definiert.

15 Dazu wird vom Wert des Indikatordummy der jeweilige sektorale Durchschnitt abgezogen. Dieser Durchschnitt entspricht dem Anteil innovativer Betriebe in der jeweiligen Branche. Dadurch erhalten innovative Betriebe in sowieso innovativen Branchen einen geringeren Wert als innovative Betriebe in weniger innovativen Branchen. Nicht-innovative Betriebe erhalten je nach branchendurchschnittlicher Innovationstätigkeit mehr oder weniger große negative Werte.

es sich um einen innovativen Betrieb oder eine kreative Branche handelt (HORWITZ und HORWITZ 2007, S. 100–1002; PAGE 2007, S. 14, 319; PRAT 2002, S. 1200).

Außerdem wird, wie oben erläutert, ein Set an *Kontrollvariablen* X' in die Schätzung eingeschlossen, um weitere Einflüsse auf die Betriebsproduktivität zu kontrollieren (vgl. ähnlich ZWICK 2007, S. 9; SCHNEIDER 2007, S. 85–87; ILMAKUNNAS und MALIRANTA 2007, S. 14; DAVERI und MALIRANTA 2007, S. 136; GRUND und WESTERGÅRD-NIELSEN 2005, S. 8; JACKSON et al. 2003, S. 804). Das Kontrollvariablen-set enthält das Durchschnittsalter¹⁶, den Anteil Deutscher und den Anteil Männer an der Belegschaft, Anteile der Belegschaft mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeitsdauer eingeteilt in sechs Gruppen, Anteile von vier verschiedenen Berufsgruppen (AVOLIO et al. 1990, S. 416), Anteile drei verschiedener Qualifikationsstufen, Anteil Auszubildender, *Blue-* und *White-collar*-Beschäftigte und einen Fluktuationskoeffizienten, der aus Einstellungen dividiert durch Abgänge eines Jahres errechnet wurde. Bezüglich des Betriebes werden außerdem als Kontrollvariablen zehn Branchendummies, die Betriebsgröße, die Rechtsform des Betriebes, der Exportanteil und die logarithmierte Investitionssumme und der logarithmierter Kapitalstock pro Mitarbeiter einbezogen. Zusätzlich fließen als Kontrollen auch Indikatoren ein, ob der Betrieb in ausländischem Eigentum ist, ob er vor 1990 gegründet wurde, Weiterbildung fördert, öffentliche Förderung erhält, Fachkräftemangel befürchtet, einen Betriebsrat hat, Ausbildung betreibt, die Technologie der Anlagen auf dem neuesten Stand und ob er in Westdeutschland angesiedelt ist (vgl. ähnlich HALTIWANGER et al. 2007, GRUND und WESTERGÅRD-NIELSEN 2005, S. 8). Des Weiteren wird noch ein kompletter Satz Jahresdummies eingeschlossen, um für jahresspezifische Effekte zu kontrollieren.

4.3 Ökonometrische Schätzergebnisse

Die in Gleichung [1] dargestellte Schätzfunktion wird zunächst gepoolt geschätzt. Dabei dient diese Schätzung nur als *Benchmark*, da sowohl die Altersstruktur als auch die betriebliche Produktivität zeitlich nicht unabhängig sind und dadurch die Ergebnisse verzerrt sein dürften. Anschließend wird deshalb die Panelstruktur der Daten genutzt, um *Fixed-Effects*- und *Random-Effects*-Schätzer zu verwenden. *Fixed-Effect*-Schätzer haben dabei vor allem den Vorteil, dass sie auch betriebspezifische Effekte aus unbeobachtbaren Merkmalen der Betriebe eliminieren können (ILMAKUNNAS und MALIRANTA 2007, S. 11–12; DAVERI und MALIRANTA 2007, S. 137–138). Dadurch ist es uns zumindest teilweise möglich, das Hauptproblem von Querschnittsanalysen, nämlich die Verzerrung durch Positivselektion der tatsächlich beobachteten Beschäftigten (im Vergleich zu nicht beobachtbaren Nicht-Beschäftigten) zu beheben (SCHNEIDER 2007, S. 85; SKIRBEKK 2005, S. 99). Der Hausmann-Test zeigt bei allen in dieser Studie durchgeführten Schätzungen an, dass die *Fixed-Effects*-Spezifikation gegenüber der *Random-Effects*-Schätzung vorzuziehen ist. Daher wird bei der folgenden Interpretation nur auf die *Fixed-Effects*-Resultate eingegangen. *Pooled*- und *Random-Effects*-Ergebnisse sind aber zum Vergleich in den Tabellen ausgewiesen. Sie weisen durchweg in dieselbe Richtung wie die *Fixed-Effects*-Resultate.

Bei den Ergebnissen in Tabelle 2 wird in allen Schätzungen als Heterogenitätsmaß der Variationskoeffizient verwendet. Getrennt aufgelistet werden jeweils die Resultate für die

16 Obwohl der Variationskoeffizient genutzt wird, muss zusätzlich auch für das Durchschnittsalter kontrolliert werden (HARRISON und KLEIN 2007, S. 1214).

alternativen Operationalisierungen zur Unterscheidung des Aufgabentyps einer Belegschaft: kreative Branche, innovativer Betrieb, Innovationstätigkeit als Abweichung vom sektoralen Durchschnitt.

Betrachtet man zuerst den Schätzkoeffizienten β_1 , der den Effekt der Altersheterogenität auf die Produktivität misst, dann zeigt sich, dass eine steigende Altersheterogenität der Belegschaft gemessen am Variationskoeffizienten durchweg einen negativen Einfluss auf die Betriebsproduktivität ausübt. Je altersheterogener die Belegschaft, umso geringer ist also unter sonst gleichen Bedingungen die Produktivität des Betriebes. Ein Anstieg der Altersheterogenität um ein Prozent führt je nach Spezifikation zu einem Rückgang der Produktivität um 0,3 bis 0,46%. Der Effekt ist bei allen Spezifikationen hochsignifikant auf 1%-Niveau.

Die Ergebnisse sind aber nicht nur statistisch signifikant, sondern besitzen auch ökonomische Relevanz. So führt etwa ein 10%iger Anstieg in der Altersheterogenität (was in etwa dem maximalen Schwankungsbereich der betrachteten zehnjährigen Zeitperiode entspricht) zu einem 3 bis 4,6%igen Produktivitätseinbruch, was gemessen an dem in den letzten Jahren zu beobachtenden gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstum von nicht viel mehr als 1% eine beachtliche Größenordnung darstellt.

Betrachtet man den Schätzkoeffizienten β_2 , also den reinen Effekt den unterschiedliche Aufgabentypen auf die Produktivität haben, zeigt sich, dass es keine stabilen, ökonomisch relevanten Unterschiede zwischen Betrieben mit routinisierten oder kreativen Aufgabentypen gibt.

Betrachtet man den Schätzkoeffizienten des Interaktionsterms β_3 , also den *Zusatzeffekt* einer steigenden Altersheterogenität, gegeben, dass ein Betrieb eher kreative Aufgabenbereiche oder eher routinisierte Tätigkeiten aufweist, zeigt sich, dass dieser signifikant positiv ist. In kreativen Betrieben führt also eine Erhöhung der Altersheterogenität zu einem positiven Produktivitätseffekt im Vergleich zu Betrieben mit Routinetätigkeiten. Steigt die Altersheterogenität in einem Betrieb einer kreativen Branche um ein Prozent, erhöht sich damit die Produktivität um 0,29%. Eindeutiger und signifikanter sind die Befunde bei den betrieblichen Innovationsindikatoren. In innovativen Betrieben erhöht eine um ein Prozent zunehmende Altersheterogenität die Gesamtproduktivität um 0,35, bzw. 0,34% (beide Koeffizienten sind auf 1%-Niveau signifikant). Dies bedeutet, dass eine 10%ige Steigerung der Altersheterogenität (was der maximalen Schwankungsbreite des Beobachtungszeitraumes entspricht) die Produktivität um ca. 3,5% erhöht und für diese Betriebe ökonomisch ein beachtliches Potential darstellt.

Während also eine zunehmende Altersheterogenität an sich einen eher negativen Effekt auf die Betriebsproduktivität ausübt, wird dieser Effekt wettgemacht durch entsprechende positive Effekte zunehmender Altersheterogenität in eher innovativen Betrieben. Dabei ist der in innovativen Aufgabenbereichen generierte zusätzliche Nutzen sogar größer als die zusätzlichen Kosten, die allgemein aus zunehmender Heterogenität resultieren.

Tab. 2 Regressionsergebnisse mit Variationskoeffizient des Alters (Quelle: eigene Berechnung anhand der LIAB-Daten). Heterogenitätsmaß: Variationskoeffizient des Alters, abhängige Variable: logarithmierte Betriebsproduktivität pro Mitarbeiter

Variablen	Kreativ-Dummy					
	pooled OLS		FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,00	0,036**	0,01	0,000***	0,01	0,000***
Variationskoeffizient Alter	-0,93	0,000***	-0,46	0,002***	-0,71	0,000***
Kreative Branche	-0,34	0,000***	-0,17	0,099*	-0,41	0,000***
VC Alter × Kreative Branche	0,35	0,005***	0,29	0,088*	0,42	0,002**
	N	41 815	N Obs	41 815	N Obs	41 815
			N Groups	12 448	N Groups	12 448
	F-Wert	252,16	F-Wert	66,18	Wald chi2	6320,70
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R ²	0,239	R ² within	0,105	R ² overall	0,228
Variablen	Innovations-Dummy					
	pooled OLS		FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,00	0,001***	0,01	0,000***	0,01	0,000***
Variationskoeffizient Alter	-0,69	0,000***	-0,36	0,000***	-0,49	0,000***
Innovativer Betrieb	0,01	0,853	-0,09	0,006***	-0,07	0,020**
VC Alter × Innovativer Betrieb	-0,13	0,354	0,35	0,003***	0,23	0,041**
	N	49 935	N Obs	49 935	N Obs	49 935
			N Groups	14 525	N Groups	14 525
	F-Wert	297,84	F-Wert	76,78	Wald chi2	7713,95
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R ²	0,246	R ² within	0,107	R ² overall	0,237
Variablen	Innovationstätigkeit als Abweichung vom sektoralen Durchschnitt					
	pooled OLS		FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,00	0,001***	0,01	0,000***	0,01	0,000***
Variationskoeffizient Alter	-0,71	0,000***	-0,30	0,000***	-0,45	0,000***
Innovativer Betrieb	-0,01	0,792	-0,09	0,006***	-0,08	0,130
VC Alter × Innovativer Betrieb	-0,06	0,646	0,34	0,004***	0,25	0,270
	N	49 935	N Obs	49 935	N Obs	49 935
			N Groups	14 525	N Groups	14 525
	F-Wert	297,84	F-Wert	76,78	Wald chi2	7714,51
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R ²	0,246	R ² within	0,107	R ² overall	0,237

*** signifikant auf 1 %, ** auf 5 %, * auf 10% Niveau

Pooled OLS – pooled *Ordinary Least-Squares*-Schätzer, FE – *Fixed-Effects*-Schätzer, RE – *Random-Effects*-Schätzer, Koeff – Schätzkoeffizient, P-Wert – P-Testwert, N – Fallzahl, N Obs – beobachtete Individuen * Beobachtungsjahre, N Groups – beobachtete Individuen, F-Wert – F-Testwert, Wald chi2 – Wald-Chi-Quadrat-Testwert, Prob>F – F-Teststatistik, Prob>chi2 – Wald-Chi-Quadrat-Teststatistik, R² – R-Quadrat-Wert, R² within – R-Quadrat-Wert beobachtungsintern, R² overall – R-Quadrat-Wert gesamt

Kontrollvariablen: Durchschnittsalter, Anteil Deutsche, Anteil Männer, Anteile von sechs Gruppen mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeitsdauer, Anteile von vier Berufsgruppen, Anteile drei verschiedener Qualifikationsstufen, Anteil Auszubildender, *Blue-* und *White-collar*-Arbeiter, Fluktuationskoeffizient, Betriebsgröße,

Rechtsform, Investitionen, Exportanteil, Kapitalstock, technischer Stand der Anlagen, Dummies für ausländisches Eigentum, Gründung vor 1990, Förderung von Weiterbildung, Bezug öffentlicher Förderung, befürchteten Fachkräftemangel, Betriebsrat, Ausbildungsbetrieb, Westdeutschland, zehn Branchendummies, Jahresdummies.

Im nächsten Schritt wird mit der Standardabweichung des Alters statt dem Variationskoeffizienten ein alternatives Altersheterogenitätsmaß in den Schätzungen verwendet. Tabelle 3 listet die entsprechenden Schätzergebnisse auf. Auch hier wird bei der Interpretation, aus den gleichen Gründen wie oben, nur auf die *Fixed-Effects*-Schätzung eingegangen.¹⁷ Die Richtung der Effekte bleibt grundsätzlich unverändert. Altersheterogenität, gemessen als Standardabweichung des Alters (β_1), hat wieder einen signifikanten negativen Einfluss auf die Betriebsproduktivität von ca. 0,01 % pro Jahr zunehmender Standardabweichung. Eine Erhöhung der Standardabweichung des Alters um fünf Jahre (was der mittleren Schwankung des Beobachtungszeitraumes entspricht) führt zu einem ca. 5%igen Produktivitätseinbruch. Innovative Betriebe (β_2) sind nach dieser Schätzung etwas weniger produktiv als nicht-innovative Betriebe, wobei der ökonomische Effekt aber vernachlässigbar gering ist.¹⁸ Außerdem ist der Interaktionseffekt (β_3) zwischen Standardabweichung des Alters und Tätigkeit in einem innovativen Betrieb auch bei diesen Schätzungen wieder hochsignifikant positiv und überkompensiert mit 0,013 den allgemeinen, durchschnittlich negativen Altersheterogenitätseffekt. So führt eine um fünf Jahre höhere Standardabweichung (die mittlere Schwankung des Beobachtungszeitraumes) zu einer etwa 6,5%igen Produktivitätssteigerung und resultiert unter Einbezug des reinen Heterogenitätseinflusses in einem Nettoeffekt von 1,5 % höherer Produktivität in innovativen Betrieben.

Die Zusammenhänge bleiben also auch bei Verwendung eines alternativen Heterogenitätsmaßes stabil. Die Nutzung beider Heterogenitätsmaße zeigt deutlich, dass die Ergebnisse nicht von der Operationalisierung abhängig sind, und untermauert den Befund, dass eine zunehmende Altersheterogenität an sich eher negativ auf die Betriebsproduktivität wirkt, dieser Effekt aber in innovativen Betrieben durch entsprechende positive Effekte zunehmender Altersheterogenität wettgemacht und überkompensiert wird.

4.4 Exkurs: Funktionale Form und Endogenität

Da im Falle kreativer Tätigkeiten theoretisch ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen Altersheterogenität und Produktivität vermutet werden kann (ohne dass dieser notwendigerweise im empirisch messbaren Bereich beobachtbar sein muss), wurden alle Regressionen zusätzlich auch mit einer quadrierten Heterogenitätsvariable geschätzt. Dabei zeigt sich, dass es im Bereich des empirisch beobachtbaren Altersheterogenitätsbereichs in keiner der Schätzungen einen umgekehrt u-förmigen, sondern einen monoton negativen Verlauf gibt.¹⁹ Zur Vereinfachung und insbesondere im Sinne einer klareren Interpretation

¹⁷ Insgesamt fallen die Koeffizienten durchweg kleiner aus als bei Verwendung des Variationskoeffizienten, was aber u. a. auf die unterschiedliche Skalierung der beiden Variablen zurückzuführen ist.

¹⁸ Der Koeffizient für betriebliche Tätigkeit in einer kreativen Branche kann in der *Fixed-Effects*-Spezifikation hier nicht geschätzt werden. Dem liegt ein Identifikationsproblem zugrunde, auf das später noch eingegangen wird.

¹⁹ Rein mathematisch deuten die Schätzkoeffizienten zwar einen konvexen Verlauf an, allerdings liegen sämtliche aus den Schätzkoeffizienten errechneten Minima weit außerhalb des realen Beobachtungsbereichs, so dass aus dem konvexen Funktionsverlauf im relevanten Bereich auf einen monotonen Produktivitätsrückgang, allerdings mit leicht abnehmenden Raten geschlossen werden kann. Insofern kann im relevanten Bereich die funktionale Form vergleichsweise gut mit einem einfachen linearen Term abgebildet werden, der zudem den Vorteil hat, dass er die Bildung und Interpretation der Interaktionsvariablen erleichtert.

Tab. 3 Regressionsergebnisse mit Standardabweichung des Alters (Quelle: eigene Berechnung anhand der LIAB-Daten). Heterogenitätsmaß: Standardabweichung des Alters; abhängige Variable: logarithmierte Betriebsproduktivität pro Mitarbeiter

Variablen	pooled OLS		Kreativ-Dummy FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,007	0,000***	0,009	0,000***	0,011	0,000***
Standardabweichung Alter	-0,026	0,000***	-0,012	0,002***	-0,020	0,000***
Kreative Branche	-0,370	0,000***	dropped		-0,423	0,000***
SD Alter × kreative Branche	0,011	0,003***	0,007	0,140	0,012	0,003***
	N	41 815	N Obs	41 815	N Obs	41 815
			N Groups	12 448	N Groups	12 448
	F-Wert	252,13	F-Wert	66,19	Wald chi2	63 20,87
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R^2	0,239	R^2 within	0,105	R^2 overall	0,228
Variablen	pooled OLS		Innovations-Dummy FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,008	0,000***	0,009	0,000***	0,011	0,000***
Standardabweichung Alter	-0,019	0,000***	-0,011	0,000***	-0,014	0,000***
Innovativer Betrieb	-0,016	0,706	-0,134	0,000***	-0,099	0,005***
SD Alter × innovativer Betrieb	-0,001	0,792	0,013	0,000***	0,008	0,010**
	N	49 935	N Obs	49 935	N Obs	49 935
			N Groups	14 525	N Groups	14 525
	F-Wert	297,79	F-Wert	76,93	Wald chi 2	7717,47
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R^2	0,247	R^2 within	0,107	R^2 overall	0,237
Innovationstätigkeit als Abweichung vom sektoralen Durchschnitt						
Variablen	pooled OLS		FE		RE	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Durchschnittsalter	0,008	0,000***	0,009	0,000***	0,011	0,000***
Standardabweichung Alter	-0,019	0,000***	-0,009	0,000***	-0,012	0,000***
Innovativer Betrieb	-0,044	0,306	-0,134	0,000***	-0,109	0,002***
SD Alter × innovativer Betrieb	0,002	0,686	0,013	0,000***	0,009	0,004***
	N	49 935	N Obs	49 935	N Obs	49 935
			N Groups	14 525	N Groups	14 525
	F-Wert	297,79	F-Wert	76,93	Wald chi2	7718,93
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000	Prob>chi2	0,000
	R^2	0,247	R^2 within	0,107	R^2 overall	0,237

*** signifikant auf 1 %, ** auf 5 %, * auf 10 % Niveau

Zur Erläuterung der Abkürzungen siehe Tab. 2.

Kontrollvariablen: Durchschnittsalter, Anteil Deutsche, Anteil Männer, Anteile von sechs Gruppen mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeitsdauer, Anteile von vier Berufsgruppen, Anteile drei verschiedener Qualifikationsstufen, Anteil Auszubildender, *Blue-* und *White-collar*-Arbeiter, Fluktuationskoeffizient, Betriebsgröße, Rechtsform, Investitionen, Exportanteil, Kapitalstock, technischer Stand der Anlagen, Dummies für ausländisches Eigentum, Gründung vor 1990, Förderung von Weiterbildung, Bezug öffentlicher Förderung, befürchteten Fachkräftemangel, Betriebsrat, Ausbildungsbetrieb, Westdeutschland, zehn Branchendummies, Jahresdummies.

der Interaktionsterme wurde deshalb in den hier interpretierten Schätzungen auf die quadrierte Variable verzichtet.

Ein zweites Problem könnte in unseren Schätzungen dadurch entstehen, dass relevante Variablen möglicherweise immer noch unter dem Problem der Endogenität leiden. Dies bedeutet, dass der gemessene Zusammenhang nicht durch die hier betrachtete Variable, sondern durch unbeobachtbare dritte Variablen zustande kommt. Obwohl das grundlegende Endogenitätsproblem durch die Verwendung von fixen Effekten sicher teilweise gemildert werden konnte, sind möglicherweise nicht alle Endogenitätsprobleme beseitigt. Belegschaftsstrukturen und damit Altersstrukturen sind nicht zufällig, sondern zu einem gewissen Maße bewusst von den Betrieben gewählt (PRAT 2002, S. 1187). Um diesem Endogenitätsproblem bezüglich der betrieblichen Altersstruktur weiter entgegenzuwirken, werden in einem letzten Schritt jeweils die Vorjahreswerte der Altersheterogenität als Instrument in der Schätzung verwendet (vgl. ähnlich auch SKIRBEKK 2005, S. 95). Bei Verwendung dieser sogenannten zeitlich verzögerten (gelagten) Werte zeigt sich, dass die Ergebnisse für innovative Betriebe sehr stabil sind, und zwar sowohl mit dem Variationskoeffizient als auch mit der Standardabweichung des Alters als Heterogenitätsmaß. Bei der Verwendung des Branchenindikators sind die Ergebnisse zwar nicht mehr signifikant, was aber insbesondere an der deutlichen Reduktion der Fallzahl durch die Verwendung von gelagten Variablen zusätzlich zur *Fixed-Effects*-Schätzung liegt und deshalb nicht bedenklich sein muss.²⁰

Drittens bereitet die Operationalisierung des betrieblichen Tätigkeitsbereichs über einen Branchenindikator (kreativen Branche) bei *Fixed-Effects*-Schätzungen ein grundsätzliches Problem, da sie ein Identifikationsproblem mit sich bringt. Weil *Fixed-Effects*-Schätzungen die Veränderungen zwischen den Jahren nutzen, können in der Schätzung natürlich nur zeitlich variierende Variablen erhalten bleiben. Dadurch fließen in die Schätzung nur Betriebe ein, die die Branche gewechselt haben. Dies stellt aber wiederum eine sehr seltene und noch dazu eine sehr spezifische Auswahl an Betrieben dar. Um diesem Fakt, dass es sich hier um einen ganz besonderen Typ von Unternehmen handelt, besser Rechnung tragen zu können, werden deshalb in einem letzten Schritt auch noch einmal getrennte *Fixed-Effects*-Regressionen für Betriebe in kreativen und in Routinebranchen geschätzt. Dabei zeigt sich, dass Altersheterogenität, gemessen als Variationskoeffizient und als Standardabweichung, in Routinebranchen einen hochsignifikant negativen Effekt auf die Produktivität hat. Zunehmende Altersheterogenität führt in Branchen mit Routineaufgaben zu einem zusätzlichen negativen Produktivitätseffekt, während gleichzeitig beide Altersheterogenitätsmaße für Betriebe in kreativen Branchen keinen signifikant negativen Einfluss haben. Insgesamt entspricht dieses Muster dem vorherigen Schätzergebnis für den Koeffizienten des Interaktionsterms zwischen kreativer Branche und Altersheterogenität.

20 Die nutzbare Fallzahl wird zusätzlich zur Nutzung von *Fixed Effects*, die nur die Differenzen zwischen den Jahren verwenden, weiter dadurch reduziert, dass das jeweils erste Beobachtungsjahr eines Betriebs durch Nutzung zeitlich gelagter Variablen wegfällt.

Tab. 4 Schätzung der Betriebsproduktivität pro Mitarbeiter getrennt für Kreativ- und Routinebranchen (Quelle: Eigene Berechnung anhand der LIAB-Daten). Abhängige Variable: logarithmierte Betriebsproduktivität pro Mitarbeiter (Quelle: eigene Berechnung anhand der LIAB Daten)

Variablen	kreative Branche		Routinebranche	
	Koeff	P-Wert	Koeff	P-Wert
Schätzung getrennt nach:				
FE				
Schätzung mit:				
Variationskoeffizient Alter	-0,190	0,114	-0,412	0,004***
Durchschnittsalter	0,01	0,001***	0,01	0,048**
Schätzung mit:				
Standardabweichung Alter	-0,005	0,093	-0,012	0,002***
Durchschnittsalter	0,01	0,000***	0,01	0,005***
	N Obs	23 587	N Obs	18 228
	N Groups	7438	N Groups	5259
	F-Wert	26,14	F-Wert	57,20
	Prob>F	0,000	Prob>F	0,000
	R ² within	0,071	R ² within	0,172

*** signifikant auf 1 %, ** auf 5 %-Niveau

Zur Erläuterung der Abkürzungen siehe Tab. 2.

Kontrollvariablen: Durchschnittsalter, Anteil Deutsche, Anteil Männer, Anteile von sechs Gruppen mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeitsdauer, Anteile von vier Berufsgruppen, Anteile drei verschiedener Qualifikationsstufen, Anteil Auszubildender, *Blue-* und *White-collar*-Arbeiter, Fluktuationskoeffizient, Betriebsgröße, Rechtsform, Investitionen, Exportanteil, Kapitalstock, technischer Stand der Anlagen, Dummies für ausländisches Eigentum, Gründung vor 1990, Förderung von Weiterbildung, Bezug öffentlicher Förderung, befürchteten Fachkräftemangel, Betriebsrat, Ausbildungsbetrieb, Westdeutschland, zehn Branchendummies, Jahresdummies.

4.5 Zusammenfassung der empirischen Befunde

Abschließend kann festgehalten werden, dass Altersheterogenität generell einen negativen Effekt auf die Unternehmensproduktivität ausübt, der aber in Betrieben mit kreativen oder innovativen Aufgabenbereichen nicht durchschlägt, da die bei kreativen Tätigkeiten auftretenden Vorteile zunehmender Heterogenität die generell bestehenden Nachteile oder Kosten zusätzlicher Heterogenität offensichtlich aufwiegen können. Bei Routinetätigkeiten gibt es dagegen keinen ausreichenden Nutzen aus Heterogenität, der den zusätzlichen Aufwand aus verstärkter Heterogenität ausgleichen könnte. In Betrieben mit Routineaufgaben führt eine zunehmende Altersheterogenität zu einer kontinuierlich sinkenden Produktivität.

Dabei stehen die Ergebnisse durch *Fixed-Effects*-Schätzungen auf einer methodisch guten Grundlage und bleiben auch bei Verwendung verschiedener Operationalisierungen und diverser Robustheitschecks stabil.

Damit konnte Hypothese 1 in ihrer extremen Form bestätigt werden: In Betrieben, die in Routineaufgabenbereichen tätig sind, wirkt sich im relevanten Heterogenitätsbereich eine steigende Altersheterogenität unter sonst gleichen Bedingungen negativ auf die Unternehmensproduktivität aus.

Genauso konnte auch Hypothese 2 bestätigt werden: In Betrieben, die in kreativen Aufgabenbereichen tätig sind, wirkt sich im relevanten Bereich eine steigende Altersheterogenität unter sonst gleichen Bedingungen positiv auf die Unternehmensproduktivität aus.

5. Schlussfolgerungen

Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrages ist der absehbare demographische Wandel, durch den die Erwerbsbevölkerung und damit auch die Beschäftigten der Betriebe in Zukunft nicht nur älter, sondern auch altersheterogener werden. Dabei löst der demographische Wandel in Betrieben zwei Probleme gleichzeitig aus. Zum einen werden die Betriebsbelegschaften im Durchschnitt älter und zum anderen werden sie heterogener, da zunehmend ältere und gegebenenfalls sogar über dem Rentenalter liegende Arbeitnehmer beschäftigt werden müssen.

Im Hinblick auf das erste Problem des zunehmenden Durchschnittsalters haben bisherige Studien ergeben, dass im Durchschnitt die Produktivität trotz positiver Selektionseffekte mit dem Alter eher abnimmt. Unsere Ergebnisse zeigen dagegen, dass das Durchschnittsalter keinen negativen Effekt mehr auf die betriebliche Produktivität ausübt, wenn man als abhängige Variable betriebliche Produktivität verwendet und gleichzeitig Veränderungen in der Altersheterogenität kontrolliert. Im Gegenteil gibt es durchgehend einen leicht positiven Effekt des Durchschnittsalters, was sich wiederum mit Hilfe der oben genannten positiven Selektionseffekte leicht erklären lässt.

Im Hinblick auf das zweite Problem, die zunehmende Altersheterogenität, zeigen wir basierend auf einem ökonomischen Analysemodell zunächst, dass eine zunehmende Altersheterogenität sowohl Vor- als auch Nachteile für die betriebliche Produktivität mit sich bringen kann. Die Vorteile einer stärker heterogenen Belegschaft sind höhere Vielfältigkeit, mehr Lösungsansätze und Kreativität, geringere Dominanz einer Altersgruppe und besserer Erfahrungs- und Wissensschatz. Die Nachteile sind erhöhte Kommunikationskosten und Interaktionsprobleme, geringere Identifikation und Integration, höhere Unzufriedenheit, Konflikte und Fluktuation.

Darüber hinaus konnte basierend auf bisherigen Erkenntnissen der Heterogenitäts- oder Altersforschung weiter gezeigt werden, dass die Vor- und Nachteile aus zunehmender Heterogenität je nach Aufgabenbereich mehr oder weniger stark ins Gewicht fallen. Bei *Routineaufgaben* sollten die Vorteile von Heterogenität im Großen und Ganzen irrelevant sein, da sie nur in geringem Maße Vielfältigkeit oder Kreativität erfordern und die Aufgaben wenig Problemlösungskompetenz und Innovativität beinhalten. Abläufe und Prozesse sind standardisiert und unterliegen in einer relativ stabilen Umwelt wenig Veränderung. Gleichzeitig sollten aber die Nachteile von Heterogenität bei Routineaufgaben stärker ins Gewicht fallen. Bei hohem Optimierungsgrad der standardisierten Prozesse kann sich eine geringe Gruppenidentifikation, Unzufriedenheit oder eine erhöhte Fluktuation aufgrund zunehmender Heterogenität nachteilig auf die Produktivität auswirken. Zusammengefasst führt dies zu der Hypothese, dass für Betriebe mit Routineaufgabenbereichen eine zunehmende Altersheterogenität eher produktivitätssenkende Effekte haben sollte, da die (geringen) Heterogenitätsvorteile die (hohen) Kosten durch Heterogenität nicht ausgleichen können. Der optimale Heterogenitätsgrad wird also in Betrieben mit Routinetätigkeiten möglichst gering und niedriger als in Betrieben mit eher kreativen

Tätigkeiten sein, um diese Kosten und negativen Produktivitätseffekte möglichst niedrig zu halten.

Bei *Kreativaufgaben* sollten dagegen stärker die Vorteile von Heterogenität zum Tragen kommen. Schlecht definierte Probleme und wechselnde Gegebenheiten erfordern Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit. Vielfältigkeit, Kreativität und Flexibilität sind von entscheidender Bedeutung. Eine altersheterogene Belegschaft stellt dabei eher die nötigen unterschiedlichen kognitiven Ressourcen zur Verfügung und erzeugt außerdem ein innovationsfreudigeres Klima. Gleichzeitig hätten verkrustende Effekte einer stark altershomogenen Belegschaft mit einer dominanten Majorität für kreative Aufgabenbereiche stark negative Effekte. Zusammengefasst führt dies zu der Hypothese, dass für Betriebe mit Kreativaufgabenbereichen eine zunehmende Altersheterogenität eher produktivitätssteigernde Effekte hat, weil (starke) Heterogenitätsvorteile die Kosten durch Heterogenität überkompensieren können. Der optimale Heterogenitätsgrad sollte also in Betrieben mit Kreativtätigkeiten höher als in Betrieben mit Routinetätigkeiten sein.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde der LIAB, ein „linked employer employee“-Panel über einen Zeitraum von zehn Jahren, herangezogen und unterschiedliche Operationalisierungen zur Messung der Altersheterogenität und zur Unterscheidung unterschiedlicher Typen von Aufgabenbereichen verwendet. Außerdem wurden unterschiedliche Schätztechniken eingesetzt, um die Robustheit der Ergebnisse im Hinblick auf potentielle Verzerrungen in den Daten abschätzen zu können.

Zusammenfassend zeigte sich, dass eine zunehmende Altersheterogenität positive Effekte mit sich bringen kann, d. h. die Betriebsproduktivität erhöhen kann – allerdings nur auf kreativ-innovativen Arbeitsplätzen. Obwohl allgemein ein Anstieg der Altersheterogenität mit einem Rückgang der Unternehmensproduktivität einhergeht, da zunehmende Heterogenität immer mit zusätzlichen Kommunikations- und Koordinationskosten korreliert, hat eine zunehmende Heterogenität auf kreativen und innovativen Arbeitsplätzen einen positiven Zusatzeffekt, da zunehmende Altersheterogenität z. B. die Problemlösungskompetenz oder den langfristigen Transfer impliziten Wissens innerhalb einer Belegschaft fördert. Legt man die Schätzergebnisse und die Heterogenitätsschwankungen der beobachteten zehn Jahre zugrunde, so zeigt sich zwar schon, dass, wie aufgrund der theoretischen Analysen erwartet, steigende Heterogenität für sich genommen durchaus negative Produktivitätseffekte mit sich bringt, die etwa 3 bis 5% betragen, allerdings zeigt sich auch, dass diese negativen Effekte, wie ebenfalls aufgrund der theoretischen Analysen zu erwarten, in innovativen Tätigkeiten überkompensiert werden durch entsprechende Kreativitätsgewinne, die einen positiven Zusatzeffekt zwischen 3,5 und 6,5% verursachen.

Unterschiedliche Altersstrukturen von Belegschaften haben also Produktivitätseffekte, und diese Effekte müssen differenziert je nach Aufgabe betrachtet werden. Altersheterogenität ist positiv, wenn sie auf die richtige Aufgabe trifft, wenn es sich also um eher kreative und innovative Aufgaben handelt. Liegt der betriebliche Schwerpunkt bei Innovation ist also eher Heterogenität vorteilhaft, liegt er bei schneller Koordination, dann ist eher Homogenität der Vorzug zu geben.

Diese Befunde haben Implikationen sowohl für zukünftige Forschung als auch für die betriebliche Praxis. Für Wissenschaft und Forschung ist es wichtig, dass Effekte von Altersstruktur und Altersheterogenität differenziert nach Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen betrachtet werden müssen. Weitere empirische Analysen sollten außerdem versuchen, die Altersverteilung noch präziser zu erfassen.

Für die betriebliche Praxis zeigt sich, dass die Varianz der Alterszusammensetzung der Belegschaft eine wichtige Variable darstellt. Der Einbezug der zukünftigen demographischen Umwälzungen in die betriebliche Langfristplanung scheint vor dem Hintergrund der aufgezeigten Produktivitätseffekte der Alterszusammensetzung der Belegschaft unausweichlich. Während Betriebe mit Routinetätigkeiten eher negative Auswirkungen aus einer zunehmenden Altersheterogenität befürchten müssen, dürften Betriebe in innovativen Bereichen sogar eher Vorteile aus einer breiteren Ausschöpfung der Altersheterogenität ziehen – allerdings auch nur so lange, wie junge Arbeitnehmer nicht vollkommen fehlen, so dass am Ende eine Konzentration an homogenen Arbeitern am oberen Ende der Altersskala zustande kommt. Um den demographischen Wandel ohne größere Produktivitätseinbrüche verarbeiten zu können, bedarf es also differenzierter und auf die Tätigkeitsbereiche zugeschnittener Strategien zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Kombination mit jüngeren Arbeitnehmern. Die hier vorgelegten Befunde deuten an, dass Unternehmen mit eher routinisierten Aufgabenfeldern dabei allenfalls einen kleineren Beitrag werden leisten können.

Anhang

Tab. 5 Deskriptive Übersicht über sämtliche Variablen der LIAB-Betriebsdaten. Ausgewiesen werden Durchschnittswerte für die betrachteten Betriebe. (Quelle: eigene Berechnung anhand der LIAB-Daten)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
N	1,845	2,534	2,524	4,950	4,761	5,309	5,623	8,326	9,235	8,925	9,091
Belegschafts- alter	Durchschnitt 37,4	37,5	37,7	37,9	38,0	38,2	38,3	38,6	38,8	39,0	39,3
Median	37	37	37	38	38	38	38,5	39	39	39,5	40
Altershetero- genität	10,893	10,716	10,495	10,305	10,198	10,293	10,344	10,336	10,297	10,311	10,266
Variations- koeffizient Alter	0,293	0,287	0,280	0,275	0,272	0,274	0,274	0,272	0,269	0,269	0,266
Beschäftigte:											
Gesamtbeschäftigte	601,99	570,99	463,86	278,16	259,48	223,70	193,12	153,00	153,11	147,77	133,44
Fluktuation	13,78	16,66	21,40	11,39	11,01	13,73	10,97	9,73	10,54	8,09	6,48
Entlassungen	43,08	37,90	27,50	20,02	17,81	13,78	14,76	10,34	11,12	9,82	8,07
Anteil mit BZD	45,58 %	43,34 %	46,87 %	57,17 %	54,06 %	49,70 %	46,30 %	46,77 %	47,52 %	46,08 %	43,61 %
4-7 Jahre	18,61 %	20,65 %	20,28 %	19,30 %	22,52 %	26,06 %	28,70 %	24,18 %	21,77 %	21,06 %	21,80 %
8-11 Jahre.	10,35 %	10,74 %	10,21 %	9,46 %	9,23 %	9,61 %	10,21 %	12,99 %	14,30 %	15,31 %	16,57 %
12-15 Jahre	9,07 %	8,44 %	7,15 %	5,46 %	5,35 %	5,73 %	5,82 %	5,99 %	6,21 %	6,86 %	7,40 %
16-20 Jahre	11,13 %	10,65 %	7,78 %	3,84 %	3,78 %	3,71 %	3,69 %	3,77 %	3,65 %	3,88 %	4,07 %
mehr als 20 Jahre	5,25 %	6,18 %	7,71 %	4,76 %	5,07 %	5,20 %	5,28 %	6,30 %	6,55 %	6,81 %	6,54 %
Betriebsgröße	24,55 %	25,61 %	27,97 %	32,32 %	37,49 %	36,92 %	39,09 %	41,36 %	40,75 %	43,97 %	47,20 %
<20 Beschäf- tigte	23,25 %	23,80 %	24,68 %	31,72 %	29,28 %	30,97 %	31,53 %	33,27 %	33,35 %	31,39 %	30,50 %
20-100 Be- schäftigte	25,42 %	25,06 %	24,52 %	22,95 %	21,45 %	21,74 %	20,77 %	19,18 %	19,74 %	19,01 %	17,54 %
100-500 Be- schäftigte											

Tab. 5 (Fortsetzung)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
~500 Beschäftigte	26,78 %	25,53 %	22,82 %	13,01 %	11,78 %	10,38 %	8,61 %	6,19 %	6,16 %	5,62 %	4,75 %
Personalstruktur											
Anteil Azubi	5,98 %	6,00 %	5,80 %	6,89 %	7,76 %	8,18 %	8,23 %	7,77 %	7,64 %	7,74 %	7,91 %
<i>Blue-collar</i> -Arbeiter	54,11 %	53,68 %	53,02 %	54,86 %	53,93 %	54,83 %	55,02 %	53,74 %	52,71 %	51,54 %	50,66 %
<i>White-collar</i> -Arbeiter	39,92 %	40,32 %	41,17 %	38,24 %	38,31 %	36,98 %	36,75 %	38,49 %	39,66 %	40,73 %	41,43 %
Qualifikation, ohne Berufsausbildung	25,22 %	24,70 %	22,94 %	17,79 %	17,98 %	17,99 %	17,87 %	18,20 %	17,96 %	17,87 %	17,09 %
Anteile mit Berufsausbildung	68,20 %	68,90 %	69,85 %	72,77 %	72,13 %	72,25 %	72,12 %	72,02 %	71,71 %	71,54 %	71,20 %
mit Hochschulabschluss	5,94 %	5,80 %	6,02 %	7,46 %	7,41 %	7,70 %	7,68 %	7,42 %	7,85 %	7,96 %	8,70 %
Berufsgruppenanteile											
manuelle + qualif. Dienstleistungen	27,88 %	27,60 %	27,35 %	30,65 %	31,61 %	31,91 %	32,67 %	31,76 %	31,36 %	31,66 %	31,06 %
qualif Angest ++ techn. Dienste	53,50 %	53,72 %	54,06 %	48,48 %	47,81 %	48,03 %	47,81 %	48,82 %	48,83 %	48,81 %	48,41 %
Manager, Professionen	7,14 %	7,27 %	7,11 %	8,07 %	7,94 %	7,98 %	7,67 %	7,64 %	7,79 %	7,99 %	8,49 %
einfache Dienste	11,48 %	11,41 %	11,48 %	12,80 %	12,64 %	12,08 %	11,85 %	11,78 %	12,03 %	11,55 %	12,04 %
Anteil Deutsche	89,02 %	89,56 %	89,52 %	94,63 %	94,80 %	95,54 %	95,89 %	95,08 %	94,81 %	94,85 %	95,28 %
Anteil Männer	69,81 %	69,47 %	69,30 %	67,99 %	67,33 %	68,40 %	68,36 %	68,52 %	67,88 %	67,12 %	66,43 %
Organisationsstruktur											
Anteil innovativer Betriebe	50,73 %	6,08 %	23,02 %	24,83 %	27,91 %	35,39 %	20,38 %	22,68 %	31,27 %	–	–
Anteil von Betrieben in kreativen Branchen	52,48 %	54,14 %	55,11 %	57,48 %	58,17 %	57,69 %	55,08 %	58,23 %	58,35 %	57,91 %	58,62 %

Tab. 5 (Fortsetzung)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Anteil von Betrieben											
in Westdeutschland gegründet vor 1990	100,00 %	100,00 %	100,00 %	50,10 %	49,34 %	48,05 %	46,63 %	62,49 %	65,05 %	67,33 %	64,69 %
Betriebsrat mit neuester Prod.technik	96,77 %	90,67 %	82,58 %	44,64 %	40,96 %	41,68 %	41,63 %	54,56 %	54,19 %	64,36 %	60,30 %
mit öffentlicher Förderung die FKMangel befürchten	61,37 %	60,58 %	58,68 %	47,63 %	45,00 %	43,07 %	41,43 %	39,07 %	39,22 %	37,52 %	38,88 %
in ausländischem Eigentum	29,78 %	24,04 %	23,38 %	25,11 %	23,07 %	23,02 %	22,56 %	23,10 %	19,67 %	19,27 %	19,04 %
die Weiterbildung fördern	32,03 %	18,55 %	–	–	44,61 %	45,71 %	53,90 %	37,50 %	36,40 %	35,92 %	33,52 %
die Ausbildung betreiben	48,94 %	43,92 %	41,92 %	17,25 %	29,28 %	20,83 %	42,70 %	50,13 %	34,51 %	28,75 %	0,00 %
Einzel- u. Personengesell. GmbH u. Kapital- gesellschaft	0,00 %	0,00 %	0,12 %	1,94 %	4,33 %	4,77 %	5,30 %	6,88 %	7,05 %	6,45 %	6,24 %
Körperschaft öffentl., Rechts Bergbau/ Energie	69,70 %	65,59 %	65,70 %	76,79 %	76,28 %	78,71 %	79,41 %	64,30 %	66,92 %	68,11 %	67,75 %
Bau	76,42 %	73,99 %	71,79 %	65,17 %	67,38 %	67,51 %	67,31 %	64,63 %	49,46 %	45,78 %	43,34 %
Schwerindustrie, Invest.gü. Spezialindustrie	26,71 %	28,60 %	26,57 %	27,00 %	28,50 %	30,15 %	30,76 %	30,70 %	28,05 %	27,86 %	28,29 %
	71,85 %	69,96 %	72,30 %	72,05 %	70,52 %	68,83 %	68,07 %	68,41 %	70,99 %	71,02 %	70,50 %
	1,43 %	1,44 %	1,13 %	0,95 %	0,98 %	1,03 %	1,17 %	0,89 %	0,96 %	1,12 %	1,21 %
	4,50 %	4,85 %	4,95 %	5,29 %	5,15 %	4,90 %	4,84 %	3,83 %	3,78 %	4,32 %	4,47 %
	8,73 %	8,13 %	8,28 %	16,06 %	16,17 %	17,57 %	14,80 %	14,09 %	12,95 %	12,01 %	11,25 %
	19,19 %	18,39 %	17,04 %	13,72 %	12,88 %	13,41 %	15,06 %	16,32 %	15,85 %	15,76 %	15,26 %
	14,80 %	13,77 %	13,59 %	9,54 %	9,14 %	9,15 %	10,72 %	8,19 %	8,13 %	7,80 %	7,45 %

Tab. 5 (Fortsetzung)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Konsumgüter- industrie	16,69 %	16,81 %	16,28 %	12,69 %	12,25 %	13,62 %	14,85 %	13,31 %	13,21 %	13,14 %	12,39 %
Handel, Vertrieb	15,83 %	16,89 %	16,80 %	15,11 %	14,74 %	13,60 %	12,88 %	16,37 %	16,15 %	15,69 %	15,29 %
Unt. Dienst- leistungen	5,80 %	6,24 %	6,38 %	6,75 %	7,65 %	7,23 %	6,92 %	10,35 %	11,10 %	12,04 %	14,04 %
öffentliche Verwaltung	4,07 %	4,50 %	4,79 %	6,08 %	6,97 %	6,42 %	6,54 %	6,75 %	7,68 %	8,27 %	8,71 %
Konsum Dienst- leistungen	8,67 %	9,08 %	10,10 %	12,26 %	12,83 %	11,75 %	10,94 %	8,90 %	9,20 %	8,87 %	9,12 %
andere Dienst- leistungen	1,73 %	1,34 %	1,78 %	2,51 %	2,23 %	2,34 %	2,45 %	1,89 %	1,95 %	2,08 %	2,03 %
Finanzstruktur											
Exportanteil	13,99 %	12,97 %	12,64 %	8,36 %	7,91 %	7,68 %	7,85 %	8,58 %	8,53 %	8,75 %	8,73 %
log Investitionen/Mitarbeiter	7,71	7,09	6,99	6,97	6,64	6,58	6,63	6,63	6,61	6,06	5,73
log Kapitalstock/Mitarbeiter	8,76	8,87	9,12	8,73	8,92	8,88	8,92	8,61	8,68	8,69	8,29
log Produktivität/Mitarbeiter	11,01	11,03	11,06	10,92	10,83	10,83	10,84	10,89	10,90	11,01	11,01

Literatur

- ADDISON, J. T., SCHANK, T., SCHNABEL, C., and WAGNER, J.: German works councils in the production process. IZA Discussion Paper 21 (2003)
- ALDA, H., BENDER, S., and GARTNER, H.: The linked employer-employee dataset of the IAB (LIAB). IAB Discussion Paper 6 (2005)
- ANCONA, D. G., and CALDWELL, D. F.: Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science: INFORMS* 3/3, 321–341 (1992)
- ASTOR, M., und JASPER, G.: Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit (2001)
- AUBERT, P., and CRÉPON, B.: Age, wage and productivity: Firm-level evidence. *Economie et Statistiques* 368/2003, 95–119 (2006)
- AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A., and MCDANIEL, M. A.: Age and work performance in nonmanagerial jobs: The Effects of experience and occupational type. *The Academy of Management Journal* 33/2, 407–422 (1990)
- BELLMANN, L., BENDER, S., und KÖLLING, A.: Der Linked Employer-Employee-Datensatz aus IAB-Betriebspanne und Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit (LIAB). *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 250, 21–30 (2002)
- BELLMANN, L., KISTLER, E., und WAHSE, J.: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweise gegenüber älteren Arbeitnehmern. *Das Parlament* 20 (12. Mai), 25–34 (2003)
- BELLMANN, L., KISTLER, E., und WAHSE, J.: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht 21 (2007)
- BIB: Bevölkerung – Sonderheft. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004
- BIRG, H.: Dynamik der demographischen Alterung, Bevölkerungsschrumpfung und Zuwanderung in Deutschland. *Das Parlament*. 20 (12. Mai), 5–17 (2003)
- BÖRSCH-SUPAN, A.: Labor market effects of population aging. *Labour* 17, 5–44 (2003)
- BÖRSCH-SUPAN, A., DÜZGÜN, I., und WEISS, M.: Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung. MEA Discussion Paper Series 73 (2005)
- BUCK, H., and DWORSCHAK, B.: Ageing and Work in Europe. Booklet series: Demography and Employment. Stuttgart 2003
- BUSCH, R. (Ed.): Altersmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. München: Rainer Hampp Verlag 2004
- CHARNESS, G., and VILLEVAL, M.-C.: Cooperation, Competition, and Risk Attitudes: An Intergenerational Field and Laboratory Experiment. IZA Discussion Paper Series 2574 (2007)
- CLEVELAND, J. N., and LIM, A. S.: Employee age and performance in organizations. In: SHULTZ, K. S., and ADAMS, G. A. (Eds.): *Aging and Work in the 21st Century*; pp. 32–90. Mahwah: Lawrence Erlbaum Assoc Inc 2007
- CREMER, J.: Cooperation in ongoing organizations. *The Quarterly Journal of Economics* 101/1, 33–50 (1986)
- DAVERI, F., and MALIRANTA, M.: Age, seniority and labour costs: lessons from the Finnish IT revolution. *Economic Policy* 22/49, 117–175 (2007)
- FUCHS, J.: Rente mit 67; Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik. IAB Kurzbericht. 16 (2006)
- FUCHS, J., und DÖRFLER, K.: Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB Kurzbericht 11, 1–5 (2005)
- FUCHS, J., und SÖHNELEIN, D.: Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050. IAB Forschungsbericht 16, 1–50 (2005)
- GARTNER, H.: The imputation of wages above the contribution limit with the German IAB employment sample. *FDZ Methodenreport* 2 (2005)
- GIBBONS, R., and WALDMAN, M.: Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms. *Journal of Labor Economics* 24/1, 59–107 (2006)
- GRUND, C., and WESTERGÅRD-NIELSEN, N.: Age Structure of the Workforce and Firm Performance. IZA Discussion Paper Series 1816 (2005)
- HALTIWANGER, J. C., LANE, J. I., and SPLETZER, J. R.: Wages, productivity, and the dynamic interaction of businesses and workers. *Labour Economics* 14, 575–602 (2007)
- HAMILTON, B. H., NICKERSON, J. A., and OWAN, H.: Diversity and Productivity in Production Teams. Washington University in St. Louis Working Paper. November 2004 – olin.wustl.edu (2004)

- HARRISON, D. A., and KLEIN, K. J.: What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review* 3/4, 1199–1228 (2007)
- HEMPELL, T.: What's spurious, what's real? Measuring the productivity impacts of ICT at the firm-level. *Empirical Economics* 30, 427–464 (2005)
- HORWITZ, S. K., and HORWITZ, I. B.: The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management* 33/6, 987–1015 (2007)
- ILMAKUNNAS, P., and MALIRANTA, M.: Aging, Labor Turnover and Firm Performance. *Keskusteluaiheita – Discussion Papers* 1092 (2007)
- IRANZO, S., SCHIVARDI, F., and TOSETTI, E.: Skill dispersion and firm productivity: An analysis with employer-employee matched data. *Banca d'Italia temi di discussione del servizio studi* 577 (2006)
- IWD: Demographie; Tropfen auf den heißen Stein. *IWD* 32/5, 8 (2006)
- JACKSON, S. E.: Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In: WORCHEL, S., WOOD, W., and SIMPSON, J. A. (Eds.): *Group Process and Productivity*. London, New Delhi: Sage Publications 1992
- JACKSON, S. E., and JOSHI, A.: Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior* 25/6, 675–702 (2004)
- JACKSON, S. E., JOSHI, A., and ERHARDT, N. L.: Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management* 29/6, 801–830 (2003)
- JANIS, I. L.: *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company 1982
- JASPER, G.: Unterschiedliche Potentiale jüngerer und älterer Mitarbeiter erschliessen und nutzen. In: BUSCH, R. (Ed.): *Altersmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit*. S. 219–240. München: Rainer Hampp Verlag 2004
- JOHNSON, M. L. (Ed.): *Age and Ageing*. Cambridge: Cambridge University Press 2005
- KILDUFF, M., ANGELMAR, R., and MEHRA, A.: Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science* 11/1, 21–34 (2000)
- LAU, D. C., and MURNIGHAN, J. K.: Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal* 48/4, 645–659 (2005)
- LAZEAR, E. P.: *Personnel Economics for Managers*. New York: Wiley 1998
- LAZEAR, E. P.: Globalisation and the market for team-mates. *The Economic Journal* 109/454, C15–C40 (1999)
- MAS, A., and MORETTI, E.: *Peers at Work*. (2006)
- MILLIKEN, F. J., and MARTINS, L. L.: Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review* 21/2, 402–433 (1996)
- NICHOLSON, S., PAULY, M. V., POLSKY, D., SHARDA, C., SZREK, H., and BERGER, M. L.: *Measuring the Effects of Workless on Productivity with Team Production*. NBER Working Paper Series 10632 (2004)
- NIENHÜSER, W.: *Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1998
- OECD: *Ageing and Employment Policies*. Paris and Washington, D. C. 2005
- O'REILLY, C. A., CALDWELL, D. F., and BARNETT, W. P.: Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly* 34/1, 21–37 (1989)
- PAGE, S. E.: *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press 2007
- PELLED, L. H., EISENHARDT, K. M., and XIN, K. R.: Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly* 44/1, 1–28 (1999)
- PITCHER, P., and SMITH, A. D.: Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science* 12/1, 1–18 (2001)
- PRAT, A.: Should a team be homogeneous? *European Economic Review* 46/7, 1187–1207 (2002)
- RICHARD, O. C., and SHELOR, R. M.: Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management* 13/6, 958–974 (2002)
- SCHNEIDER, L.: Mit 55 zum alten Eisen? Eine Analyse des Alterseinflusses auf die Produktivität anhand des LIAB. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 40/1, 77–97 (2007)
- SCHNEIDER, M.: „Strategische Komplementaritäten“ und das Management intangibler Ressourcen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)* 53/9, 589–604 (2001)
- SHORE, L. M., GOLDBERG, C. B., and CLEVELAND, J. N.: Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology* 88/3, 529–537 (2003)
- SKIRBEKK, V.: *Why Not Start Younger? Implications of the Timing and Duration of Schooling for Fertility, Human Capital, Productivity, and Public Pensions*. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis 2005

- STAEHLE, W. H.: Management. München: Vahlen Verlag 1999
- STAUDINGER, U.: Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: Eine interdisziplinäre Perspektive. ZFBF Schmalenbachs Business Review 58/5, 690–698 (2006)
- STOCK, R.: Drivers of team performance: What do we know and what have we still to learn? ZFBF Schmalenbach Business Review 56, 274–306 (2004)
- STUMPF, S.: Zur Bedeutung der Aufgabenstellung für die Effektivität plurikultureller Arbeitsgruppen. In: WITTE, E. H. (Ed.): Sozialpsychologie interkultureller Beziehungen. Lengerich: Pabst Science Publishers 2002
- TSCHAN, F., und SEMMER, N. K.: Wenn alle dasselbe denken: Geteilte Mentale Modelle und Leistung in der Teamarbeit. In: FISCH, R., BECK, D., und ENGLISH, B. (Eds.): Projektgruppen in Organisationen. Göttingen: Hogrefe-Verlag 2001
- WIERSEMA, M. F., and BIRD, A.: Organizational demography in japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. Academy of Management Journal 36/5, 996–1025 (1993)
- ZENGER, T. R., and LAWRENCE, B. S.: Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. Academy of Management Journal 32/2, 353–376 (1989)
- ZWICK, T.: Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): Altern, Arbeit und Betrieb. (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina Bd. 101, 365, 65–78 (2009)

Stephan VEEN
Universität Zürich
Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Lehrstuhl für BWL, insb. empirische Methodik der
Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 44 634 42 81
Fax: +41 44 634 43 70
E-Mail: stephan.veen@isu.uzh.ch

Prof. Dr. Uschi BACKES-GELLNER
Universität Zürich
Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Lehrstuhl für BWL, insb. empirische Methodik der
Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 44 634 42 81
Fax: +41 44 634 43 70
E-Mail: backes-gellner@isu.uzh.ch

Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich

Thomas ZWICK (München)

Mit 5 Abbildungen und 3 Tabellen

Zusammenfassung

Betriebe können ihre Mitarbeiter durch eine verzögerte Entlohnung an sich binden und sie zu einer angemessenen Arbeitsanstrengung bewegen. Die Beschäftigten zahlen hier in den ersten Jahren der Betriebszugehörigkeit ein sogenanntes Lohnpfand, indem sie eine Entlohnung akzeptieren, die unterhalb ihrer Produktivität liegt. Ab einer bestimmten Dauer der Betriebszugehörigkeit zahlt der Betrieb das Lohnpfand durch eine Entlohnung oberhalb der Produktivität zurück. Deshalb versuchen die Beschäftigten, möglichst lange im Betrieb zu bleiben, um die Rückzahlungsperiode zu maximieren und nicht durch Bummeln eine mögliche Entlassung zu provozieren. Eine verzögerte Entlohnung bedeutet, dass die Löhne aufgrund der Betriebszugehörigkeit steigen und von der Produktivitätserhöhung entkoppelt sind.

Senioritätslöhne reduzieren die Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten Älterer und sind deshalb eine wichtige Information zur Erklärung der Schwierigkeiten Älterer, eine neue Stelle zu finden. Um einen Eindruck von der Relevanz verzögerter Entlohnung im Laufe der Betriebszugehörigkeit in Deutschland zu bekommen, berechnet dieser Beitrag die Höhe der Senioritätsentlohnung für unterschiedliche Länder. Aufbauend auf der Schätzmethode von TOPEL (1991) wird der Einfluss von Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit auf die Lohnentwicklung empirisch getrennt. Durch die Nutzung der gleichen Schätzmethode kann deutlich gemacht werden, dass in Deutschland die Löhne im Verlauf der Betriebszugehörigkeit deutlich stärker steigen als in Frankreich, Portugal, Dänemark, Großbritannien und den USA.

Abstract

Companies pay their employees deferred wages in order to bind them and induce them not to shirk. The employees first pay a wage bond by accepting a wage below their productivity in their first years of seniority. After some years in the same company, they get back this bond by earning more than their productivity. The employees therefore try to stay in the company as long as possible in order to maximize the pay-back period and not to shirk in order not to risk to be fired. A deferred wage payment means that wages increase with seniority and are independent of changes in productivity.

Seniority wages reduce the chances of older employees to be re-employed and therefore they are an important argument in the explanation of the difficulties of older unemployed to find a new job. In order to get an impression of the relevance of deferred compensation in Germany, this contribution calculates seniority wages for different countries. Based on the estimation method by TOPEL (1991), the impact of experience and seniority on wages is empirically separated. Using the same estimation method allows us to show that in Germany seniority wages are higher than in France, Portugal, Denmark, Great Britain, and the USA.

1. Einleitung

Es ist eine weithin bekannte Tatsache, dass Löhne mit der Betriebszugehörigkeit und mit dem Alter steigen. Zudem steigt der Durchschnittslohn beinahe kontinuierlich im Altersverlauf. Die Lohnsteigerungen im Altersverlauf sind dabei positiv mit der Ausbildungshöhe korreliert und zudem im öffentlichen Sektor stärker als im privaten Sektor (vgl. die Tabellen 4.2 und 4.3 in *OECD 2005*).

In Deutschland gibt es kaum tarifvertragliche Regelungen, die eine automatische Lohn-erhöhung mit dem Alter oder der Betriebszugehörigkeit vorschreiben. Es gibt jedoch eine Reihe von Tarifverträgen, in denen Mitarbeiter mit zunehmendem Alter oder Betriebszugehörigkeit in höhere Tarifstufen aufrücken können (*BISPINCK 2006*). Hier muss zwischen Lohn- und Gehaltsgruppen unterschieden werden. In den Lohngruppen für die gewerblichen Beschäftigten finden sich kaum altersbezogene Differenzierungen. Das Alter spielt nur eine indirekte Rolle, weil mit zunehmender Berufserfahrung ein Aufrücken in höhere Lohngruppen möglich wird. Bei Gehalts- bzw. Entgeltgruppen für Angestellte bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insgesamt ist eine direkte Altersankoppelung allenfalls bei jüngeren Beschäftigten in den unteren Gruppen verbreitet. Mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes reicht die Staffelung nicht über das 28. Lebensjahr hinaus und betrifft somit wiederum die älteren Beschäftigten nicht. In manchen Tarifverträgen gibt es jedoch eine Verknüpfung der Entlohnung mit der Anzahl der Berufsjahre. Diesbezügliche Regelungen weisen eine Spannweite von zwei bis maximal 21 Jahren auf. Allerdings wird das Senioritätsprinzip in neueren Tarifverträgen immer weiter zurückgedrängt.

Für ältere Beschäftigte bzw. Beschäftigte mit einem Minimum an Betriebszugehörigkeit greifen allerdings besondere Regelungen für die Verdienstsicherung beispielsweise bei Abgruppierungen, bei Rationalisierungsmaßnahmen, Leistungsminderung, Arbeitsunfällen oder bei Berufsunfähigkeit. *BISPINCK (2006)* verweist schließlich auf die weite Verbreitung stärkerer Schutzbestimmungen Älterer bei Kündigungen, mit der Betriebszugehörigkeit steigende Abfindungsrechte bei Arbeitsplatzabbau sowie Verpflichtungen zur Zahlung von Krankengeld. Diese Tarifregelungen könnten sich positiv auf Lohnerhöhungen mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer auswirken.

Die bisher beobachteten Steigerungen der Entlohnung mit zunehmendem Alter sind dennoch in Deutschland im internationalen Vergleich relativ stark. So liegen die Durchschnittslöhne der über 50-Jährigen Männer mehr als 150% höher als der 25–29-Jährigen. Ältere Frauen erreichen allerdings nur durchschnittliche Werte um 120% im Vergleich zu jüngeren erwerbstätigen Frauen. Nur in Frankreich sind die relativen Durchschnittslöhne der über 50-jährigen Beschäftigten im Vergleich zu den Jüngeren höher, in Großbritannien sinken die relativen Löhne der Männer im Durchschnitt bereits ab ca. 40 Jahren und bei Frauen ab ca. 35 Jahren und liegen am Ende des Berufslebens sogar unter den Löhnen der jüngsten Beschäftigtenkohorte. Auch in Großbritannien, Schweden und den Niederlanden liegen die relativen durchschnittlichen Vergleichslöhne älterer Kohorten beinahe immer unterhalb der deutschen Werte (*OECD 2005*). *FUNK (2004)* findet in einem deskriptiven Vergleich ebenfalls relativ hohe Löhne der Beschäftigten im Alter von 60–64 Jahren im Vergleich zu Beschäftigten im Alter von 25–29 Jahren in Deutschland und der Schweiz. Diese Differenzen sind insbesondere in Großbritannien gering, während Finnland, Schweden, die Niederlande und die USA in dieser Studie mittlere Positionen einnehmen.

Dabei gibt es aus ökonomischer Sicht mehrere Gründe für mit dem Alter bzw. mit der Betriebszugehörigkeit steigende Löhne. Traditionell werden mit der Betriebszugehörigkeitsdauer steigende Löhne mit dem Gewinn von spezifischem Humankapital während der Tätigkeit in einem Betrieb begründet (BECKER 1964). Es wird hierbei argumentiert, dass der Betrieb die Mitarbeiter für ihre Anstrengungen belohnt, durch Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz die Produktivität zu erhöhen. Dieses spezifische Wissen führt jedoch nicht zu einer Erhöhung der Produktivität bei anderen Arbeitgebern. Somit verlieren die Beschäftigten diesen Lohnanteil bei einem Wechsel des Arbeitgebers, was gleichzeitig auch den Verlust der Seniorität mit sich bringt.

Ein weiteres Argument für mit der Betriebszugehörigkeit steigende Löhne sind Lohnpolitiken von Firmen, die die Mitarbeiter an den Betrieb binden sollen und sie motivieren. Hier bieten die Unternehmen bewusst Lohnsteigerungen, die steiler sind als die Produktivitätssteigerungen der Beschäftigten. Sie werden allerdings mit Lohnabschlägen am Anfang der Karriere „vorfinanziert“ (LAZEAR und ROSEN 1981). LAZEAR (1979, 1981) weist darauf hin, dass Unternehmen mit ihren Beschäftigten diese impliziten Verträge abschließen können, bei denen Beschäftigte bei geringer Seniorität Löhne unterhalb ihrer Produktivität und gegen Ende der Karriere einen über der Produktivität liegenden Lohn bekommen. Ein Grund hierfür kann sein, Mitarbeiter durch ein Lohnpfand langfristig an das Unternehmen zu binden, oder sie vom Bummeln abzuhalten, indem bei Fehlverhalten mit einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses gedroht werden kann. Dies bedeutet für den Mitarbeiter, dass dann das Lohnpfand nicht vollständig zurückgezahlt wird und die hohen Löhne am Ende der Karriere nicht erzielt werden können. Das Unternehmen spart sich hierbei alternative Anreizsysteme zur Motivationssteigerung und Betriebsbindung der Mitarbeiter. Dies ist effizient, da es dabei im Durchschnitt die Lohnsumme eines Beschäftigten nicht erhöhen muss – die Entlohnung wird lediglich verzögert. Dieses Argument könnte insbesondere für Deutschland mit seinen international gesehen relativ langen Verweildauern in Betrieben zutreffen.

Darüber hinaus weisen viele Untersuchungen jedoch darauf hin, dass der beobachtete positive Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeit und Löhnen nicht nur auf den Zuwachs von spezifischem Humankapital und ein damit einhergehendes steiles Lohnprofil zurückzuführen sind, sondern auch darauf, dass beispielsweise besonders gut auf eine Stelle passende Mitarbeiter oder besonders motivierte Mitarbeiter tendenziell länger im Betrieb bleiben als Mitarbeiter, die ihre Position durch einen Arbeitgeberwechsel noch verbessern können oder die sich im Laufe der Beschäftigung als nicht so produktiv erweisen wie erhofft (TOPEL 1991). Der Grund ist zum einen, dass Unternehmen die besonders gut geeigneten bzw. besonders gut zum Unternehmen passenden Beschäftigten durch Lohn-erhöhungen an sich binden wollen, zum anderen dürften diese Beschäftigten geringere Lohnangebote von anderen Unternehmen bekommen, die sie zu einem Betriebswechsel animieren. Dies bedeutet, dass für die Beschäftigtengruppe, die von vornherein besonders gut auf eine Arbeitsstelle passt, die Löhne möglicherweise bereits beim Arbeitsplatzeinstieg höher waren und sie (deswegen) länger in dieser Stellung verbleiben. Mit anderen Worten: Wenn die Passgenauigkeit in einer Arbeitsstelle hoch ist, verdienen die Beschäftigten möglicherweise von Anfang an mehr und bleiben auch länger auf dieser Stelle.

Der in Querschnittsuntersuchungen gefundene positive Zusammenhang zwischen einer langen Betriebszugehörigkeit und einer vergleichsweise hohen Entlohnung kann somit nicht ausschließlich mit der Senioritätsentlohnung erklärt werden. Dies ist leicht anhand von Abbildung 1 zu erkennen. Hier werden zwei unterschiedliche Typen von Mitarbeitern

dargestellt. Typ I weist im Vergleich zu Typ II eine relativ geringe Passgenauigkeit zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses auf und eine stärkere Senioritätsentlohnung. In einer Querschnittsbetrachtung weist aber Typ II bis zum Zeitpunkt t einen höheren Lohn auf als Typ I. Hieraus würde fälschlicherweise auf eine stärkere Senioritätsentlohnung für Typ II geschlossen, da jeweils die absoluten Lohnhöhen zum Zeitpunkt der Betriebszugehörigkeit miteinander verglichen werden, anstatt, wie es richtig – aber nur mit Panelschätzungen möglich – wäre, die Lohnsteigerungen zu vergleichen. Um also das tatsächliche Ausmaß von Senioritätsentlohnung bestimmen zu können, müssen im Zeitverlauf die Lohnsteigerungen betrachtet werden.

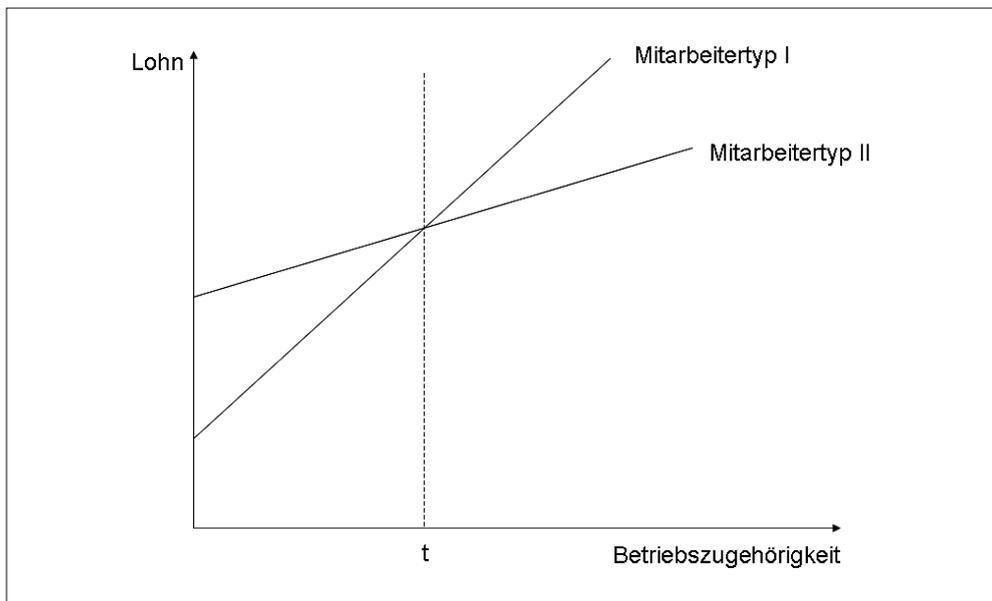


Abb. 1 Lohnentwicklung bei Mitarbeitern unterschiedlichen Typs (I und II)

In diesem Beitrag¹ wird der Versuch unternommen, beide Erklärungen für den Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeitsdauer und individuellen Löhnen – Passgenauigkeit und „wahre“, d. h. durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit getriebene, Senioritätsentlohnung – zu trennen. Hierbei wird die inzwischen klassische zweistufige Herangehensweise von Robert TOPEL (1991) angewandt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die erstmals für Deutschland berechneten Ergebnisse direkt mit denjenigen von Studien für andere Länder verglichen werden können und somit die von den OECD-Daten nahegelegte These überprüft werden kann, dass die Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich relativ stark ist (OECD 2005, S. 17). Zudem kann im Rahmen von Sensitivitätsanalysen gezeigt werden, inwieweit unterschiedliche Schätzmethoden sowie Datenquellen und die dabei genutzten Annahmen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

¹ Die Datenbasis dieses Beitrags ist das Querschnittmodell (Version 1) des *Linked-employer-employee*-Datensatzes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (LIAB, Wellen 1998–2004). Der Datenzugang erfolgte über Gastaufenthalte und kontrollierte Fernauswertungen am Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

2. Berechnung der Senioritätsentlohnung

In diesem Abschnitt wird gezeigt, wie die „wahre“ Senioritätsentlohnung empirisch getrennt werden kann von individuellen Charakteristiken des Arbeitnehmers und somit der Passgenauigkeit des Arbeitsplatzes auf den Beschäftigten (TOPEL 1991). Hierfür ist es notwendig, Lohnsteigerungen anstatt Lohnniveaus im Laufe der Betriebszugehörigkeit zu untersuchen, da dadurch die zeitinvarianten individuellen Unterschiede zwischen den Beschäftigten, wie z. B. die Passgenauigkeit, herausfallen. Im ersten Schätzschritt werden die Lohnsteigerungen, gegeben die Person verbleibt im gleichen Unternehmen, berechnet. Hierbei können allerdings zunächst die Einflüsse der Betriebszugehörigkeit sowie der Berufserfahrung nicht getrennt berechnet werden, da beide Werte parallel jedes Jahr um eins steigen, wenn der Beschäftigte nicht den Arbeitgeber wechselt. Wir kennen nun jedoch die durchschnittliche Lohnsteigerung in Abhängigkeit von Berufs- und Betriebserfahrung. Im zweiten Schritt wird in einer Querschnittsregression der Einfluss der bisherigen Berufserfahrung zu Beginn eines neuen Beschäftigungsverhältnisses auf den Lohn berechnet. Hierfür werden bei allen Beschäftigten mit mehr als einem Jahr Betriebserfahrung die durchschnittlichen Lohnsteigerungen im aktuellen Beschäftigungsverhältnis vom Gesamtlohn abgezogen. Der Nettolohn wird anschließend mit der Anzahl der Berufsjahre vor Eintritt in das aktuelle Beschäftigungsverhältnis und anderen individuellen Charakteristiken erklärt. Wenn die Rendite der Berufserfahrung aus der zweiten Schätzstufe von der Gesamtrendite von Berufs- und Betriebserfahrung in der ersten Schätzstufe abgezogen wird, erhält man schließlich den wahren Wert der Senioritätsentlohnung.

Im ersten Schätzschritt wird somit das Wachstum des Reallohnes beim gleichen Arbeitgeber erklärt durch die Erhöhung von Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung. Dabei werden auch zweite, dritte und vierte Potenzen der Betriebszugehörigkeitsdauer und Berufserfahrung einbezogen, um auch nichtlinear verlaufende Zusammenhänge zwischen Betriebszugehörigkeit und Lohn bzw. Berufserfahrung und Lohn abbilden zu können.

$$\Delta w = \alpha_1 \Delta t + \alpha_2 \Delta t^2 + \alpha_3 \Delta t^3 + \alpha_4 \Delta t^4 + \beta_1 \Delta e^2 + \beta_2 \Delta e^3 + \beta_3 \Delta e^4 + \varepsilon \quad [1]$$

Dabei ist w der Reallohn, t die Betriebszugehörigkeit, e die Berufserfahrung, ε ein Fehlerterm und Δ symbolisiert die zeitliche Differenz. Bei dieser Spezifikation ist zu berücksichtigen, dass bei Beschäftigten, die im gleichen Betrieb verbleiben, der lineare Term der Betriebszugehörigkeit sowie der Berufserfahrung von Jahr zu Jahr jeweils um eins steigt. Dies bedeutet, dass der Einfluss des linearen Berufserfahrungs- sowie Betriebszugehörigkeitsterms nur gemeinsam mit dem Koeffizienten α_1 gemessen werden kann. Im Folgenden wird gezeigt, wie der Einfluss von Betriebszugehörigkeit sowie Berufserfahrung auf die Lohnsteigerung empirisch getrennt werden kann.

Aus Gleichung [1] wird die durchschnittliche jährliche Lohnerhöhung für jeden Arbeitnehmer in Abhängigkeit der Berufserfahrung und der Betriebszugehörigkeit berechnet. Diese Lohnerhöhung nach dem Beginn des Beschäftigungsverhältnisses wird entsprechend der individuellen Berufserfahrung und der Betriebszugehörigkeit vom realen Lohn abgezogen. Der hierbei errechnete Nettolohn zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses wird schließlich erklärt durch die Berufserfahrung zu Beginn des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses und einer Reihe weiterer Kovariate (Gleichung [2]).

$$w - \gamma P = e_0 \beta_0 + F \delta + \zeta \quad [2]$$

Dabei ist γP der durchschnittliche in Gleichung [1] berechnete innerhalb des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses erzielte Lohnzuwachs auf der Basis der individuellen Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit, e_0 ist die Berufserfahrung zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses, F ein Vektor mit weiteren erklärenden Variablen für den individuellen Lohn und ζ der Fehlerterm.

Die „wahre“ Senioritätsentlohnung ist schließlich der aus Gleichung [1] errechnete Gesamteffekt von Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung α_1 abzüglich des aus Gleichung [2] errechneten individuellen Einflusses der Berufserfahrung auf den Einstiegslohn β_0 .

3. Daten

Zur Analyse von Senioritätslöhnen in Deutschland werden die Wellen 1998–2004 der Querschnittsversion des *Linked-employer-employee*-Datensatzes des IAB (LIAB) herangezogen. Auf der Unternehmensseite umfasst der LIAB die Befragungsergebnisse des IAB-Betriebspanels. Zur Verknüpfung wurden für die Individualeite des Datensatzes die Angaben sämtlicher Beschäftigter in diesen Betrieben aus der IAB-Beschäftigtenstichprobe hinzugefügt, die zum Stichtag der Befragung des IAB-Betriebspanels in den jeweiligen Betrieben gearbeitet haben (der 30. 6. jeden Jahres). Insgesamt werden hiermit rund 1,3 Mio. Beschäftigte in gut 8500 Betrieben erfasst. Zusätzlich ermöglicht die Einbeziehung von Betriebsinformationen eine bessere Bestimmung der individuellen Senioritätslöhne, da die Entwicklung der Löhne im Verlauf der Betriebszugehörigkeit durch betriebsspezifische Informationen, wie die Branche etc., zusätzlich erklärt werden kann. Beschäftigte in Unternehmen des öffentlichen Dienstes bzw. in Unternehmen, die nicht den Gewinn maximieren, werden bewusst ausgeschlossen. Zum einen gelten hier möglicherweise tariflich festgelegte Senioritätsregelungen (BISPINCK 2006), zum anderen wirken sich die unterschiedlichen Zielfunktionen dieser Unternehmen möglicherweise auch auf die Entlohnungsstruktur aus.

Es fließt das tagesgenaue Einkommen am Tag der Befragung (bzw. der durchschnittliche Lohn während des den Befragungstag überlappenden Beschäftigungszeitraums) ein. Zudem werden nur Beschäftigte in Vollzeit berücksichtigt, um Schätzfehler zu vermeiden, da die Anzahl der Arbeitsstunden nicht erfasst wird. Wie im Beitrag von TOPEL (1991) werden nur die Beschäftigten im Alter zwischen 18 und 60 Jahre in die Regression eingeschlossen. Ebenso werden keine Auszubildende berücksichtigt, da diese Personengruppe überproportionale Lohnsteigerungen aufweist. Schließlich werden Beschäftigte, die weniger als die Geringfügigkeitsgrenze verdienen oder deren Lohn um mehr als 200 % zwischen den Jahren schwankt ausgeschlossen. Um die Reallöhne zu ermitteln, wird die Inflation berücksichtigt. Bei etwa 8 % der Beschäftigten wird als Lohn die Beitragsbemessungsgrenze zur Sozialversicherung angegeben anstatt der tatsächliche (höhere) Lohn. Deshalb werden diese Werte mit Hilfe von Regressionen vorhergesagt (vgl. GARTNER 2005) und anschließend die vorhergesagten Werte verwandt. Für die Regressionen werden 20 Zellen nach Geschlecht, Ausbildung (sechs Gruppen) sowie Nationalität gebildet und für jede Zelle werden Lohnregressionen einzeln geschätzt mit den Kovariaten Betriebserfahrung, Betriebs-

erfahrung im Quadrat, Alter, Betriebssektor (16 *Dummies*), Ost-/West-Deutschland und drei *Dummy*-Variable für Ausbildungsniveau. Hierbei wird berücksichtigt, dass ab einer bestimmten Lohnhöhe die wahren Löhne nicht bekannt sind.

Auch die Betriebszugehörigkeit und die Berufserfahrung sind im LIAB-Datensatz nicht für alle Beschäftigten bekannt. Für westdeutsche Beschäftigte werden die Werte seit 1970 und für ostdeutsche Beschäftigte seit 1990 erfasst. Somit sind zwischen ca. 16% (1997) und 7% (2001) der westdeutschen und zwischen ca. 46% (1997) und 28% (2001) der ostdeutschen Werte zensiert. Diese unbekanntenen Werte werden nach der gleichen Methode wie die Löhne vorhergesagt. Da die ostdeutschen Werte somit insbesondere bei den besonders interessierenden Senioritätsdaten starke Messfehler aufweisen können, werden nur die Ergebnisse für Westdeutschland ausgewiesen. Um die Robustheit der Ergebnisse bezüglich der vorhergesagten Werte zu testen, habe ich sämtliche Regressionen auch ohne die Beschäftigten mit diesen Werten durchgeführt. Die Ergebnisse bezüglich der Senioritätsentlohnung weichen nur unwesentlich von denjenigen mit den vorhergesagten Werten ab.

Im Originalartikel von TOPEL (1991) wird nur die Senioritätsentlohnung für Männer berechnet, da sich bei Frauen bei Familienpausen zusätzliche Selektionsprobleme ergeben. Deshalb weisen wir hier ebenfalls die Werte für Männer getrennt aus und vergleichen diese Werte mit denjenigen für die gesamte Bevölkerung.

4. Internationaler Vergleich

LEFRANC (2003) präsentiert international vergleichende Schätzungen zur Senioritätsentlohnung, basierend auf der oben präsentierten Methode von TOPEL (1991) für Frankreich und die USA. Für die USA werden drei unterschiedliche Schätzungen präsentiert, die alle auf dem *Panel Study of Income Dynamics* (PSID)-Datensatz basieren. Der Originalartikel von TOPEL (1991) nutzt die Wellen 1968–1983 mit den jährlichen Durchschnitten der Stundenlöhne. LEFRANC (2003) schätzt diese Spezifikation zuerst für die Jahre 1981–1992 und argumentiert, dass jährliche Durchschnittswerte für die Entlohnung Schätzfehler hervorrufen, die den Einfluss der Betriebszugehörigkeit bei den Lohnschätzungen überschätzen. Zusätzlich verwendet er deshalb (wie diese Studie auch) die exakten Stundenlöhne zum Messzeitpunkt für den gleichen Zeitraum 1981–1992. Auf der Basis der *enquêtes emploi*, der vom französischen Statistikamt durchgeführten Arbeitsmarktbefragungen von 1990–1997, berechnet er außerdem die Senioritätsentlohnung in Frankreich. Auch hier werden die exakten Stundenlöhne zum Zeitpunkt der jährlichen Befragung herangezogen. In den Schätzungen für Deutschland werden, wie in Abschnitt 3 beschrieben, die Tageslöhne der Vollzeitbeschäftigten zum Messzeitpunkt verwandt.

In den Abbildungen 2–4 werden die durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitslohnverläufe für Frankreich, die USA und Deutschland mit einem, zehn und zwanzig Jahren Betriebszugehörigkeit dargestellt. Die internationalen Werte sind LEFRANC (2003) entnommen. Die analogen Werte für Deutschland wurden gemäß Gleichung [1] berechnet. Es zeigt sich, dass die Schätzungen für die USA stark von der Beobachtungsperiode und der Konstruktion der Lohndaten abhängen. Am ehesten sind die Ergebnisse für 1981–1992 auf Basis der exakten Lohndaten mit den Ergebnissen für Frankreich und Deutschland vergleichbar.

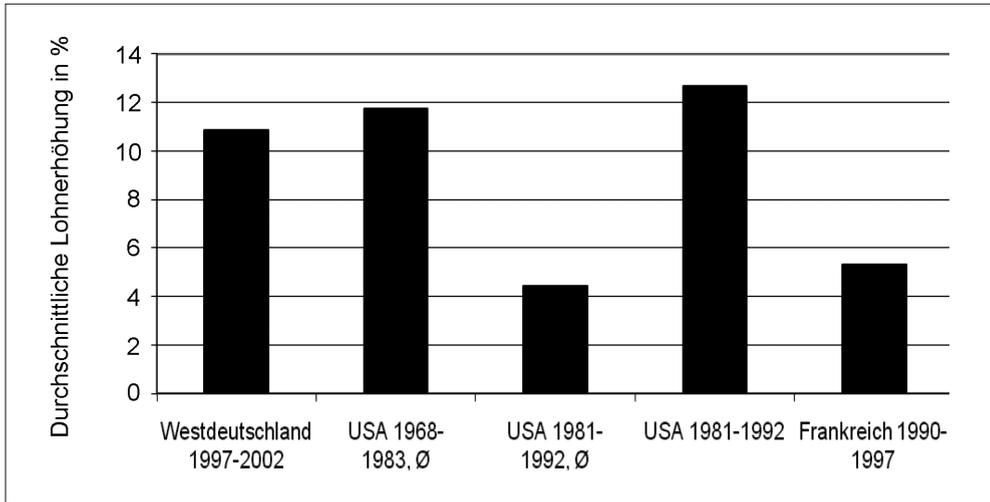


Abb. 2 Durchschnittliche Lohnerhöhung im ersten Berufsjahr, Männer (Ø = Lohndurchschnitte). Anmerkung: USA 1981–1992 Ø auf der Basis exakter Stundenlöhne und USA 1981–1992 auf der Basis von jährlichen Durchschnittslöhnen

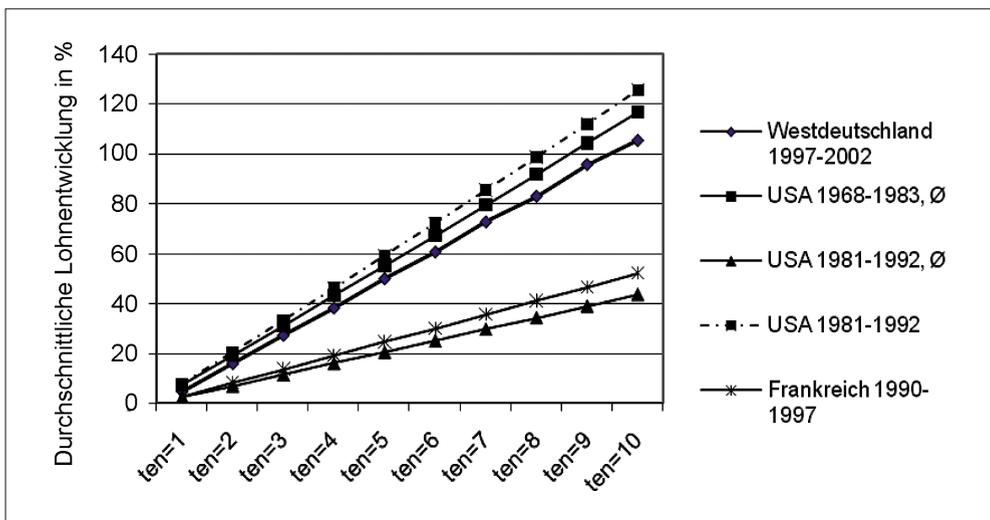


Abb. 3 Durchschnittliche Lohnentwicklung während der ersten zehn Jahre Firmenzugehörigkeit für Beschäftigte mit zehn Jahren Berufserfahrung, Männer (ten = Betriebszugehörigkeit, Ø = Lohndurchschnitte). Anmerkung: USA 1981–1992 Ø auf der Basis exakter Stundenlöhne und USA 1981–1992 auf der Basis von jährlichen Durchschnittslöhnen

Der Einfluss der Betriebszugehörigkeit auf die Lohnentwicklung in Westdeutschland liegt zwischen derjenigen in Frankreich und den USA. Die Ergebnisse des ersten Schätzschrittes – der Berechnung des Einflusses von Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung (und deren Potenzen) auf die Lohnzuwächse von Jahr zu Jahr beim gleichen Arbeitgeber gemäß Gleichung [1] – für Westdeutschland finden sich in Tabelle 1. Der Einfluss der

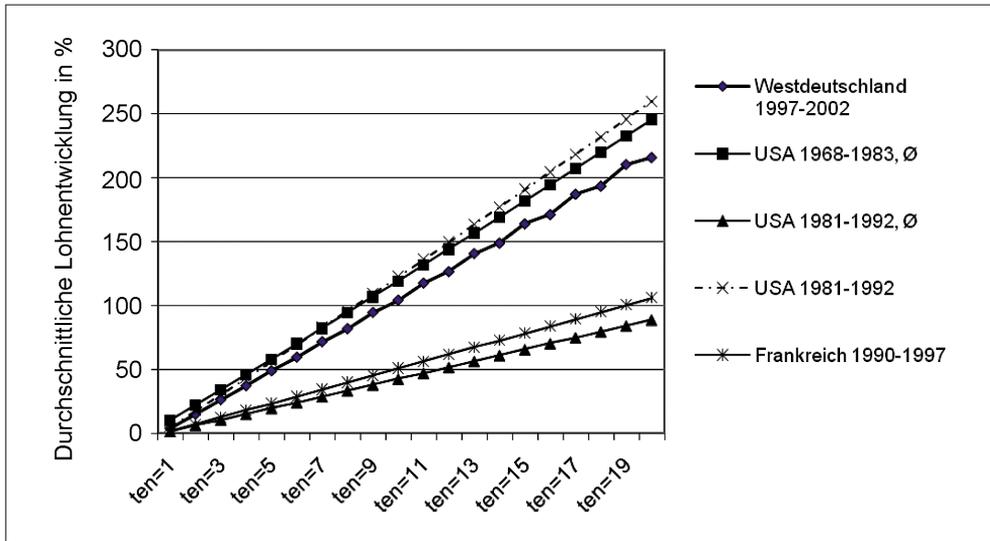


Abb. 4 Durchschnittliche Lohnentwicklung in den ersten zwanzig Jahren Betriebszugehörigkeit für Beschäftigte mit 20 Jahren Berufserfahrung, Männer (ten = Betriebszugehörigkeit, Ø = Lohndurchschnitte). Anmerkung: USA 1981–1992 Ø auf der Basis exakter Stundenlöhne und USA 1981–1992 auf der Basis von jährlichen Durchschnittslöhnen

Betriebszugehörigkeit und der Berufserfahrung ist für Männer und Frauen praktisch identisch.

Tab. 1 Jährliches Lohnwachstum im Betrieb, abhängige Variable: ln (jährliches reales Lohnwachstum), Westdeutschland. (Quelle: LIAB-Querschnittsversion, Wellen 1998–2004)

	alle		Männer	
	Koeffizient	Standardabweichung	Koeffizient	Standardabweichung
Δ Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung	0,115***	0,001	0,116***	0,000
Δ Betriebszugehörigkeit ² *100	-0,218***	0,002	-0,217***	0,003
Δ Betriebszugehörigkeit ³ *1000	0,081***	0,001	0,080***	0,001
Δ Betriebszugehörigkeit ⁴ *10 000	-0,009***	0,000	-0,009***	0,000
Δ Berufserfahrung ² *100	-0,621***	0,006	-0,596***	0,008
Δ Berufserfahrung ³ *1000	0,211***	0,002	0,196***	0,003
Δ Berufserfahrung ⁴ *10 000	-0,027***	0,000	-0,024***	0,000
Anzahl Beobachtungen	5 305 623		3 980 980	
F-Wert und Wahrscheinlichkeit F > 0	9376	Wahrscheinlichkeit < 0,01	6311	Wahrscheinlichkeit < 0,01
R ²	0,02		0,02	

Erläuterungen: Signifikanzwerte werden so ausgewiesen: * < 10%, ** < 5%, *** < 1%. Die Werte mit höheren Potenzen werden mit 100, 1000 bzw. 10 000 multipliziert, um leichter lesbare Koeffizienten zu erhalten.

5. Senioritätsentlohnung

In Tabelle 2 werden die Ergebnisse der Gleichung des zweiten Schätzschritts zur Erklärung der rechnerischen Einstiegslohne für Westdeutschland dargestellt. Die hauptsächlich interessierende Variable ist der Einfluss der bisherigen Berufserfahrung auf den Einstiegslohn. Die Regressionen zeigen, dass in der Spezifikation analog zu TOPEL (1991), d. h. unter Verwendung ausschließlich individueller Charakteristiken der Beschäftigten, ein zusätzliches Jahr Berufserfahrung den Einstiegslohn um durchschnittlich knapp 6% erhöht. Wenn dieser Wert von dem gemeinsamen linearen Effekt von Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit aus der ersten Gleichung abgezogen wird (gut 11%), ergibt sich ein „wahrer“ linearer Senioritätseffekt von 5,5% für Westdeutschland im ersten Jahr bei einem neuen Arbeitgeber. Für die USA ist der von TOPEL berechnete analoge Effekt ebenfalls 5,5% (siehe Tab. 3 in TOPEL 1991). LEFRANC (2003) berechnet für die USA und Frankreich einen deutlich geringeren Wert von circa 1,7% (siehe die letzte Zeile in Tab. 5 in LEFRANC 2003). Aus BUHAI et al. (2007) werden jeweils zwei Datenpunkte für Dänemark und Portugal (ein Jahr Betriebszugehörigkeit und zehn Jahre Seniorität) ergänzt, die nach der analogen Methode für die Zeiträume 1980–2001 (Dänemark) und 1990–2001 (Portugal) berechnet wurden. WILLIAMS (2004) zeigt den analogen Verlauf der Senioritätsentlohnung in Großbritannien für den Zeitraum 1991–1998 auf Basis des *British Household Panel Surveys* (dritte Spalte in Tab. 2 in WILLIAMS 2004).

Tab. 2 Erklärung der Einstiegslohne, abhängige Variable: geschätzter Reallohn bei Betriebserfahrung = 0, Westdeutschland. Referenzkategorie für Bildungsniveau: Abitur, aber kein Berufsabschluss. (Quelle: LIAB-Querschnittversion, Wellen 1998–2004)

	alle		Männer	
	Koeffizient	Standardabweichung	Koeffizient	Standardabweichung
Berufserfahrung beim Einstieg im Betrieb	0,056***	0,000	0,061***	0,000
Sekundarstufe ohne Berufsabschluss	-0,043***	0,002	-0,056***	0,002
Sekundarstufe mit Berufsabschluss	-0,066***	0,000	0,041***	0,002
Abitur und Berufsabschluss	0,295***	0,000	0,294***	0,001
Fachhochschule	0,502***	0,002	0,482***	0,002
Universität	0,657***	0,001	0,632***	0,001
Ausländer	0,005***	0,001	0,009***	0,001
Dummy Jahr 1999	-0,030***	0,001	-0,028***	0,001
Dummy Jahr 2000	-0,028***	0,001	-0,026***	0,001
Dummy Jahr 2001	-0,020***	0,001	-0,017***	0,001
Dummy Jahr 2002	-0,006***	0,001	-0,004***	0,001
Konstante	3,263***	0,001	3,203***	0,001
Anzahl Beobachtungen	4 809 951		3 706 202	
R ²	0,33		0,39	

Die weiteren Kovariate in der Berechnung des Einstiegslohnes haben die vermuteten Vorzeichen und Größen – je höher die Qualifikation, desto höher ist der Lohn. Bei den relativen

Verdiensten von Ausländern und Deutschen haben wir für West- und Gesamtdeutschland unterschiedliche Ergebnisse. Die Einstiegslohne sind im Laufe der Jahre gestiegen.

In Tabelle 3 werden neben den in TOPEL (1991) verwandten Kovariaten zur Erklärung der Einstiegslohne betriebliche Charakteristiken hinzugefügt. Zum einen ist davon auszugehen, dass die Einstiegslohne nicht nur von individuellen Eigenschaften abhängen, zum anderen kann durch das Hinzufügen weiterer erklärender Variablen geprüft werden, wie robust die Ergebnisse sind. Es zeigt sich, dass in der Tat die Betriebsgröße, das Vorhandensein eines Betriebsrats und eine Exportorientierung einen positiven Einfluss auf die Einstiegslohne haben. Der Koeffizient der Berufserfahrung beim Einstieg im Betrieb ist jedoch kaum verändert, und somit ist das Ergebnis robust gegenüber der Berücksichtigung betrieblicher Faktoren.

Tab. 3 Erklärung der Einstiegslohne unter Einbezug betrieblicher Informationen, abhängige Variable: geschätzter Reallohn bei Betriebserfahrung = 0, Westdeutschland. Einschließlich 16 Sektor- und 5 Jahresdummies, Referenzkategorie für Bildungsniveau: Abitur ohne Berufsabschluss. (Quelle: LIAB-Querschnittsversion, Wellen 1998–2004)

	alle		Männer	
	Koeffizient	Standard-abweichung	Koeffizient	Standard-abweichung
Berufserfahrung beim Einstieg im Betrieb	0,057***	0,001	0,062***	0,001
Sekundarstufe ohne Berufsabschluss	-0,048*	0,028	-0,055*	0,032
Sekundarstufe mit Berufsabschluss	0,050*	0,028	0,030	0,031
Abitur und Berufsabschluss	0,254***	0,028	0,261***	0,030
Fachhochschule	0,472***	0,030	0,461***	0,033
Universität	0,625***	0,031	0,611***	0,034
Ausländer	-0,001	0,009	0,002	0,009
Betriebsgröße (ln)	0,021***	0,010	0,016***	0,004
Betriebsrat	0,032**	0,011	0,015	0,019
Ertragslage	0,032***	0,007	0,036***	0,008
Exportdummy	-0,010	0,010	-0,014	0,010
Anteil Lehrlinge	-0,313	0,374	-0,060	0,428
Anteil Un-Agelernte	-0,004	0,346	0,271	0,403
Anteil Qualifizierte	0,083	0,344	0,329	0,400
Konstante	2,834***	0,349	2,303***	0,002
Anzahl Beobachtungen	4 721 152		3 632 924	
R ²	0,34		0,40	

In Abbildung 5 werden analog zu TOPEL (1991) zusätzlich zu dem gerade berechneten linearen Senioritätseffekt die Einflüsse der höheren Potenzen der Betriebszugehörigkeit aus Gleichung [1] bzw. Tabelle 1 berücksichtigt, um die „wahre“ Entwicklung des Senioritätslohns grafisch über die Jahre hinweg darzustellen. Hierbei zeigt sich, dass die „wahre“ Senioritätsestlohnung in Deutschland deutlich stärker als in den Vergleichsländern steigt.

Der hauptsächliche Unterschied zwischen den Ländern liegt im Steigungskoeffizienten und nicht so sehr im Einfluss der Betriebszugehörigkeit auf den Lohn im ersten Jahr.

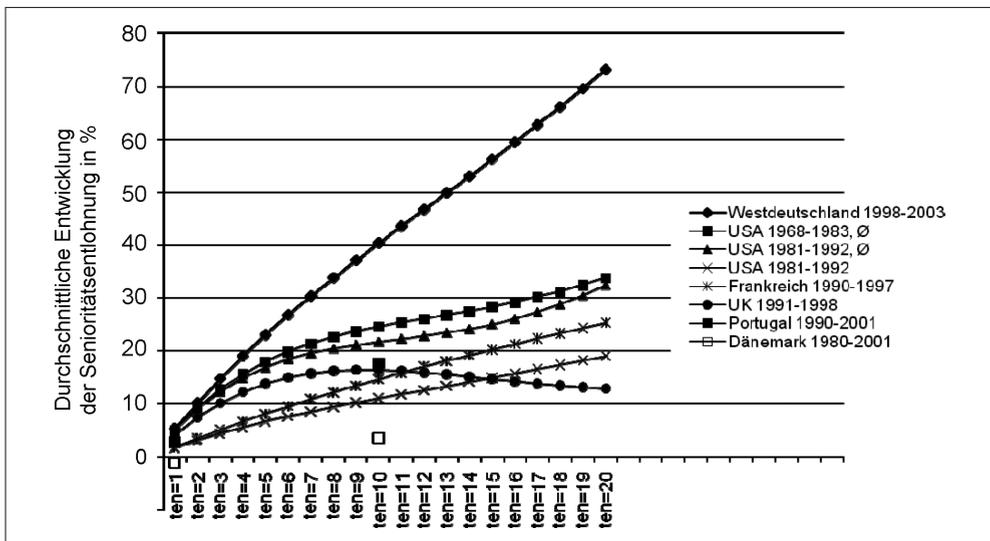


Abb. 5 Durchschnittliche Entwicklung der SenioritätSENTLOHNUNG in den ersten zwanzig Jahren Betriebszugehörigkeit, Männer (ten = Betriebszugehörigkeit, Ø = Loehndurchschnitte)

Wenn man von dem Koeffizienten α_1 für den linearen Einfluss von Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung aus der ersten Schätzgleichung die Wirkung der Berufserfahrung (Koeffizient β_0 aus Gleichung [2]) abzieht, dann halbiert sich der Wert für die SenioritätSENTLOHNUNG ungefähr. Diese Korrektur des berechneten Einflusses der Betriebszugehörigkeitsdauer auf die Entlohnung ist in Deutschland ähnlich wie in den Vergleichsländern und besagt, dass der Einfluss der Passgenauigkeit der Arbeit auf die Lohnsteigerungen mit der Betriebszugehörigkeit nicht unwichtig ist.

6. Betriebliche Charakteristiken und SenioritätSENTLOHNUNG

Es ist zu vermuten, dass neben individuellen Charakteristiken auch betriebliche Charakteristiken einen Einfluss auf den Einstiegslohn in einem neuen Arbeitsverhältnis haben. Beim Weglassen dieser weiteren Informationen wäre die Schätzung in Tabelle 2 somit möglicherweise verzerrt. Deshalb werden nun in der zweiten Schätzstufe in Abweichung zu TOPEL (1991), der diese Information nicht hat, auch die folgenden betrieblichen Charakteristiken berücksichtigt: Betriebsrat, Ertragslage, Ostdeutschland sowie Anteil der Beschäftigten mit unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen. Es zeigt sich, dass die Betriebsgröße, die Ertragslage und die Anwesenheit eines Betriebsrats einen positiven Effekt auf die Einstiegslohne haben. Zudem haben die individuellen Schulabschlüsse den erwarteten positiven Einfluss. In dieser Regression nimmt der Wert der hauptsächlich interessierenden Variablen „Berufserfahrung beim Einstieg im Betrieb“ im Vergleich zur Version ohne betriebliche Charakteristiken leicht zu. Dies bedeutet, dass die vorher berechnete SenioritätSENTLOHNUNG

wicklung in Deutschland ein wenig abnimmt und in der Realität geringer ist als gemäß der Schätztechnik von TOPEL suggeriert.

7. Schlussfolgerungen

Dieser Beitrag zeigt, dass Deutschland im internationalen Vergleich eine relativ hohe Senioritätsentlohnung, d. h. eine starke Steigung der Entlohnung für jedes zusätzliche Jahr Betriebszugehörigkeit beim gleichen Arbeitgeber aufweist. Dies bedeutet, dass Beschäftigte ausgesprochen hohe Lohnsteigerungen realisieren können, wenn sie langfristig bei ihrem Arbeitgeber verbleiben. Im Durchschnitt liegt die jährliche Lohnsteigerung mit der Erhöhung der Betriebszugehörigkeit in Deutschland bei knapp 4%, und sie verläuft auch bei einem längeren Verbleib im gleichen Betrieb weitgehend linear. In den in diesem Beitrag verglichenen Ländern USA, Großbritannien, Frankreich, Portugal und Dänemark wird hingegen eine Lohnsteigerung von maximal 2% realisiert. DUSTMANN und MEGHIR (2005) zeigen mit Hilfe einer Instrumentalvariablenschätzung für Lohnniveaus, dass die Senioritätsentlohnung in Deutschland im Vergleich zu den durch eine höhere Berufserfahrung implizierten Lohnsteigerungen hoch ist. Sie finden eine durchschnittliche Senioritätsentlohnung von 2,5% für Beschäftigte mit einer Lehrausbildung als höchste berufliche Qualifikation und von 4% für unqualifizierte Beschäftigte in den ersten fünf Beschäftigungsjahren. Anschließend nimmt die Senioritätsentlohnung ab. Die Datenbasis bei DUSTMANN und MEGHIR (2005) ist die IAB-Beschäftigtenstichprobe für 1975–1995 für unter 35-Jährige.

Bei der hier präsentierten Berechnung wurde berücksichtigt, dass die Verweildauern im Betrieb bei Beschäftigten mit höherer Passgenauigkeit länger sind. Die Unterschiede zwischen den Volkswirtschaften können zum Teil jedoch auch durch Unterschiede in den Beobachtungsperioden verursacht worden sein – dies zeigt der Vergleich der Höhe der Senioritätsentlohnung in den USA für den Zeitraum 1968–1983 und 1981–1992. Zudem wird in der hier gewählten empirischen Herangehensweise von TOPEL (1991) nicht berücksichtigt, dass auch die Berufserfahrung mit Charakteristiken der Beschäftigten positiv korreliert sein dürfte, die sich positiv auf den Lohn auswirken, jedoch nicht im Datensatz verzeichnet sind. Somit haben diejenigen, die die Arbeitsstelle wechseln, relativ schlechte un beobachtbare Charakteristiken. Dies könnte bei der hier verwendeten Schätzmethode zu einer Überschätzung des Lohnaufschlags von Betriebszugehörigkeit und einer Unterschätzung von Berufserfahrung führen (DUSTMANN und PEREIRA 2005). Unklar bleibt jedoch, ob dieser Effekt in den untersuchten Volkswirtschaften unterschiedlich ist.

Im nächsten Beitrag wird mit Hilfe einer Einteilung der Betriebe in solche mit überdurchschnittlicher und unterdurchschnittlicher Senioritätsentlohnung untersucht, welche Auswirkungen eine überdurchschnittliche Lohnerhöhung im Verlauf der Betriebszugehörigkeit auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer hat.

Literatur

- BECKER, G.: Human Capital. New York: Columbia University Press 1964
BISPINCK, R.: Senioritätsregeln in Tarifverträgen. In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen* (Eds.): Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer. S. 129–200. Berlin 2006
BUHAI, S., PORTELA, M., TEULINGS, C., and VAN VUUREN, A.: Returns to Seniority: Time or Rank? mimeo Tinbergen Institute, Rotterdam (2007)

- DUSTMANN, C., and MEGHIR, C.: Wages, experience and seniority. *Review of Economic Studies* 72/1, 77–108 (2005)
- DUSTMANN, C., and PEREIRA, S.: Wage Growth and Job Mobility in the U. K. and Germany. IZA Discussion Paper. No. 1586 (2005)
- FUNK, L.: Mehr Beschäftigung für Ältere: Lehren aus dem Ausland. Köln: Deutscher Instituts-Verlag 2004
- GARTNER, H.: The imputation of wages above the contribution limit with the German IAB employment sample. FDZ Methodenreport 02 (2005)
- LAZEAR, E.: Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy* 87, 1261–1284 (1979)
- LAZEAR, E.: Agency, earnings profiles productivity and hours restrictions. *American Economic Review* 71, 606–620 (1981)
- LAZEAR, E., and ROSEN, S.: Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy* 89/5, 841–864 (1981)
- LEFRANC, A.: Labor Market Dynamics and Wage Losses of Displaced Workers in France and the United-States. William Davidson Institute Working Paper No. 614 (2003)
- OECD: Ageing and Employment Policies – Germany. Paris 2005
- TOPEL, R.: Specific capital, mobility, and wages: Wages rise with job seniority. *Journal of Political Economy* 99/1, 145–176 (1991)
- WILLIAMS, N.: Seniority, Experience, and Wages in the UK. mimeo University of Cincinnati, Cincinnati (2004)

Prof. Dr. Thomas ZWICK
Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstraße 28/RG
80539 München
Bundesrepublik Deutschland
Tel.: +49 89 21 80 56 16
Fax: +49 89 21 80 56 52
E-Mail: zwick@bwl.lmu.de

Die Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätsentlohnung in Deutschland

Thomas ZWICK (München)

Mit 1 Tabelle

Zusammenfassung

Im vorherigen Beitrag konnte gezeigt werden, dass die Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich stark ist. Dieser Beitrag demonstriert nun auf Basis des *Linked-employer-employee*-Paneldatensatzes des IAB (LIAB) die Auswirkungen von Unterschieden in der Senioritätsentlohnung zwischen den Betrieben auf die betriebliche Beschäftigungsstruktur. Unternehmen, die eine stärkere Senioritätsentlohnung als der durchschnittliche Betrieb im Sektor aufweisen, beschäftigen relativ gesehen einen geringeren Anteil älterer Arbeitnehmer und stellen zudem weniger ältere Beschäftigte neu ein. Die Mitarbeiter in diesen Unternehmen weisen allerdings eine längere Betriebszugehörigkeit auf. Das heißt, dass die wenigen älteren Arbeitnehmer, die in den Unternehmen beschäftigt sind, eine deutlich überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer haben.

Abstract

In the previous contribution it was shown that payment by seniority wages in Germany is strong in international comparison. This contribution demonstrates the consequences of differences between establishment seniority wages on the employment structure. It uses the linked employer employee data set of the IAB (LIAB). It finds that companies with stronger seniority wages than the average company in the sector have comparatively few older employees and hire less older workers. The employees in these companies have a longer seniority, though.

1. Einleitung

Ältere Beschäftigte werden von Unternehmensseite oft als weniger produktiv und flexibel und zudem als teurer als jüngere Arbeitnehmer angesehen (BELLMANN et al. 2003, BOOCKMANN und ZWICK 2004, KOLLER und GRUBER 2001). Zudem steht möglicherweise ein dichtes Regelwerk gesetzlicher und tariflicher Schutzbestimmungen einer positiven Entwicklung der Beschäftigungsmöglichkeiten Älterer im Wege (BISPINCK 2006). Die Folge sind hohe Arbeitslosenquoten und lange Arbeitslosigkeitsdauern älterer Arbeitsloser (FITZENBERGER und WILKE 2004). Der Anteil Erwerbsloser, die aktiv nach einer Arbeit suchen, an allen Erwerbslosen steigt zudem mit dem Lebensalter an und hat mit gut 90 % im Alter von 59 Jahren den Maximalwert erreicht, bevor er wieder stark abnimmt (BRUSSIG et al. 2006a). Dies weist darauf hin, dass Arbeitslosigkeit mit zunehmendem Alter eher „unfreiwillig“ wird und nicht durch einen freiwilligen Arbeitgeberwechsel hervorgerufen wird. Deshalb sind aber bei älteren Arbeitslosen auch größere individuelle Anstrengungen nötig, um wieder in Arbeit zu kommen.

Zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer hat der Staat deshalb eine Reihe von Maßnahmen eingeführt wie z. B. Eingliederungszuschüsse für ältere Arbeitnehmer oder Entgeltsicherung. Die Wirkung dieser mit beträchtlichen Kosten verbundenen Subventionen auf die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitsloser ist nach bisherigen empirischen Untersuchungen jedoch nicht besonders hoch (AMMERMÜLLER et al. 2006, BRUSSIG et al. 2006b). Im Fall der Eingliederungszuschüsse ändert sich das Einstellungsverhalten der Betriebe kaum, und dennoch müssen die Subventionen bei allen Einstellungen von älteren Arbeitslosen bezahlt werden. Bei der Entgeltsicherung nahmen aufgrund zurückhaltender Informationen seitens der Arbeitsagenturen und einer relativ komplizierten Ausgestaltung der Förderbedingungen bisher zu wenige ehemalige Arbeitslose teil, um Effekte messen zu können. Deshalb bleibt die Frage nach der Erhöhung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter von zentraler Bedeutung. Aus ökonomischer Perspektive ist vor diesem Hintergrund die zentrale Frage, wie vermieden werden kann, dass ältere Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren, bzw. wie die Neigung von Betrieben erhöht werden kann, ältere Arbeitslose ohne Subventionen wieder einzustellen. Für im Wettbewerb stehende Betriebe spielt dabei das Verhältnis zwischen Entlohnung und Produktivität *die* entscheidende Rolle. Im vorherigen Kapitel haben wir gesehen, dass die Entlohnung von Mitarbeitern mit der Betriebszugehörigkeit in Deutschland deutlich schneller steigt als in anderen Ländern. Daraus resultierend haben Ältere in Deutschland nach einer Arbeitslosigkeitsphase vermutlich vergleichsweise größere Schwierigkeiten, wieder in den Arbeitsmarkt zu kommen, wenn sie ähnliche Löhne bekommen sollen wie die älteren Stelleninhaber. Zusätzlich sind die Lohnvorstellungen älterer Arbeitsloser relativ hoch, da sie, wie empirische Studien zeigen, in der Regel nicht bereit sind, hohe Abschläge im Vergleich zu ihren letzten Löhnen in Kauf zu nehmen (CHRISTENSEN 2003). Schließlich scheuen sich Unternehmen möglicherweise, älteren *Neueinsteigern* geringere Löhne zu zahlen als älteren *Alt*-Beschäftigten mit hoher Betriebszugehörigkeitsdauer, um das Lohngefüge im Unternehmen nicht zu gefährden. Weitere Gründe könnten sein, dass Betriebsräte eine Einordnung älterer Beschäftigter mit geringerer Betriebserfahrung in niedrigere Gehaltsstufen nicht zulassen oder Tarifverträge eine Differenzierung nach Betriebszugehörigkeit (im Gegensatz zum Alter) nicht vorsehen.

Eine Reihe von theoretischen Papieren zeigt, dass Unternehmen ganz bewusst Lohnverträge anbieten, die im Laufe der Betriebszugehörigkeit stärker steigen als die Produktivität der Beschäftigten, d. h. eine verzögerte Entlohnung aufweisen (LAZEAR 1979, 1981). Der Grund hierfür ist, dass diese häufig impliziten Verträge eine hohe Arbeitsanstrengung der Beschäftigten ohne starke Überwachung und somit effizient garantieren. Die Beschäftigten zahlen zu Beginn ihrer Beschäftigung ein sogenanntes Lohnpfand, d. h., sie akzeptieren einen Lohn unterhalb ihrer Produktivität und somit unterhalb des Marktlohnes. Im Gegenzug verpflichtet sich das Unternehmen, das Lohnpfand bis zum Ausscheiden des Beschäftigten durch eine Entlohnung oberhalb der Produktivität ab einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer zurückzuzahlen. Diese Rückzahlung erfolgt aber nur, falls die Beschäftigten nicht wegen zu geringer Arbeitsanstrengung oder der Insolvenz des Betriebs vorher entlassen werden. Die Beschäftigten erhalten somit über den Lebenszyklus den gleichen Lohn wie bei einer Bezahlung gemäß der Produktivität, der Arbeitgeber kann sich jedoch eine kontinuierliche Überwachung der Arbeitsanstrengung sparen, da die Androhung des Verlustes des Lohnpfandes abschreckend wirkt. Wenn der Betrieb nun einen Teil der einge-

sparten Motivationskosten an die Beschäftigten weitergibt, haben beide Parteien einen Vorteil bei diesem Entlohnungssystem.

Es ist schwer, die Produktivität der Beschäftigten direkt zu messen, und deshalb sind direkte Vergleiche des Produktivitätszuwachses mit der Steigerung der Löhne nur für ausgewählte Betriebe möglich und selten dokumentiert (LAZEAR 1999). Die Beiträge, die die Relevanz der verzögerten Entlohnung messen, konzentrieren sich hingegen entweder auf das Betriebszugehörigkeitsentlohnungsprofil auf Basis individueller Daten (siehe auch den Literaturüberblick in ZWICK 2009, in diesem Band) oder untersuchen den Einfluss von (Indikatoren) aggregierter Lohnsteigerungen für länger Beschäftigte auf die Beschäftigungsstruktur der Unternehmen (HUTCHENS 1986, 1987, HIRSCH et al. 2000). Problematisch ist, dass die Senioritätsentlohnung auf der Betriebsebene nicht von der Passgenauigkeit des Anforderungsprofils der Stelle mit den Qualifikationen der Stelleninhaber empirisch getrennt werden kann. Somit bleibt unklar, ob Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit deshalb viel mehr verdienen als Berufsanfänger, weil sie gut auf die Stelle passen oder weil der Betrieb ihnen mit zunehmender Seniorität hohe Lohnaufschläge gezahlt hat. In diesem Kapitel wird deshalb untersucht, ob Unternehmen, die ein relativ starkes Senioritätsentlohnungsprofil haben, eine andere Beschäftigungsstruktur aufweisen. Die methodische Innovation ist dabei, dass die Senioritätsentlohnung auf der Basis von Individualdaten berechnet und somit der Anteil der Lohnerhöhung herausgerechnet wird, der auf eine gute Passgenauigkeit der Beschäftigten zurückzuführen ist.

Wenn Betriebe mit einer starken Senioritätsentlohnung zwar relativ viele Ältere mit langer Betriebszugehörigkeit beschäftigen, aber kaum ältere Arbeitslose einstellen, führt dies zu einer Verringerung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitsloser, und die relativ starke Senioritätsentlohnung in Deutschland könnte die relativ geringen Beschäftigungschancen Älterer und insbesondere älterer Arbeitsloser im internationalen Vergleich zumindest teilweise erklären.

2. Die Auswirkungen von Senioritätsentlohnung auf die Beschäftigungschancen Älterer

Die Arbeitslosigkeitsdauer sowie die Lohneinbußen bei Wiedereinstellung nach einer Arbeitslosigkeitsphase nehmen mit dem Alter zu, während die Wiederbeschäftigungschancen an sich sinken (BOOCKMANN und ZWICK 2004, FARBER 1997). Deutschland weist im internationalen Vergleich besonders hohe Arbeitslosenquoten Älterer in Relation zur durchschnittlichen Arbeitslosenquote (OECD 2004) und ein relativ geringes Arbeitsvolumen Älterer auf (SCHIEF 2006). Wie oben dargestellt, könnten für Probleme beim Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt implizite Verträge verantwortlich sein, die von jüngeren Arbeitnehmern ein Lohnpfand fordern, das älteren Arbeitnehmern ausbezahlt wird, wenn sie im Betrieb verbleiben (LAZEAR 1981). Dieses Lohnpfand könnte einerseits zu einer höheren Beschäftigung Älterer führen, da die Beschäftigten länger im Betrieb verbleiben. Es verringert jedoch die Einstellungschancen vergleichbarer älterer Beschäftigter. Andererseits könnten Betriebe auch versuchen, ältere Beschäftigte, da sie teurer sind als jüngere, möglichst frühzeitig los zu werden. Eine beliebte Möglichkeit sind Frühpensionierungen mit einer hohen Abfindung (die den noch offenen Betrag des Lohnpfandes an den Beschäftigten zurückzahlen). Ältere Beschäftigte sind in anderen Betrieben, für die sie das Lohnpfand nicht einbe-

zahlt haben, relativ teuer, weil sie ihren Produktivitätsvorsprung aus der langen Betriebszugehörigkeit verlieren und in einem neuen Betrieb, in dem sie kein Lohnpfand einbezahlt haben, schwierig zu motivieren und an die Betriebskultur zu gewöhnen sind (HUTCHENS 1986, DANIEL und HEYWOOD 2007). HIRSCH et al. (2000) argumentieren deshalb, dass eine starke Senioritätsentlohnung zu einem unklaren Effekt auf die Altersstruktur des Betriebs führt, jedoch eindeutig eine deutlich niedrigere Einstellungshäufigkeit Älterer zur Folge haben sollte sowie eine längere Verbleibsdauer der Beschäftigten im Betrieb.

Es ist jedoch durchaus möglich, dass die in manchen Betrieben im Laufe der Betriebszugehörigkeit stärker steigende Entlohnung ein steileres Produktivitätsprofil widerspiegelt. In diesen Betrieben könnte beispielsweise der Aufbau betriebsspezifischen Humankapitals wichtiger für die Produktivität sein als in anderen Betrieben mit geringeren Senioritäts-Lohn-Profilen. In diesen Betrieben könnte es zudem wenig rentabel sein, ältere Beschäftigte neu einzustellen, da die verbleibende Betriebszugehörigkeitsdauer nicht mehr ausreicht, um genügend betriebsspezifisches Humankapital aufzubauen. Selbst in diesen Unternehmen könnte jedoch auch auf ein Entlohnungsprofil zurückgegriffen werden, das steiler ist als die Produktivitätsentwicklung, um die Beschäftigten an den Betrieb zu binden (CARMICHAEL 1983).

LAZEAR (1979) schlägt deshalb vor, in Arbeitsverträgen verpflichtend festgelegte Verrentungszeitpunkte oder überproportional hohe Pensionen bei Frühverrentung heranzuziehen, um eine empirische Trennung beider Hypothesen zu ermöglichen und somit eindeutig festzustellen, ob Betriebe Lohnerhöhungen zahlen, die oberhalb der Produktivitätssteigerung liegen. Mit den hier vorliegenden Daten ist dies jedoch leider nicht möglich. Zum einen gibt es in Deutschland das Konstrukt des im Arbeitsvertrag festgelegten Verrentungszeitpunkts nicht und zum anderen enthalten die LIAB-Daten keine Pensionsinformationen (wir wissen noch nicht einmal, ob die die Betriebe verlassenden Beschäftigten überhaupt Pensionen beziehen oder einfach dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen).

Die bisherige Literatur überprüft die theoretischen Hypothesen bisher nur indirekt durch die Verwendung von Indikatoren für die Senioritätsentlohnung¹ auf Unternehmensebene, anstatt die Senioritätsentlohnung individuell für die Beschäftigten zu berechnen. Wir nutzen die Möglichkeit, individuelle Daten mit Betriebsdaten² zu verknüpfen, und verwenden die im letzten Kapitel berechnete individuelle Senioritätsentlohnung und aggregieren sie auf Unternehmensebene. Unternehmen, die eine stärkere Senioritätsentlohnung als die anderen Betriebe des Unternehmenssektors aufweisen, werden nun in einer Dummy-Variable mit eins bezeichnet. Diese Dummy-Variable für überdurchschnittliche Senioritätsentlohnung erklärt schließlich zusammen mit anderen Unternehmenscharakteristiken die Beschäftigungsstruktur der Betriebe. Die Beschäftigungsstruktur wird hierbei durch den Anteil der über 50-Jährigen, der neu eingestellten über 50-Jährigen sowie der durchschnittlichen Be-

1 HIRSCH et al. (2000) berechnen einen einfachen Koeffizienten der potenziellen Erfahrung (Alter-Schuldauer-sechs Jahre) auf den Lohn für unterschiedliche Berufsarten. HUTCHENS (1986) verwendet einfach den Stundenlohn in Sektor-Berufspaaren. DANIEL und HEYWOOD (2007) nützen zwar die verknüpften Beschäftigten und die Betriebsdaten des *Workplace Employment Relations Survey* (WERS), um die Hypothesen auf Betriebsebene zu testen. Sie haben jedoch keine direkten Indikatoren für Senioritätsentlohnung, sondern die Information, ob das Unternehmen einen Pensionsplan hat, den Anteil der Beschäftigten mit einer Betriebszugehörigkeit über fünf Jahren, ob freie Stellen intern gefüllt werden und die durchschnittliche Lohnerhöhung für Beschäftigte.

2 Die Datenbasis dieses Beitrags ist das Querschnittmodell (Version 1) des *Linked-employer-employee*-Datensatzes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (LIAB, Wellen 1998–2004). Der Datenzugang erfolgte über Gastaufenthalte und kontrollierte Fernauswertungen am Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

triebszugehörigkeit charakterisiert. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine empirisch saubere Überprüfung der Hypothese, dass die Stärke der Senioritätsentlohnung einen Einfluss auf die Beschäftigungsstruktur der Betriebe ausübt.

3. Ergebnisse

In dieser Arbeit werden die Schätzergebnisse aus dem vorherigen Beitrag als Ausgangspunkt genommen und die gleichen Daten des *Linked-employer-employee*-Datensatzes des IAB (LIAB) in der Querschnittversion verwandt. Es werden hierbei die Unternehmenscharakteristiken der Jahre 1997–2003 gepoolt geschätzt, wobei berücksichtigt wird, dass die Daten der gleichen Unternehmung aus unterschiedlichen Jahren nicht unabhängig von einander sind. – Es liegen um die 30 000 Beobachtungen von ca. 12 000 Betrieben vor. Erklärt wird in der Regression das Durchschnittsalter der Beschäftigten, der Anteil der über 50-Jährigen, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit sowie der Anteil der Neueinstellungen über 50-Jähriger an der Gesamtbelegschaft sowie an den über 50-Jährigen. Neben einer Variablen, die den Wert eins annimmt, falls die Senioritätsentlohnung höher ist als der Sektordurchschnitt und sonst Null ist, erklären die Anwesenheit eines Betriebsrats, die betriebliche Qualifikationsstruktur und die Exportaktivität die Beschäftigungsstruktur. Durch die Verwendung von Abweichungen vom Branchendurchschnitt wird vermieden, dass Niveauunterschiede zwischen den Sektoren die Ergebnisse treiben.

Tabelle 1 zeigt, dass die Betriebe mit einer überdurchschnittlichen Senioritätsentlohnung im Durchschnitt deutlich jüngere Beschäftigte haben, aber auch einen höheren Anteil der über 50-Jährigen Beschäftigten aufweisen. Gemäß den Hypothesen von LAZEAR (1981) nimmt die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit zu, da die Beschäftigten einen Anreiz haben, möglichst lange in der Rückzahlungsphase des Lohnpfandes zu verweilen, in der die Entlohnung oberhalb der Produktivität liegt. Der Anteil der Neueinstellungen über 50-Jähriger an den über 50-Jährigen sowie an der Gesamtzahl der Beschäftigten – ein Maß für die Beschäftigungschancen Älterer in diesen Betrieben – ist hingegen bei Betrieben mit höherer Senioritätsentlohnung deutlich geringer. Somit wiegt die geringere relative Anzahl von Einstellungen Älterer die längere Seniorität der vorhandenen Beschäftigten offensichtlich mehr als auf, was zu einem geringeren Durchschnittsalter der Beschäftigten führt. Ein weiterer Faktor für das geringere Durchschnittsalter könnten Frühpensionierungen sein, die wir in unserem Datensatz jedoch leider nicht messen können.

Die weiteren erklärenden Variablen weisen die erwarteten Vorzeichen auf: Die Anwesenheit eines Betriebsrats erhöht die Betriebszugehörigkeitsdauer und das Durchschnittsalter der Beschäftigten bzw. den Anteil der über 50-Jährigen, reduziert jedoch die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitsloser. Betriebsräte erhöhen zudem die Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten durch die Erhöhung des Lohnniveaus im Betrieb und durch weitere nicht-monetäre Faktoren (FREEMAN und MEDOFF 1984, ADDISON et al. im Erscheinen). Exportierende Firmen stellen weniger ältere Beschäftigte ein, haben aber einen höheren Anteil über 50-Jähriger und weisen eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer auf. Eine Interpretation könnte sein, dass exportierende Unternehmen eine relativ starke Senioritätsentlohnung aufweisen, um ihre Beschäftigten zu binden und weil die Überwachung der Mitarbeiter hier besonders aufwendig wäre. Der Anteil von Ausländern reduziert das durchschnittliche Alter der Beschäftigten und die Betriebszugehörigkeitsdauer eines Betriebs, erhöht jedoch auch

Tab. 1 Erklärung des Durchschnittsalters der Beschäftigten, des Anteils der über 50-Jährigen, des Anteils der Einstellungen über 50-Jähriger sowie der Betriebszugehörigkeitsdauer, Männer Westdeutschland (Quelle: LIAB-Querschnittsverion, Wellen 1998–2004)

	Durchschnittliches Alter der Beschäftigten	Anteil der über 50-Jährigen	Länge der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer	Neueinstellungen über 50-Jähriger / Anzahl 50-Jährigen	Neueinstellungen über 50-Jähriger / Anzahl Beschäftigte	
	Koeffizient	Koeffizient	Koeffizient	Koeffizient	Koeffizient	
	Standardabweichung	Standardabweichung	Standardabweichung	Standardabweichung	Standardabweichung	
Überdurchschnittliche Seniorentlohnung	-0,182**	0,077	0,284***	0,075	-0,034***	0,006
Betriebsrat	1,804***	0,086	1,949***	0,085	-0,089***	0,007
Exportdummy	0,086	0,086	0,460***	0,096	-0,041***	0,007
Anteil Qualifizierte	0,455***	0,170	0,777***	0,153	-0,030***	0,014
Anteil Ausländer	-1,647***	0,436	2,159***	0,355	0,008	0,037
Anteil Sekundarstufe ohne Berufsabschluss	1,182***	0,303	3,573***	0,254	-0,030***	0,025
Anteil Sekundarstufe mit Berufsabschluss	-0,192	0,218	3,703***	0,160	-0,031***	0,019
Anteil Abitur und Berufsabschluss	3,241***	0,631	0,890**	0,444	-0,081***	0,052
Anteil Fachhochschule	5,063***	0,724	2,041***	0,580	0,019	0,056
Anteil Universität	2,233***	0,490	1,788***	0,405	-0,038***	0,041
Dummy Jahr 1999	0,013***	0,065	0,349***	0,058	0,004**	0,006
Dummy Jahr 2000	-0,367***	0,067	0,053	0,060	-0,001	0,006
Dummy Jahr 2001	0,953***	0,067	0,559***	0,063	0,000	0,006
Dummy Jahr 2002	1,143***	0,070	0,865***	0,065	0,000	0,006
Dummy Jahr 2003	1,021***	0,071	1,189***	0,067	-0,004***	0,007
Konstante	35,526***	0,350	1,432***	0,238	0,100***	0,700***
Anzahl Beobachtungen	33 669	33 975	33 669	33 634	29 785	
R ²	0,12	0,05	0,20	0,03	0,10	

Erläuterung: Signifikanzniveaus werden so ausgewiesen: * = 10 %, ** = 5 %, *** = 1 %.

den Anteil Älterer bei Neueinstellungen. Der Anteil Qualifizierter erhöht den Anteil der über 50-Jährigen, das Durchschnittsalter sowie die Betriebszugehörigkeitsdauer eines Betriebes. Er verringert jedoch den Anteil der Neueinstellungen über 50-Jähriger. Offensichtlich wollen Betriebe Qualifizierte gerne an den Betrieb binden, scheuen aber davor zurück, qualifizierte ältere Arbeitslose neu einzustellen. Die Anteile unterschiedlicher Schulabschlüsse geben jedoch kein homogenes Bild.

4. Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel wird mit Hilfe einer Einteilung der Betriebe in solche mit überdurchschnittlicher und unterdurchschnittlicher Senioritätsentlohnung gezeigt, dass überdurchschnittliche Lohnerhöhungen der Beschäftigten im Verlauf der Betriebszugehörigkeit mit einem geringeren Durchschnittsalter der Beschäftigten einhergehen. Der Anteil der *neu* eingestellten über 50-Jährigen ist zudem signifikant geringer in Betrieben mit überdurchschnittlicher Senioritätskomponente als in Betrieben mit unterdurchschnittlicher Senioritätskomponente. Außerdem ist der Anteil der neu eingestellten über 50-Jährigen an allen über 50-Jährigen in diesen Betrieben auch signifikant geringer. Das heißt, wenn es ältere Arbeitnehmer gibt, dann sind es in Betrieben mit hoher Senioritätskomponente vor allem Alt-Beschäftigte, aber kaum Neueingestellte mit weniger als fünf Jahren Betriebszugehörigkeit, während in Betrieben mit niedriger Senioritätskomponente häufiger auch neueingestellte ältere Beschäftigte zu finden sind. Insgesamt ist der Anteil der über 50-Jährigen in Betrieben mit hoher Senioritätskomponente aber trotzdem größer als in Betrieben mit niedriger Senioritätskomponente, da die Alt-Beschäftigten sehr lange gehalten werden und auch freiwillig bleiben, was auch die im Durchschnitt höhere Betriebszugehörigkeitsdauer in Betrieben mit hoher Senioritätskomponente belegt. Anscheinend werden in solchen Betrieben die Arbeitnehmer, wenn sie denn überhaupt in das Stammpersonal übergehen, dann auch durchgehend bis zur Verrentung gehalten – allerdings wird zu Beginn der Betriebszugehörigkeit vermutlich sehr genau geprüft, wer überhaupt längerfristig gehalten wird.

Diese Studie verwendet zum ersten Mal eine präzise Berechnung von Senioritätsentlohnung auf Basis von Individualdaten. Falls eine im Vergleich zu den anderen Betrieben des Sektors relativ starke Senioritätsentlohnung diese Betriebe dazu bringt, zwar ältere Beschäftigte zu haben, aber keine älteren Arbeitslosen einzustellen, dann verringert sie die Beschäftigungsmöglichkeiten von älteren Arbeitslosen.

Die Betriebe und indirekt auch die Beschäftigten haben zwar einen Vorteil, wenn das Unternehmen gegen Ende der beruflichen Karriere Löhne oberhalb der Produktivität zahlt, da dies Überwachungskosten senkt und die Betriebszugehörigkeitsdauer effizient erhöht. Problematisch ist dieses System jedoch für ältere Arbeitslose, die ihre vorherige Beschäftigung möglicherweise durch Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur, Betriebsverlagerungen oder andere wirtschaftliche Schwierigkeiten ihres bisherigen Arbeitgebers verloren haben, da sie in Betrieben mit hoher Senioritätsentlohnung keine Stellen mehr angeboten bekommen. Dies basiert vermutlich darauf, dass sich die Gehaltsvorstellungen sehr stark an den bereits beschäftigten Gleichaltrigen orientieren, die aber im Gegensatz zu den Neueinsteigern die hohen Gehälter mit vergangenen Leistungen oder Humankapitalinvestitionen bereits verdient haben, während dies auf Neueinzustellende nicht zutrifft und insofern die Neueinstellungsbereitschaft von Betrieben mit hoher Senioritätsentlohnung eher gering ist.

Wenn also an der hohen Senioritätsentlohnung an sich wenig geändert werden kann – wovon auszugehen ist, weil sie ja aus Produktivitätsgründen freiwillig von den Betrieben implementiert ist – lassen sich Chancen älterer Arbeitsloser, wieder eingestellt zu werden, nur dadurch erhöhen, dass es von Seiten der Arbeitnehmer und Betriebe eine stärkere Bereitschaft zur Differenzierung der Löhne von Neueingestellten im Vergleich zu den bereits länger im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmern gibt. Dies wird beispielsweise auch im Beitrag von CONRAD (2009) für Japan in diesem Band gezeigt.

Literatur

- ADDISON, J., TEIXEIRA, P., und ZWICK, T.: Works councils and the anatomy of wages. *Industrial and Labor Relations Review* (2009, im Erscheinen)
- AMMERMÜLLER, A., BOOCKMANN, B., MAIER, M., und ZWICK, T.: Eingliederungszuschüsse und Entgeltsicherung für Ältere – Analysen auf Basis natürlicher Experimente. *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung* 75, 49–66 (2006)
- BELLMANN, L., KISTLER, E., und WAHSE, J.: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweise gegenüber älteren Arbeitnehmern. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 2, 26–34 (2003)
- BISPINCK, R.: Senioritätsregeln in Tarifverträgen. In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen* (Ed.): *Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer*. S. 129–200. Berlin 2006
- BOOCKMANN, B., und ZWICK, T.: Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 37/1, 53–63 (2004)
- BRUSSIG, M., KNUTH, M., und WEISS, W.: Arbeiten ab 50 in Deutschland – Eine Landkarte der Erwerbstätigkeit auf der Grundlage des Mikrozensus 1996–2001. In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen* (Ed.): *Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer*. S. 7–52. Berlin 2006a
- BRUSSIG, M., BERNHARD, S., JAENICHEN, U., und ZWICK, T.: Zielstellung, Förderstrukturen und Effekte der „Entgeltsicherung“ – Erfahrungen mit einem Kombilohn für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 39/3+4, 491–504 (2006b)
- CARMICHAEL, L.: Firm-specific human capital and promotion ladders. *Bell Journal of Economics* 13, 251–258 (1983)
- CHRISTENSEN, B.: Anspruchslohn und Arbeitslosigkeit in Deutschland. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 36/4, 573–598 (2003)
- CONRAD, H.: Die Beschäftigung älterer Menschen in Japan – Ursachen und Rahmenbedingungen einer hohen Alterserwerbsquote. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 111–142 (2009)
- DANIEL, K., und HEYWOOD, J.: The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics* 14/1, 35–51 (2007)
- FARBER, H.: The Changing Face of Job Loss in the United States, 1981–1995. *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*; pp. 55–128 (1997)
- FITZENBERGER, B., und WILKE, R.: Unemployment durations in West-Germany before and after the reform of the unemployment compensation system during the 1980s. *ZEW Discussion Paper* 04–24 (2004)
- FREEMAN, R., und MEDOFF, J.: *What do Unions do?* New York: Basic Books 1984
- HIRSCH, B., MACPHERSON, D., und HARDY, M.: Occupational age structure and access for older workers. *Industrial and Labor Relations Review* 51, 401–418 (2000)
- HUTCHENS, R.: Delayed payment contracts and a firm's propensity to hire older workers. *Journal of Labor Economics* 4/4, 439–457 (1986)
- HUTCHENS, R.: A test of Lazear's theory of delayed payment contracts. *Journal of Labor Economics* 5/4, 153–170 (1987)
- KOLLER, B., und GRUBER, H.: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 34, 479–505 (2001)
- LAZEAR, E.: Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy* 87, 1261–1284 (1979)
- LAZEAR, E.: Agency, earnings profiles productivity and hours restrictions. *American Economic Review* 71, 606–620 (1981)
- LAZEAR, E.: Personnel economics: Past lessons and future directions. *Journal of Labor Economics* 17/2, 199–236 (1999)

OECD: Employment Outlook. Paris 2004

SCHIEF, S.: Beschäftigungsquoten, Arbeitszeiten und Arbeitsvolumina in der Europäischen Union, der Schweiz und Norwegen. In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen* (Ed.): Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer. S. 53–92. Berlin 2006

ZWICK, T.: Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 65–78 (2009)

Prof. Dr. Thomas ZWICK
Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstraße 28/RG
80539 München
Bundesrepublik Deutschland
Tel.: +49 89 21 80 56 16
Fax: +49 89 21 80 56 52
E-Mail: zwick@bwl.lmu.de

Employment Risks and Opportunities for an Ageing Workforce in the EU

Miriam HARTLAPP and Günther SCHMID (Berlin)

With 14 Figures

Abstract

The article provides a detailed analysis of the employment situation of older workers (55–64 years) in the EU member states. Using European Labour Force Survey data we systematically discuss the variation in the employment of older workers along the dimensions of gender, sectoral distribution, type of employment, training and flexible work arrangements. We show that and where Germany has to do some catching up if it wants to create a favourable employment context for this age group. Highlighting country differences we draw the conclusions that this labour market challenge can be characterised to a large extent as a gender problem, that labour market policy for an ageing workforce must start much earlier than just with older people and that their employment situation can to a great extent be sought in the general economic parameters and especially in the degree of employment growth in the service sector.

Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert die Beschäftigungssituation ältere Menschen (55–64 Jahre) in den EU-Mitgliedsländern. Auf der Basis von *European-Labour-Force-Survey*-Daten diskutieren wir systematisch Ländervarianz in den Kategorien Geschlecht, Sektor, Art der Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung sowie flexible Arbeitsorganisation. Wir zeigen, dass und wo Deutschland Nachholbedarf hat, einen positiven Beschäftigungskontext für diese Altersgruppe herzustellen. Mit Blick auf die Unterschiede zwischen den Ländern stellen wir fest, dass diese Arbeitsmarktherausforderung in starkem Maße als Gleichstellungsproblem charakterisiert werden kann, dass Arbeitsmarktpolitik für eine alternde Bevölkerung nicht erst mit den Alten beginnen darf und dass die Beschäftigungssituation Älterer wesentlich durch wirtschaftliche Parameter bestimmt wird, besonders durch das Beschäftigungswachstum im Dienstleistungssektor.

1. Introduction¹

Germany has an employment rate of 52% for older workers (defined here as all workers aged 55–64). In recent years, it has been one of the European countries to show favourable developments in terms of the labour market participation of this segment of the population. However, employment risks and opportunities are unevenly distributed within this group. A detailed comparative analysis of the employment status of the ageing workforce in Europe can lead to a more nuanced understanding of the extent of the challenge still facing Germany.

¹ Many thanks to Paula PROTSCH for her excellent research assistance.

It will also highlight the differences found across the European member states with respect to employment risks and opportunities.

Factors such as motivation (see ‘Mentalities and Politics of Mentality. Collection of Research Materials’) and state of health and skills (see ‘Lifelong Personal Development. Collection of Research Materials’) are necessary employment conditions, but they are not sufficient for understanding older workers’ employment. Grasping the overall labour market situation of the ageing workforce in Europe is central to understanding the hiring and training decisions of employers as well as the retirement decisions of employees. Do other countries provide a more favourable employment context than Germany for both enterprises and employees to operate in when facing the challenge of an ageing workforce? How do countries differ with respect to employment risks and opportunities for older workers? The endeavour to answer these questions is not an end in itself. Bringing to light substantial differences between countries in a comparative analysis of the employment situation of an ageing workforce in Europe represents the groundwork for many further research questions. Can the rate of older workers’ participation in the labour market be explained (at least partially) along the same lines as the increased labour market participation of female workers? What role does the growing service sector play – be it in the form of the state providing a range of social services or in the form of private and internationally competitive service providers? Is self-employment relatively more important as a form of older workers’ labour market participation? We cannot engage in causal analysis on the basis of simple, descriptive statistics. Nonetheless, our analysis can provide some evidence related to these questions, and we can make some important observations. This work may thus function as a basis for fresh thoughts as to where promising policy measures might start.

We will use data from EUROSTAT’s European Labour Force Survey² in order to assess the labour market challenge posed by an ageing workforce and to show variations in the extent to which and in the areas where older workers are employed. Unless indicated otherwise, we look at the situation in 2007, but we will also trace changes since the 1980s and 1990s. We limit ourselves to examining employment rates (which do not include the involuntarily unemployed).³

The paper will start with a stylised review of the policy context behind the current employment situation by briefly outlining historical member state policy developments and the recent policy goal of ‘active ageing’ set by the EU (2.). We will then provide an analysis of the employment situation of older workers in the different European countries structured along the dimensions of gender (3.1), sectoral distribution (3.2), type of employment (3.3), training (3.4) and flexible work arrangements (3.5). Summarising the differences that emerge will allow us to discuss the factors that might be responsible for the significant variation in the employment of older workers across Europe and therefore enable us to begin to look at what might be required at the level of labour market policy (4.).

2 The data is available on the EUROSTAT homepage <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

3 The decision to focus on employment rates as opposed to labour force participation rates does not have a significant impact on the results of our cross-country analysis, while there are good reasons to stick to the former type of data. First, employment rates are more easily accessible and, second, they are also easier to compare than labour force participation rates, which are still recorded and measured diversely across different countries.

2. The Policy Context of ‘Active Ageing’

In the member states of the EU, the traditional way of dealing with the risks of old age was to arrange for workers to reach a full stop in their employment history at a mandatory retirement age (usually 65 years) and to replace earnings with pensions. Most governments tried to remedy high unemployment in the 1970s by means of early exit programmes – also because these were in line with popular demand, being backed by both employers and employees. This approach represents the opposite of a policy of ‘active ageing’ comprised of measures and instruments aimed ultimately at increasing the employment of workers aged 55–64 and over. Looking at specific policy measures, some countries within the EU, especially Belgium, Denmark, France and Germany, have used unemployment insurance to relieve the labour market, thereby increasing the incidence of this sort of abrupt, insurance-based early retirement. Other countries, especially Finland and the Netherlands, adopted a similar strategy based on disability insurance (see e. g. CASEY 1996, *European Commission* 2003). By the end of the 1990s, the actual retirement age had declined across the EU to around 60 years for men; it also declined in the OECD countries, from 66 years (1960) to 62 years (1995) for men, while for women it is well below 60 years in two thirds of the OECD countries (*OECD* 1999).⁴ Women’s labour force participation in this age group is tending to rise, which further contributes to the narrowing of the gender gap. However, huge differences in the activity and employment rates of older workers persist within and across the EU member states. In almost all member states (and also in other OECD countries), the trend towards declining participation rates has already been successfully reversed (*OECD* 2006), while ‘active ageing’ is now a priority issue for national and supranational decision-makers.

Despite the considerable recent improvements, the employment rate of older workers in the EU is still a long way from the target of 50% established by the Stockholm Council in 2001. The European Commission estimates that between 2006 and 2010, the employment figures for those in the 55–64 age group would need to increase by around 6 million in order to reach this target. This is equivalent to employment growth of around 5.5% per year, compared to an actual average annual growth rate of 4.2% between 2000 and 2006 (*European Commission* 2007, p. 113). In order to reach this target, the EU has developed a policy of ‘active ageing’.⁵ The European Employment Strategy launched in 1997 best depicts what ‘active ageing’ should look like from an EU perspective. Here, older workers were first specifically mentioned in 1999. An explicit link between their employment and social security systems was made in 2000, and this evolved into a fully fledged guideline on ‘Developing a policy for active ageing’ in 2001. In 2003, cross-links such as working conditions and the special importance of health and safety at work, continuous training, elimination of incentives for early exit from the labour market (by reforming early retirement schemes and ensuring that it pays to remain active in the labour market) as well as encouragement of employers to employ older workers were established. In parallel, quantitative targets were adopted: the Stockholm target of 2001 mentioned above and in 2002 the Barcelona target

4 The average figures conceal considerable differences. In Belgium, the average retirement age for men is around 57, compared to 69 in Iceland and 67 in Japan; for women, it is 54 in Belgium, 67 in Iceland and 64 in Japan.

5 REDAY-MULVEY (2005, p. 33) traces the origins of this term back to the World Health Organization (WHO), which highlights the close links between activity and health, and thereby the importance of enhancing the quality of life into very old age by maintaining mental and physical wellbeing throughout the life course. This perspective broadens the more narrow term ‘productive aging’ coined in the United States.

specifying that the average exit age should be 65 by 2010 (for more details see HARTLAPP 2007). Although the European level now provides for clearly defined policy goals, most member states are struggling to reach them (see below).

Elsewhere – and going beyond the dominant discourse at EU level – we have argued that ‘active ageing’ is a more encompassing concept than policies aimed only at restoring the pension funds and/or international competitiveness. Based on the theory of Transitional Labour Markets (TLM), we have derived normative criteria for ‘active ageing’, arguing that the possibility of working in the later phase of the life course is a central determinant of quality of life as long as individual freedom in employment decisions, good working conditions and possibilities for combining paid with unpaid work are ensured (for details see HARTLAPP and SCHMID 2008). Armed with this policy context, we can now turn to examining empirical evidence on ‘active ageing’.

3. The Employment Situation of Older Workers in Europe

A comparison of the labour force participation of older people in the EU member states shows that reaching the EU goal of a 50% employment rate of older workers represents a tougher challenge for some countries than for others.

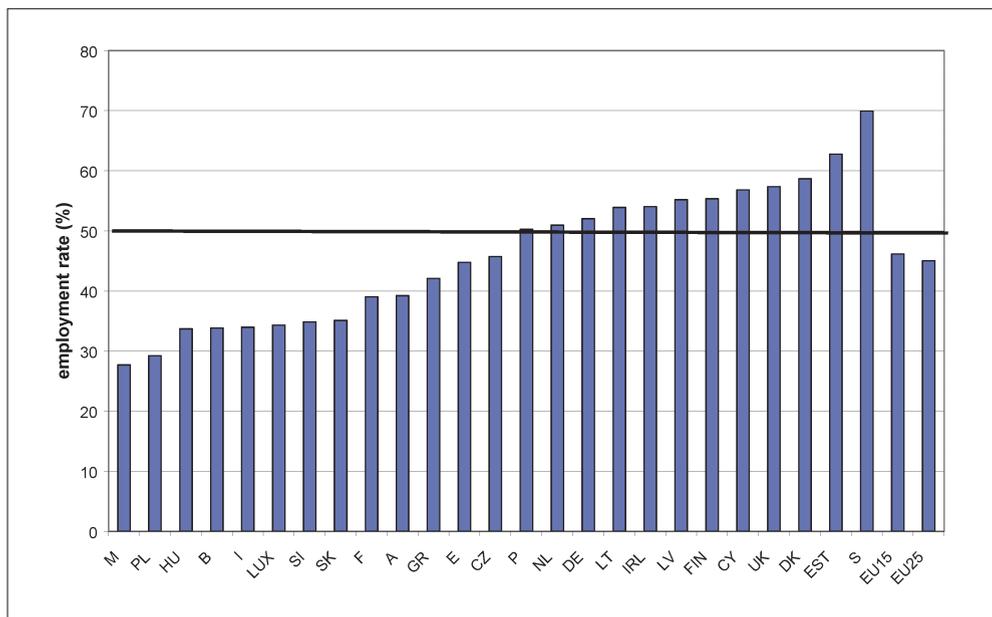


Fig. 1 Employment rates total, age 55 to 64 (2007). A – Austria, B – Belgium, CZ – Czech Republic, CY – Cyprus, DE – Germany, DK – Denmark, E – Spain, EST – Estonia, F – France, FIN – Finland, GR – Greece, HU – Hungary, I – Italy, IRL – Ireland, LT – Lithuania, LUX – Luxembourg, LV – Latvia, M – Malta, NL – Netherlands, P – Portugal, PL – Poland, S – Sweden, SK – Slovakia, SI – Slovenia, UK – United Kingdom. The EU15 comprised the following 15 member states: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, United Kingdom. EU25 was the number of member countries in the European Union after the accession of ten candidate countries on 1 May 2004: Cyprus, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia and Slovenia. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

Only two fifths of the countries pass the Stockholm target of a 50% employment rate for 55–64 year-olds. Amongst these countries, Scandinavia (Denmark, Finland and Sweden) performs most impressively, along with Estonia and Latvia from the Baltic states, as well as Ireland and the UK. Among the continental member states, only Germany and the Netherlands fulfil the EU target. Some of the countries from this group, notably Belgium, Italy, France and Luxembourg, belong to the group of ‘worst’ performers; they are underperformed only by Malta, Poland and Hungary.

Countries with quite similar employment rates can conceal totally different circumstances for older workers, however, since the labour market situation shows substantial variation from one country to the next. Therefore, in the following we will take a closer look at the data and highlight country differences with respect to gender, sectoral distribution, type of employment, training and flexible work arrangements of the ageing workforce.

3.1 Gender

There are evident differences across EU countries along the gender line. If we look only at men, many countries – especially Scandinavia, Ireland, the UK and Cyprus – have already achieved the European Employment Strategy’s Lisbon target of an employment rate of 50%. It is mainly the continental countries (France and Belgium) and the new member states (Poland and Hungary) that lag behind with respect to this indicator. With the exception of a few countries (Portugal and Estonia), the downward trend in the employment rate of older men seen in the 1970s and 1980s turned around again at the beginning of the new millennium. The countries that have made the most progress since the launch of the Lisbon Strategy are Finland, Hungary and the Netherlands. Germany belongs to a group of countries that has made quite remarkable achievements more recently (together with Austria, Latvia, Slovenia and Slovakia).

Figure 2 also shows that ‘active ageing’ in the sense of greater labour force participation is especially underdeveloped amongst women.⁶ Little more than a handful of countries attains the Stockholm goal of a participation rate of 50%. This is far from astonishing if we consider that female employment is generally lower than male employment. Apart from the Scandinavian and Baltic countries, women’s employment rates are much more distant from this target than those of men. Germany is ranked at mid-table amongst the member states at 44.2%, but many other countries show stronger increases when it comes to growing participation of older female workers. A convincing explanation for Scandinavia is the ‘de-familiarisation’ of care obligations regarding the frail older people. Again, the most work so as to live up to the goal of increasing the employment rate of older workers needs to be done by some of the new member states (Poland and Slovakia) but much also needs to be done by some of the continental countries (Italy and Luxembourg). As already for male workers, amongst women, too, Finland, Hungary and the Netherlands stand out as having made the greatest strides towards achieving the EU’s Stockholm goal. When we are specifically interested in strong increases in the participation of female workers in the labour market, the Baltic states show an impressive performance.

6 Besides the absolute employment level, several studies have shown that the type of retirement pathway (e. g., part-time retirement, disability retirement, early exit) differs between men and women (KOHLI and REIN 1991, p. 28; TEIPEN and KOHLI 2004, p. 95).

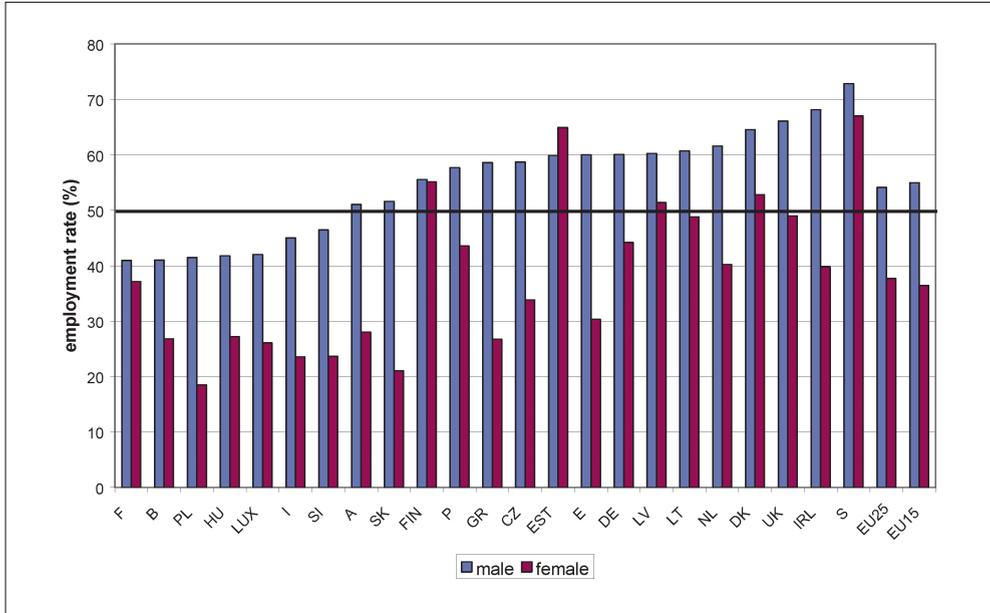


Fig. 2 Employment rates of men and women aged 55 to 64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

Two forces are driving the female employment rate upwards: the generally increasing labour market participation of women (which should play out even more strongly over time) and the increasing average age of retirement. In some EU member states, women can still retire earlier than men (at age 60 in Austria and the UK,⁷ at age 63 in Belgium) – a privilege thought to compensate for their family duties. This is a declining trend though, not least due to the decisive European Court of Justice ‘Barber’ ruling in 1990.⁸

While male employment rates were in decline in the 1980s and 1990s, the female employment rate has increased in all countries except Poland since 1983, and particularly rapidly so in Finland, Hungary and the Netherlands, as well as more recently in the Baltic countries and Ireland. It seems noteworthy that the increases in the employment of women and men go hand in hand. There is no question of women replacing or displacing men (or *vice versa*).⁹ The countries with high male employment amongst older workers are also the countries with high female employment in this group.

7 In the UK, retirement age for women will increase to 65 over the period 2010–2020.

8 With respect to occupational pensions, the Barber (C-262/88) landmark ruling argued that differences in pension age on the grounds of gender contradicted Article 119 ECT on equal treatment. As a consequence, the often lower pension age of women was equalised upwards.

9 The same holds true for the old (and sometimes still persistent) assumption that early exit of older workers from the labour market would make room for younger entrants. Where the employment of older people has increased, so too has the employment of young people (OECD 2006: 140 reports a clear correlation coefficient of 0.62 for the period 1992–2002).

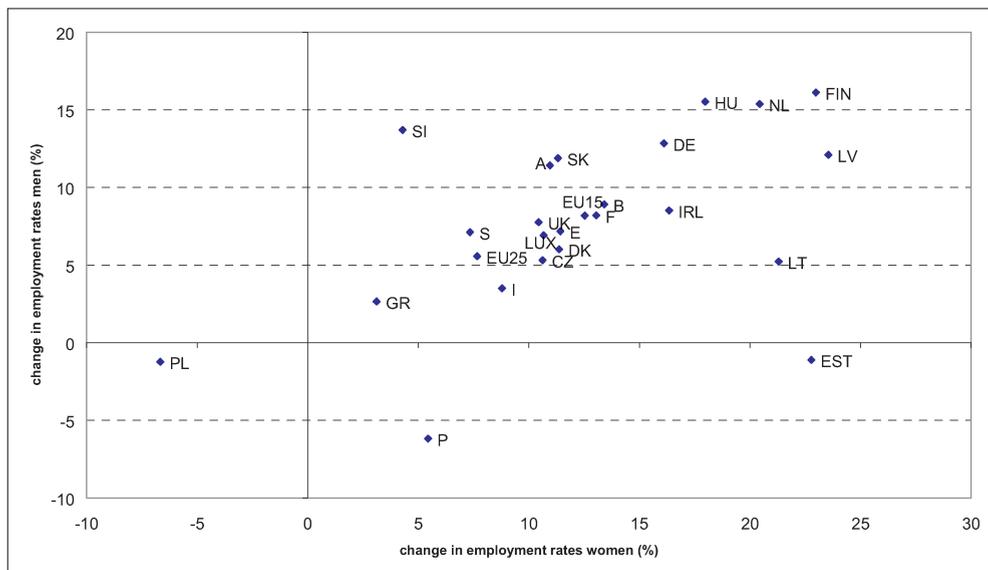


Fig. 3 Change in the employment rates of women and men aged 55 to 64 (1998–2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. The change for the EU25 is calculated for 2002–2007. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

We can conclude that the labour market situation of older workers from both sexes is relatively more difficult in some of the continental and new member states, while the Scandinavian and Anglo-Saxon countries provide a more favourable context for an ageing workforce. In many countries, active participation in the labour force even in old age is already quite established if we consider employment rates amongst male workers, and in almost all countries this phenomenon is further strengthened over time. The greatest challenge in this respect is faced by countries with traditionally low shares of female employment. The strong cohort effect – especially for women – suggests that the future direction of active participation in the labour market is already set in the prime-age period of the life course.

This section has shown that the employment situation of older men differs substantially from that of older women. In order not to fall into the trap of mixing assessment and explanation of the employment situation of the two sexes, we provide separate data for them when discussing further issues regarding the ageing workforce in Europe.

3.2 Sectoral Employment

Sectoral employment is the second dimension that highlights major differences between countries. The overall distribution of older employees amongst the different sectors as well as a cross-country analysis of different sectors can contribute to our analysis. To address these two aspects, we use EUROSTAT data referring to the International Standard Classification of Occupations (Nomenclature generale des Activites economiques dans les Communautés europeennes/NACE: a–b agriculture, c–f industry and g–q services).¹⁰

¹⁰ We are aware that this poses some problems with respect to the cross-country comparison of the service

Sectors may differ with respect to overall employment rates, providing more or fewer opportunities generally to find a job or to remain employed. By and large, older people show a similar sectoral distribution to other age groups, with a dominant service sector (30.9%), followed by industry (11.3%), and agriculture, forestry and fishery (3%). When looking at the relative share of older workers, we find that older workers are overrepresented in agriculture, while they are underrepresented in industry and services (albeit to a smaller degree in the latter). Generally speaking, country differences are more pronounced for female than for male workers.

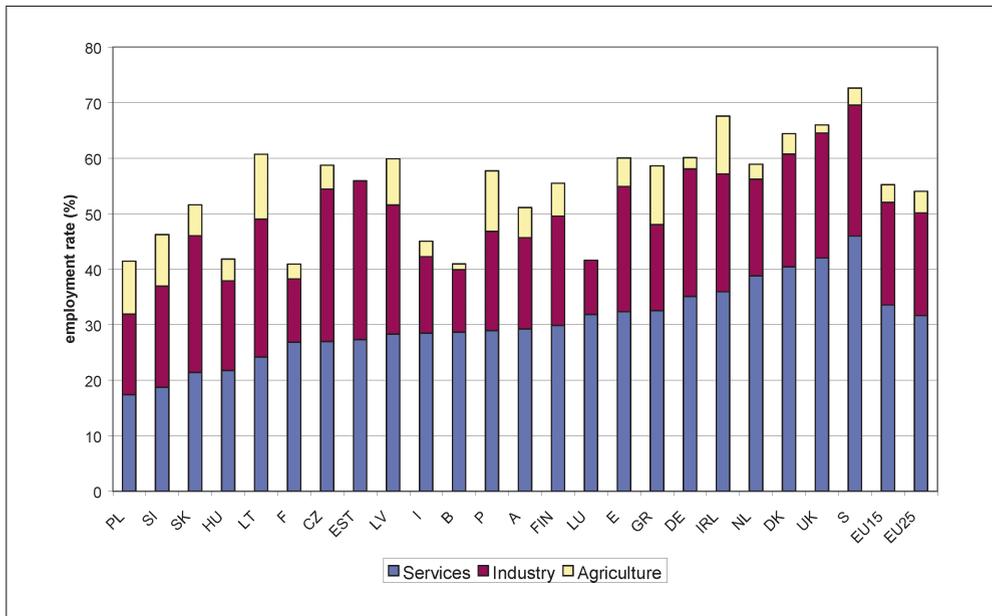


Fig. 4 Sectoral employment rates of men aged 55 to 64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for Lithuania and Luxembourg are not completely reliable. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

Even though it is rapidly shrinking, *agricultural* employment still plays a much more prominent role amongst older workers than amongst younger age groups. This sector provides jobs for an average of 3.9% of the male and 2.1% of the female population aged 55–64. Employment rates for both sexes are low, but for women jobs in agriculture are comparably more important (especially in Poland, Slovenia, Greece and Portugal). While the overall employment of older workers is low in southern and eastern EU member states, they still display high employment rates in the agricultural sector. Rates of 11.2% female and 10.9% male employment in Portugal and 9.6% female and 9.3% male employment in Slovenia contrast with substantially lower and often declining numbers in the UK, the Netherlands and Germany.

sector. Looking from a sectoral perspective, Germany appears to suffer from a service-sector gap based on an underdeveloped tertiary sector. Detailed research has revealed that many manufacturing firms in Germany provide services in house, compared to a more extensive use of subcontracting in Anglo-Saxon economies. Hence, jobs classified as service sector in the UK are likely to be categorised as industrial jobs in Germany (e. g. ERLINGHAGEN and KNUTH 2003, p. 11).

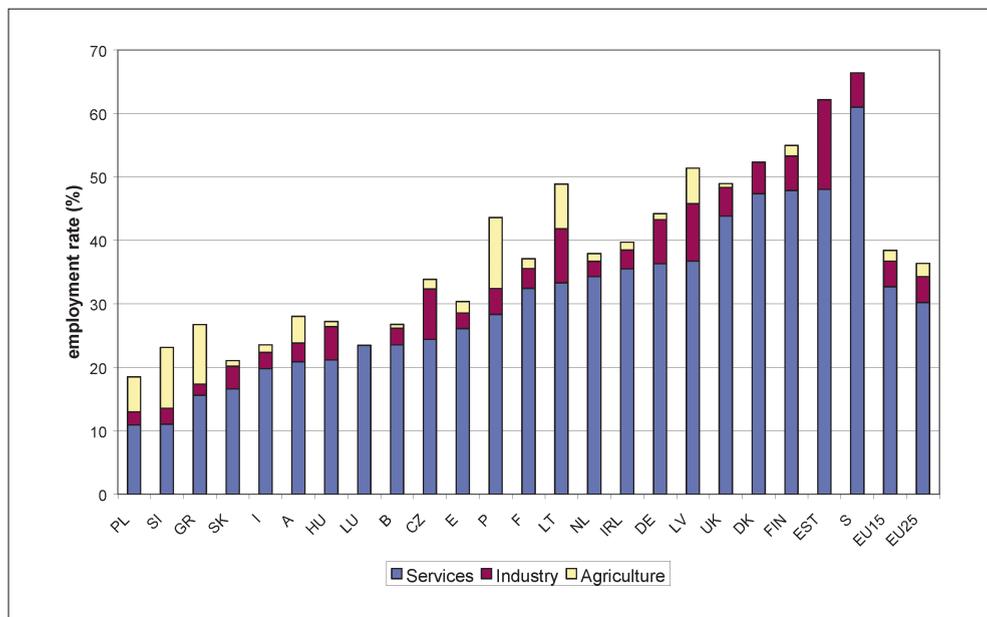


Fig. 5 Sectoral employment rates of women aged 55 to 64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for Belgium, Ireland, Estonia, Lithuania, Slovenia and Slovakia are not completely reliable. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

More than 10% of the population aged 55–64 find jobs in the *industrial sector*. The margin of variation for men is from over 28% in Estonia to 11.2% in Italy (for women from 9.3% in Latvia to 1.7% in Greece). In Germany, this sector has relatively substantial importance for both sexes, with 23% of older men and 7% of older women working in industry. De-industrialisation marks the overall trend in this sector, but the picture is less clear for older workers. Employment rates are still growing in most countries; the UK and Sweden are amongst the rare exceptions. This might be due (at least partly) to the fact that people start working in industry at an early age and then remain in the same sector. At the same time, dismissals in the context of restructuring are often organised according to social criteria. Older employees who are not eligible for early retirement are less likely to be shed than young workers. Industry also shows the most striking sectoral difference according to gender. The male employment rate (18.5%) is almost five times the average of the female employment rate (4.1%). These are the grounds on which it is often argued that early retirement, most prominent in large industrial firms, is above all a male problem (BLÖNDAL and SCARPETTA 1998).

In all countries, *service sector* employment rates for older workers are growing. An average of 31.7% of male workers and 30.2% of female workers find a job in the service sector. The service sector is thus of particular interest when it comes to efforts to improve the employment prospects of older workers. This view is supported by the fact that the Scandinavian and Anglo-Saxon countries not only show high overall employment rates, but they also provide work in the service sector more often than other countries (42% male and 43.8% female employment in the UK, 40.4% male and 47.3% female employment in

Denmark and no less than 46% male and 61% female employment in Sweden). These figures are especially striking in the case of women, whose service-sector employment rates roughly double those of other countries. At the same time, the low employment rates for older workers in many eastern European countries go hand in hand with lower employment rates in services; they are as low as 18.7% for men and 11.1% for women in Slovenia, or 17.4% for men and 10.9% for women in Poland. Even in the Baltic states, where overall employment rates for older workers are amongst the highest in Europe, the service sector contributes relatively few employment opportunities.

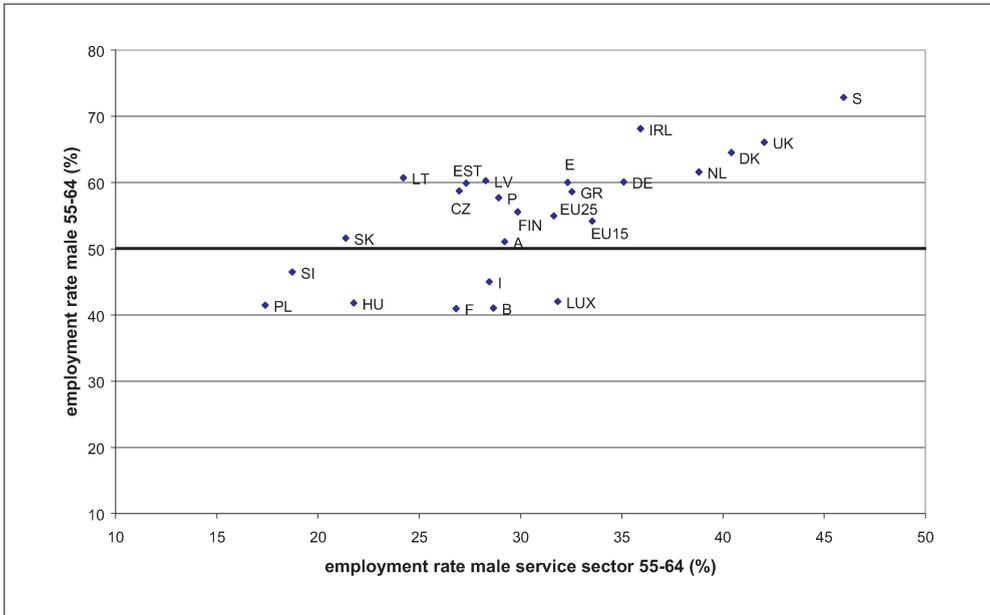


Fig. 6 Employment rate of men aged 55–64 and employment rate in the service sector of men aged 55–64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for Lithuania and Luxembourg are not completely reliable. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

The primary employment of older workers in the service sector might be due to the dynamics of the service sector, or it might hint at specific institutional arrangements providing incentives for older workers to become or remain employed in services. Potential explanations can be found in the literature on different worlds of welfare-state capitalisms (ESPING-ANDERSEN 1990, 1991). Here, the argument goes that having the state as a provider of (social) services increases the employment chances of workers such as women (HUBER and STEPHENS 2000) and older

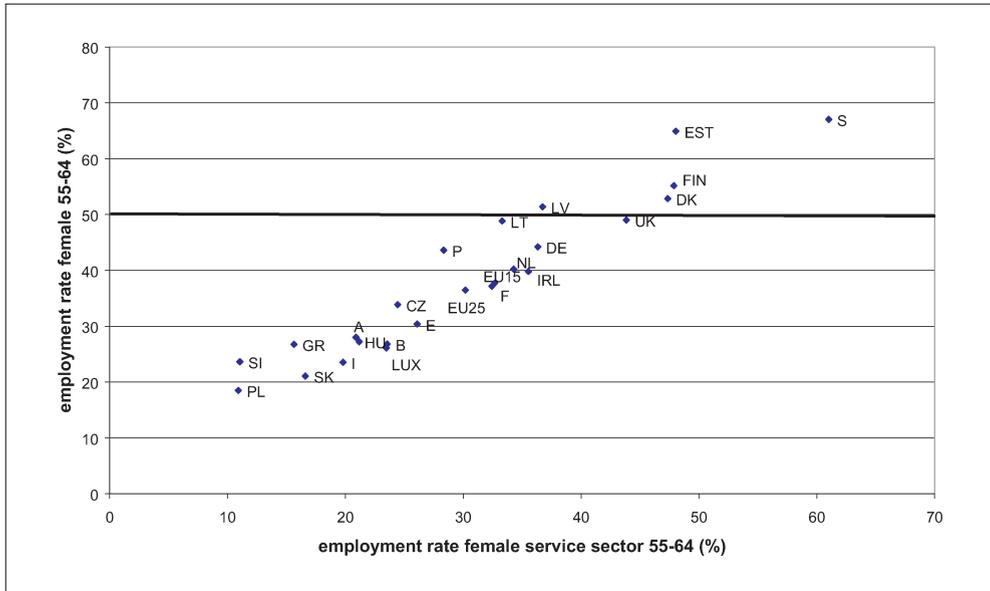


Fig. 7 Employment rate of women aged 55–64 and employment rate in the service sector of women aged 55–64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for Belgium, Ireland, Estonia, Lithuania, Slovenia and Slovakia are not completely reliable. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

workers. Another line of reasoning to explain this finding links up more directly with the debate on internationally exposed services such as accounting or transport, on the one hand, and, on the other, sheltered services produced locally and consumed by private households, such as cleaning, kitchen workers or waiters (SCHARPF and SCHMIDT 2000, SCHARPF 2000). Here, too, the employment context for an ageing workforce should be more favourable in countries with big (sheltered) tertiary sectors.¹¹ Yet a different strand of the literature argues that when considering labour demand as a factor impacting on older workers' employment, one has to keep in mind that not all work suits older people. Hard physical work in industry, such as that required in coal mining or manufacturing, is not compatible with the physical capabilities of many older people. However, older workers might be specifically suitable for supplying some of the job requirements of the growing service sector, such as interpersonal relationship skills (ILLMARINEN 1999, p. 76).¹² This demand factor will have a second pull effect: the availability of these services on the market will allow women, especially, to leave or to stay on the labour market since they will now be able to buy services – by means of either cash or taxes – that they otherwise provide themselves. Taking these arguments into consideration, we have shown elsewhere that the pull of older workers into employment is substantially influenced by the

11 Note that we do not posit that older workers are less productive as such. They might become less productive because if they are 'left on the scrap heap' then they are no longer trained. For the argument made here it suffices to accept that employers assume that older workers are less productive and hence they are more likely to be made redundant or to have more difficulties in becoming employed, both of which lead to lower employment rates in highly competitive sectors.

12 For a critical perspective highlighting the need to adapt to changing work requirements and to be regionally mobile in order to perform in (low-skill) service sector jobs, see ERLINGHAGEN (2006, p. 8).

size of the sectors of education, health and social work, community services and private household services. Thus, employment conditions must not be sought mainly in the characteristics of the older workers (for example, their potentially dwindling productivity), but in the general economic parameters: first and foremost, the pace of employment growth in the service sector, be it private or public, internationally competitive or sheltered (HARTLAPP and SCHMID 2008). To sum up, while agriculture and industry also show shrinking employment rates for older workers, their employment rates are growing in the service sector. But if the service sector remains underdeveloped, older workers – especially when they have been shed from the industrial sector – are indirectly squeezed out of employment. The comparative perspective clearly shows that employment systems with large service sectors also have relatively high employment rates for older workers. Germany is amongst the countries that need to do some catching up here.

3.3 Type of Employment

In a comparative analysis of the employment situation of older workers, another important aspect is whether those working are doing so as employees, in self-employment or as family workers. The overall distribution of older employees amongst the different types of employment as well as a cross-country analysis of different types of employment can contribute to our understanding of the situation.

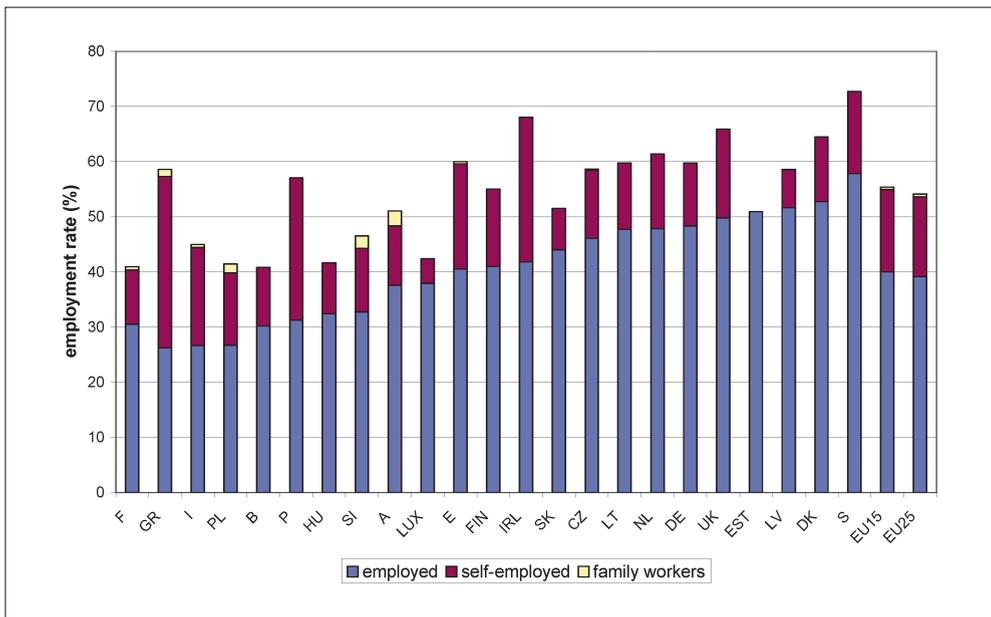


Fig. 8 Rates by type of employment of men aged 55–64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for France, Slovenia, Luxembourg, Czech Republic and Latvia are not completely reliable; data for Germany are preliminary. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

Generally, the self-employed are overrepresented amongst older workers. While employees show declining labour market participation rates in old age, self-employed people often

work until statutory retirement or even beyond. Recent, empirically based insights suggest different reasons may account for this tendency. Even after controlling for personal and occupational characteristics, the self-employed are on average much more satisfied with their jobs and perceive the quality of their work tasks more positively than do employees (PROTSCH 2006). Moreover, difficulties in finding a suitable successor and (over-proportionally so in some countries) economic necessity may come into play (SCHULZE BUSCHOFF with the collaboration of SCHMIDT 2007).

As already seen for the other dimensions discussed so far, the gender differences are substantial. Working as an employee is the most important type of employment for both men and women. In addition, many older workers are active as self-employed. This plays an especially important role in the southern European member states and in Ireland, with the respective employment rates as high as 31.1% in Greece, 25.8% in Portugal and 26.2% in Ireland. Some of the countries with especially high employment rates for older workers even show increasing rates here (the Netherlands and the UK). Also, in countries showing comparable employment rates for older workers, relatively high (UK) or low (Germany) shares of older self-employed provide for quite different labour market contexts for this age group.

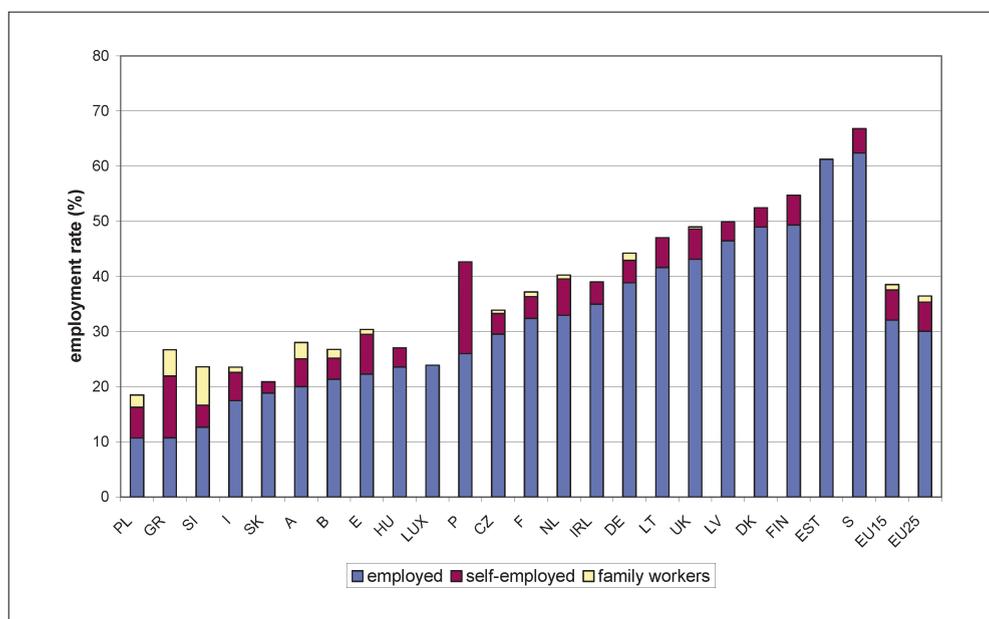


Fig. 9 Rates by type of employment of women aged 55–64 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. Data for Slovenia, Czech Republic, the Netherlands, Latvia and Lithuania are not completely reliable; data for Germany are preliminary. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

Turning to the employment context of older female workers, we see that here the picture is largely driven by the dependent employed. Self-employment, contrary to the situation for men, is of little importance. The two notable exceptions are Portugal and Greece (16.6% and 11.2% self-employment, respectively). In the latter country, the self-employed even outnumber the employees amongst the older women. Economic necessity might be a driving

force to explain the over-proportionally high numbers of older workers from both sexes in this type of employment. Interestingly, working in a family undertaking plays a relatively more important role for women, and especially so in some countries with very low employment levels for older women, such as Greece (4.8%) and Slovenia (6.9%). We note that these figures go hand in hand with an important agricultural sector in these countries.

We can conclude that for Germany as well as for the other member states, being an employee is the most important type of employment for both older men and older women. However, with respect to labour market opportunities, it seems noteworthy that some of the countries with high and growing employment rates amongst older workers in general also display high shares of self-employed men in this age group, an evident example being Ireland. On the other end of the continuum, countries with generally low participation rates for older workers tend to have many of them working in family undertakings (e. g., Slovenia or Poland).

3.4 Education and Training

In the group of the highly skilled, all EU member states have surpassed the Lisbon goal of 50% employment amongst older people.¹³ About 85% of highly skilled older men and women in Sweden are still working. In Germany and in the Netherlands, the figure is about 65%. For the low-skilled, however, only Sweden, the UK and Portugal surpass the Lisbon goal. Even Finland, the model country for ‘active ageing’ policies as promoted by the EU, has some catching up to do if it is to exceed the Lisbon benchmark of 50%. Thus, mainly low-skilled workers have problems reaching the envisaged retirement age of 65 (SCHMID, 2008).

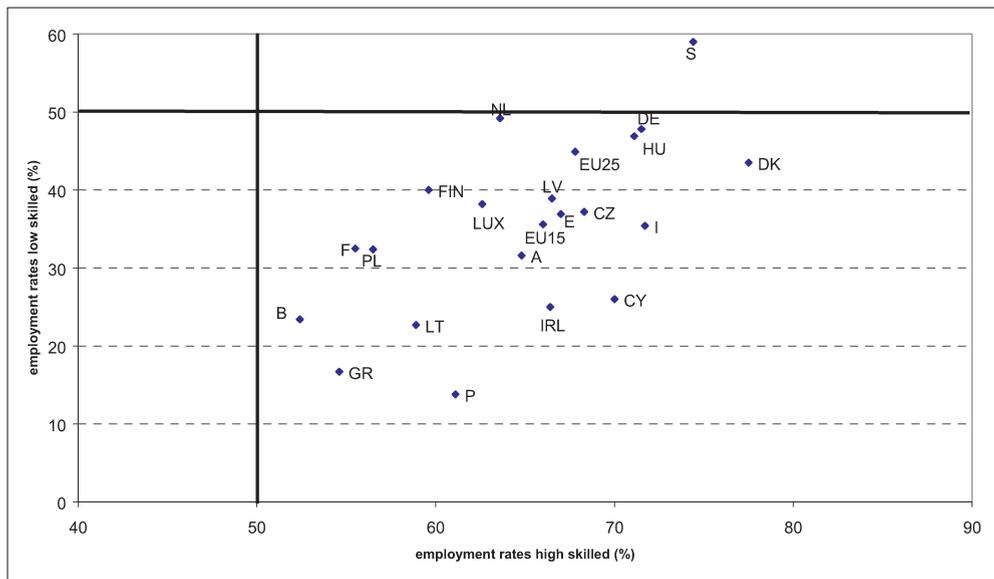


Fig. 10 Employment rates of workers aged 55–64 by skill level (2007). Low skilled: ISCED 0–2; high skilled: ISCED 5–6. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

13 Under the International Standard Classification of Education (ISCED 5 and 6), these are people who have completed third-level education.

In Germany, the difference in the employment rates of the high skilled and low skilled amounts to more than 30%; little over a third of those with low skills and aged 55–64 are still employed. All others are unemployed, working informally or even illegally, or obtaining early or disability pensions. If employment in old age is to rise, then there is a great need to better qualify the older workforce or – if this is not possible – then there is great demand for more low-skilled work places. Where does Germany stand in its effort to (continuously) train older workers in order to counterbalance the deficits of initial education?

Skills erode or are outmoded with age, thus they have to be refreshed or replaced regularly over the life cycle. It is therefore crucial to note that the countries studied differ with respect to participation in continuous training. Training empowers individual workers to make employment decisions by equipping them with new skills and up-to-date knowledge. Training increases their value for the employer, while at the same time carrying costs. Besides, training is necessary to reach the policy goal optimistically formulated at a Meeting of the European Council in Lisbon in March 2000: Europe needs to be transformed into ‘the world’s largest knowledge-based economy by 2010’.

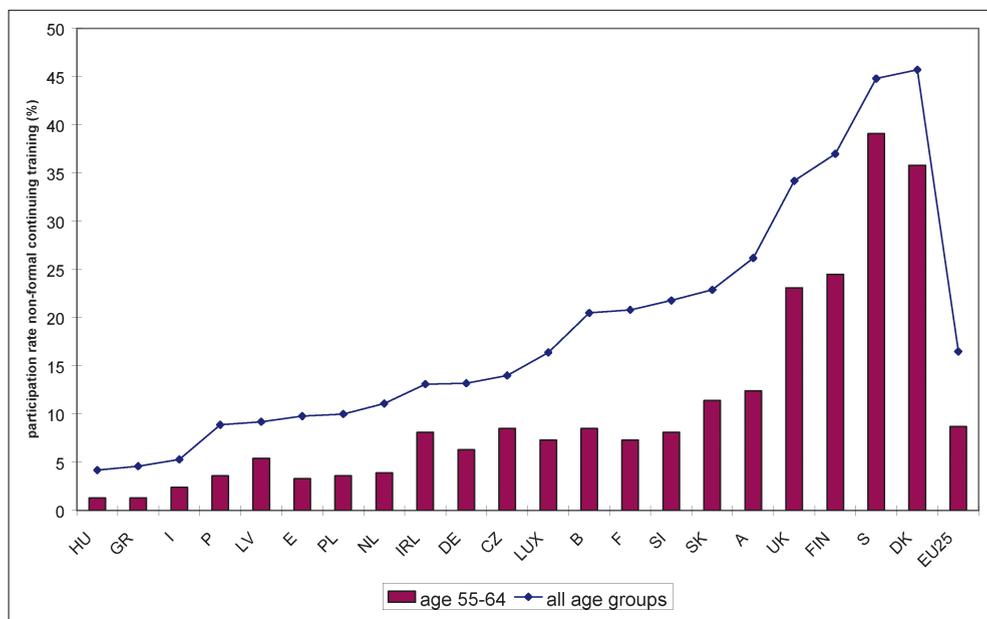


Fig. 11 Male participation rates in non-formal continuing education and training (2003). Cyprus, Estonia, Lithuania and Malta are excluded by data shortcomings. (Source: OECD 2005)

Figure 11 shows that male participation in non-formal continuous education and training varies between 4.2% and almost 46% across European countries. In 2003, Hungary, Greece, Italy, Portugal, Spain, Poland and the Netherlands constituted the group where older workers were least trained, but the picture in Germany is little better. The relative difference between older workers and all workers is most pronounced in Spain, Poland, the Netherlands and France. High participation in training for all age groups, including older workers, is common in Denmark and Sweden, as well as in Finland and the UK.

Besides age, basic educational level and gender are also important factors in explaining participation rates. Depending on these factors, variation with respect to training is greater within the age groups themselves than between age groups. This is confirmed by a look at female participation rates in continuing training, to which we now turn.

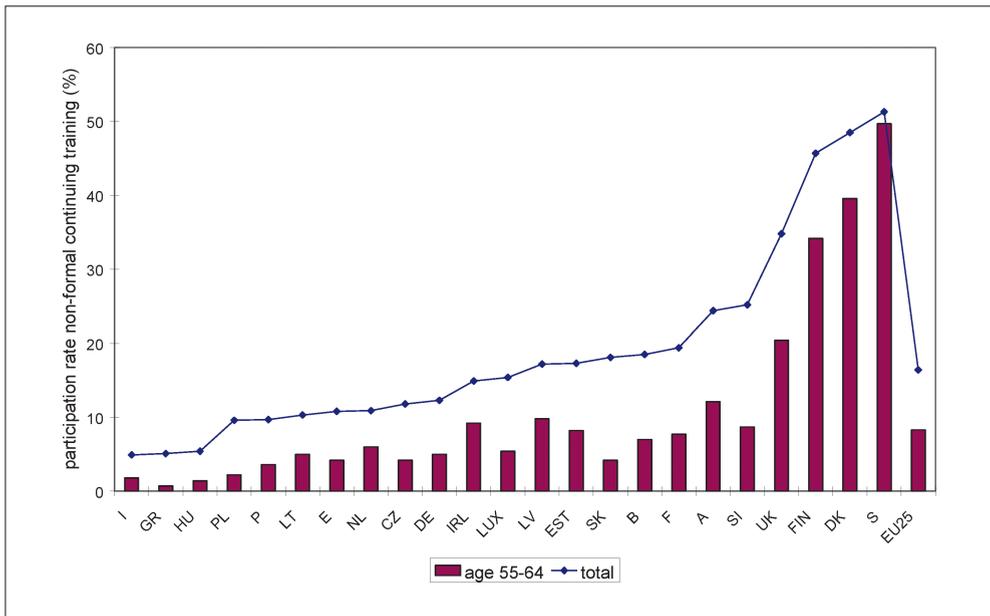


Fig. 12 Female participation rates in non-formal continuing education and training (2003). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. (Source: *OECD 2005*)

For women, the participation rate in non-formal continuous education and training shows a range of variation from 4.9% to 51.3% in the EU member states. Here, older workers are least trained in Greece, Hungary, Italy, Poland and Portugal. Germany is again amongst the low performers. The gap between the total rate of women participating in continuing non-formal training and the participation of older women is particularly worrisome in many of the eastern European member states, notably the Czech Republic, Slovenia, Poland and Hungary, but also Greece. As for men, the Scandinavian countries stand out with high participation rates both for the total labour force and for older workers.

These findings are supported by multivariate studies showing a clear negative effect of age on participation in continuous training for some countries (*OECD 2005*, p. 314). This is easy to explain from a demand-side perspective. With greater distance from primary education, qualification is more likely to be outdated or inadequate. Providing costly training to older workers is a risky strategy for employers for two reasons. First, it is often believed that the learning ability of older workers is low, resulting in lower returns for investment. Second, the time to benefit from the workers' increased abilities, for instance in the form of higher productivity, is relatively shorter than for younger workers – especially in situations where the workers might be susceptible to the incentives provided by multiple exit options. Expectations that mature workers will retire early lead to reluctance *vis-à-vis* hiring and

training, which in turn feeds back into the real world. Hence, the lower qualification of older workers becomes a self-fulfilling prophecy.¹⁴ However, such a perspective disregards the value of expertise gained through experience in working life, be it latent or explicit knowledge.

To sum up, participation in the labour market in old age varies not only with the level of education attained. We also see that in the Scandinavian and Anglo-Saxon countries, which are well known for their high employment rates amongst the older population, continuing training throughout the life course, also for older workers, is a widespread phenomenon. At the same time, in many countries with low employment rates, the gap between continuing training of older workers and workers of younger age groups is particularly worrisome.

3.5 Flexible Work Arrangements

While in many member states (except for the Nordic countries), rights for older workers are currently still ‘intended as the right to early exit’ (MIRABILE 2004, p. 282), the notion of ‘active ageing’ should really lead to the development of a range of options for combining paid work with other useful activities or with leisure.¹⁵ The removal of the (artificial) age limit would reduce age discrimination and help to justify human capital investment for older people. We argue that in this sense, living up to the concept of ‘active ageing’ should manifest itself in (at least) two separate empirical phenomena: flexible work arrangements amongst older workers (volume and time) as well as diversity in the individual exit age showing as an increase in the employment rate of people aged over 65.

The proportion of older people working *part time* is probably the best available indicator to reflect flexibility in work arrangements at the end of the working career. Of course, part-time work is often contingent on income levels and might go hand in hand with high job insecurity and/or poor access to training.¹⁶ However, starting from the assumption that there is a need to increase flexibility at the end of the working career, we believe that growing part-time participation is conducive to improving the general labour market situation of an ageing workforce.

Overall, there has been a slight increase in part-time work amongst the older EU population (with the exception of men in Poland and the Czech Republic and women in Sweden and Portugal). The variation in this measure is enormous across Europe. It ranges from 49% of older people working part time in the Netherlands to only 5% in Greece. As is well known, the differences between men and women are even greater.

As in other age groups, part-time employment is more typical for women, who have often returned to the labour market working fewer hours after child-rearing. In countries where many women of all ages work part time, older women do so more frequently, too (the Netherlands, Germany, the UK and Portugal). We also see strong increases in the part-time employment rate of older women in Luxembourg, Ireland, Belgium, the Netherlands and Austria. At the same time it is still relatively unusual for older men to work part time. The

14 The problem can even be shifted further down the age ladder. In most EU countries, even workers aged 45–54 participate less often in training measures than their younger colleagues (OECD 2005, p. 325). People begin to be considered phase-out models while still in their mid-40s.

15 We are well aware of the political salience of this issue. The argument to first close the gap between the existing statutory and the factual retirement age is compelling. However, we consider the possibility of working in the later phase of the life course to be a central determinant of quality of life

16 The share of part-time work showing features of precarious employment differs across countries.

main exceptions are the Netherlands and (to a lesser degree) Sweden and the UK. In the Netherlands, where part-time employment is generally more frequent, part-time rates for older men are high and on the increase. In Sweden, the same pattern is explained by a long tradition of partial pensions.

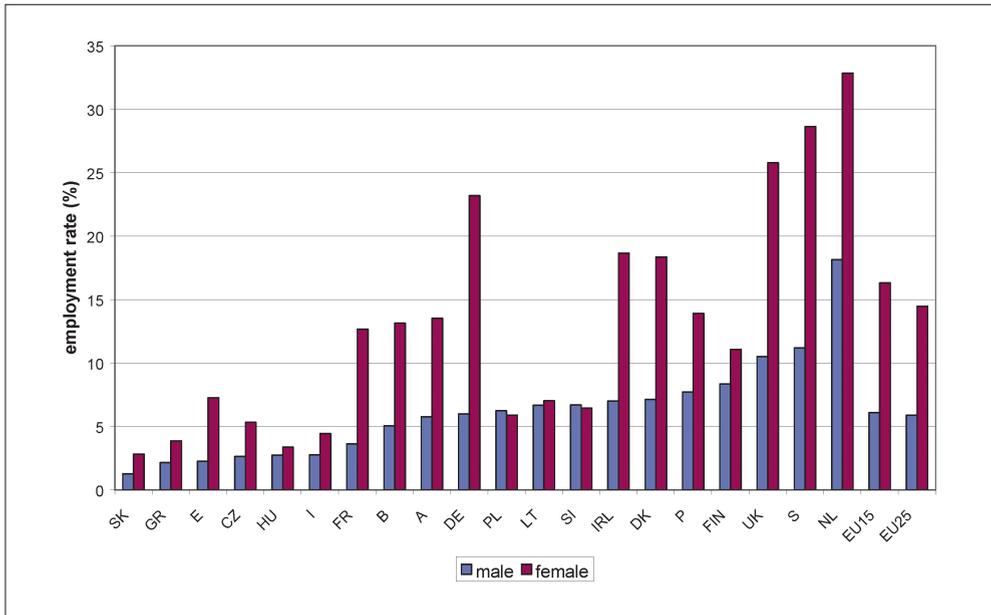


Fig. 13 Part-time employment rates of men and women aged 55 to 64 (2007). Malta, Cyprus, Luxembourg and Estonia are excluded by data shortcomings. Data for Slovenia, Slovakia, Luxembourg and Lithuania are not fully reliable; data for Germany are preliminary. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

From the perspective of an individual, one main factor (amongst many others) that could explain this finding might be that unlike women, men have not learned flexible employment patterns early on in their careers and are therefore less likely to change to this type of employment at the end of their working lives. In this context research based on EUROBAROMETER survey data is illuminating. According to this data men often fear that part-time employment will be an impediment to their career plans or result in less interesting jobs – and they have such fears to a greater extent than do women. These worries are likely not only to contribute to lower part-time employment rates for men throughout working life, but also to be decisive for the decision (not) to work part-time in old age.¹⁷

In addition to the individual perspective, companies with a limited experience in part-time employment may also find it more difficult to offer part-time employment for older employees. High overall shares of part-time employment may therefore also increase the

17 EUROBAROMETER data (collected in the EU-15 in 2003, weighted), shows that some 53% of male respondents share the opinion that ‘reducing working hours is bad for one’s career’, while 41% of male respondents fear that they will be allocated less interesting duties if they reduce their working hours (the comparative figures for the female respondents are 45% and 33%, respectively). This EUROBAROMETER data is available at http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.

ability of employers to employ older workers in flexible work arrangements. We base this argument on recent findings concerning the organisational learning of enterprises. Here, two aspects are generally distinguished: the ability of employers to learn how to deal with the organisational complexities of part-time work (e.g., informing staff about the existence of part-time arrangements and advising on how to avail of them; dealing with pension rights and overtime for these workers), and the learning experience of employers that part-time work can be a valuable instrument for recruiting and retaining employees (this applies particularly to employers faced with a climate of labour shortage) and for boosting job satisfaction and labour productivity (ANXO et al. 2006, p. 80; LEBER and WAGNER 2007, p. 25–27). It seems plausible that having (positively) experienced one or both aspects should increase the inclination of an employer to use part-time work, including that of older workers. In this sense the expansion of part-time employment or contractually agreed working-time variations during the employment biography could be an important supporting factor both for the individual and the enterprise to render part-time employment in old age a more likely choice and thereby create a more favourable employment context for an ageing workforce.

A second empirical phenomenon capturing the concept of ‘active ageing’ is *economic activity beyond age 65*. Here, in 2007 the picture for the European countries is heterogeneous. Employment rates beyond age 65 vary between countries. The picture would become even more differentiated if diverse types of jobs after retirement were taken into account. TEIPEN and KOHLI (2004, p. 110) have identified three major groups: unskilled part-time workers, self-employed workers and workers who remain employed in their previous company. The same holds true for different reasons for continuing working, such as a precarious economic situation. However, in the following we will stick to simply measuring economic activity by employment.

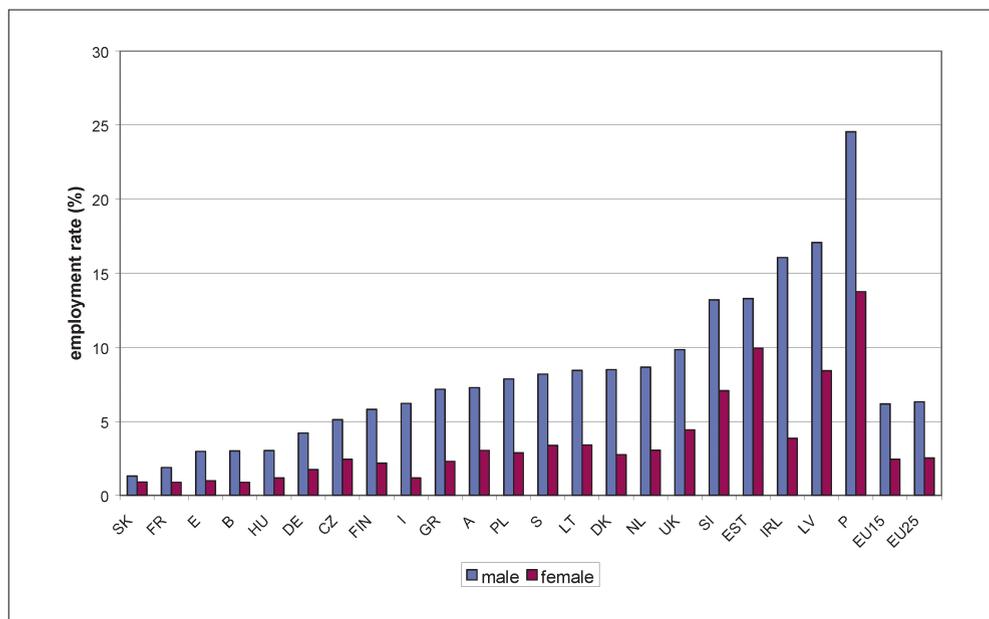


Fig. 14 Employment rates of men and women aged over 65 (2007). Malta and Cyprus are excluded by data shortcomings. (Source: Labour Force Survey, Eurostat)

After the age of 65, men work most often in less affluent Portugal and in Ireland, as well as in some of the eastern European countries. Activity for both men and women is especially low in Slovakia, France, Spain, Belgium and Hungary. As for men, female activity is by far the highest in Portugal. In Latvia and Estonia, women aged over 65 are more likely to work than in the other countries, too. A main difference with respect to gender can be observed in the Anglo-Saxon countries, which only show evidence of important economic activity beyond age 65 for men.

If we accept these indicators of flexible work arrangements, then the comparison of the part-time employment rates shows a substantial need to catch up in Germany. Similarly, continuous employment rates beyond age 65 are comparatively lower in Germany than in the majority of the EU member states. Both part-time or gradual retirement as well as working beyond age 65 could be opportunities to come closer to what we have discussed above under the concept of 'active ageing'. Currently, every deviation from the 'standard employment relationship' still implies a risk with respect to continuous income flows, occupational careers and social security in old age. This acts as a massive deterrent to established employees taking such risks. It comes as no surprise that instead of constituting a positive employment context, continuous economic activity beyond age 65 currently seems to be more frequent in Portugal, Ireland and the eastern European countries. Thus we can assume that employment beyond age 65 is currently mainly driven by economic necessity and constitutes less an individual choice. For part-time employment the picture is less clear. While high part-time rates are frequent in the Scandinavian and Anglo-Saxon countries with their favourable employment contexts for older workers, part-time work is also frequent amongst some of the continental member states with overall low employment rates for older workers.

4. Conclusion

With these overall trends in mind, we can now sum up the risks and opportunities associated with the employment of older workers. Having looked at the key aspects and factors through a comparative lens, we can conclude that Germany has some catching up to do if it wants to create a favourable employment context in which both enterprises and employees can operate successfully when facing the challenge of an ageing workforce. The labour market situation for older workers is relatively more difficult in some of the continental and new member states, while Scandinavia, the Baltic states and the Anglo-Saxon countries provide for a more favourable environment for an ageing workforce. Interestingly, apart from Scandinavia and the Baltic states, in most countries employment rates are particularly low for mature female workers. Although to some extent the labour market challenge linked to an ageing workforce can thus be characterised as a gender problem, we also see comparatively more improvement in the situation of older women on the labour market. The fact that these improvements correlate with high employment rates for prime-age workers (25–54) suggests that enhancing higher labour force participation amongst older women starts with family-friendly policies for young adults. Moreover, we find that higher shares of part-time work and self-employment amongst older workers are more frequent in those member states with high employment rates amongst older workers.

Regarding sectoral patterns, the Scandinavian and Anglo-Saxon countries not only show the highest overall employment rates, they also provide work in the service sector more often

than other countries. Besides high employment growth, the service sector might provide job opportunities for older workers for a second reason: the skills and capacities of older workers could be especially valuable here. An important insight is that the employment situation of a specific group of older workers must not be sought mainly in the characteristics of the individual, but in the general economic parameters and especially in the degree of employment growth in the service sector. A policy that begins here would contribute to resolving several interrelated problems.¹⁸ It would do justice to the increasingly limited mobility associated with ageing and create the kind of infrastructure that allows young adults with children to reconcile their family life with their work. It would open up new job opportunities for older men who are physically not able to carry out demanding manual work, and it would allow older women, whose employment rate is substantially lower than that of men, to participate more extensively and for longer periods in working life than to date.

Currently, the tendency of both employers and employees to stop investing in continuous training as age increases – and especially when it passes the virtual limit of 45 – constitutes a great risk and needs to be overcome so as to avert latter risks in the form of new challenges at work or unfavourable employment situations for older workers. Here, an important insight is that labour market policy for an ageing workforce must start much earlier than just with older people. As both theory and European experience show clearly, it is important within the context of ‘lifelong learning’ to already offer further education opportunities in the middle phase of the employment career, when the horizon of expectation of the fruits of the investment is long enough to motivate both the enterprise and the employee. In addition to organisational deficits, financing instruments in this regard should guarantee fairly distributed risk-sharing and resolve the problem of the time gap between investment and benefit.

Finally, a last important point is the observation that it is not enough to manipulate single parameters (reducing labour costs for older workers through wage-cost subsidies, for instance) or to turn the regulatory steering wheel in what is considered to be the right direction (for example, by relaxing the law on dismissal protection or raising statutory retirement age). Those countries that have been most successful to date have followed a comprehensive approach coordinating different areas of policy, interlinking supply and demand policies and, in particular, starting to address the challenge of an ageing workforce early on in the life course and aiming at achieving equality between the sexes.

References

- ANXO, D., BOULIN, J.-Y., and FAGAN, C.: *Working Time Options over the Life Course: New Work Patterns and Company Strategies*. Dublin 2006
- BLÖNDAL, S., and SCARPETTA, S.: *The Retirement Decision in OECD Countries*. OECD Economics Department Working Papers 202 (1998)
- CASEY, B. H.: Exit options from the labour force. In: SCHMID, G., O’REILLY, J., and SCHÖMANN, K. (Eds.): *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*; pp. 379–401. Cheltenham: Edward Elgar 1996
- ERLINGHAGEN, M.: *The double polarisation of unskilled work. Labour market mobility and job stability of unskilled employees in the course of time: Evidence from German register data*. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum 6/3 (2006)

18 We are aware that there is a comprehensive literature on the development of the service sector in relation to labour market policies (see FAGAN et al. 2005, SCHARPF 2000, SCHEITKAT and YOCARINI 2005). However, analyses so far do not deal with the question of demographic change and older workers.

- ERLINGHAGEN, M., and KNUTH, M.: Arbeitsmarktdynamik zwischen öffentlicher Wahrnehmung und empirischer Realität. WSI Mitteilungen (2003)
- ESPING-ANDERSEN, G.: The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press 1990
- ESPING-ANDERSEN, G.: Three postindustrial employment regimes. In: KOLBERG, J. E. (Ed.): The Study of Welfare Regimes; pp. 149–188. Armonk: Sharpe 1991
- European Commission: Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects. Luxemburg: European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Unit A.1 2003
- European Commission: Employment in Europe 2007. Luxemburg: European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs 2007
- FAGAN, C., O'REILLY, J., and HALPIN, B.: New Jobs for Whom? Service Sector Employment in Britain and Germany. Report to the Anglo-German Foundation. London: Anglo-German Foundation 2005
- HARTLAPP, M.: Intra-Kommissionsdynamik im Policy-Making: EU-Politiken angesichts des demographischen Wandels. Politische Vierteljahresschrift PVS-Sonderheft 2/40, 139–160 (2007)
- HARTLAPP, M., and SCHMID, G.: Labour market policy for 'active ageing' in Europe. Expanding the options for retirement transitions. Journal of Social Policy 37/3, 409–431 (2008)
- HUBER, E., and STEPHENS, J. D.: Partisan governance, Women's employment and the social democratic service state. American Sociological Review 65/3, 323–342 (2000)
- ILLMARINEN, J.: Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labor 1999
- KOHLI, M., and REIN, M.: The changing balance of work and retirement. In: KOHLI, M., REIN, M., GUILLEMARD A.-M., and VAN GUNSTEREN, H. (Eds.): Time for Retirement. Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force; pp. 1–35. Cambridge: Cambridge University Press 1991
- LEBER, U., and WAGNER, A.: Early and Phased Retirement in European Companies. Establishment Survey on Working Time 2004–2005. Dublin 2007
- MIRABILE, M. L.: Conclusions. In: MALTBY, T., VROOM, B. DE, and MIRABILE, M. L. (Eds.): Ageing and the Transition to Retirement. A Comparative Analysis of European Welfare States; pp. 282–290. Aldershot: Ashgate 2004
- OECD: Employment Outlook. Paris: 1999
- OECD: Education at a Glance. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development 2005
- OECD: Live Longer, Work Longer. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development 2006
- PROTSCH, P.: Lebens- und Arbeitsqualität von Selbstständigen. Objektive Lebens- und Arbeitsbedingungen und subjektives Wohlbefinden einer heterogenen Erwerbsgruppe, SPI 2006–106. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2006
- REDAY-MULVEY, G.: Working Beyond 60. Key Policies and Practices in Europe. Houndmills: Palgrave 2005
- SCHARPF, F. W.: The viability of advanced welfare states in the international economy: vulnerabilities and options. Journal of European Public Policy 7/2, 190–228 (2000)
- SCHARPF, F. W., and SCHMIDT, V. A. (Eds.): Welfare and Work in the Open Economy. Vol. 1: From Vulnerability to Competitiveness. Oxford: Oxford University Press 2000
- SCHETTKAT, R., and YOCARINI, L.: The shift to services employment: a review of the literature. Structural Change and Economic Dynamics 17, 127–147 (2005)
- SCHMID, G.: Full Employment in Europe. Managing Transitions and Risks. Cheltenham: Edward Elgar 2008
- SCHULZE BUSCHOFF, K., with the collaboration of SCHMIDT, C.: Neue Selbständige im Europäischen Vergleich. Struktur, Dynamik und Soziale Sicherheit. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2007
- TEIPEN, C., and KOHLI, M.: Early retirement in Germany. In: MALTBY, T., VROOM, B. DE, and MIRABILE, M. L. (Eds.): Ageing and the Transition to Retirement. A Comparative Analysis of European Welfare States; pp. 93–117. Aldershot: Ashgate 2004

Dr. Miriam HARTLAPP
Head Junior Research Group:
Position Formation in the EU Commission
Social Science Research Center Berlin
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Bundesrepublik Deutschland
Tel.: +49 302 549 11 41
Fax: +49 302 549 12 09
E-Mail: hartlapp@wzb.eu

Prof. Dr. Günther SCHMID
Director Emeritus Research Unit Labour
Market Policy and Employment
Social Science Research Center Berlin
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Bundesrepublik Deutschland
Tel.: +49 302 549 11 30
Fax: +49 302 549 12 22
E-Mail: gues@wzb.eu

Die Beschäftigung älterer Menschen in Japan – Ursachen und Rahmenbedingungen einer hohen Alterserwerbsquote

Harald CONRAD (Sheffield, Großbritannien)

Mit 7 Abbildungen und 11 Tabellen

Zusammenfassung

Japan weist hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer heute im internationalen Vergleich eine Spitzenstellung auf. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie diese hohe Erwerbsbeteiligung zu erklären ist und wie man in Japan eine weitere Erhöhung der Beschäftigung älterer Menschen erzielen möchte. Nach einem Überblick zur Arbeitssituation älterer Menschen in Japan werden die wichtigsten kulturellen, sozialen und ökonomischen Faktoren für die hohe Erwerbsbeteiligung beleuchtet. Anschließend werden die institutionellen Rahmenbedingungen der Beschäftigung untersucht, wobei insbesondere auf die Funktionsweise und den Einfluss der betrieblichen Altersgrenze bzw. des sekundären Beschäftigungssystems, die Anreizeffekte der Sozialversicherung, staatliche Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik sowie das Weiterbildungssystem für Ältere eingegangen wird. Am Ende des Beitrags erfolgt eine Gesamtbewertung, in der die Frage angeschnitten wird, welche der japanischen Lösungsansätze gegebenenfalls beispielhaft sind und möglicherweise auf Deutschland übertragen werden können.

Abstract

In international comparison, Japan has currently some of the highest employment rates of older workers in the world. The central question of this paper is how these high employment rates can be explained and what is being done in Japan to improve this situation further. After an overview of the general work environment of older workers in Japan, the paper sheds light on the various cultural, social, and economic factors behind the high elderly employment rates. This is followed by a detailed discussion of the institutional framework of the employment of the elderly. Here, the focus is on the functioning and the impact of mandatory company retirement and the secondary employment system as well as on labour market and educational policies for the elderly. The paper finishes with an overall assessment including a short discussion which Japanese policies might provide lessons for German policy makers.

1. Einleitung

Japan hat heute die am schnellsten alternde Bevölkerung von allen Industriestaaten der OECD. Betrug der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung im Jahr 2005 bereits 20,2%, wird er sich jüngsten Prognosen zufolge bis zum Jahr 2050 auf 39,6% erhö-

hen (*Kokuritsu Shakai Hoshō Jinkō Mondai Kenkyūjo* 2006).¹ Dieser rapide Alterungsprozess bewirkt einen erheblichen Anpassungsdruck auf das japanische System der sozialen Sicherung und den Arbeitsmarkt. Japans Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren wird nach dieser Prognose in den kommenden Jahrzehnten von derzeit 84,42 Millionen auf rund 49,3 Millionen zurückgehen. Vor dem Hintergrund dieses dramatischen Schrumpfens der Erwerbsbevölkerung kommt der längeren Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, der Beschäftigung bislang nicht erwerbstätiger Bevölkerungsteile und der Arbeitsimmigration eine steigende Bedeutung zu. Wie Tabelle 1 deutlich macht, weist Japan hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer allerdings bereits heute im internationalen Vergleich eine Spitzenstellung auf. Lediglich Korea hat in der betrachteten Ländergruppe ähnlich hohe Werte zu verzeichnen.

Die Frage, wie diese hohe Erwerbsbeteiligung zu erklären ist und wie man in Japan eine weitere Erhöhung der Beschäftigung älterer Menschen erzielen möchte, steht im Mittelpunkt dieses Beitrags. Im 2. Abschnitt werden zunächst einige grundlegende Informationen über die Arbeitssituation älterer Menschen in Japan vermittelt. Der 3. Abschnitt beleuchtet dann die wichtigsten Gründe für die hohe Erwerbsbeteiligung, wobei insbesondere soziale, kulturelle und ökonomische Faktoren erläutert werden. Der 4. Abschnitt untersucht die institutionellen Rahmenbedingungen der Beschäftigung der Älteren. Hierbei wird insbesondere auf die Funktionsweise und den Einfluss der betrieblichen Altersgrenze bzw. des sekundären Beschäftigungssystems, die Anreizeffekte der Sozialversicherung, staatliche Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik sowie das Weiterbildungssystem für Ältere eingegangen. Im abschließenden 5. Abschnitt wird schließlich eine Gesamtbewertung vorgenommen und die Frage angeschnitten, welche der japanischen Lösungsansätze gegebenenfalls beispielhaft sind und möglicherweise auf Deutschland übertragen werden können. Im Appendix des Beitrags werden zudem einige arbeitsmarktrelevante Hintergrundinformationen zum Pflegeversicherungssystem vermittelt.

Tab. 1 Erwerbsbeteiligungsraten nach Altersgruppen in Prozent im Ländervergleich (2002). (Quelle: ILO LABORSTA, France and Korea OECD LABOUR STATISTICS PORTAL, zitiert nach: *Kōsei Rōdōshō* 2005a, S. 163)

Alter/Geschlecht	Erwerbsbeteiligungsraten in %					
	Japan	USA	Deutschland	Frankreich	Schweden	Korea
Männer						
60–64 Jahre	71,2	57,6	34,0	17,3	60,1	66,5
65 Jahre und älter	31,1	17,9	4,4	3,3	-	42,7
Frauen						
60–64 Jahre	39,2	44,1	16,4	15,1	53,4	46,4
65 Jahre und älter	13,2	9,8	1,8	2,5	-	23,0

¹ Hierbei handelt es sich um die mittlere Variante der Prognose, die von einer Stabilisierung der Fertilitätsrate bei 1,26 ausgeht.

2. Erwerbstätigkeit älterer Menschen in Japan im Überblick

Obwohl Japan, wie bereits angeführt, eine im internationalen Vergleich hohe Erwerbsbeteiligung älterer Menschen aufweist, zeigt eine Betrachtung im Zeitablauf (Tab. 2), dass die Erwerbstätigkeit der Männer seit Anfang der 1990er Jahre um wenige Prozentpunkte zurückgegangen ist, während die Erwerbstätigkeit gleichaltriger Frauen leicht anstieg.² Ökonometrische Untersuchungen des Arbeitsministeriums aus dem Jahr 1997 machen für die seit den 1960er Jahren kontinuierlich zurückgehende Erwerbstätigkeit der Männer insbesondere drei Faktoren verantwortlich: den Rückgang der Selbständigenquote, die Zunahme anderer Einkommensarten (im wesentlichen öffentliche Renten) sowie die Arbeitsnachfrage (*Rōdōshō* 1997).

Tab. 2 Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer nach Altersgruppen und Geschlecht im Zeitablauf (in % der jeweiligen Altersgruppe) (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2005b)

	Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer in %			
	1992	1996	2000	2004
Männlich	76,6	73,8	70,9	71,5
55–59 Jahre	92,9	93,0	89,9	90,1
60–64 Jahre	71,6	70,0	66,5	68,8
65–69 Jahre	58,6	53,4	51,6	49,5
Weiblich	43,7	43,5	44,2	45,6
55–59 Jahre	56,1	58,8	59,7	62,2
60–64 Jahre	39,8	41,1	41,5	42,3
65–69 Jahre	32,1	28,1	28,7	28,5

Insbesondere der Ausbau der öffentlichen Alterssicherung und damit einhergehende Erhöhungen im Leistungsrecht haben sich längerfristig negativ auf die Erwerbsbeteiligung ausgewirkt (SEIKE 2001). Insofern sind also in Japan ähnliche Anreizwirkungen des sozialen Transfersystems wie auch in anderen Industrieländern zu beobachten.

Hinsichtlich der Arbeitslosigkeit älterer Menschen ist zu festzustellen, dass die Arbeitslosenquote der 55–64-Jährigen im Zuge der wirtschaftlichen Erholung in den letzten Jahren wieder leicht unter den Durchschnitt aller Altersgruppen gesunken ist (Tab. 3). Die allgemeine Arbeitsmarktlage hat sich in diesem Sinne für diesen Personenkreis entsprechend verbessert. Allerdings ist die Zahl der offenen Stellen für ältere Bewerber deutlich niedriger (0,64 Stellen je älterer Bewerber) als bei anderen Altersgruppen (1,06 Stellen je Bewerber aller Altersgruppen).

² Die Zahlen in Tabelle 1 und den folgenden Tabellen und Abbildungen sind nicht direkt miteinander vergleichbar, da sich diese Tabelle auf Erwerbspersonen (einschließlich der Erwerbslosen) bezieht, während im weiteren lediglich die Erwerbstätigen betrachtet werden.

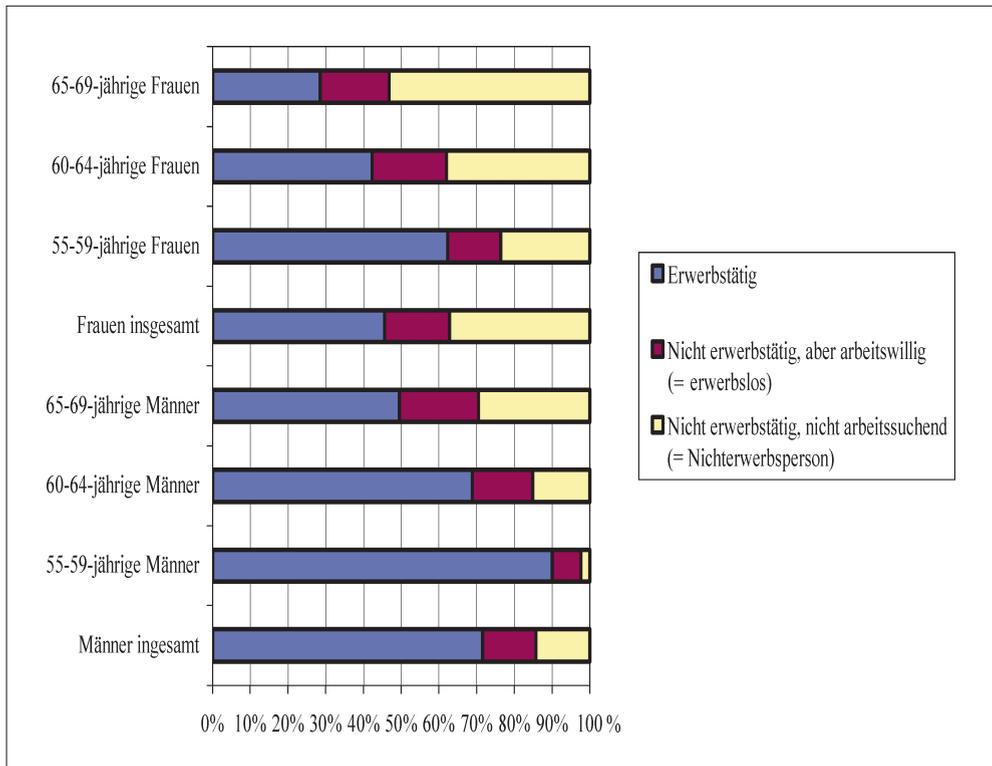


Abb. 1 Erwerbstätigkeit älterer Männer und Frauen in Japan. (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2005b)

Tab. 3 Arbeitslosenquote nach Altersgruppen (in %) (Quelle: *Ministry of Internal Affairs and Communications* 2007)

Jahr	Arbeitslosenquote in % nach Altersgruppen						
	insgesamt	15–24	25–34	35–44	45–54	55–64	über 65
1996	3,4	6,6	4,0	2,2	2,0	4,2	1,5
1997	3,4	6,7	4,2	2,3	2,1	4,0	1,5
1998	4,1	7,7	4,9	3,0	2,5	5,0	2,1
1999	4,7	9,1	5,5	3,3	3,1	5,4	2,2
2000	4,7	9,1	5,6	3,2	3,3	5,5	2,2
2001	5,0	9,6	6,0	3,6	3,4	5,7	2,4
2002	5,4	9,9	6,4	4,1	4,0	5,9	2,3
2003	5,3	10,1	6,3	4,1	3,7	5,6	2,5
2004	4,7	9,5	5,7	3,9	3,4	4,5	2,0
2005	4,4	8,7	5,6	3,8	3,0	4,1	2,0
2006	4,1	8,0	5,2	3,4	2,9	3,9	2,1
Juni 2007	3,4	7,2	4,7	3,0	2,5	3,2	1,4

Wie Tabelle 4 zu entnehmen ist, sind die meisten älteren Menschen in Japan als abhängig beschäftigte Arbeitnehmer tätig. Dabei arbeitet jenseits des 65. Lebensjahres rund ein Viertel nur noch Teilzeit. Ein relativ hoher Prozentsatz der Älteren ist bzw. wird im Alter selbstständig, ein Prozess der von ehemaligen Arbeitgebern und dem Staat unterstützt wird und deshalb in Abschnitt 4.4 aufgegriffen werden soll.

Tab. 4 Ältere Erwerbstätige nach der Art Ihrer Beschäftigung (in %). (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2005b)

	Ältere Personen	Erwerbstätige insgesamt	Unternehmensvorstände und höheres Management	Arbeitnehmer	Freie Beschäftigung	<i>Silver Human Resource Center*</i>	Arbeit in der Familie	Selbstständig	Mitarbeit im Familienbetrieb
Männlich									
55–69	100	71,5	8,9	43,4	2,2	1,6	0,4	13,5	1,5
55–59	100	90,1	11,3	63,4	0,9	0,1	0,4	13,2	0,9
60–64	100	68,8	9,0	39,3	2,6	2,2	0,4	13,7	1,7
65–69	100	49,5	5,5	21,1	3,4	3,2	0,4	13,7	2,3
Weiblich									
55–69	100	45,6	2,1	25,6	2,6	0,8	1,7	5,9	6,7
55–59	100	62,2	3,4	41,7	2,4	0,2	1,4	5,6	7,4
60–64	100	42,3	1,6	21,9	2,9	0,9	2,0	6,1	6,8
65–69	100	28,5	1,1	9,7	2,7	1,5	1,8	6,0	5,8

* *Silver Human Resource Center* sind Teil der aktiven Arbeitsmarktpolitik und werden deshalb in Abschnitt 4.4 näher behandelt.

3. Erklärungsfaktoren der hohen Erwerbstätigkeit

Die hohe Erwerbstätigkeit älterer Menschen in Japan ist nicht monokausal zu erklären. Tatsächlich sind es eine Reihe sozialer, kultureller, ökonomischer und institutioneller Einflussgrößen, die zusammen betrachtet zu diesem positiven Befund beitragen. Ähnlich wie in Deutschland sind in Japan institutionelle Faktoren wie Arbeitsmarktregulierung, Transferleistungen, aktive Arbeitsmarktpolitik sowie Entlohnung wirksam, denen auch in diesem Beitrag die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden wird (vgl. EICHHORST 2006). Hinzu kommen spezifisch japanische Praktiken der Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung älterer Menschen, die in dieser Form in Deutschland nicht anzutreffen sind. Schließlich wirken auch soziale bzw. kulturelle sowie ökonomische Faktoren. In diesem Abschnitt werden letztere Einflußgrößen beleuchtet, während der nächste Abschnitt ausführlich auf die institutionellen Rahmenbedingungen eingeht.

Umfrageergebnisse zur Einstellung der älteren Japaner zeigen, dass über 30% der beschäftigten Männer in den Altersgruppen 60–64 und 65–69 unabhängig vom Alter so lange wie möglich arbeiten möchten (*Kōsei Rōdōshō* 2005b). Diese hohe Motivation der

japanischen Beschäftigten kommt auch bei einem internationalen Vergleich zum idealen Renteneintrittsalter zum Ausdruck. Wie Tabelle 5 veranschaulicht, gaben immerhin 31,3 % der japanischen Befragten an, dass ihr ideales Rentenalter bei 70 Jahren liegt.

Tab. 5 Internationale Befragung zum idealen Rentenalter (in % der Befragten) (Quelle: NAIKAKUFU 2001)

Ideales Rentenalter	in % der Befragten in				
	Japan	USA	Deutschland	Schweden	Korea
Unter 40 Jahre	0,1	0,1	0,0	0,0	0,3
Um 50 Jahre	0,1	1,2	0,5	0,4	1,4
Um 55 Jahre	0,3	5,0	4,0	2,3	1,8
Um 60 Jahre	11,1	16,2	47,0	45,8	12,8
Um 65 Jahre	40,3	45,3	42,2	42,3	29,6
Um 70 Jahre	31,3	15,5	2,2	3,4	32,1
Um 75 Jahre	7,7	2,5	1,5	0,4	8,7
Um 80 Jahre	2,8	0,8	0,3	0,0	5,9
Andere	5,8	8,1	2,3	5,5	7,5

Auch wenn solche Befragungsergebnisse mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden sollten, weisen sie auf eine sehr hohe intrinsische Arbeitsmotivation der gegenwärtig älteren Bevölkerung hin.³ Ob diese hohe Motivation Ausfluss einer konfuzianistischen Arbeitsethik ist, ist sicherlich nur sehr schwer zu beantworten. Da diesbezügliche Erklärungsversuche leider allzu häufig zu kulturellen Essenzialisierungen und Stereotypenbildungen neigen und damit den Blick auf andere Erklärungsfaktoren eher verstellen als erhellen, sollte man mit solchen Hypothesen sehr vorsichtig sein.

Tatsächlich mögen bestimmte Ingredienzien des japanischen Wirtschaftserfolgs meta-konfuzianistischer Natur sein. Das allgemein relativ hohe Ansehen älterer Menschen, das Senioritätsprinzip und Aspekte der Loyalität sind in diesem Zusammenhang zu nennen (WEGGEL 1989). Inwiefern diese Faktoren aber ursächlich mit einem Wunsch zur Arbeit bis ins hohe Alter verbunden sind, ist weitaus schwieriger zu bewerten. So ist z. B. die Vorstellung von der Arbeit als einem Mittel zur Selbstverwirklichung oder als sittlicher Ausdruck innerweltlicher Askese dem traditionellen Asien durchaus fremd. Sicherlich spielen in der japanischen Kultur aber gegenseitige Abhängigkeit und menschliche Beziehungen eine herausragende und größere Rolle als beispielsweise Werte von Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung. In diesem Sinne treffen wir bei der heute älteren Generation eine stark etablierte Rollenverteilung an, wonach die Männer vornehmlich einer außerhäusigen Beschäftigung nachgehen und ihre sozialen Kontakte in aller erster Linie im Umkreis der Firma finden. Ein vollständiger Rückzug aus dem Erwerbsleben bedeutet für sie den Abbruch dieser wichtigen sozialen Beziehungen, und eine Kompensation durch neue Kontakte bzw. andere sinngebende „selbstverwirklichende“ Tätigkeiten fällt vielen schwer. Auf der anderen Seite sind die Frauen dieser Generation in der Regel für den Haushalt und die Erziehung der Kinder zuständig und empfinden eine ständige Anwesenheit des Ehepartners im Alter nicht

3 Vor dem Hintergrund eines auch in Japan stattfindenden Wertewandels ist es allerdings fraglich, ob künftige Generationen der beruflichen Arbeit eine ähnlich große Bedeutung zuschreiben werden.

selten als unangenehm. Diese Rollenverteilung erklärt auch die insgesamt nicht so hohe Erwerbstätigkeit der Frauen. TAKAYAMA (2003) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass am Arbeitsmarkt Frauen und Gastarbeiter häufig durch ältere männliche Beschäftigte „ersetzt“ würden.

Ungeachtet dieser sozialen und gesellschaftlichen Ursachen, dürfen ökonomische Faktoren als Erklärungsvariable keinesfalls vernachlässigt werden. Wie auch im nächsten Abschnitt noch genauer zu diskutieren sein wird, ist zur Überbrückung der zeitlichen Lücke zwischen betrieblicher Ruhestandsgrenze und Renteneintritt eine Weiterbeschäftigung für viele Arbeitnehmer auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Dieser Sachverhalt wird durch Befragungsergebnisse in Tabelle 6 anschaulich verdeutlicht. Hiernach sind sowohl für Frauen als auch für Männer in den Altersgruppen von 55–69 Jahren ökonomische Gründe das weitaus wichtigste Motiv für das Nachgehen einer beruflichen Tätigkeit.

Leider lassen die japanischen Statistiken keine genauen Aussagen zur genauen Einkommenszusammensetzung und Höhe einzelner Haushaltstypen und einer daraus resultierenden Arbeitsaufnahme zu.⁴ Zwischen Rentenhöhe und Alterserwerbstätigkeit scheint aber ein klarer Zusammenhang zu bestehen. Eine Untersuchung von TAKAYAMA und ARITA (1996) zeigt, dass bei 2-Personen-Altenhaushalten mit einem jährlichen Renteneinkommen von 1,2 Mio. Yen (ca. 16 Prozent aller 2-Personen-Altenhaushalte) ca. 85 % der über 65-jährigen Haushaltsvorstände arbeiten. Mit zunehmender Rentenhöhe nimmt dieser Prozentsatz ab.

Tab. 6 Gründe für das Nachgehen einer beruflichen Tätigkeit nach Altersgruppen und Geschlecht (November 2004). Befragung von 25 224 Personen mit 17 853 Rückmeldungen. (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2005b)

Altersklasse Gründe	55–59 Jahre		60–64 Jahre		65–69 Jahre	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Um mich und meine Familie finanziell zu unterstützen	88,7	62,7	67,4	56,9	53,9	46,6
Um meinen Lebensstandard zu erhöhen	2,1	7,9	3,6	7,6	4,9	6,0
Gesundheitliche Gründe	0,6	5,1	6,3	5,6	9,6	9,3
Um nützlich zu sein und an der Gesellschaft teilzunehmen	2,4	9,4	9,3	11,3	11,8	12,5
Weil ich gebeten wurde und genügend Zeit habe	1,1	8,1	6,1	9,1	12,1	10,8
Andere	4,4	7,6	5,5	5,8	5,3	10,8

Bei einem Renteneinkommen von über 3,6 Millionen Yen arbeiten nur noch 25,5 % der über 65-jährigen Haushaltsvorstände. Letztere Zahl ist immer noch vergleichsweise hoch und macht deutlich, dass die insgesamt hohe Alterserwerbsquote bzw. -tätigkeit sicherlich nicht nur mit finanziellen Faktoren zusammenhängt. Andererseits zeigt ein Vergleich mit den Mindestlebenshaltungskosten der Sozialhilfe, die in Japan regionsspezifisch für diesen

4 Obwohl die Datenlage in Deutschland diesbezüglich besser erscheint, fehlt auch hier eine auf Personen und/oder Haushalte bezogene Berichterstattung über die einkommensmäßigen Konsequenzen der Alterssicherungssysteme für verschiedene Gruppen der Bevölkerung (SCHMÄHL 1990).

Haushaltstyp zwischen ca. 1,4 Millionen und ca. 1,8 Millionen Yen jährlich liegen, dass mindestens 16% der Zwei-Personen-Altenhaushalte eine Rente beziehen, die eindeutig unter Sozialhilfeniveau liegt. Außerdem beziehen 12% der Zwei-Personen-Altenhaushalte eine Rente in Höhe von 1,2 bis 1,8 Millionen Yen (TAKAYAMA und ARITA 1996). Zusammengefasst folgt daraus, dass ca. 28% der Zwei-Personen-Altenhaushalte nur eine Rente unter oder knapp in Höhe des Sozialhilfeniveaus erhalten. Hinsichtlich der Alleinstehenden lässt sich weiterhin anführen, dass ca. 50% eine Rente unter 1,2 Millionen Yen beziehen und damit unterhalb bzw. nur knapp auf Höhe des Sozialhilfeniveaus liegen. Diese Zahlen verdeutlichen, dass eine Arbeitsaufnahme für viele ältere Menschen in Japan stark ökonomisch motiviert ist. Berechnungen der OECD zeigen, dass ungefähr die Hälfte aller 60–69-jährigen Japaner mit Renteneinkommen (privat oder öffentlich) einer Beschäftigung nachgehen. Umgekehrt arbeiten rund 50% aller Rentenbezieher nicht mehr (OECD 2004).

4. Institutionelle Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Japan

4.1 Betriebliche Altersgrenze und sekundäres Beschäftigungssystem

Im Unterschied zu Deutschland, wo das „in-den-Ruhestand-gehen“ häufig identisch mit dem Rentenbezug der öffentlichen Altersrente oder der Rente wegen Arbeitslosigkeit und dem faktischen Rückzug aus dem Erwerbsleben ist,⁵ gibt es in Japan spezifische betriebliche Ruhestandsregelungen, die ein allmähliches Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erleichtern. Diese Ruhestandsregelungen stehen im engen Zusammenhang mit den senioritätsorientierten Entlohnungssystemen des Landes und sind ökonomisch motiviert.⁶ Obwohl der Begriff „Senioritätslohn“ eigentlich nicht angemessen die Komplexität der japanischen Entgeltssysteme zum Ausdruck bringt, sind die vorherrschenden Lohn- und Gehaltssysteme bislang immer noch stark senioritätsorientiert⁷ und unabhängig von der Unternehmensgröße in den meisten Betrieben anzutreffen.⁸ Da diesen senioritätsorientierten Löhnen naturgemäß ein Kostenautomatismus innewohnt, haben die meisten Unternehmen als Kostenregulativ eine sogenannte betriebliche Ruhestandsgrenze (*teinen*) eingeführt.⁹

Bei Erreichen dieser Altersgrenze scheidet ein Arbeitnehmer zunächst formal aus dem Betrieb aus, unabhängig davon, ob er danach ohne größere äußerliche Veränderungen – allerdings unter Bezug eines wesentlich geringeren Entgelts – weiter seiner bisherigen Be-

5 Auch die in Deutschland aus Mitteln der Arbeitsmarktpolitik für maximal sechs Jahre geförderte Altersteilzeit ab 55 Jahren bis zum Renteneintritt hat bislang nicht zu einem graduellen Übergang in den Ruhestand geführt, da sie überwiegend als „Blockmodell“ genutzt wird und somit zu einem vorgezogenen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu Beginn der Freistellungsphase führt (EICHHORST 2006).

6 Siehe insbesondere LAZEAR (1979) für Ausführungen zum Zusammenhang zwischen Alterslohnprofilen und obligatorischem Ruhestand.

7 Allerdings restrukturieren derzeit viele Unternehmen ihre Entgeltssysteme um und führen verstärkt leistungsbezogene Lohnkomponenten ein. Für weitere Details zu diesen Veränderungen vgl. CONRAD und HEINDORF 2006.

8 Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich der Begriff des „Senioritätslohns“ strenggenommen auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit bezieht.

9 Neben dem Kostenargument ist ein fixes Ruhestandsalter aus Arbeitgebersicht auch deshalb attraktiv, weil es die Möglichkeit der Personalfreisetzung bietet, die in Japan durch strikte Beschränkungen von Entlassungen ansonsten schwierig ist. Die japanische Fallgesetzgebung setzt bei Kündigungen die Erfüllung strenger Bedingungen voraus. Entsprechend rangiert das Land in einem OECD-Vergleich hinsichtlich des Kündigungsschutzes an 7. Position (OECD 1999).

schäftigung nachgeht oder vielleicht einen neuen Arbeitsvertrag in anderen Unternehmens- teilen mit eventuell anderen Beschäftigungsinhalten wahrnimmt.¹⁰

Nach einer Untersuchung des Wohlfahrtsministeriums aus dem Jahr 2004 haben 74,4% aller Betriebe ein solch festgelegtes Ruhestandsalter. Von diesen Betrieben legen 98% für alle Beschäftigten das gleiche Ruhestandsalter unabhängig von der konkreten Tätigkeit der Arbeitnehmer fest. Nahezu alle Betriebe mit über 100 Beschäftigten haben ein fixes Ruhestandsalter, in Betrieben mit über 30 Beschäftigten sind es noch 95,1% und in Betrieben mit weniger als 30 Beschäftigten immerhin noch 70,6% (*Kōsei Rōdōshō Daijin Kanbō Tōkei Jōhōbu* 2004).

Zwischen der Ruhestandsgrenze und dem regulären Renteneintrittsalter der öffentlichen Altersrentenversicherung hat historisch immer eine zeitliche Lücke bestanden, die selbst durch die in Abschnitt 4.2 und 4.3 noch zu diskutierenden jüngsten rechtlichen Entwicklungen vermutlich auch in Zukunft nicht gänzlich geschlossen werden dürfte.

Die betriebliche Altersgrenze variierte historisch stark nach Betriebsgröße und betrug noch Mitte der 1970er Jahre bei knapp 50% aller Betriebe 55 Jahre und weniger. Zu dieser Zeit betrug das gesetzliche Renteneintrittsalter 60 Jahre, d. h., es bestand für die meisten Beschäftigten eine fünfjährige zeitliche Lücke bis zum Altersrentenbezug, die ökonomisch überbrückt werden musste. Die in Deutschland lange Zeit weitverbreitete Praxis verschiedener Frühverrentungsoptionen gab es und gibt es in Japan in dieser Form nicht. Wie nachstehend noch genauer diskutiert wird, werden viele ältere Arbeitnehmer statt dessen nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze in ihren Betrieben weiter- bzw. wiederbeschäftigt, oder sie finden eine gänzlich neue Anstellung.

Anders als in Deutschland haben die japanischen Gewerkschaften historisch nicht auf eine Verkürzung des Berufslebens, sondern im Gegenteil, stetig auf eine Erhöhung der betrieblichen Altersgrenzen zur allmählichen Schließung der Lücke bis zum Renteneintritt hingearbeitet (SHINTANI 2008).

Durch eine Reformierung des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern“ (*Kōnenreisha nado kōyō ante ni nado ni kan suru hōritsu*) wurde ab April 1998 eine betriebliche Altersgrenze von mindestens 60 Jahren gesetzlich verpflichtend, und das Gesetz appellierte an die Arbeitgeber, diese Altersgrenze aus eigenen Stücken weiter zu erhöhen (*Rōdōshō* 1997). Durch das Gesetz konnte jedoch die zeitliche Lücke bis zur Altersrente nicht gänzlich geschlossen werden, da auch das reguläre Renteneintrittsalter für den Bezug der Arbeitnehmerrente durch die 1994er und 1999er Rentenreformen von bislang 60 Jahren ab dem Fiskaljahr 2001 schrittweise auf 65 Jahre angehoben wurde.¹¹

Grundsätzlich sind bei der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern nach Erreichen der Ruhestandsgrenze zwei Systeme zu unterscheiden: die *Weiterbeschäftigung* (*kinmu enchō*) und die *Wiedereinstellung* (*saikoyō*).

Bei einer *Weiterbeschäftigung* verbleibt der Arbeitnehmer nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze mit prinzipiell ähnlichem Arbeitsvertrag, aber geringerem Gehalt im

¹⁰ Diese Regelungen sind möglich, weil es in Japan kein Gesetz gegen Altersdiskriminierung gibt.

¹¹ Die japanische Arbeitnehmerrente setzt sich aus einem einkommensunabhängigen und einkommensabhängigen Rentenbestandteil zusammen: Das Renteneintrittsalter für den einkommensunabhängigen Festbetragsbestandteil, der den Charakter einer Grundrentensicherung hat, wird ab 2001 bis 2013 stufenweise auf 65 Jahre angehoben. In diesem Zeitraum kann jedoch der einkommensabhängige Rentenbestandteil weiterhin ab dem 60. Lebensjahr bezogen werden. Erst zwischen 2013 und 2025 wird auch das Renteneintrittsalter für diesen Rentenbestandteil stufenweise auf 65 Jahre angehoben (siehe hierzu genauer Abschnitt 4.4).

gleichen Unternehmen. Eine eventuelle betriebliche Abfindung wird in diesem Fall in der Regel erst nach dem Ende der Weiterbeschäftigungsphase gezahlt. Grundsätzlich ist jedoch auch eine Beschäftigung in anderen Positionen sowie in affilierten Betrieben in Form einer Entsendung (siehe Erläuterung weiter unten) denkbar.

Bei *Wiedereinstellung* tritt der Beschäftigte unter Bezug seiner betrieblichen Abfindung zunächst in den Ruhestand, um danach im gleichen Unternehmen oder einem Tochterunternehmen mit neuem Arbeitsvertrag bei geringerem Gehalt wiedereingestellt zu werden. Da diese Form der Weiterbeschäftigung mit einem gänzlich neuen Arbeitsvertrag mehr Flexibilität als die Weiterbeschäftigung im engeren Sinne aufweist, ist sie, wie weiter unten noch genauer erläutert wird, am weitesten verbreitet.

Nach einer Unternehmensumfrage des *Japan Institute for Labor Policy and Training* hatten im Oktober 2006 91,3 % aller befragten Unternehmen ein System der Wiedereinstellung, während nur 7,7 % eine Weiterbeschäftigung praktizierten (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).¹² 24,6 % der befragten Unternehmen offerieren prinzipiell allen interessierten Arbeitnehmern eine Weiter- bzw. Wiedereinstellung, während 72,2 % diese Option vom Erreichen eines festgelegten betrieblichen Standards abhängig machen. Dieser Standard umfasst im Wesentlichen die Kriterien „keine gesundheitlichen Probleme“ (88,7 %), „Motivation und Wille zur Arbeit“ (83,5 %), „Einstellung zur Arbeit und bisherige Führung“ (62,7 %) sowie „Erreichen eines bestimmten Niveaus bei der Personalbewertung“ (57,4 %). Mit steigender Betriebsgröße nimmt der Anteil der Unternehmen, die einen solchen Standard definieren, zu. Bei Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten sind es 80,3 %.

Der hohe Anteil der Unternehmen, die nur solchen Arbeitnehmern eine Weiterbeschäftigung anbieten, die vom Management als geeignet angesehen werden, macht deutlich, dass dieses System für die japanischen Arbeitgeber eine hohe Flexibilität bei der Personalauswahl bietet und keinesfalls einer Beschäftigungsgarantie gleichkommt. Gleichwohl ist der Anteil der tatsächlich weiterbeschäftigten Arbeitnehmer an denen, die Interesse an einer Weiterbeschäftigung bekunden, insgesamt relativ hoch. Faktisch stellten in den letzten drei Jahren (2004–2006) 63,7 % der Unternehmen fast alle Interessenten ein, weitere 20,2 % beschäftigten immerhin noch 70–90 % aller interessierten Arbeitnehmer (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

Nach Daten des Wohlfahrtsministeriums aus dem Jahr 2004 wurden von allen Beschäftigten über 60 Jahren, die das betriebliche Ruhestandsalter erreichten, 26,4 % weiterbeschäftigt und 41,8 % wiedereingestellt. 31,8 % verließen endgültig das Unternehmen, wobei 2,2 % hiervon eine durch das Unternehmen vermittelte Tätigkeit aufnahmen (*Kōsei Rōdōshō* 2005b).

Mit 83,4 % geben die meisten Unternehmen an, die weiterbeschäftigten Bediensteten als Kontraktarbeiter anzustellen, weitere 19,8 % machen von Teilzeitarangements Gebrauch. Lediglich 12 % der Unternehmen geben ihren so Beschäftigten Festanstellungsverträge.¹³ In Bezug auf die Vertragsdauer sind einjährige Verträge mit 83,5 % am weitesten verbreitet (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

12 Eine ähnliche Untersuchung aus dem Jahr 2004 (*Kōsei Rōdōshō* 2005b) zeigt noch einen Anteil der Unternehmen mit Weiterbeschäftigungssystem von 40,4 %. Dieser starke Rückgang dürfte auf jüngste rechtliche Veränderungen zurückzuführen sein, wonach die Unternehmen ab April 2006 stufenweise verpflichtet werden, ihren Arbeitnehmern Beschäftigungsmöglichkeiten bis zum 65. Lebensjahr anzubieten. Siehe die ausführlichere Diskussion in Abschnitt 4.2.

13 Bei diesen Angaben und folgenden Zahlen handelt es sich um Mehrfachantworten, d. h., bestimmte Unternehmen praktizieren gleichzeitig verschiedene Vertragsformen bzw. Weiterbeschäftigungsformen.

89,1% der Unternehmen beschäftigen die älteren Arbeitnehmer „bei voller Stundenzahl“, 22,2% geben „gleiche Tage wie bei Vollzeit, aber weniger Stunden pro Tag“ an, weitere 26,3% praktizieren „weniger Tage als bei Vollzeit, aber gleiche Stundenzahl pro Tag“ (Mehrfachantworten). Im Rahmen der Weiterbeschäftigung haben also Arrangements mit kürzerer täglicher Arbeitszeit eine eher geringe Bedeutung.

In Hinblick auf den Arbeitsplatz arbeiten 90,1% „in der gleichen Abteilung am gleichen Arbeitsort“, gefolgt von 24,1% „in einer anderen Abteilung am gleichen Arbeitsort“, 13,4% „an einem anderen Arbeitsort“ und 12% „bei einem Tochterunternehmen oder einem affilierten Unternehmen“ (Mehrfachantworten) (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

Im Durchschnitt gehen 71,9% der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer der gleichen Tätigkeit wie vor Erreichen der Ruhestandsgrenze nach, allerdings gibt es hier je nach Beschäftigungszweig größere Unterschiede. Während der Anteil derer, die die gleiche Tätigkeit ausüben, im Bau- oder Transportsektor über 80% liegt, setzen im Finanz- und Versicherungssektor nur 42,3% ihre Tätigkeit ohne Veränderung fort (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

Wie Tabelle 7 zu entnehmen ist, muss ein Arbeitnehmer bei einer Weiter- oder Wiederbeschäftigung hohe Gehaltskürzungen hinnehmen, die insbesondere in Großbetrieben bei Wiederbeschäftigung in über 50% der Fälle über 40% betragen (*Kōsei Rōdōshō* 2007).

Unter Einbeziehung von möglichen öffentlichen Rentenleistungen sowie öffentlichen Transferzahlungen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, auf die im Abschnitt 4.4 noch näher eingegangen wird, ergeben sich für weiterbeschäftigte Arbeitnehmer im Vergleich zur Situation vor Erreichen der Altersgrenze die in Abbildung 2 dargestellten Einkommenseinschnitte.

Bei der Festlegung des neuen Gehalts berücksichtigen 48% der Unternehmen das Entgelt vor Erreichen der Ruhestandsgrenze. Darüber hinaus beziehen 27,6% bei der Lohnfestlegung mögliche Einkommensunterstützungszahlungen der aktiven Arbeitsmarktpolitik mit ein, und 27,3% der Unternehmen berücksichtigen eventuelle Rentenzahlungen (Mehrfachantworten) (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a). Die öffentlichen Transferzahlungen bei der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer spielen also beim Kostenkalkül der japanischen Arbeitgeber eine nicht unwichtige Rolle.

Insgesamt betrachtet stellt das System der Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung aus Arbeitgebersicht ein hervorragendes Regulativ für die relativ inflexiblen senioritätsorientierten Entgeltsysteme vor Erreichen der betrieblichen Altersgrenze dar. Insofern viele Arbeitnehmer nach Erreichen der Altersgrenze ihrer bisherigen Tätigkeit unter Bezug eines deutlich niedrigeren Gehaltes nachgehen, stellen sie für die japanischen Unternehmen zweifelsohne ein preiswertes Arbeitskräftepotential dar. Andererseits sind die hohe Flexibilität der Arbeitgeber bei der Personalauswahl und die Gehaltskürzungen natürlich auch mit entsprechenden Härten für ältere Arbeitnehmer verbunden. Dass die Beschäftigten diese erheblichen Gehaltseinbußen bei mehr oder weniger gleicher Arbeit relativ klaglos hinnehmen, hängt wohl im wesentlichen mit einem gesellschaftlichen Konsens zusammen, wonach die japanischen Unternehmen im Gegenzug für senioritätsorientierte Löhne und implizite Beschäftigungsgarantien an anderer Stelle flexible Anpassungsmechanismen benötigen. In diesem Zusammenhang scheinen auch die Forderungen der japanischen Gewerkschaften eher auf eine Verbesserung der allgemeinen Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Menschen und den Ausbau öffentlicher Lohnzuschüsse und Subventionen zu fokussieren als auf die Erhöhung der Entgelte der älteren Beschäftigten (IWATA 2002).

Tab. 7 Gehaltskürzungen bei Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung nach Erreichen der betrieblichen Ruhestandsgrenze nach Betriebsgröße und Sektor in Prozent (2003). (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2007)

	Unter- nehmen, die Gehaltskür- zungen vor- nehmen []	Anteil der Gehaltskürzungen in %							keine Antwort
		< 10	10–15	15–20	20–30	30–40	40		
Weiterbeschäftigung									
Alle Unternehmen	[54,4]	100,0	12,7	17,9	23,6	20,2	14,9	10,1	0,6
Mit mehr als 5000 Beschäf- tigten	[68,4]	100,0	15,4	15,4	–	23,1	–	38,5	7,7
1000–4999 Beschäftigte	[63,1]	100,0	8,7	9,3	19,1	12,6	28,4	20,8	1,1
300–999 Beschäftigte	[52,7]	100,0	7,7	8,9	20,5	35,1	18,5	9,2	–
100–299 Beschäftigte	[53,7]	100,0	13,2	16,5	23,6	15,0	14,7	16,5	0,5
30–99 Beschäftigte	[54,5]	100,0	12,9	18,9	23,9	20,7	14,5	8,5	0,6
Bergbau	[34,8]	100,0	–	–	50,0	25,0	25,0	–	–
Baugewerbe	[62,0]	100,0	13,3	7,4	31,3	19,7	26,5	1,9	–
Produktion	[61,3]	100,0	16,9	13,8	25,8	21,2	9,0	12,5	0,8
Versorgungsunternehmen	[100,0]	100,0	33,3	–	16,7	16,7	33,3	–	–
Transport	[45,1]	100,0	5,6	39,7	20,9	5,5	21,5	6,7	–
Groß- u. Einzelhandel, Gaststätten	[54,1]	100,0	7,9	17,7	11,4	33,4	12,0	17,6	–
Finanzen, Versicherungen	[43,0]	100,0	–	–	–	32,6	56,5	10,9	–
Immobilien	[26,4]	100,0	6,3	65,6	21,9	6,3	–	–	–
Dienstleistungen	[44,7]	100,0	13,2	22,5	26,1	14,9	13,2	8,4	1,7
Wiederbeschäftigung									
Alle Unternehmen	[78,2]	100,0	5,6	11,0	15,5	27,9	21,0	17,6	1,4
Mit mehr als 5000 Beschäf- tigten	[82,5]	100,0	0,5	2,7	3,8	12,0	20,7	55,4	4,9
1000–4999 Beschäftigte	[84,2]	100,0	1,6	6,0	9,7	18,9	22,3	38,9	2,6
300–999 Beschäftigte	[80,9]	100,0	5,0	4,5	11,3	21,7	27,6	29,6	0,4
100–299 Beschäftigte	[83,9]	100,0	4,8	8,3	15,5	25,8	24,2	20,2	1,3
30–99 Beschäftigte	[75,3]	100,0	6,3	13,4	16,5	30,2	18,6	13,5	1,5
Bergbau	[82,0]	100,0	–	4,0	18,0	40,0	18,0	16,0	4,0
Baugewerbe	[77,6]	100,0	3,4	13,2	17,1	35,0	17,5	13,7	–
Produktion	[83,0]	100,0	7,5	9,9	17,6	27,5	19,9	16,6	1,1
Versorgungsunternehmen	[86,7]	100,0	6,8	1,7	7,7	17,1	27,4	37,6	1,7
Transport	[66,1]	100,0	2,4	21,3	9,7	19,2	24,0	19,6	3,7
Groß- u. Einzelhandel, Gaststätten	[85,0]	100,0	0,7	4,0	12,0	32,3	26,7	22,0	2,3
Finanzen, Versicherungen	[75,2]	100,0	0,9	2,3	12,8	26,8	19,8	34,4	2,9
Immobilien	[72,2]	100,0	9,4	0,5	11,3	22,6	28,0	28,0	–
Dienstleistungen	[70,8]	100,0	10,1	14,9	17,0	24,2	17,7	15,3	0,8

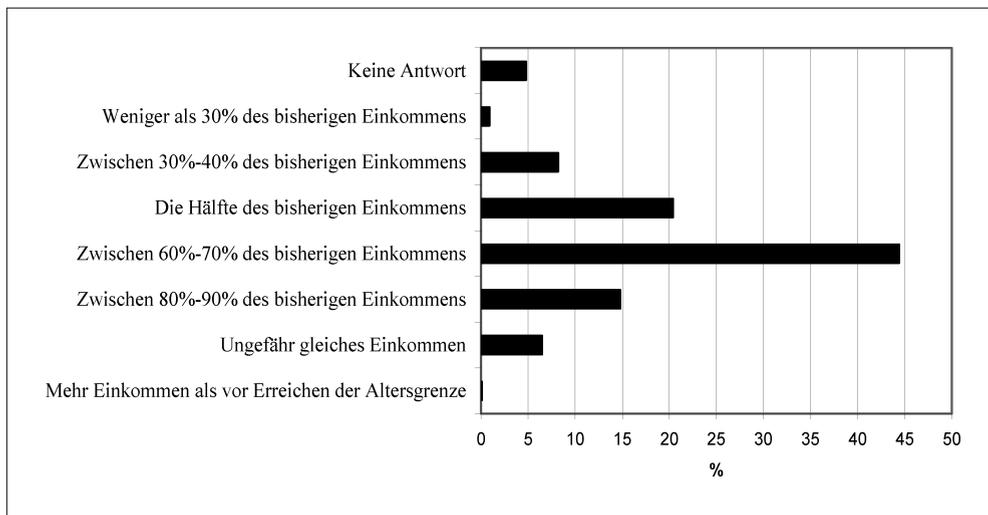


Abb. 2 Vergleich des Gesamteinkommens vor und nach Erreichen der betrieblichen Ruhestandsgrenze bei Weiterbeschäftigung im gleichen Unternehmen (nach einer Befragung von 1051 Unternehmen). (Quelle: *Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a)

Hinsichtlich der Einkommenssituation der Arbeitnehmer bei einer Wiedereinstellung ist zu berücksichtigen, dass viele bei Erreichen der Ruhestandsgrenze zunächst eine betriebliche Abfindung erhalten. Diese Abfindungen hängen vom Schul- bzw. Studienabschluss des Beschäftigten, der Länge der Betriebszugehörigkeit, dem Endgehalt und ganz wesentlich der Unternehmensgröße ab.

Tabelle 8 zeigt Modellabfindungen in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten. Hiernach steigen diese Abfindungen bis zu einer 30-jährigen Betriebszugehörigkeit zunächst überproportional an. Danach fällt der Anstieg flacher aus.

Bei einer 40-jährigen Betriebszugehörigkeit, die bei den heute 60-Jährigen keine Seltenheit ist, kann ein Arbeitnehmer eines Großbetriebs also eine Abfindung in Höhe von 43,5 Monatsgehältern erhalten. Diese erheblichen Summen lassen die Einkommenseinschnitte bei Weiterbeschäftigung in Großbetrieben natürlich in einem weniger dramatischen Licht erscheinen. Andererseits arbeiten aber Dreiviertel der japanischen Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern. In Betrieben mit 30–99 Beschäftigten zahlen jedoch 56% der Unternehmen weder eine Abfindung noch eine betriebliche Rente (SUEKI 2001). Sind die Gehälter in Klein- und Mittelbetrieben ohnehin wesentlich niedriger als in Großunternehmen, werden die daraus resultierenden Einkommens- und Vermögensunterschiede also im Alter noch durch die unterschiedliche Häufigkeit und Höhe von Abfindungszahlungen und betrieblichen Renten verschärft. Bei einer Bewertung ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass viele Beschäftigte diese Abfindungszahlungen benötigen, um Baukredite zu tilgen bzw. um für die relativ hohen Ausbildungskosten der Kinder aufzukommen. Leider lässt das verfügbare statistische Material keine Aussagen darüber zu, wie sich der Erhalt bzw. Nichterhalt einer Abfindung auf das Arbeitsangebot auswirkt. Bei Beschäftigten von Klein- und Mittelbetrieben ist jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass sie auf eine Weiterbeschäftigung im Alter angewiesen sind, sicherlich höher.

Tab. 8 Modellabfindungen für Beschäftigte mit Mittelschulabschluss bei Erreichen der betrieblichen Altersgrenze in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten (in Monatsgehältern). (Quelle: SUEKI 2001)

Länge der Betriebszugehörigkeit	Abfindung in Höhe der Zahl der Monatsgehälter	Differenz zur vorgehenden Stufe
5 Jahre	3,2	–
10 Jahre	7,1	3,9
15 Jahre	11,4	4,3
20 Jahre	18,4	7,0
25 Jahre	25,7	7,3
30 Jahre	34,3	8,6
35 Jahre	41,1	6,8
40 Jahre	43,5	2,4

Neben der bislang diskutierten Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung gibt es auch noch die Möglichkeit einer Vermittlung des Arbeitnehmers an andere Betriebe. Hierbei kann es sich um rechtlich abhängige Tochterunternehmen handeln, es gibt aber auch den Fall einer Beschäftigung bei Geschäftskunden, wie z. B. Zulieferunternehmen. Diese (temporären) Entsendungen (*shukkō*) unter Beibehaltung des ursprünglichen Arbeitsvertrags können vor oder bei Erreichen der betrieblichen Altersgrenze stattfinden und werden unter anderem mit dem Ziel der Weiterbildung oder des *Knowledge*-Transfers praktiziert.¹⁴ Hierbei bezahlt der aufnehmende Betrieb das dort gängige Entgelt, während der entsendende Betrieb gegebenenfalls die Differenz zum bisherigen Entgelt trägt. Gerade bei älteren Arbeitnehmern können solche Ausleihen jedoch häufig auch permanenten Charakter annehmen, wobei dann letztlich ein neuer Arbeitsvertrag mit dem aufnehmenden Betrieb geschlossen wird (*tenseki*). Ein solcher Wechsel ist in der Regel mit Gehaltseinbußen verbunden. Im Alter von ca. 50 Jahren hat eine temporäre Ausleihe häufig endgültigen Charakter, d. h., der Arbeitnehmer verbleibt bis zum völligen Ausscheiden aus dem Betrieb in der neuen Arbeitsstelle und kehrt nicht wieder in das entsendende Unternehmen zurück (BOSSE 1994, DIRKS 1999). Insofern japanischen Beschäftigten im Gegenzug für implizite Arbeitsplatzgarantien hohe Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes abverlangt wird, kann ein Arbeitnehmer eine solche Entsendung nur schlecht ablehnen. Auch arbeitsrechtlich sind Entsendungen nur schwer anfechtbar.

In den 1990er Jahren machten insbesondere Großunternehmen verstärkt von solchen Entsendungen Gebrauch, wobei diese Maßnahmen häufig den Charakter von Abschiebungen älterer Arbeitnehmer annahmen (*Rōdōshō* 1997, SATO 1994). Im Jahr 2003 hatten 32,8 % aller Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten ein solches Entsendungssystem. Bei Unternehmen mit 1000 bis 4999 Beschäftigten waren es immerhin noch 17,4 % (*Kōsei Rōdōshō* 2007).

Auch vor dem Hintergrund dieser Praktiken ist der hohe Anteil von älteren Arbeitnehmern in kleineren Betriebsgrößen zu bewerten. Wie Tabelle 9 deutlich macht, beschäf-

¹⁴ Solche Entsendungen sind z. B. bei gemeinsamen Entwicklungsprojekten von Automobilherstellern und Zulieferunternehmen anzutreffen, in deren Zusammenhang Entwicklungsingenieure gegenseitig entliehen werden.

tigen Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten gegenwärtig knapp unter 10% der 60–64-Jährigen. Rund Zweidrittel der Beschäftigten dieser Altersgruppe arbeiten in Betrieben mit weniger als 100 Arbeitnehmern.

Tab. 9 Beschäftigte nach Altersgruppen und Betriebsgrößen (in %). (Quelle: *Somushō Tōkeikyoku* 2005)

Betriebsgröße nach der Zahl der Beschäftigten	Beschäftigte nach Altersgruppen in %									
	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65–69	70 und älter
1 bis 4	4,9	6,6	7,2	7,9	8,1	9,8	9,9	14,6	19,0	26,2
5 bis 29	23,7	23,5	23,4	23,5	24,2	23,9	27,3	32,7	38,7	41,6
20 bis 99	17,7	17,2	17,1	16,5	19,2	19,4	18,8	19,7	17,5	15,5
100 bis 499	22,5	22,7	20,8	20,7	20,0	20,0	20,1	17,4	14,6	11,9
500 bis 999	7,7	7,6	6,6	7,2	6,5	6,4	6,4	5,8	3,6	2,4
Über 1000	23,5	22,3	24,9	24,2	22,1	20,5	17,5	9,9	6,6	2,4

Insofern die Arbeits- und Gehaltsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben schlechter als in Großbetrieben sind, wirkt sich diese Verteilung der Beschäftigten zwangsläufig negativ auf die ökonomische Position vieler älterer Arbeitnehmer aus.

4.2 Jüngste rechtliche Entwicklungen bei der betrieblichen Ruhestandsgrenze

Vor dem Hintergrund des ab 2001 stufenweise angehobenen Renteneintrittsalters legte die „Kommission zu Fragen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ im Jahr 2003 einen Abschlussbericht vor (*Kōsei Rōdōshō* 2003). Darin wurde betont, dass in Reaktion auf das steigende Rentenalter künftig Beschäftigungsmöglichkeiten bis zum 65. Lebensjahr zu schaffen seien und die hohe Arbeitsmotivation der Anfang 60-Jährigen angesichts einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung künftig stärker genutzt werden müsse. Diese Positionen fanden im Juni 2004 ihren Niederschlag im reformierten „Gesetz zur Stabilisierung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern“, das bereits oben erwähnt wurde. Die neuen Regelungen traten erstmals im April 2006 in Kraft. Hiernach müssen die japanischen Arbeitgeber in Zukunft ihren Beschäftigten stufenweise Beschäftigungsmöglichkeiten bis zum 65. Lebensjahr anbieten.¹⁵ Zur Erreichung dieses Ziels haben sie nach Artikel 9 des Gesetzes folgende Möglichkeiten: Insofern ein Unternehmen seine berufliche Ruhestandsgrenze zwischen 60 (gesetzliches Minimum) und 65 festlegt, hat es folgende drei Optionen, um eine Beschäftigung bis zum 65. Lebensjahr sicherzustellen: (1.) Eine Heraufsetzung des Ruhestandsalters, (2.) die Einführung eines Weiter- bzw. Wiederbeschäftigungssystems, oder (3.) die Abschaffung des Ruhestandsalters.

Erste Umfrageergebnisse des Arbeitgeberverbandes *Nippon Keidanren* zeigten, dass 80,4% der befragten Unternehmen planten, ihre Weiterbeschäftigungssysteme entspre-

15 Bis zum Jahr 2013 gibt es für die Arbeitgeber Übergangsregelungen. Hiernach gelten in folgenden Zeiträumen nachstehende Altersgrenzen, bis zu denen Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden müssen: April 2006 – März 2007: 62 Jahre; April 2007 – März 2010: 63 Jahre; April 2010 – März 2013: 64 Jahre; ab April 2013: 65 Jahre.

chend auszubauen bzw. gegebenenfalls solche Systeme neu einzuführen. Weitere 11,9% der Unternehmen gaben an, keine speziellen Schritte ergreifen zu müssen, da ihre Systeme bereits den neuen Anforderungen gerecht werden.

Obwohl das Gesetz prinzipiell in Artikel 9 Paragraph 1 eine Weiterbeschäftigungsgarantie für alle interessierten Arbeitnehmer vorsieht, wurde den Arbeitgebern mit Paragraph 2 ganz bewusst ein flexibles Anpassungsinstrument an die Hand gegeben. Hiernach kann auf Unternehmensebene zwischen Management und Betriebsgewerkschaft ein betrieblicher Standard vereinbart werden, der festlegt, welche Arbeitnehmer weiterbeschäftigt werden müssen. Sollte eine solche Betriebsvereinbarung innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes nicht zustande kommen (fünf Jahre in Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 300 Beschäftigten), kann ein Unternehmen einen solchen Standard eigenständig festlegen.

Insofern ein betrieblicher Standard durch eine Betriebsvereinbarung zustande kommt, kann er auch relativ unklare Kriterien, wie beispielsweise „kooperatives Verhalten“ oder „Personen mit einem guten Arbeitsverhalten“, enthalten, ohne damit gegen das Gesetz zu verstoßen (YAMASHITA 2007).

Während der betriebliche Standard, welcher Arbeitnehmer eine Berechtigung auf Weiterbeschäftigung haben soll, im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden soll, können die konkreten Arbeitsbedingungen wohl auch in Zukunft vornehmlich von der Arbeitgeberseite alleine bestimmt werden (YAMASHITA 2007).

Neben den Optionen der Weiter- und Wiederbeschäftigung stellen auch die bislang schon praktizierten Entsendungen eine Möglichkeit der Weiterbeschäftigung bis zum 65. Lebensjahr dar¹⁶ (YAMASHITA 2007).

Obwohl seit Inkrafttreten der neuesten rechtlichen Veränderungen bislang nur etwas mehr als ein Jahr vergangen ist und die längerfristigen Auswirkungen deshalb noch nicht genauer beurteilt werden können, zeigen erste Ergebnisse der Unternehmensumfrage des *Japan Institute for Labor Policy and Training* aus dem Oktober 2006, dass 43,6% der Unternehmen danach ein Wiedereinstellungssystem eingeführt haben, während 32,7% ihre bestehenden Wiedereinstellungssysteme der neuen Lage angepasst haben. Außerdem gaben 49,3% aller Unternehmen an, ihr betriebliches Ruhestandsalter anheben zu wollen bzw. dies bereits angehoben zu haben. Aus dieser Gruppe planen 63,9% das Ruhestandsalter im Gleichschritt mit der Anhebung des Renteneintrittsalters schrittweise auf 65 Jahre zu erhöhen, während 32,8% die Altersgrenze bereits in einem Schritt auf 65 Jahre angehoben haben (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

Die bereits bislang in Japan weithin verbreitete Praxis der Wiederbeschäftigung nach Erreichen der betrieblichen Ruhestandsgrenze wird also auch in den nächsten Jahren eine wichtige Rolle spielen. Die jüngsten gesetzlichen Regelungen lassen den Arbeitgebern dabei relativ große Gestaltungsspielräume. Sie können entweder die Ruhestandsgrenzen als solche erhöhen oder alternativ Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten. Hierbei können sie durch Betriebsvereinbarungen den Kreis der Anspruchsberechtigten vermutlich relativ gut kontrollieren und – aus ihrer Sicht ebenso wichtig – die konkreten Arbeitsbedingungen einschließlich der Entgelte relativ flexibel festlegen. Auf die Frage, welche Probleme sich bei

16 Nach einer Umfrage des Tokyoter Arbeitgeberverbands unter 1264 Mitgliedsunternehmen mit 381 Antworten aus dem September 2005 hatten 87,6% der Unternehmen ihre eigenen Weiterbeschäftigungsprogramme, 23,2% hatten Transferprogramme (*tenseki*) und 15,1% Entsendungsprogramme (*shukko*) (YAMASHITA 2007).

der Weiterbeschäftigung älterer Menschen in Zukunft stellen, geben deshalb auch nur 11,2% steigende Arbeitskosten und 9,0% sinkende Produktivität an. Die Bereitstellung angemessener Arbeit für ältere Menschen innerhalb des Unternehmens wird hingegen von 39,6% als größeres Zukunftsproblem angesehen (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a).

4.3 Sozialversicherungsrechtliche Regelungen

Wie bereits in Abschnitt 4.1 angeführt wurde, hat es in Japan die in Deutschland in den 1970er und 1980er Jahren vorzufindenden Frühverrentungsoptionen in dieser Form nie gegeben. Dennoch gibt es auch in Japan Anreizwirkungen des Sozialsystems auf die Erwerbstätigkeit älterer Menschen. Durch die Rentenreformen der Jahre 1994 und 1999 wird das Renteneintrittsalter der Arbeitnehmerrentenversicherung nun stufenweise seit 2001 bis zum Jahr 2025 auf 65 Jahre erhöht.

Wie Tabelle 10 zu entnehmen ist, haben ältere Arbeitnehmer in den nächsten Jahren noch die Möglichkeit, den einkommensabhängigen Bestandteil der Arbeitnehmerrente ab dem 60. Lebensjahr zu beziehen. Das Bezugsalter für den einkommensunabhängigen Festbetragsbestandteil wird hingegen in dem Maße angehoben, wie gleichzeitig den Arbeitgebern die oben dargestellte Verpflichtung zu Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten auferlegt wird. Längerfristig soll durch diese Neuregelungen die zeitliche Lücke zwischen betrieblichem Ruhestand und Altersrentenbezug geschlossen werden. Angesichts einer auch in Japan geführten Diskussion über eine mögliche weitere Anhebung des Rentenalters auf 67 oder gar 70 Jahre, ist es aber fraglich, ob diese Lücke tatsächlich durch die jüngsten Regelungen in Zukunft gänzlich geschlossen werden wird.

Tab. 10 Leistungsbeginn der Arbeitnehmerrente für Männer und vom Arbeitgeber mindestens anzubietende Weiterbeschäftigungsgrenze. (Quelle: eigene Darstellung nach SEIKE und YAMADA 2004 und *Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a)

	Renteneintritt für den Festbetragsbestandteil der Arbeitnehmerrente	Renteneintritt für den einkommensabhängigen Teil der Arbeitnehmerrente	Vom Arbeitgeber anzubietende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit bis
April 2001	61 Jahre	60 Jahre	60 Jahre
April 2004	62 Jahre	60 Jahre	60 Jahre
April 2007	63 Jahre	60 Jahre	63 Jahre
April 2010	64 Jahre	60 Jahre	64 Jahre
April 2013*	65 Jahre	60 Jahre	65 Jahre
April 2013*	65 Jahre	61 Jahre	65 Jahre
April 2016	65 Jahre	62 Jahre	65 Jahre
April 2019	65 Jahre	63 Jahre	65 Jahre
April 2022	65 Jahre	64 Jahre	65 Jahre
April 2025	65 Jahre	65 Jahre	65 Jahre

Anmerkungen:

- * welche Altersgrenze gilt, hängt vom Geburtsjahrgang ab.
- Die Altersgrenzen für den Bezug der Altersrente der Frauen werden mit einer fünfjährigen Verzögerung angehoben, d. h., die Regelaltersgrenze des Festbetragsbestandteils der Arbeitnehmerrente für Frauen wird erst ab dem Jahr 2018 65 Jahre erreichen. Für den einkommensabhängigen Rententeil liegt diese Grenze im Jahr 2030.

Zu den Anzeizeffekten des japanischen Rentensystems auf die Arbeitsaufnahme bzw. die angebotene Arbeitsmenge gibt es verschiedene Untersuchungen von SEIKE (2003) und SEIKE und YAMADA (2004). Hiernach ließ sich eine statistisch signifikante negative Arbeitsangebotselastizität des Rentensystems für 60–69-jährige Männer in den 1980er und 1990er Jahren nachweisen. Besonders interessant ist dabei, wie das Arbeitsangebot zwischen Beschäftigten mit und ohne Rentenanspruch variierte. Nach einer bis zur Rentenreform 1994 existierenden Einkommensprüfung hatten rentenberechtigte Beschäftigte Anspruch auf 80 % der vollen Rentenleistungen, wenn ihr sonstiges Arbeitseinkommen unter 95 000 Yen lag.

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, führte dies dazu, dass immerhin 21 % der Beschäftigten mit Rentenanspruch ihr Arbeitsangebot gerade bis zu dieser Einkommensgrenze ausweiteten, während ein ähnlicher Effekt bei Beschäftigten ohne Rentenanspruch nicht festzustellen war.

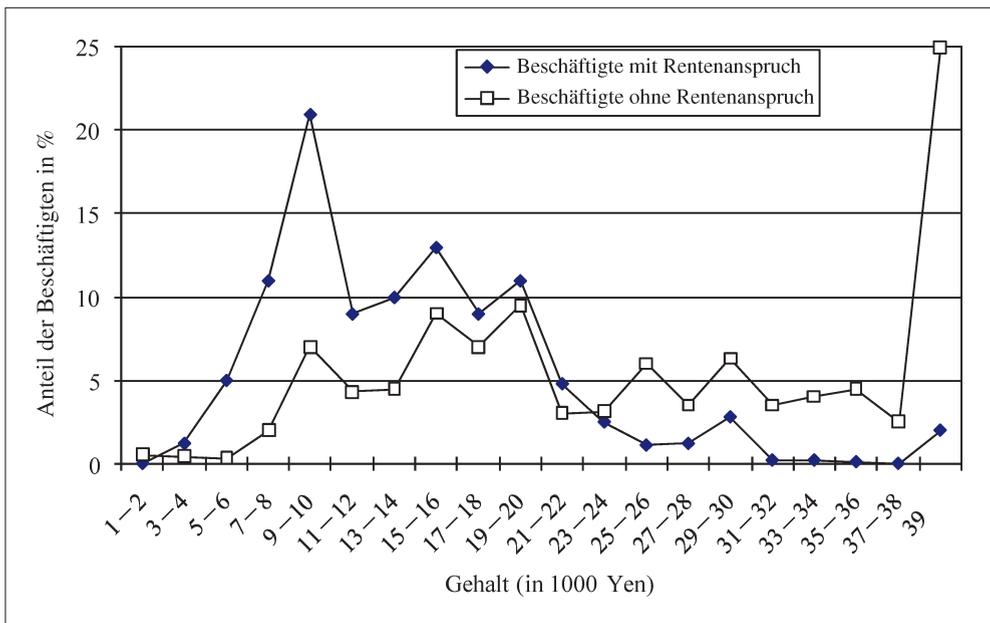


Abb. 3 Verteilung der Gehälter von Beschäftigten mit und ohne Rentenanspruch im Jahr 1992 (Quelle: SEIKE 2003)

Im Rahmen der 1994er Rentenreform wurde damit begonnen, das System des Rentenbezugs bei gleichzeitigem Hinzuverdienst stärker anreizkompatibel zu gestalten.¹⁷ Nach einer erneuten Anpassung im Rahmen der 2004er Rentenreform gelten nun seit April 2005 für beschäftigte Rentner zwischen 60 und 65 Jahren folgende Regelungen der Rentenminderung (*Shakai Keizai Seisansei Honbu* 2005): Beträgt das Gesamteinkommen aus Rente und Hinzuverdienst weniger als 280 000 Yen werden keine Rentenkürzungen vorgenommen. Beträgt das Gesamteinkommen aus Rente und Hinzuverdienst mehr als 280 000 Yen, wird bis zu einer Hinzuver-

¹⁷ Siehe OECD 2004: Fußnote 21 für eine Darstellung älterer, nun nicht mehr aktueller, Rentenabzugsregelungen.

dienstgrenze von 480 000 Yen die Rente im Verhältnis von 1 : 2 zum Hinzuverdienst gekürzt. Beträgt das Gesamteinkommen aus Rente und Hinzuverdienst mehr als 480 000 Yen, wird die Rente um den darüber liegenden Betrag des Hinzuverdienstes gekürzt.

Bis zum Jahr 2002 konnten beschäftigte Rentner zwischen dem 65. und 70. Lebensjahr ihre Rente unabhängig vom Hinzuverdienst in voller Höhe beziehen (TAKAYAMA 2003). Seitdem gelten auch für sie neue Abzugsregelungen: Der Festbetragsbestandteil der Altersrente wird nach wie vor voll ausgezahlt. Bis zu einer Höchstgrenze von Hinzuverdienst und einkommensabhängigem Rentenanteil von insgesamt 480 000 Yen wird die volle Rente bezahlt. Überschreitet die Summe aus Hinzuverdienst und einkommensabhängigem Rentenanteil 480 000 Yen, wird die Hälfte der Altersrente des Überschussbetrags einbehalten. Seit April 2007 gelten diese Regelungen auch für beschäftigte Rentner über 70 Jahre. Während beschäftigte Rentner zwischen 60 und 69 rentenabgabepflichtig sind, sind über 70-Jährige nach wie vor rentenabgabenfrei.

Wenngleich diese Regelungen prinzipiell eine Verbesserung der Situation vor 1994 darstellen, insofern Hinzuverdienst nicht länger mit prohibitiv hohen Rentenabzügen bestraft wird, wirken sich die nunmehr auch für über 65-Jährige geltenden Abzugsregelungen prinzipiell natürlich immer noch negativ auf das Arbeitsangebot aus. Problematisch ist an den bestehenden Regelungen zudem, dass Teilzeitarbeitnehmer, die weniger als Dreiviertel der Arbeitszeit und Arbeitstage von Vollzeitbeschäftigten arbeiten, unabhängig vom Hinzuverdienst eine volle Rente erhalten können. Insofern bestehen hier also Anreizeffekte für einen Wechsel von einer Vollzeit- zu einer Teilzeitbeschäftigung.

Wie bereits angeführt wurde, berücksichtigen rund ein Viertel aller Arbeitgeber bei der Gehaltsfestsetzung eventuelle Rentenzahlungen und mögliche Einkommensunterstützungszahlungen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007a). Obwohl hierzu leider keine Untersuchungen existieren, kann man vermuten, dass es in diesem Zusammenhang zu Mitnahmeeffekten seitens der Arbeitgeber kommt. Dies dürfte insbesondere bei der aus der Arbeitslosenversicherung finanzierten „Leistung für die kontinuierliche Beschäftigung Älterer“ (*Kōnenrei koyō keizoku kyūfu*) der Fall sein, die im folgenden Abschnitt näher diskutiert wird.

4.4 Arbeitsmarktpolitische Instrumente

In diesem Abschnitt sollen einige arbeitsmarktpolitische Instrumente beleuchtet werden, die in Japan im Rahmen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zum Einsatz kommen.

Arbeitslosengeldzahlungen als Instrument der passiven Arbeitsmarktpolitik hatten bis 1998 einen relativ starken Einfluss auf das Arbeitsangebotsverhalten älterer Arbeitnehmer, weil bis dahin eine gleichzeitiger Bezug von Arbeitslosengeld und Altersrente möglich war. Dies führte dazu, dass viele Beschäftigte nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze sich zunächst arbeitslos meldeten, um die relativ hohen Einkommensersatzleistungen der Arbeitslosenversicherung zu erhalten und erst nach maximaler Bezugsdauer wieder eine Arbeit aufnahmen oder sich vollständig vom Arbeitsmarkt zurückzogen. Durch die Abschaffung des Arbeitslosengelds bei Rentenbezug ab 1998 und eine ab 2001 gekürzte maximale Arbeitslosengeldbezugsdauer für 60–64-Jährige nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze (von 300 Tage auf 180 Tage) wurden die diesbezüglichen negativen Anreizeffekte gemindert.

Um zusätzliche Anreize für die Aufnahme einer Beschäftigung zu schaffen, wurde im Mai 2003 eine neue „Leistung zur Förderung der Wiederaufnahme einer Beschäftigung“

eingeführt (*shugyō sokushin teate*). Hiernach erhalten Arbeitssuchende, die vor Ende ihrer maximalen Arbeitslosengeldbezugsdauer eine neue Beschäftigung finden, 30% des Arbeitslosengelds als Zuschlag zu ihrem Gehalt in der neuen Beschäftigung.

Neben dem Arbeitslosengeld spielen in Japan auch verschiedene Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik eine Rolle bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Wie aus Tabelle 11 hervorgeht, haben dabei Lohnunterstützungsleistungen aus Arbeitgebersicht die größte Bedeutung.

Tab. 11 Die Bedeutung öffentlicher Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung der Beschäftigung von über 60-Jährigen aus Arbeitgebersicht (in %). (Quelle: *Kōsei Rōdōshō* 2005b)

	Alle Unternehmen	Öffentliche Maßnahmen sind notwendig	Mehrfachantworten						Öffentliche Maßnahmen sind nicht notwendig	Keine Antwort
			Vermittlung von Arbeitskräften	Vermittlung von Know-how	Lohnunterstützungsleistungen	Unterstützungsleistungen für Kosten der Personalweiterbildung	Gelegenheit für Ausbildungsmaßnahmen	Andere Unterstützung		
Alle Unternehmen	100	41,8	12,3	7,8	33,5	7,7	5,5	3,5	20,1	31,8
Mehr als 1000 Beschäftigte	100	66,1	7,1	14,1	50,3	13,6	12,1	7,8	11,3	19,9
300–999 Beschäftigte	100	64,0	14,2	11,6	52,5	14,4	10,4	4,8	12,9	20,7
100–299 Beschäftigte	100	56,6	15,3	10,0	45,2	8,5	7,8	4,6	14,8	23,8
30–99 Beschäftigte	100	54,4	15,4	9,1	46,0	9,1	6,6	3,5	15,1	25,8
5–29 Beschäftigte	100	39,4	11,7	7,5	31,3	7,4	5,2	3,5	21,0	33,0

Hierbei ist zu allererst die durch die Arbeitslosenversicherung erbrachte „Leistung für die kontinuierliche Beschäftigung Älterer“ (*Kōnenrei koyō keizoku kyūfu*) zu nennen, die erstmals 1995 eingeführt wurde. Ihr explizites Ziel ist die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer bis zum 65. Lebensjahr. Die Leistung wird Versicherten zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr gewährt, die nach Erreichen des 60. Lebensjahres weiterarbeiten und ein im Vergleich zum bisherigen Gehalt mindestens 25% niedrigeres Entgelt beziehen. Außerdem sind ehemalige Bezieher von Arbeitslosengeld, die nach dem 60. Lebensjahr wieder einer Beschäftigung nachgehen, unter bestimmten Bedingungen leistungsberechtigt. Gegenwärtig beziehen Neuzugänger, deren Gehalt weniger als 61% des bisherigen Entgelts beträgt, einen 15%igen Lohnzuschuss aus der Arbeitslosenversicherung. Dieser Zuschuss sinkt stufenweise für diejenigen, deren Gehalt mehr als 61%, aber weniger als 75% des bisherigen Entgelts beträgt. Der Lohnzuschuss gilt in dieser Form seit Mai 2003 für Beschäftigte, die vor dem 30. 4. 2003 leistungsberechtigt wurden, liegt er noch bei maximal 25% (*Kōsei Rōdōshō Ōsaka Rōdōkyoku* 2007). Bezieht der Arbeitnehmer zusätzlich auch noch eine Altersrente, wird bei deren Kürzung der Weiter-

beschäftigungslohnzuschuss entsprechend berücksichtigt (*Shakai Keizai Seisansei Honbu* 2005).

Insgesamt betrachtet setzt sich also das Einkommen vieler Arbeitnehmer zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr aus dem Gehalt, einer reduzierten Altersrente sowie einem Weiterbeschäftigungslohnzuschuss der Arbeitslosenversicherung zusammen.¹⁸ Vor dem Hintergrund der hier nur andeutungsweise dargestellten komplizierten Anpassungen und Verrechnungen erstaunt es deshalb nicht, dass die Unternehmen bei der Gehaltsfestsetzung im Rahmen der Wieder- bzw. Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Altersgrenze die Rentenhöhe und die Zuschüsse der Arbeitslosenversicherung ins Kalkül ziehen (vgl. Abschnitt 4.1). Man kann nur vermuten, dass es hierbei zu erheblichen Mitnahmeeffekten kommt. Theoretisch kann ein Arbeitgeber das Gehalt eines älteren Beschäftigten um den maximalen Betrag des Weiterbeschäftigungslohnzuschusses kürzen, ohne dessen Gesamteinkommen zu mindern. Unter den gegebenen Bedingungen eines Überangebots von älteren Arbeitnehmern (vgl. Abschnitt 2.) bedeutet dies, dass diese Lohnzuschüsse letztlich in voller Höhe an die Arbeitgeber gehen.

TAYLER (2002) macht zudem darauf aufmerksam, dass diese finanziellen Anreizsysteme gegebenenfalls dazu beitragen, Arbeitnehmer aus normalen Beschäftigungsverhältnissen in solche Beschäftigungen zu verlagern, die finanziell unterstützt werden, wodurch letztlich die bestehenden Altersgrenzen weiter zementiert werden. Außerdem kann hiervon ein negativer Substitutionseffekt auf die Beschäftigung jüngerer Beschäftigter ausgehen. Ein weiterer Schwachpunkt des Weiterbeschäftigungszuschusses ist, dass er nicht gezielt auf bestimmte Gruppen der Älteren, wie beispielsweise Langzeitarbeitslose, zugeschnitten ist.

Nach Angaben der *OECD* (2004) erhielten im Jahr 2000 2,8% der Erwerbspersonen im Alter zwischen 60 und 64 Jahren diesen Zuschuss, der mit 108,6 Mrd. Yen 4,1% der Gesamtausgaben der Arbeitslosenversicherung ausmachte. Ungeachtet der Ausgabenhöhe, sind hinsichtlich seiner Effektivität erhebliche Zweifel angebracht. HIGUCHI und YAMAMOTO (2002) konnten nur einen marginalen, statistisch nicht signifikanten Effekt auf die Erhöhung der Vollzeitbeschäftigung feststellen.

Zusammenfassend ist an dem bestehenden Modell von Transferzahlungen sicherlich dahingehend Kritik zu üben, dass es auf der einen Seite durch die Kürzung der Rentenleistungen bei der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer immer noch negative Anreizeffekte setzt, während gleichzeitig durch Lohnzuschüsse positive Anreizeffekte erzielt werden sollen. Bezieht man die Auswirkungen des Steuersystems und der Sozialabgaben mit ein, wirkt sich das Gesamtsystem der sozialpolitischen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen wohl eher negativ auf die Arbeitsangebotsentscheidung älterer Arbeitnehmer in Japan aus. Andererseits werden jedoch auch keine starken Anreize zur Frühverrentung gesetzt (vgl. auch *OECD* 2004).

Neben den dargestellten Geldleistungen für Arbeitnehmer gibt es im Rahmen der japanischen Arbeitsmarktpolitik eine Reihe von Maßnahmen für die Arbeitgeber, auf die nachstehend überblicksartig eingegangen werden soll. Leider kann jedoch über deren Effektivität und Effizienz aufgrund fehlender Evaluierungen nichts weiter ausgesagt werden.

Arbeitgeber, die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus schneller ihre betriebliche Altersgrenze anheben bzw. aufheben, können Mittel der Arbeitslosenversicherung

18 Leider gibt es in Japan jedoch auch hierzu keine Statistiken, die es erlauben würden, weitere Details Aussagen zu treffen.

erhalten (*Keizoku koyō teichaku sokushin jōseikin*). Der höchste in diesem Zusammenhang verfügbare einmalige Zuschuss beträgt 3 Millionen Yen und wird solchen Unternehmen gewährt, die mehr als 500 Beschäftigte haben und ihre betriebliche Altersgrenze vorzeitig von 62 auf 65 Jahre anheben bzw. ganz abschaffen. Unternehmen, die im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen Tochtergesellschaften zur Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern gründen, können pro Person zwischen 100 000 und 300 000 Yen Zuschüsse erhalten. Des Weiteren gibt es Zuschüsse für vom Arbeitsamt vermittelte Anstellungen von 60–64-Jährigen in Höhe von bis zu einem Drittel des Entgelts bei Klein- und Mittelbetrieben (für ein Jahr) und Unterstützungen für Anstellungen zur Probe in Höhe von 100 000 Yen pro Person (bis zu drei Monate). Schließlich werden auch im Zusammenhang mit der altersgerechten Umgestaltung von Arbeitsplätzen verschiedenste Subventionen gezahlt.

Um die Chancen von älteren Personen auf eine neue Beschäftigung zu erhöhen, werden die Arbeitgeber im Kapitel 3 des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern“ dazu verpflichtet, für Arbeitnehmer zwischen 45 und 65 Jahren, denen betriebsbedingt gekündigt werden muss, einen Unterstützungsplan für die Suche nach einer neuen Beschäftigung zu erarbeiten. Für Arbeitgeber, die auf diese Weise die Arbeitssuche ihrer Beschäftigten unterstützen, sind verschiedene Zuschüsse erhältlich. In Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten bieten derzeit 31,8% der Betriebe spezielle Ausbildungsprogramme für einen Arbeitsplatzwechsel an, 26,3% sind direkt bei der Vermittlung tätig, und 37,6% fördern einen Arbeitswechsel aktiv mit Zuschüssen (*Kōsei Rōdōshō* 2005b). Hinsichtlich dieser Maßnahmen ist allerdings festzuhalten, dass es hier in der Regel eher um Schadensbegrenzung bei betriebsbedingten Kündigungen als um den aktiven Ausbau von Beschäftigungsmöglichkeiten geht.

Wie bereits in Abschnitt 2. (siehe Tabelle 4) erläutert wurde, ist eine selbstständige Beschäftigung mit 13,7% neben einer abhängigen Beschäftigung mit 39,3% bei den 60–64-jährigen Männern die zweitwichtigste Beschäftigungsform. Obwohl die Selbstständigquote dieser Altersgruppe in Japan im Vergleich zu anderen Ländern absolut betrachtet nicht unbedingt höher liegt, zeigt CASEY (2004), dass Japan das einzige der von ihm betrachteten neun Industrieländer ist, wo die Selbstständigquote der 60–64-Jährigen über der der 55–59-Jährigen liegt. Während Deutschland beispielsweise in der Altersgruppe 60–64-Jährige 33% weniger Selbstständige als in der Altersgruppe 55–59 verzeichnet, hat Japan 6% mehr aufzuweisen.¹⁹ Zu dieser positiven Entwicklung tragen auch staatliche und betriebliche Unterstützungsmaßnahmen bei. So gibt es beispielsweise ein Arbeitsmarktprogramm, womit sich 3 oder mehr Personen über 45 Jahre selbstständig machen können und bei dem innerhalb der ersten 6 Monate zwei Drittel der Geschäftskosten (bis zu einer Grenze von 5 Millionen Yen) erstattet werden.

Unternehmensseitig haben immerhin 32,8% aller Betriebe ein formales System, mit dem der Weg in die Selbstständigkeit finanziell durch Geldmittel unterstützt wird. Hinzu kommt eine Unterstützung durch die Bereitstellung von *Know-how* (40%) und bei der Vermittlung von Geschäftskontakten (17,6%). Immerhin 6,9% der Betriebe mit mehr als

¹⁹ Allerdings ist hier anzumerken, dass CASEY (2004) in seiner Tabelle 2 eine Selbstständigquote von 30,3% bei den 60–64-Jährigen ausweist. Wie die große Differenz zu den Angaben in Tabelle 4 zustande kommt, ist unklar. Vermutlich bezieht er hierzu verschiedene Formen der Arbeit in der Familie etc. mit ein. Nach Daten des Statistischen Jahrbuchs für Japan lag die Selbstständigquote aller Erwerbsspersonen jedenfalls im Jahr 2005 bei 11,2%. Die Angaben in Tabelle 4 erscheinen also vor diesem Hintergrund durchaus glaubwürdig. Ungeachtet dieses Datenproblems wird CASEYS Argument jedoch auch bei einem Vergleich mit den Daten des Statistischen Jahrbuchs gestützt.

5000 Beschäftigten offerieren sogar eine Rückkehrgarantie für den Fall, dass der Versuch misslingt (*Kōsei Rōdōshō* 2005b).

Neben den beschriebenen Lohnzuschüssen und Subventionen gibt es eine ganze Palette von kostenlosen Beratungsangeboten der Arbeitsämter, die darauf abzielen, die Unternehmen bei der Umstrukturierung ihrer Arbeits- und Weiterbildungssysteme für ältere Arbeitnehmer zu unterstützen (*Kōsei Rōdōshō Todōfukuken Rōdō Kyoku* 2007). Zu den Vermittlungsangeboten, bei denen die Fähigkeiten der älteren Arbeitssuchenden mit den Anforderungen der Unternehmen abgeglichen werden, gehören sogenannte *Human Resource Banks*, die von den Arbeitsämtern in den größeren Städten unterhalten werden (NAGANAWA 1997, 2008).

Während die oben beschriebenen Programme in ähnlicher Form auch in anderen Ländern anzutreffen sind, können die sogenannten *Silver Human Resource Centers* (*shirubā jinzai sentā*) als eine relativ autonome japanische Entwicklung angesehen werden. Erstmals 1974 als experimentelles Programm aufgelegt, sind diese Einrichtungen mittlerweile in nahezu allen Regionen des Landes vertreten. Im Jahr 2004 gab es 1820 lokale Niederlassungen mit 772 197 Mitgliedern (513 763 Männer, 258 434 Frauen) (*Shirubā Jinzai Sentā Jigyō Kyōkai* 2004). Ziel dieser Einrichtungen ist es, Teilzeitarbeitsangebote für ältere Menschen bei öffentlichen oder privaten Arbeitgebern zu vermitteln. Dabei dürfen sie explizit nicht mit dem normalen Arbeitsmarkt konkurrieren, d. h. nur Teilzeitjobs vermitteln, die außerhalb des traditionellen Arbeitsmarktes liegen. In Japan gehören hierzu beispielsweise Tätigkeiten in der Gartenarbeit, als Parkplatzwächter, in Bürgerzentren etc., aber durchaus auch Büroarbeiten und unterstützende Tätigkeiten bei der häuslichen Pflege, die unter Umständen mit dem normalen Arbeitsmarkt in Konflikt geraten. Grundsätzlich soll aber bei der Vergabe von Aufträgen solchen Angeboten der Vorzug gegeben werden, die einen sozialen Mehrwert für die lokale Gemeinde beinhalten. Die Arbeitgeber – in 69% der Fälle private Unternehmen oder Privatpersonen – bezahlen das Entgelt, in der Regel in der Höhe des Minimallohns, über die jeweiligen Einrichtungen. Letztere finanzieren sich über Arbeitgeberbeiträge und im Wesentlichen staatliche Zuschüsse im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik.

Grundsätzlich werden diese Zentren in Japan als Erfolg betrachtet. Im Jahr 2004 wurden pro Mitglied Aufträge in Höhe von rund 400 000 Yen vermittelt. Hiervon waren lediglich 2% administrativer Natur, d. h., die überwiegend vergebenen Arbeiten waren manueller Art. Eine Untersuchung von WEISS et al. (2005) kommt zu dem Schluss, dass sich die Arbeit für solche Zentren bei den befragten Männern positiv auf das persönliche Wohlbefinden ausgewirkt hat, während ein solcher signifikanter Einfluss bei den weiblichen Probanden nicht festzustellen war.

Eine Gesamtbewertung des japanischen arbeitsmarktpolitischen Instrumentariums fällt angesichts fehlender umfassender Evaluierungen schwer. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die verschiedenen Subventionen für die Arbeitgeber. Die konträren Anreizwirkungen von Rentenversicherungsleistungen und Weiterbeschäftigungslohnzuschuss sind jedoch sicherlich als problematisch einzuschätzen.

4.5 Weiterbildungssystem

Angesichts eines raschen technologischen Wandels und der zunehmenden Bedeutung wissensbasierter Industrien kommt dem lebenslangen Lernen eine wichtige Funktion zur Erhaltung der „Employability“ zu.

Gegenwärtig ist der schulische Ausbildungsgrad älterer Arbeitnehmer in Japan vergleichsweise gering. So hatten im Jahr 2000 rund 28 % aller Arbeitnehmer im Alter von 50–64 Jahren keinen höheren Bildungsabschluss (d. h. mindestens einen *high school degree*), und nur 22 % hatten eine Form der tertiären Ausbildung. Allerdings hat sich diese Situation bei den jüngeren Generationen bereits stark verbessert. Für die Zukunft wird erwartet, dass im Jahr 2025 über 45 % der älteren Japanerinnen und Japaner über eine tertiäre Ausbildung verfügen werden, während dieser Anteil in Deutschland sogar leicht auf 27,9% zurückgehen wird (OECD 2004). Dies würde Japan in eine Spitzenposition hinsichtlich des Ausbildungsgrades der älteren Arbeitnehmer bringen und könnte eine Quelle zukünftigen Produktivitätswachstums sein (BASSANINI und SCARPETTA 2001). SEIKE und YAMADA (1998) zeigen unter Verwendung eines *Hazard Models*, wie die Höhe des Schulabschlusses positiv mit dem Verbleib im Arbeitsmarkt korreliert (Abb. 4).

Unabhängig vom schulischen Ausbildungsgrad kommt angesichts sich verändernder beruflicher Anforderungen der ständigen beruflichen Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung eine herausragende Bedeutung zu. Bislang war Japans berufliches Ausbildungssystem stark durch das „training-on-the-job“ gekennzeichnet.

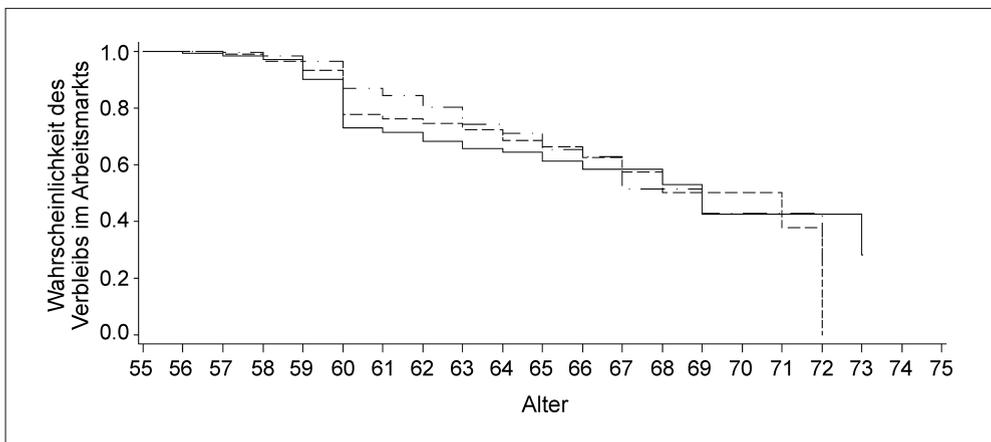


Abb. 4 Der Einfluss der schulischen Ausbildung auf den Verbleib im Arbeitsmarkt in Japan: — *Compulsory Education only*, --- *High School Graduates*, - · - *College Graduates*. (Quelle: SEIKE und YAMADA 1998)

Hierbei rotieren die Beschäftigten durch zahlreiche Unternehmensteile und erwerben weitreichende, aber gleichzeitig auch sehr unternehmensspezifische Qualifikationen. Vor dem Hintergrund längerfristiger Beschäftigungsgarantien im Rahmen des Systems der lebenslangen Beschäftigung zahlten sich solche Humankapitalinvestitionen für die japanischen Arbeitgeber aus. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass nur rund 20% aller Beschäftigten in Japan in den Genuss dieser Beschäftigungsgarantie kommen, die in der Regel nicht in Arbeitsverträgen festgelegt wird, sondern impliziter Natur ist (ONO 2005). In den letzten Jahren ist der Kreis derer, die unter das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung fallen, geschrumpft. In der Elektro- und Automobilindustrie hat der daraus resultierende Rückgang der älteren Kernbelegschaften bei gleichzeitiger starker Zunahme von jüngeren Teilzeitarbeitern zu erheblichen Problemen bei der Qualitätskontrolle, der Job-Rotation, der Wissensweitergabe und der Qualitätsverbesserung geführt (NAKAMURA 2005).

Vor dem Hintergrund der rapiden Zunahme flexibler Beschäftigungsformen wird das unternehmensinterne Ausbildungssystem vermutlich schrittweise langsam an Bedeutung verlieren, da die Arbeitgeber entsprechende Investitionen scheuen und die Arbeitnehmer bei häufigerem Arbeitsplatzwechsel stärker an dem Erwerb von Fähigkeiten interessiert sein müssen, die mehr berufsspezifischer als unternehmensspezifischer Natur sind.

Um die berufliche Qualifikation von Arbeitnehmern zu unterstützen, gibt es in Japan eine Reihe öffentlicher Unterstützungsmaßnahmen. Hierbei ist zwischen dem System der beruflichen Weiterqualifikation in öffentlichen Einrichtungen und dem öffentlichen Unterstützungssystem für Aus- und Weiterbildung im Privatsektor zu unterscheiden.

Das System der öffentlichen beruflichen Weiterbildung ist in Abbildung 5 dargestellt. Schulabgänger werden hierbei in erster Linie in ein- bis zweijährigen Programmen ausgebildet, während Arbeitslose meist sechsmonatige Maßnahmen durchlaufen. Die Weiterbildungsmaßnahmen von Berufstätigen dauern lediglich ein paar Tage.

Im Rahmen des Unterstützungssystems für Aus- und Weiterbildung im Privatsektor gibt es einerseits öffentliche Lohn- und Ausgabenzuschüsse für Arbeitgeber, die entsprechende Ausbildungspläne vorlegen. Andererseits werden interessierte Einzelpersonen durch einen erstmals 1998 eingeführten Weiterbildungszuschuss gefördert (*kyōiku kunren kyūfu*).

1. Number of public human resource development facilities (As of 1 April 2005):	288		
National (Employment and Human Resources Development Organization of Japan, EHRD):	73		
Polytechnic University:	1		
Prefectural facilities:	194		
Municipal facilities:	1		
Human Resources Development Centers for the Disabled	19		
2. Status and Program of Implementation of Public Vocational Training			
(Persons)			
Type of training/provider	FY2003 result	FY2004 result	FY2005 plan
For unemployed workers	182,763	191,321	228,329
outsourced	100,609	128,088	153,854
EHRD	135,558	140,733	156,441
outsourced	75,245	94,380	114,946
Prefectural	47,205	50,588	71,888
outsourced	25,364	33,708	38,908
For employed workers	161,345	174,675	213,830
EHRD	95,464	113,217	123,800
Prefectural	65,881	61,458	90,030
For graduates from school	24,206	23,655	36,170
EHRD	7,490	7,599	6,980
Prefectural	16,716	16,056	29,190
Total	368,314	389,651	478,329
EHRD	238,512	261,549	287,221
Prefectural	129,802	128,102	191,108
Note: Figures in FY2004 results and FY2005 programs for commissioned trainings and for graduates respectively include the number of people receiving the Dual Program with outsourced Trainings and the Dual Program with Specialized/Regular Courses.			
Short-term IT training (outsourced)	222,436	—	—
EHRD	207,257	—	—
Prefectural	15,179	—	—
(Persons)			
Training for the disabled	FY2003 result	FY2004 result	FY2005 plan
For unemployed workers (in-house)	1,895	2,099	3,250
For unemployed workers (outsourced)	454	3,110	6,000
For employed workers	488	450	1,000
Total	2,837	5,659	10,250
Source: Ministry of Health, Labour and Welfare			

Abb. 5 Daten zur Implementierung von öffentlichen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen. (Quelle: *Ministry of Health, Labour and Welfare*, hier zitiert nach *JILPT* 2006)

Hiernach können Arbeitnehmer, die drei Jahre lang Mitglied der Arbeitslosenversicherung waren, nach erfolgreichem Abschluss von anerkannten Weiterbildungsmaßnahmen 40% der Kursgebühren bis zu einer Höhe von 200 000 Yen erstattet bekommen (*JILPT* 2006).

Leider gibt es zu den Altersprofilen der Personen, die von den in den Unternehmen geförderten Weiterbildungsmaßnahmen profitieren, kein Zahlenmaterial (*OECD* 2004).

Die Wahrnehmung des individuell vergebenen Weiterbildungszuschusses, insbesondere unter älteren Arbeitnehmern, ist jedoch nur sehr schwach ausgeprägt und zudem in den letzten Jahren erheblich zurückgegangen. Im Fiskaljahr 2005 wurden Zuschüsse an 159 066 Personen vergeben. Hiervon waren lediglich 8946 Empfänger in der Altersgruppe 55–59, 3081 in der Altersgruppe 60–64 und nur 159 in der Altersgruppe über 65 Jahre (*Nihon Rōdō Kenkyū Kikō* 2007b). Von einer breiten selbstbestimmten Weiterbildungsinitiative der japanischen älteren Beschäftigten kann also angesichts dieser Zahlen sicherlich nicht gesprochen werden. Einschränkend kommt hinzu, dass dieser Zuschuss Teilzeitarbeitnehmern, die nicht Mitglied der Arbeitslosenversicherung sind, nicht zugute kommt. Der Personenkreis, für den eine solche Weiterbildung potentiell am wichtigsten wäre, wird also von dieser Maßnahme überhaupt nicht erreicht.

Angesichts der unzureichenden Datenlage bezieht sich die OECD (2004) in einer Bewertung der Weiterbildungssituation der Älteren in Japan auf einen Vergleich eines japanischen Surveys zur Aus- und Weiterbildung im Privatsektor mit dem *International Adult Literacy Survey*. Hierbei werden Maßnahmen des „on-the-job-trainings“ bewusst nicht betrachtet, da diese natürlicher Teil des japanischen Beschäftigungssystems sind. In den Vergleich werden nur „off-the-job-trainings“ einbezogen, bei denen ein Arbeitnehmer seine übliche Arbeit verlassen muss, sowie „self-trainings“, die auf Wunsch des Arbeitnehmers und mit eventueller finanzieller Unterstützung des Arbeitgebers durchgeführt werden. Obwohl die hierdurch zu treffenden Aussagen mit Vorsicht zu betrachten sind, scheint die Teilnahme an berufsspezifischen Trainingsmaßnahmen von über 55-Jährigen in Japan insgesamt höher auszufallen als in anderen OECD-Ländern. Mit Bezug auf die Trainingsintensität, gemessen in Stunden, liegt Japan jedoch nur im OECD-Durchschnitt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Weiterbildungssystem für ältere Menschen in Japan im internationalen Vergleich relativ gut abschneidet. Besonders erfolgreiche oder herausragende Instrumente der Förderung der Weiterbildung sind aber nicht auszumachen.

5. Gesamtbewertung und mögliche Lehren für Deutschland

Im „9. Maßnahmenplan zur Beschäftigung“, der im Jahr 1999 vom japanischen Kabinett verabschiedet wurde, heißt es, Japan solle innerhalb von 10 Jahren weitgehend eine betriebliche Altersgrenze von 65 Jahren etabliert haben und darüber hinaus Anstrengungen unternehmen, Beschäftigungsmöglichkeiten für alle arbeitswilligen älteren Menschen zu schaffen. In Zukunft sei das Ziel einer „altersfreien Gesellschaft“ zu verfolgen, in der jeder unabhängig von seinem Alter so lange wie gewünscht arbeiten könne.

Dem ersten dieser Teilziele wird das Land bis zum Jahr 2009 aufgrund der neuen Verpflichtung der Arbeitgeber zur Anhebung der betrieblichen Altersgrenze bzw. zum Angebot von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten sicherlich nahe kommen. Dies heißt jedoch nicht, dass die japanischen Unternehmen in naher Zukunft allen arbeitswilligen älteren Arbeit-

nehmern tatsächlich einen Arbeitsplatz anbieten müssen. Tatsächlich haben sie sowohl in Bezug auf die betrieblichen Standards, welche Personen einen Arbeitsplatz angeboten bekommen, als auch bei den Arbeitsbedingungen (insbesondere mit Blick auf das Gehalt) einen erheblichen Gestaltungsspielraum. Die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer werden deshalb auch in den kommenden Jahren eher in niedriger bezahlten Stellen und im Teilzeitbereich liegen.

Vom Ziel einer altersfreien Gesellschaft ist man in Japan noch ein ganzes Stück entfernt. Die hierzu notwendige Abschaffung der betrieblichen Altersgrenze setzt eine ganze Reihe von anderen Veränderungen, insbesondere beim Entgeltsystem und beim Kündigungsschutz, voraus. Insofern die betriebliche Altersgrenze ein notwendiges Regulativ für die senioritätsorientierte Entlohnung ist und ein starker Kündigungsschutz, Entlassungen vor der Altersgrenze erschwert, kommt der betrieblichen Altersgrenze aus Sicht der Unternehmen eine erhebliche kostenpolitische Bedeutung zu. Eine Abschaffung würde zu einer im Prinzip unbefristeten Beschäftigungsgarantie bei weiter steigenden Entgelten führen und damit sicherlich die Wettbewerbsfähigkeit des Landes schädigen. Vor diesem Hintergrund haben momentan zu beobachtende Restrukturierungen der Entgeltsysteme eine große Bedeutung. Erst wenn diese Systeme stärker leistungsorientiert sind, verliert die betriebliche Altersgrenze aus Sicht der Unternehmen ihre Funktion. Da diese Umstrukturierungen jedoch eher langsam und auch nicht für alle Beschäftigtengruppen in gleicher Weise verlaufen (so sind z. B. im *Blue-collar*-Bereich kaum Veränderungen festzustellen²⁰), kann man nicht davon ausgehen, dass die japanischen Arbeitgeber eine Aufhebung der Altersgrenze in den nächsten Jahren hinnehmen werden. Hinzu kommt, dass die japanischen Gewerkschaften eine Lockerung des Kündigungsschutzes strikt ablehnen.

Die in Japan anzutreffenden Formen der Weiterbeschäftigung jenseits des 60. und 65. Lebensjahres sind relativ vielfältig. Diese Vielfalt sollte aber nicht mit einer großen Auswahl an Möglichkeiten verwechselt werden. Tatsächlich sind sie eher das Resultat einer konsequenten betrieblichen Ruhestandspraxis, die vielen, aber eben längst nicht allen, Arbeitnehmern eine Weiterbeschäftigung erlaubt. Die Rigidität dieses Systems kommt besonders bei den Arbeitslosen zum Tragen. Obwohl die Festlegung von expliziten Altersgrenzen in Ausschreibungen gesetzlich mittlerweile untersagt ist,²¹ zeigen Befragungen von Arbeitslosen (Abb. 6), dass mit steigendem Alter explizit vorgegebene Altersgrenzen häufigster Grund für das Fortbestehen von Arbeitslosigkeit sind.

Aufgrund der spezifischen Charakteristika des japanischen Beschäftigungssystems erscheint eine Übertragung auf deutsche Verhältnisse nur sehr eingeschränkt sinnvoll und möglich.

Obwohl auch die deutschen Gehaltssysteme eine relativ stark ausgeprägte Senioritätsorientierung zeigen (ZWICK 2009), ist die Einführung einer betrieblichen Altersgrenze damit sicherlich kaum zu begründen. Außerdem resultieren aus einer solchen Altersgrenze, unabhängig von ihrer Höhe, ja nicht *per se* Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten, wenn diese nicht mit entsprechenden Lohnkürzungen kombiniert werden. Eine solche Maßnahme dürfte, abgesehen von erheblichen juristischen Problemen, auch kaum im Konsens der deutschen Tarifpartner zustande zu bringen sein.

20 Vgl. CONRAD und HEINDORF 2006 für Details.

21 Es gibt allerdings immer noch zahlreiche Ausnahmen. So können Arbeitgeber z. B. gezielt Hochschulabsolventen anwerben oder eine Altersgrenze mit Verweis auf Auswirkungen auf das Entlohnungssystem festlegen. Hinzu kommt, dass das Gesetz keine Strafen bei Verstößen vorsieht.

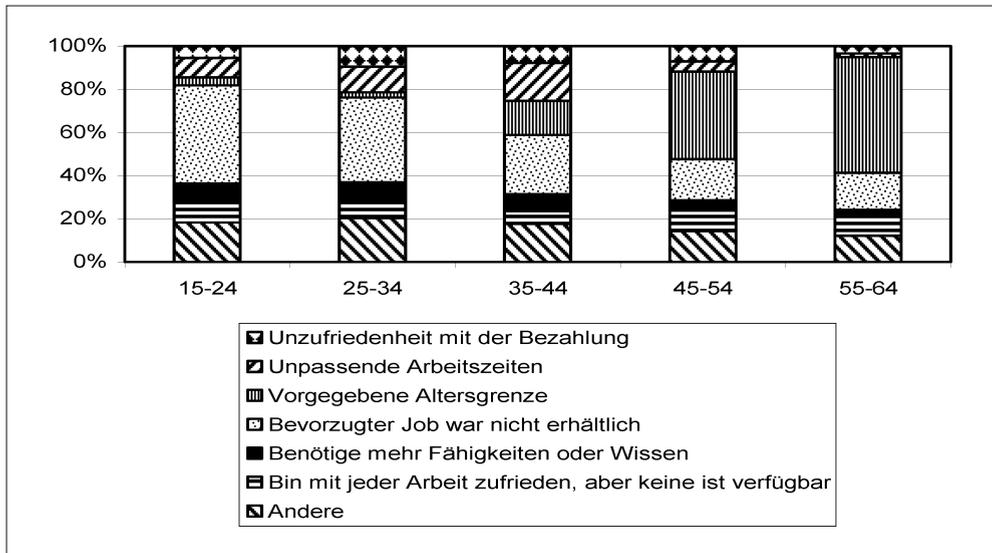


Abb. 6 Gründe für das Fortbestehen von Arbeitslosigkeit nach Altersgruppen (Quelle: Statistics Bureau, Ministry of Management and Coordination, Report on the Special Survey of the Labor Force Survey, Februar 2005)

Auch hinsichtlich der sozialpolitischen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen erscheinen die japanischen Verhältnisse nicht unbedingt beispielhaft. Obwohl man in den letzten Jahren versucht hat, die Rahmenbedingungen stärker anreizkompatibel zu gestalten, zeigt das Beispiel von Rentenkürzungen bei gleichzeitigem Weiterbeschäftigungszuschuss, dass hier noch erhebliches Verbesserungspotential besteht. Problematisch sind sicherlich auch die Mitnahmeeffekte im Zusammenhang mit dem Weiterbeschäftigungslohnzuschuss, der nicht gezielt auf bestimmte Problemgruppen zugeschnitten ist.

Die *Silver Human Resource Center*, die eher einfachere Arbeiten an ältere Arbeitnehmer vermitteln, mögen ein interessanter nachahmenswerter Ansatz sein. Hier wäre aber für Deutschland zu prüfen, ob die von diesen Centern angebotenen Arbeiten nicht unter Umständen mit dem normalen Arbeitsmarkt in Konflikt treten, so wie es z. B. im Falle der 1-Euro-Jobs zu Verdrängungseffekten von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gekommen sein mag.

Interessant ist sicherlich, wie in Japan der Weg in die Selbstständigkeit öffentlich und auf Ebene der Unternehmen unterstützt wird. Ob die öffentlichen Zuschüsse in Japan jedoch tatsächlich den gewünschten Erfolg entfalten und Mitnahmeeffekte verhindert werden können, ist angesichts der Datenlage nicht zu beantworten. Hinzu kommt, dass viele der selbstständigen Beschäftigungsformen in Japan in Bereichen liegen, die in Deutschland bedingt durch den Strukturwandel kaum noch vorstellbar erscheinen. Hierzu gehören viele Einzelhandelsgeschäfte und kleine bäuerliche Betriebe, die nach einer Phase des Nebenerwerbs bei gleichzeitig abhängiger Beschäftigung im Alter wieder als „Haupterwerbsbetriebe“ geführt werden.

Auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen des Weiterbildungssystems scheint Japan bislang keine wirklich nachahmenswerten Instrumente anzubieten. Obwohl Deutschland in Bezug auf die schulische Ausbildung sicherlich noch einiges im Vergleich zu Japan nachzuholen hat, wird die größere Offenheit des deutschen Arbeitsmarktes notwendige Anpassungen, wie z. B. verstärkte Eigeninitiativen bei der beruflichen Weiterqualifizierung, viel-

leicht sogar schneller als in Japan bewirken. Es kann jedenfalls in Japan nicht davon gesprochen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen eine große Rolle bei der Sicherung der Produktivität älterer Arbeitnehmer spielen.

Insgesamt fällt damit das Urteil zu den Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Menschen in Japan eher schlecht aus. Obwohl man die Probleme der alternden Gesellschaft in Japan schon sehr früh seit den 1970er Jahren thematisiert hat und eine Reihe arbeitsmarktpolitischer Instrumente existieren, ist man vom Ziel einer „altersfreien“ Gesellschaft noch weit entfernt.

Appendix:

Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Pflegeversicherungssystem

Im Jahr 2000 hat man in Japan eine öffentliche Pflegeversicherung eingeführt, die einen ähnlichen Leistungskatalog wie die deutsche Pflegeversicherung aufweist. Anders als in Deutschland gibt es jedoch bislang im Prinzip keine Geldleistungen.²² Gegen die Einführung von Geldleistungen hatten japanische Frauenverbände protestiert, weil sie hierdurch eine Festschreibung des Status quo befürchteten, wonach vor Einführung der Versicherung in den meisten Fällen die Schwiegertöchter neben den eigenen Kindern für die Pflege von Familienangehörigen verantwortlich waren. Demzufolge besteht also derzeit in Japan nicht die Möglichkeit, einen Familienangehörigen gegen Geldleistung und Sozialversicherungsschutz zu pflegen, so dass hieraus auch keine bezahlten Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Menschen erwachsen.

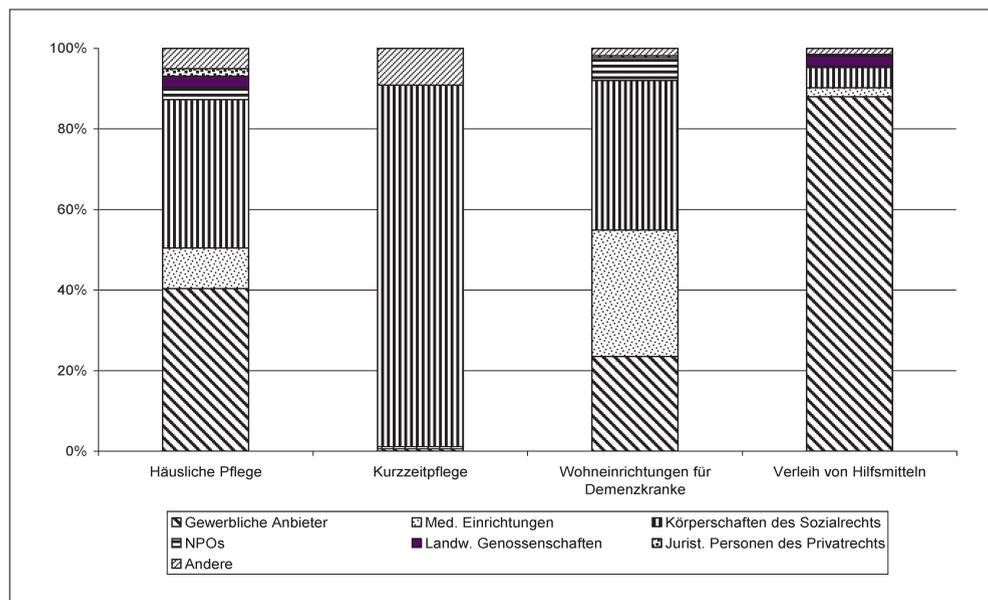


Abb. 7 Verteilung der Anbieter von Pflegeleistungen nach Leistungsarten (Quelle: HAYAKAWA 2001)

²² Es gibt allerdings geringfügige Einmalzahlungen in Fällen, wo regional kein adäquates Angebot an privaten Pflegeleistungen existiert. Auch können Familienangehörige, die einen Pflegebedürftigen in Stufe 4 oder 5 ohne Leistungen der Pflegeversicherung zu Hause selbst betreuen, eine minimale Aufwandsentschädigung von lediglich 100 000 Yen erhalten (MOTOZAWA 2003).

Die Einführung der Pflegeversicherung hat einen enormen Nachfrageeffekt nach privaten Pflegedienstleistungen ausgelöst. Im ambulanten Bereich lag der Anteil von gewerblichen Anbietern bereits ein Jahr nach Einführung bei rund 40 % (siehe Abb. 7).

Das bis vor Einführung der Versicherung bestehende sogenannte Maßnahmensystem, in dessen Rahmen nur sehr eingeschränkt Pflegeleistungen durch öffentliche Einrichtungen erbracht wurden, existiert in dieser Form nicht mehr. Die starke Nachfrage nach privaten Pflegedienstleistungen bewirkte insgesamt positive Beschäftigungseffekte. So nahm die Beschäftigung im Pflegesektor zwischen 2000 und 2003 um 38 % bzw. 280 000 Personen zu (SUZUKI et al. 2005).

Literatur

- BASSANINI, A., and SCARPETTA, S.: Does human capital matter for growth in OECD countries? A pooled mean group approach. *Economics Letters* 74/3, 399–405 (2001)
- BOSSE, F.: Sozialpolitik. In: *Bundeszentrale für politische Bildung* (Ed.): Japan – Informationen zur politischen Bildung. S. 20–22. Bonn: 1997
- CASEY, B. H.: Why are Older People not More “Active”? Discussion Paper PI-0408. London: Pensions Institute City University 2004
- CONRAD, H., and HEINDORF, V.: Recent changes in compensation practices of large Japanese companies: wages, bonuses and corporate pensions. In: MATANLE, P., and LUNSING, W. (Eds.): *Perspectives on Work, Employment, and Society in Contemporary Japan*; pp. 79–97. Houndmills, New York: Palgrave Macmillan 2006
- DIRKS, D.: Limits and latitudes of labour adjustment strategies in Japanese companies. In: DIRKS, D., HUCHET, J.-F., and RIBAUT, T. (Eds.): *Japanese Management in the Low Growth Era*; pp. 267–294. Berlin: Springer 1999
- EICHHORST, W.: Beschäftigung Älterer in Deutschland: Der unvollständige Paradigmenwechsel. IZA Discussion Paper 1985 (2006)
- HAYAKAWA, H.: Kaigo hoken deta bukku 2001 [Datenhandbuch zur Pflegeversicherung 2001]. Tokyo: Gyōsei 2001
- HIGUCHI, Y., and YAMAMOTO, I.: Employment of Older Workers in Japan – Analysis on the Effectiveness of Employment Management, Employment Policies, and Pension Systems. Proceedings des Ninth EU-Japan Symposium. Brüssel: 2002
- IWATA, K.: Employment and Policy Development Relating to Older People in Japan. Background Document of the 9th EU-Japan Symposium: Improving Employment Opportunities for Older Workers, 21–22 March 2002. http://europa.eu.int/comm/employment_social/international_cooperation/docs/eu_japan_symposium9/doc_iwata_en.pdf (gefunden am 9. August 2007). (2002)
- JILPT (Japan Institute for Labour Policy and Training): Labour Situation in Japan and Analysis 2006/2007. Tokyo: The Japan Institute for Labour Policy and Training 2006
- Kokuritsu Shakai Hoshō Jinkō Mondai Kenkyūjo*: Nihon shōrai suikei jinkō – Heisei 18-nen 12-gatsu [Bevölkerungsprognose für Japan vom Dezember 2006]. Tokyo: Shakai Hoshō Jinkō Mondai Kenkyūjo 2006
- Kōnenreisha nado kōyō antei nado ni kan suru hōritsu* (Law Concerning the Stabilization of Employment of Older Persons), (Law No. 68 of May 25, 1971). Englische Übersetzung vom Japan Institute for Labour Policy and Training. http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/llj_law16.pdf (gefunden am 30. Juni 2007)
- Kōsei Rōdōshō*: Kōgo no kōreisha kōyō taisaku ni tsuite [Zu künftigen Maßnahmen der Beschäftigung älterer Menschen]. Manuskript. (2003)
- Kōsei Rōdōshō*: Rōdō keizei hakusho, Heisei 17-nenpan, Jinkō genshō shakai ni okeru rōdō seisaku no kadai [Weißbuch zur Ökonomie der Arbeit 2005: Arbeitsmarktfragen einer schrumpfenden Gesellschaft]. Tokyo: Kokuritsu Insatsukyoku 2005a
- Kōsei Rōdōshō*: Heisei 16-nen kōnenreisha shūgyō jittai chōsa kekka no gaikyō [Auszug der Untersuchung über die Arbeitsbedingungen älterer Menschen 2004]. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/04> (gefunden am 8. August 2007). (2005b)
- Kōsei Rōdōshō*: Heisei 15-nen kōyō kanri chōsa taishoku kanri [Untersuchung zu Ruhestandsregelungen 2003]. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/04> (gefunden am 13. August 2007). (2007)

- Kōsei Rōdōshō Daijin Kanbō Tōkei Jōhōbu*: Heisei 16-nen koyō kanri chōsa kekka no gaikyō [Auszug der Untersuchung zur Arbeitsverwaltung 2004]. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri04/07.html> (gefunden am 9. August 2007). (2004)
- Kōsei Rōdōshō Ōsaka Rōdōkyoku*: Kōnenrei koyō keizoku kyūfu ni tsuite [Erläuterung zur Leistung für die kontinuierliche Beschäftigung Älterer]. *Kōsei Rōdōshō Ōsaka Rōdōkyoku*. <http://www.osaka-rodou.go.jp/hoken/koyo/keizoku/konenrei.php> (gefunden am 17. August 2007). (2007)
- Kōsei Rōdōshō Todōfuku Rōdōkyoku*: 65-sai made no teinen no hikiage nado no sumiyaka na jisshi wo [Zur Erreichung einer schnellen Anhebung des Ruhestandsalters auf 65]. Broschüre. (2007)
- LAZEAR, E. P.: Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy*. 87/6, 1261–1284 (1979)
- Ministry of Internal Affairs and Communications*: Labor Force Survey. <http://www.stat.go.jp/english/data/roudou/154.htm> (gefunden am 22. August 2007). (2007)
- MOTOZAWA, M.: Probleme der japanischen Pflegeversicherung. *Zeitschrift für ausländisches und internationales Arbeits- und Sozialrecht*. 1, 79–104 (2003)
- Naikakufu* (Cabinet Office): *Kōreisha no seikatsu to ishiki ni kan sure kokusai hikaku chōsa* [International vergleichende Untersuchung zu Lebensumständen und Bewusstsein älterer Menschen]. Tokyo: Naikakufu 2001
- NAGANAWA, H.: The work of the elderly and the silver human resources centers. *Japan Labor Bulletin* 36/6, 5–7 (1997)
- NAGANAWA, H.: Re-employment of older white-collar workers. *Japan Labor Bulletin* 41/2 (2002)
- NAKAMURA, K.: Koyō shisutemu no keizoku to henka – chiteki jukuren to seika shugi [Kontinuität und Wandel des Beschäftigungssystems – Der Erwerb von Fähigkeiten und das Leistungsprinzip]. In: *Tōkyō Daigaku Shakaikagaku Kenkyūjo* (Ed.): *Ushinawareta 10-nen wo koete 1: Keizai kiki no kyōkun*. S. 145–173. Tokyo: Tōkyō Daigaku Shuppankai 2005
- Nihon Rōdō Kenkyū Kikō*: Kōnenreisha no keizoku koyō no jittai ni kan suru chōsa – Heisei 19-nen 4-gatsu [Untersuchung zur Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer, April 2007]. <http://www.jil.go.jp/press/documents/20070402.pdf> (gefunden am 9. August 2007). (2007a)
- Nihon Rōdō Kenkyū Kikō*: Nōryoku kaihatsu kanren shihyō [Kennzahlen zur Entwicklung von Fähigkeiten]. <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/gyomu/documents/gyou07-2-6.pdf> (gefunden am 23. August 2007). (2007b)
- OECD*: *Employment Outlook*. Paris: 1999
- OECD*: *Ageing and Employment Policies Japan*. Paris: 2004
- ONO, H.: Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements. <http://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0624.pdf> (gefunden am 10. Mai 2006). (2005)
- Rōdōshō*: *Rōdō hakusho, heisei 9-nenpan* [Weißbuch zur Arbeit 1997]. Tokyo: Nihon Rōdō Kenkyū Kikō 1997
- SATO, H.: Employment adjustment of middle-aged and older white-collar workers. *Japan Labor Bulletin February* 1, 5–8 (1994)
- SCHMÄHL, W.: Zur zukünftigen Entwicklung der ergänzenden Alterssicherungssysteme in Europa. *Staatswissenschaften und Staatspraxis*. 1. Jhg., 388–428 (1990)
- SEIKE, A.: Beyond lifetime employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 26/4, 642–655 (2001)
- SEIKE, A.: Pension reforms toward an aging society. *The Japanese Journal of Social Security Policy* 1/1, 1–5 (2003)
- SEIKE, A., and YAMADA, A.: A hazard analysis of retirement behavior. *Mita Business Review* 41/4 (1998)
- SEIKE, A., and YAMADA, A.: *Kōreisha shūgyō no keizaigaku* [Die Ökonomie der Beschäftigung älterer Menschen]. Tokyo: Nihon Keizai Shinbunsha 2004
- Shakai Keizai Seisensei Honbu*: *Shakai hoken pointo kaisetsu 05/06* [Kommentar zur Sozialversicherung 2005/2006]. Tokyo: *Shakai Keizai Seisensei Honbu* 2005
- SHINTANI, N.: Towards ageless employment. In: CONRAD, H., WALDENBERGER, F., and HEINDORF, V. (Eds.): *Human Resource Management in Aging Societies – Perspectives from Germany and Japan*; pp. 187–202. Basingstoke: Palgrave 2008
- Shirubā Jinzai Sentā Jigyō Kyōkai*: *Keiyaku kingaku, kanyū kaiinsū, dantai sū no suii* [Die Entwicklung von Preisen für Verträge, Mitgliedszahlen und Gruppenzahlen]. <http://www.zsjc.or.jp/rhx/upload/Statistics/2.pdf> (gefunden am 17. August 2007). (2004)
- Sōmūchō Tōkeikyoku*: *Nihon tōkei nenkan – Heisei 17-nen* [Japan Statistical Yearbook 2005]. Tokyo: Nihon Tōkei Kyōkai 2005
- Sōmūchō Tōkeikyoku*: *Nihon tōkei nenkan – Heisei 19-nen* [Japan Statistical Yearbook 2007]. Tokyo: Nihon Tōkei Kyōkai 2007
- SUEKI, N.: 21-seiki taishokukin daikaikaku [Die große Reform des betrieblichen Abfindungssystems für das 21. Jahrhundert]. Tokyo: *Seisensei Rōdō Jōhō Sentā* 2001

- SUZUKI, W., OGURA, S., and ZHOU, Y.: Long-Term Care Insurance in Japan: What Has it Changed? Unveröffentlichtes Manuskript (2005)
- TAKAYAMA, N., und ARITA, F.: Chochiku no shisankaisei – kaikei shisan no maikrödêta bunseki [Ersparnisse und Vermögensbildung – Eine Analyse von Mikrodaten zu Haushaltsvermögen]. Tokyo: Iwanami Shoten 1996
- TAKAYAMA, N.: The Japanese Public Pension System: What Went Wrong and What Reform Measure We Have. Paper presented at the International Conference on Japan and Italy: Economic Policies and Performances Compared. Bocconi University, 9–10 October 2003. (2003)
- TAYLOR, P.: Working at the margins: Public policy, age and firms in Japan. *Japan Labor Bulletin* 41/8, 13–16 (2002)
- WEGGEL, O.: *Die Asiaten*. München: C. H. Beck 1989
- YAMASHITA, N.: Act concerning stabilization of employment of older persons. *Japan Labor Review* 4/3, 71–93 (2007)
- ZWICK, T.: Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S.: *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina Bd. 101, Nr. 365, 65–78 (2009)

Dr. Harald CONRAD
Sasakawa Lecturer in Japan's Economy and Management
National Institute of Japanese Studies and School of East Asian Studies
University of Sheffield
Sheffield S10 ZTN
United Kingdom
Tel.: +1 14 222 84 31
Fax.: +1 14 222 84 32
E-mail: h. conrad@sheffield.ac.uk

Ausblick

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Uschi BACKES-GELLNER (Zürich)

Zusammenfassung

Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen der Vergangenheit und den im Auftrag der Akademiengruppe „Altern in Deutschland“ neu erstellten Studien werden im folgenden Abschnitt gesellschaftspolitische Schlussfolgerungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus der Perspektive „Arbeit, Altern und Betrieb“ vorgestellt. Dabei stellen die in diesem Band präsentierten *Ergebnisse und Schlussfolgerungen* den Stand der weitgehend disziplinär geprägten Diskussion der Akademiengruppe vor, während die im weiteren Verlauf mit den Erkenntnissen aus anderen Schwerpunktgruppen rückgekoppelten, kontinuierlich weiterentwickelten und damit stärker interdisziplinären Empfehlungen im Abschlussbericht der Arbeitsgruppe vorgestellt werden (vgl. *Akademiengruppe Altern in Deutschland* 2009). Zunächst werden in aller Kürze die wichtigsten Befunde aus den neu initiierten Forschungsprojekten zusammengefasst und darauf basierend dann wichtige Schlussfolgerungen für Empfehlungen dargestellt.

Abstract

Based on scientific results from previous research and from new research commissioned on behalf of the workgroup “Aging in Germany”, the following chapter presents first recommendations towards the employment of older workers particularly from the perspective of aging and work in firms. These first recommendations are drawn from one specific disciplinary perspective, i. e. management and economics. The workgroup’s final recommendations (see *Akademiengruppe Altern in Deutschland* 2009) will also incorporate results from other disciplinary perspectives and therefore represent a more inter-disciplinary and general perspective. We start with a summary of new results from the newly initiated research projects.

Die vorhergehenden Beiträge haben wesentliche, bisher ungeklärte Fragen und Probleme der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aufgegriffen und neuartige Befunde hervorgebracht, die zusammen mit den in der Einleitung skizzierten bisherigen Erkenntnissen die Grundlage legen für die Herleitung von gesellschaftspolitischen Empfehlungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus der Perspektive „Arbeit, Altern und Betrieb“. Dabei stellen die in diesem Band vorgestellten Schlussfolgerungen für Empfehlungen den Stand der noch weitgehend disziplinär geprägten Diskussion der Akademiengruppe vor, während die im weiteren Verlauf mit den Erkenntnissen aus anderen Schwerpunktgruppen rückgekoppelten, kontinuierlich weiterentwickelten und damit stärker interdisziplinären Empfehlungen im Abschlussbericht der Arbeitsgruppe vorgestellt werden (vgl. *Akademiengruppe Altern in Deutschland* 2009). Bevor die Schlussfolgerungen für Empfehlungen präsentiert

werden, seien in aller Kürze aber zunächst die wichtigsten Befunde der hier vorgestellten originären Forschungsbeiträge zusammengefasst, da diese eine wichtige Grundlage für die Empfehlungen darstellen.

1. Zusammenfassung der Erkenntnisse aus von der Akademiengruppe angeregten, neuen wissenschaftlichen Beiträgen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Wie VEEN und BACKES-GELLNER (2009, in diesem Band) in ihrer Studie zu den Effekten von Altersheterogenität auf Unternehmensproduktivität zeigen, ergeben sich für Betriebe aus den zu erwartenden demographischen Veränderungen tatsächlich nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Es zeigt sich nämlich nicht nur, dass ein zunehmendes Durchschnittsalter nicht notwendigerweise mit einer geringeren betrieblichen Produktivität einhergehen muss, sondern es zeigt sich auch, dass darüber hinaus eine zunehmende Altersheterogenität von Vorteil für die betriebliche Produktivität sein kann. Zwar scheint eine zunehmende Altersheterogenität der Belegschaft ohne besondere Berücksichtigung unterschiedlicher Umstände mit einer leicht geringeren Unternehmensproduktivität einherzugehen, allerdings zeigt sich auch, dass in eher kreativen und innovativeren Aufgabenbereichen eine zunehmende Altersheterogenität zu steigender Unternehmensproduktivität führt, wodurch der allgemein negative Effekt sogar überkompensiert wird. Das heißt, durch einen gut kombinierten Einsatz von älteren Arbeitskräften im Team mit jüngeren Arbeitskräften kann ein Betrieb mit eher innovativen Aufgabenbereichen durch eine zunehmende Beschäftigung älterer Arbeitskräfte sogar einen Wettbewerbsvorteil generieren, was so bisher nicht gezeigt werden konnte und ein positiveres Bild auf die demographische Entwicklung wirft, als dies gemeinhin unterstellt wird.

Bezüglich der Existenz und Stärke von Senioritätsentlohnung in deutschen Betrieben zeigt sich basierend auf ZWICK (2009a, in diesem Band), dass es – obwohl sich in Tarifverträgen kaum explizite Senioritätsentlohnung finden läßt – überraschenderweise faktisch doch einen vergleichsweise starken „Senioritätseffekt“ in Deutschland gibt, d. h. deutlich zunehmende Löhne mit zunehmender Betriebszugehörigkeit. Solche „Senioritätseffekte“ entstehen implizit dadurch, dass z. B. Löhne oder Beförderungen an Qualifikationen, Arbeitsplatzanforderungen oder erworbene Kenntnisse gekoppelt sind, die aber wiederum stark mit einer zunehmenden Betriebszugehörigkeit steigen, so dass im Effekt vermutlich daraus eine vergleichsweise starke Senioritätsentlohnungskomponente resultiert. Im zweiten Schritt kann ZWICK (2009b, in diesem Band) dann in seinem Beitrag „Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätsentlohnung“ darüber hinausgehend zeigen, dass in Betrieben mit überdurchschnittlich starker Senioritätsentlohnung, so wie man es theoretisch vermuten würde, tatsächlich deutlich geringere Wiederbeschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer vorzufinden sind. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass Betriebe mit überdurchschnittlicher Senioritätsentlohnung ihre bereits Beschäftigten älteren Arbeitnehmern sogar überdurchschnittlich lange weiterbeschäftigen, es gibt also keinen negativen Effekt auf die Beibehaltung von Beschäftigungsverhältnissen mit älteren Arbeitnehmern (ZWICK 2009b, in diesem Band), so dass aus dieser Perspektive nichts dafür spricht, die ausgeprägten Senioritätseffekte abzubauen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass Betriebe die stark ausgeprägten Senioritätslöhne gezielt nutzen, um eine produktivitätsförderliche Beschäftigungsstruktur aufzubauen, die durch lange Betriebszugehörigkeitsdauer, einen hohen

betriebspezifischen Wissensbestand und hohe Motivation gekennzeichnet ist. Allerdings entsteht daraus resultierend ein klassisches *Insider-Outsider*-Problem, bei dem die einmal arbeitslos gewordenen älteren Arbeitnehmer systematisch und deutlich schlechtere Chancen einer (Wieder-)Beschäftigung haben als gleichaltrige Beschäftigte einer (Weiter-)Beschäftigung.

Diesen Befund untermauert auch der Beitrag von HARTLAPP und SCHMID (2009, in diesem Band), der auf der Basis eines Vergleichs von OECD-Ländern die sehr geringen Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer in Deutschland hervorhebt. HARTLAPP und SCHMID (2009, in diesem Band) zeigen weiter anhand ihres internationalen Vergleichs, dass für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer, auch die Branchenstruktur eines Landes wichtig zu sein scheint. Beispielsweise zeigt ein Vergleich mit skandinavischen oder angelsächsischen Ländern, dass vor allem der Sektorservice eine besondere Bedeutung für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer spielen könnte, da ein hochentwickelter Sektorservice und eine hohe Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer eng miteinander einhergehen. Es liegt nahe zu vermuten, dass ältere Arbeitnehmer aufgrund der Strukturen oder Arbeitsbedingungen im Sektorservice leichter zu integrieren sind als in industriellen Branchen. Hier besteht also möglicherweise Entwicklungspotential für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Deutschland, weil Deutschland bisher noch einen vergleichsweise unterausgeprägten Sektorservice hat. Zusätzlich deutet der internationale Vergleich darauf hin, dass für eine hohe Erwerbstätigenquote älterer Arbeitnehmer auch die Selbstständigkeitsneigung eine wichtige Rolle zu spielen scheint. So zeigt sich nämlich, dass Länder mit hohen und steigenden Erwerbsquoten Älterer vor allem auch eine hohe Selbständigenquote Älterer aufweisen. Ein Vergleich insbesondere mit skandinavischen Ländern deutet zudem darauf hin, dass offensichtlich auch sehr viel mehr bezüglich der Weiterbildung Älterer und lebenslangen Lernens getan werden kann, was die Beschäftigungsfähigkeit Älterer generell erhöht (sei es in abhängiger oder auch in selbständiger Beschäftigung). Allerdings müssen gleichzeitig auch die Arbeitsbedingungen den Anforderungen älterer Arbeitnehmer stärker angepasst werden, damit sich die Beschäftigungsquote erhöht. Hier zeigt der internationale Vergleich, dass in es in Deutschland insbesondere im Hinblick auf Teilzeitbeschäftigungen älterer Arbeitnehmer einen Nachholbedarf geben könnte.

Ähnliche Schlussfolgerungen legt auch die von CONRAD (2009, in diesem Band) vorgelegte, sehr detaillierte Analyse der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Japan nahe. Japan weist die am schnellsten alternde Bevölkerung von allen Industriestaaten der OECD auf und hatte bzw. hat insofern besonders gravierende Probleme zu bewältigen. Da Japan schon heute eine im internationalen Vergleich extrem hohe Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer (abhängig und selbständig Beschäftigte) vorweisen kann, ist diese Problembewältigung offensichtlich in der Vergangenheit schon recht gut gelungen, was auf mehrere spezifisch japanische Arbeitsmarkt- und Sozialversicherungscharakteristika zurückgeht. Ein wichtiger Faktor resultiert aus der Konstruktion des Rentensystems, das oft eine Versorgungslücke von fünf Jahren zwischen betrieblichem Verrentungsalter (früher 55 Jahre, heute 60 Jahre) und dem frühesten Bezug der Altersrente (früher 60 Jahre, heute 65 Jahre) entstehen lässt, so dass die Arbeitsaufnahme für viele ältere Menschen in Japan oft eine ökonomische Notwendigkeit darstellt. Hinzu kommt, dass das Renteneinkommen selbst oft vergleichsweise niedrig ist, so dass auch ein großer Teil der Japaner mit Renteneinkommen immer noch einer Beschäftigung nachgeht (die Hälfte aller 60–69-jährigen Japaner mit Renteneinkommen).

Zur Überbrückung der Rentenlücke bieten viele Unternehmen ein System der Wiedereinstellung (91 % der Unternehmen) oder der Weiterbeschäftigung (8 %) an. Allerdings werden diese Weiter- oder Wiedereinstellung in der Regel nicht allen Arbeitnehmern, sondern nur solchen, die bestimmte Bedingungen erfüllen, angeboten. 72 % der Unternehmen machen die Beschäftigungsoption vom Erreichen eines festgelegten betrieblichen Standards abhängig, der voraussetzt, dass keine gesundheitlichen Probleme bestehen (89 %), dass ausreichende Motivation und Wille zur Arbeit gezeigt wurde (84 %) oder auch dass ein bestimmtes Niveau bei der Personalbewertung erreicht wurde (57 %). Im Rahmen der Erhöhung der betrieblichen Altersgrenzen lassen die gesetzlichen Regelungen den Arbeitgebern große Gestaltungsspielräume zur Realisierung dieses Ziels. So können Sie entweder die Ruhestandsgrenzen als solche erhöhen oder alternativ Weiter- und Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten, wobei sowohl Weiter-, aber vor allem Wiederbeschäftigung mit deutlich abgesenkten Einkommen einhergeht. So ist auch wenig erstaunlich, dass japanische Unternehmen nach den Problemen der Weiterbeschäftigung älterer Menschen in Zukunft befragt, nur zu 11 % steigende Arbeitskosten und zu 9 % sinkende Produktivität angeben, da offensichtlich durch die oben genannten Regelungen ausreichende Spielräume bestehen, um Produktivität und Einkommen in Einklang zu bringen. Dies beruht u. a. auch darauf, dass von vielen Arbeitgebern bei der Festsetzung der gezahlten Einkommen auch Rentenzahlungen und Einkommensunterstützungen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik mitberücksichtigt werden.

In Japan ist aber nicht nur die Erwerbsquote älterer abhängig Beschäftigter aufgrund oben genannter Rahmenbedingungen überdurchschnittlich hoch, sondern Japan zeichnet sich auch durch eine besonders hohe Selbstständigenquote Älterer aus (die Selbstständigenquote der 60–64-Jährigen liegt sogar über der der 55–59-Jährigen). Auch dieser Befund lässt sich auf die oben genannten spezifisch japanischen Arbeitsmarkt- und Sozialversicherungsbedingungen zurückführen, die nämlich ein Drittel aller Betriebe dazu gebracht haben, im Betrieb ein formales System zu etablieren, mit dem der Weg in die Selbstständigkeit finanziell durch Geldmittel unterstützt wird. Hinzu kommt eine Unterstützung durch die Bereitstellung von *Know-how* und bei der Vermittlung von Geschäftskontakten. Da für ältere Arbeitnehmer die Weiter- bzw. Wiederbeschäftigung absehbar mit ökonomischen Einbußen einhergehen wird, scheint der Gang in die Selbstständigkeit unter diesen Bedingungen auch in späterem Alter durchaus eine attraktive Alternative darzustellen.

2. Schlussfolgerungen für Empfehlungen aus der Perspektive „Altern, Arbeit und Betrieb“ (Stand Januar 2008)

2.1 Ausgangspunkt und Vorbemerkungen

Ausgangspunkt der Empfehlungen aus betrieblicher (und auch arbeitsmarkt- oder sozialpolitischer) Perspektive ist die Einsicht, dass zur Bewältigung der aus den absehbaren demographischen Entwicklungen resultierenden ökonomischen Probleme eine Erhöhung der Erwerbsquote allgemein und der von älteren Beschäftigten im Besondern unumgänglich sein werden. Allerdings ist die Erhöhung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwar ein zentraler, nicht aber der einzige Bestandteil zur Lösung demographiebedingter Probleme wie vor allem auch in anderen Schwerpunkten der Akademiengruppe und in den gemeinsamen Empfehlungen (vgl. *Akademiengruppe Altern in Deutschland* 2009) gezeigt wird.

Die hier vorgestellten Eckpunkte für Empfehlungen konzentrieren sich auf Maßnahmen zur Erleichterung oder Stimulierung einer zunehmenden Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Wichtig ist eine zunehmende Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht nur, weil heute die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer weit geringer ist als die jüngerer Arbeitnehmer – das wird sie wohl immer sein –, sondern auch und viel mehr weil die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer in Deutschland weitaus niedriger ist, als dies in vergleichbaren Industrienationen der Fall ist (was sehr eindrücklich in den Beiträgen von HARTLAPP und SCHMID 2009 und CONRAD 2009 in diesem Band herausgearbeitet wird). Gleichzeitig muss betont werden, dass aus ökonomischer Perspektive eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer nicht bedeutet, dass dies notwendigerweise zu Lasten der Beschäftigung jüngerer Arbeitnehmer geht. Solange die Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und zu gesteigertem wirtschaftlichem Wachstum beiträgt – z. B. über eine Senkung der Lohnnebenkosten (insbesondere über niedrigere Sozialversicherungsbeiträge) – steht eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer nämlich nicht in Konkurrenz zu einer verstärkten Beschäftigung jüngerer Arbeitnehmer, sondern sie kann dieser ganz im Gegenteil sogar sehr förderlich sein (wie wiederum in anderen Schwerpunkten der Akademiengruppe ausführlicher gezeigt wird; vgl. BÖRSCH-SUPAN et al. 2009).

Ansatzpunkte zur Erhöhung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer finden sich sowohl auf der Seite der Arbeitsnachfrage als auch auf Seiten des Arbeitsangebots, die allerdings nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen und im Ergebnis zum heutigen Zeitpunkt zu einem Gleichgewicht mit extrem niedrigen Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer geführt haben. Eine Veränderung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer muss auf beiden Seiten ansetzen, um langfristig zu einem neuen Gleichgewicht auf höherem Niveau (höhere Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer) zu führen. Obwohl also Angebot und Nachfrage eigentlich immer gleichzeitig betrachtet werden müssen, liegt es aus analytischen Gründen dennoch nahe, die Empfehlungen für beide Seiten des Arbeitsmarktes zunächst getrennt zu betrachten. Dies ist auch deshalb sinnvoll, da die jeweils abgeleiteten Empfehlungen sich schwerpunktmäßig an systematisch unterschiedliche Zielgruppen (Individuum, Unternehmen, Staat) wenden und so die Kommunikation der notwendigen Maßnahmen erleichtern.

2.2 Notwendige und empfohlene Veränderungen auf der Nachfrageseite

Empirische Untersuchungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zeigen sehr deutlich, dass die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer nicht nur deshalb besonders niedrig ist, weil sie immer wieder stärker von Personalabbau/Entlassungen betroffen sind, sondern insbesondere auch weil für ältere Arbeitnehmer der Wiedereinstieg schwieriger ist (was für Deutschland sehr eindrücklich in dem Beitrag von ZWICK 2009b in diesem Band belegt wird). Vor diesem Hintergrund ist ein erster wichtiger Hebel zur Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer die vorgängige Vermeidung von Entlassungen über die Erhaltung bzw. Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit („employability“) älterer Arbeitskräfte. Dabei ist allerdings zu beachten, dass das heute erhöhte Entlassungsrisiko älterer Arbeitnehmer ein Ergebnis der Überlebensstrategie von Betrieben ist, die sich unter verschärften Wettbewerbsbedingungen, bei zurückgehenden Umsätzen und unter verschärftem Kostendruck auf globalisierten Märkten behaupten müssen. Eine höhere Beschäftigung

älterer Arbeitnehmer kann insofern nicht einfach diktiert werden, sondern erfordert zusätzliche Veränderungen, wenn nicht die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefährdet werden soll. Ältere Arbeitnehmer haben, wenn es um Neueinstellungen geht, aufgrund der heute dominierenden steil ansteigenden Alters-Einkommensprofile (vgl. hierzu die deutlichen Befunde von ZWICK 2009a in diesem Band) systematische Wettbewerbsnachteile im Vergleich zu jüngeren (wenn sie vergleichbare Löhne bekommen sollen), da sich aufgrund eines mit zunehmendem Alter (bzw. mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer) typischerweise kontinuierlich und steil steigenden Einkommens eine Kluft zwischen den zu zahlenden Einkommen und der individuellen Produktivität aufbaut, die mit jedem weiteren Beschäftigungsjahr größer wird (aufgrund einer mit dem Alter oft zurückgehenden, auf jeden Fall aber immer stärker individuell variierenden Produktivität). Vor diesem Hintergrund kann eine Erhöhung der relativen Wettbewerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern generell an zwei verschiedenen Stellen ansetzen: einerseits bei der Veränderung der Produktivität im Alter und/oder andererseits bei der Veränderung der Einkommen im Alter (insbesondere letzteres wird systematisch in japanischen Unternehmen genutzt wie der Beitrag von CONRAD 2009 in diesem Band sehr eindrücklich demonstriert). Im Folgenden werden im ersten Schritt Möglichkeiten zu Beeinflussung der Produktivität älterer Arbeitnehmer betrachtet, und im zweiten Schritt wird auf die Einkommensproblematik eingegangen.

2.2.1 Alters-Produktivitätsprofile, lebenslanges Lernen und systematisches Age-Management

Im Hinblick auf Veränderungen der sogenannten Alters-Produktivitätsprofile, d. h. die Veränderung der Produktivität mit zunehmendem Alter, nehmen sicherlich Weiterbildungsmaßnahmen und *lebenslanges Lernen* eine zentrale Stellung ein. Diesem Aspekt widmet sich ein eigener Schwerpunkt der Akademiengruppe (vgl. STAUDINGER und HEIDEMEIER 2009), so dass hier darauf nicht näher eingegangen, sondern nur die große Bedeutung des lebenslangen Lernens unterstrichen werden soll. Lebenslanges Lernen ist allerdings nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung zur Erhöhung der betrieblichen Produktivität älter werdender Arbeitnehmer. Vielmehr müssen auch die Arbeitsbedingungen im Betrieb ein Einbringen neu erlernter Qualifikationen im Arbeitsalltag ermöglichen. Wenn die Bedingungen am Arbeitsplatz dies nämlich nicht ermöglichen bzw. nicht fördern, nützen die besten Weiterbildungsmaßnahmen wenig. So lange beispielsweise ältere Arbeitnehmer an aussterbende Tätigkeiten gebunden sind (etwa, weil sie aus der betrieblichen Historie bedingt, nur an auslaufenden Produkten oder Prozessen eingesetzt sind) werden sich die Erträge von Weiterbildungsmaßnahmen sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite sehr begrenzt halten, woraus resultierend wiederum die Anreize zur Investition in Weiterbildung für beide Seiten eher bescheiden sind. Eine Vermeidung von Produkt- und/oder Prozess-Konzentration sowie die Etablierung altersheterogener und generationenübergreifender Teams könnte diesem Problem entgegenwirken, zumindest auf ganz bestimmten Typen von Arbeitsplätzen (wie in dem Beitrag von VEEN und BACKES-GELLNER 2009 in diesem Band gezeigt).

Allerdings greifen solche Einzelmaßnahmen letztlich immer zu kurz, da sie, wenn sie tatsächlich ökonomisch stimmig sein sollen, weitere Anpassungen in anderen Abläufen und personalpolitischen Strukturen des Unternehmens voraussetzen. Einen wirklich starken Hebel zur Sicherstellung eines nachhaltigen produktiven Einsatzes älter werdender Arbeits-

kräfte liefert deshalb nur die Bündelung unterschiedlicher Aktivitäten im Rahmen einer konzertierten *Age-Management-Strategie*. Diese könnten in Analogie zu oder im Rahmen von *Diversity-Management-Strategien* etabliert werden, die insbesondere in US-amerikanischen Unternehmen heute fast zum Standard gehören und dort in keinem gut geführten Unternehmen und in keinem Lehrprogramm für Manager fehlen dürfen. Eine stärkere Sensibilisierung deutscher Unternehmen für diese Thematik hat vor dem Hintergrund der absehbaren demographischen Entwicklungen und der sich daraus nahezu zwangsläufig entwickelnden Probleme – aber auch Chancen – in der internen Unternehmensdemographie mithilfe von Politik und Verbänden bereits begonnen. Er sollte konsequent fortgeführt werden und das *Age-Management* in einen größeren Rahmen des *Diversity-Managements* stellen, um so die bisher eher negativ konnotierte Sonderrolle älterer Arbeitnehmer abzulegen, denn es muss in Zukunft um mehr als die typischen „Schon“-Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer gehen. Es muss darum gehen, die Stärken einer heterogenen Belegschaft insgesamt stärker zu nutzen. Insofern empfiehlt es sich auch für Deutschland, die Aufnahme entsprechender Themen in der Ausbildung des allgemeinen Managementnachwuchses voranzutreiben.

Elemente einer übergreifenden *Diversity-* oder *Age-Management-Strategie* würden bei der Personalrekrutierung beginnen, sich über die Qualifizierung und Personalentwicklung fortsetzen sowie eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit und eine wohlüberlegte altersheterogene Teamzusammensetzung und einen systematischen Erfahrungstransfer bei Betriebsaustritten einschließen. Bei der Etablierung altersbezogener personalpolitischer Maßnahmen muss insbesondere der Gefahr begegnet werden, diese nicht im Sinne der Schaffung von „Schon-Arbeitsplätzen“ zu verstehen und umzusetzen, weil dies der langfristigen Bewältigung der demographischen Probleme eher hinderlich als förderlich wäre. Es muss vielmehr darum gehen, dass die Unternehmen sich sehr viel systematischer der heterogenen Kompetenzen altersgemischter Belegschaften bewusst werden und dass sie diese durch entsprechende Zusammensetzungen von Teams, Abteilungen oder ganzen Belegschaften stärker produktiv zum Vorteil aller Beteiligten nutzen (vgl. hierzu auch VEEN und BACKES-GELLNER 2009, in diesem Band).

Ein besonderes Gewicht im Rahmen eines systematischen *Age-Management*s wird nach bisherigem Stand der Wissenschaft einer stärkeren *Flexibilisierung der Beschäftigungsmöglichkeiten* älterer Arbeitnehmer zukommen müssen. Dies stößt allerdings unter den heute geltenden (rechtlichen und tarifvertraglichen) Rahmenbedingungen auf eine Vielzahl *institutioneller Barrieren*, beispielsweise im Hinblick auf Personalabbau, Lohn, Umsetzung, Herabstufung u. ä. Umfassende Schutzmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer können sich vor diesem Hintergrund gegen die Geschützten wenden, in dem sie einerseits innerbetriebliche Mobilität erschweren, was ein erhöhtes Freisetzungsrisko nach sich zieht, und gleichzeitig Neueinstellungen von älteren Arbeitnehmern im Vergleich zu jüngeren relativ unattraktiver machen. Darüber hinaus kann ein für ältere Arbeitnehmer möglicherweise zunehmend erforderlicher Wechsel der Branche und/oder des Berufsfeldes (beispielsweise vom industriellen Sektor in den Dienstleistungssektor) durch institutionelle Einstiegsbarrieren wie beispielsweise formale Qualifikationsnachweise erschwert sein. Hier könnte insbesondere eine bessere *Anerkennung und Anrechnung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen* helfen, Mobilitätsbarrieren zu reduzieren (in dem neue Qualifikationsnachweise leichter zu erreichen sind).

2.2.2 Alters-Einkommensprofile und Einsatz alternativer Vergütungsanreize

Im Hinblick auf die Wirkungen und die mögliche Veränderbarkeit von Alters-Einkommensprofilen sind die Entstehung bzw. die Ursachen der ansteigenden Einkommensprofile zu beachten. So deuten sowohl theoretische als auch empirische Befunde darauf hin, dass mit dem Alter steigende Einkommen und die daraus resultierenden zunehmenden Differenzen zwischen dem gezahlten Einkommen und der individuellen Produktivität einer betrieblich rationalen Logik folgen. Sie werden beispielsweise eingesetzt, um die Kosten und Erträge betriebsspezifischer Investitionen anreizkompatibel aufzuteilen oder um effiziente Anreize zu setzen in Arbeitsverhältnissen, die typischerweise vertraglich allenfalls unvollständig zu regeln sind. Insofern als die daraus resultierenden Einkommens-Produktivitäts-Differenzen also betrieblich rational und erwünscht sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese mittels Einkommensenkungen bei älteren Arbeitnehmern einfach nur zum Verschwinden gebracht werden könnten, ohne dass gleichzeitig andere Maßnahmen getroffen werden, die die gleichen Funktionen übernehmen könnten.

Es ist also davon auszugehen, dass mit dem Alter steigende Einkommensprofile betrieblich notwendig und erwünscht sind, gleichzeitig ist aber auch davon auszugehen, dass sie üblicherweise mit einem sogenanntem „mandatory retirement“ einhergehen müssen, also einem institutionell fixierten Verrentungsalter, damit sie funktionieren können (vgl. hierzu auch die ausführliche Darlegung dieses Problems am Beispiel Japan in CONRAD 2009, in diesem Band). Denn nur wenn das Ende der Zahlung von im Alter „überhöhten“ Einkommen im gegenseitigen Einvernehmen und im Vorhinein fixiert ist, können diese Instrumente reibungslos ihre Anreizfunktion erfüllen. Es verwundert in diesem Zusammenhang also nicht, dass in vielen Arbeitsverträgen eine Altersgrenze fixiert ist, die in der Vergangenheit üblicherweise mit dem geltenden Renteneintrittsalter zusammenfiel. Vor diesem Hintergrund ist eine politisch *diktierter Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67* ohne flankierende Maßnahmen alles andere als unproblematisch, da aus oben genannten Gründen davon auszugehen ist, dass die Arbeitgeber unter sonst gleichen Bedingungen kein Interesse daran haben (können), ältere Arbeitskräfte auch tatsächlich zu den geltenden Konditionen zwei Jahre länger zu beschäftigen. Wer dementsprechend die daraus resultierenden negativen ökonomischen Konsequenzen auszubaden hat, ist *a priori* vollkommen offen. Die in der Diskussion um die Erhöhung des Rentenalters entstandenen Sorgen betroffener Arbeitnehmer haben vor diesem Hintergrund aber auf jeden Fall eine ernstzunehmende ökonomische Grundlage. Eine Erhöhung des Rentenalters wird nämlich insofern zwar definitiv zu Rentenabschlägen bei über 65-jährigen Nicht-Beschäftigten führen, aber nicht notwendigerweise zu einer höheren Beschäftigungsquote von über 65-Jährigen. Eigentlich wären nämlich zur Erhöhung der Weiterbeschäftigungschancen Einkommensanpassungen nach unten erforderlich (vgl. Japan), die aber vermutlich institutionell und individuell schwer durchzusetzen sein werden, so dass hieraus kaum eine einfache Lösung des Problems erwartet werden darf.

Dennoch könnte durch das höhere Verrentungsalter ein positiver Effekt erzielt werden, da es auf jeden Fall die Notwendigkeit einer Steigerung der Produktivität älterer Arbeitskräfte induziert. Sobald Arbeitnehmer und Arbeitgeber wissen, dass mit einer längeren Beschäftigung zu rechnen ist, entwickelt sich daraus automatisch eine höhere und längere Bereitschaft, in die eigene Produktivität zu investieren. Implizit wird dadurch also auch *lebenslanges Lernen* befördert. Parallel dazu könnte durch ein höheres Rentenalter auch

eine erhöhte Bereitschaft (bzw. ein ökonomischer Zwang) zu einem verstärkten Übergang in eine *zweite Karriere* induziert werden – und zwar mit oder ohne Rentenbezug. Soweit die Aufnahme einer zweiten Karriere vielleicht sogar die Lösung erster Wahl wäre für viele Berufe oder Branchen (da die Einsatzmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer z. B. aufgrund körperlicher Belastungen sehr begrenzt sind), erscheint es ökonomisch sinnvoll eine solche Entwicklung hin zu zweiten Karrieren und beruflichen Umorientierungen/Neuausrichtungen durch die Möglichkeit eines „ungestraften“ Bezugs von Erwerbs- und Renteneinkommen zu befördern. Nebenhverdieneten sollte für Personen, die versicherungsmathematisch korrekt berechnete Rentenabschläge erfahren, vor diesem Hintergrund erleichtert werden (wobei durchaus die Gefahr besteht, dass dies durch die Festlegung eines vergleichsweise niedrigen Erwerbseinkommens einkalkuliert wird wie ebenfalls das Beispiel Japan belegt).

Unabhängig davon bietet der Einsatz steigender Alters-Einkommensprofile als betriebliches Anreizinstrument auch einen gewissen Schutz der Arbeitnehmer. Unter stabilen institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen (und bei gegebenem Rentenalter) gibt es nämlich für Betriebe gute ökonomische Gründe, sich nicht vorzeitig von älteren Arbeitnehmern zu trennen, sondern bis zum geplanten Verrentungsalter das Arbeitsverhältnis aufrecht zu erhalten. Erst unter sich ungeplant verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Nachfrageeinbrüchen oder bei diskontinuierlichen Prozess- und Produktinnovationen, resultiert aus steigenden Alters-Einkommensprofilen ein erhöhtes Freisetzungsrisko für ältere Arbeitnehmer (weil bei älteren Arbeitnehmern die Verluste durch Weiterbeschäftigung größer sind als bei jüngeren und gleichzeitig die Kosten eines Personalabbaus oft geringer sind als bei jüngeren). Vor dem Hintergrund verschlechterter ökonomischer Rahmenbedingungen ist es dann für Unternehmen sogar ökonomisch rational, *Extra-Ausgaben zur Trennung von älteren Arbeitnehmern* zu tätigen, um die mit einer Weiterbeschäftigung älterer Arbeitskräfte einhergehenden Verluste zu vermeiden und gleichzeitig die älteren Arbeitnehmer zu einem „freiwilligen“ Ausscheiden aus dem Betrieb zu motivieren. In der Vergangenheit wurden solche Ausgaben schwerpunktmäßig in Form von Abfindungen o. ä. geldwerten Vorteilen gewährt. Soweit aber gesamtwirtschaftlich bzw. gesellschaftspolitisch eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer erwünscht bzw. notwendig ist, wäre es wünschenswert, wenn die Ausgaben statt für ‚Abfindungszahlungen zur Trennung von älteren Arbeitnehmern‘ vermehrt für die *Erhöhung der internen und oder der externen Weiterbeschäftigungsfähigkeit* investiert würden – ein Trend, der zwar schon in Gang ist, der aber durchaus gezielt verstärkt werden sollte. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Gefahr besteht, dass Abfindungen von den betroffenen Arbeitnehmern eher konsumptiv und weniger investiv genutzt werden, so dass mit der Auszahlung eines gegebenen monetären Betrages nicht die gleichen positiven Beschäftigungseffekte erreicht werden können wie mit einer Nutzung des gleichen Betrages zur direkteren Förderung der Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer. Als flankierende Maßnahme wäre in diesem Zusammenhang eine verstärkte Aufklärung entlassungsgefährdeter oder bereits arbeitsloser Personen über die längerfristigen (Einkommens-)Risiken der Ausschlagung eines vermeintlich unattraktiven – aber schnellen – Wiederbeschäftigungsangebots.

Soweit es in langfristiger Perspektive zusätzlich als sinnvoll angesehen wird, die Steilheit der heute vorzufindenden Alterseinkommensprofile im Sinne einer altersfreundlicheren Beschäftigungspolitik abzuflachen (z. B. weil Beschäftigungsverhältnisse sowieso nicht

mehr ewig halten), so kann langfristig auch an eine Verringerung der heute vorherrschenden starken Senioritätentlohnung gedacht werden – allerdings wird dies nur dann möglich sein, wenn die bisher mit Senioritätentlohnung geleistete *Anreizfunktion* ersetzt wird durch den *Einsatz alternativer Anreizinstrumente*. Eine Alternative stellt die *stärkere Verwendung von variablen Vergütungselementen* (in allen Altersklassen) dar. Diese hätte zudem den Vorteil, dass sie auch den mit dem Alter wachsenden Unterschieden in der Produktivität besser gerecht werden kann. Allerdings müssen die Lohnstrukturen nur langsam und im Zuge des Nachwachsens neuer Generationen eingeführt werden, da bei den heute bereits älteren Kohorten das Lohnpfand aus den frühen Runden bereits einbehalten wurde, so dass es auch durch ein entsprechendes Lohnschema ausbezahlt werden muss.

2.2.3 Resümee: Erhöhung relativer Wettbewerbsfähigkeit Älterer im Vergleich zu Jüngeren als generelle Zielsetzung

Allgemein muss es also auf der Arbeitsnachfrageseite, also der Seite der Betriebe als Arbeitgeber, um eine *Erhöhung der relativen Wettbewerbsfähigkeit* älterer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern gehen, wobei diese wie oben dargestellt entweder beim Einkommen und/oder bei der Produktivität (bzw. beim produktiven Einsatz) älterer Arbeitskräfte ansetzen kann.¹ Dass sich solche Entwicklungen trotz der absehbaren demographischen Veränderungen und der daraus resultierenden ökonomischen Probleme nicht schon in der Vergangenheit herauskristallisiert haben liegt u. a. daran, dass sich in der Vergangenheit das betriebliche Interesse am Abbau älterer Arbeitnehmer im Zuge ökonomischer Krisen hervorragend mit den Interessen der Arbeitnehmer (Wunsch nach Frühverrentung und mehr Freizeit) deckte. In der Vergangenheit wirkten also arbeitsnachfrageseitige als auch arbeitsangebotsseitige Anreize sehr stark in die gleiche Richtung, was fast automatisch in einem stabilen System mit geringen Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer resultiert. Für eine Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer wird es deshalb auch in Zukunft nicht ausreichen, sich auf arbeitsnachfrageseitige Faktoren zu konzentrieren. Vielmehr müssen gleichzeitig und aufeinander abgestimmt immer auch wesentliche Aspekte der Arbeitsangebotsseite angepasst werden.

2.3 Notwendige und empfohlene Veränderungen auf der Angebotsseite

2.3.1 Anreize zur Frühverrentung

Auf der Arbeitsangebotsseite spielt zwar wie oben bereits kurz angedeutet das gesetzlich festgelegte Renteneintrittsalter eine nicht unbedeutende Rolle, allerdings zeigen internationale Vergleiche sehr deutlich auch, dass das *faktische Renteneintrittsalter* davon deutlich abweichen kann und dass im internationalen Vergleich zur Erklärung der niedrigen Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer insbesondere die Abweichungen vom offiziellen Renteneintrittsalter eine wesentliche Rolle spielen (was am Beispiel Schweiz deutlich erkennbar ist). Allgemein muss der Blick auf die Generosität des Rentensystems und hier insbesondere auf *Anreize zur Frühverrentung* gelenkt werden. Dabei fällt unmittelbar auf,

¹ Wobei dies im Ergebnis auch bedeuten wird, dass es in Zukunft wesentlich stärkere Differenzierungen bei älteren Arbeitnehmern geben wird, da aus der Altersforschung hinreichend bekannt ist, dass die Varianz der Kompetenzen und Fähigkeiten mit zunehmendem Alter zunimmt.

dass eine Frühverrentung in Deutschland jahrelang keinesfalls mit versicherungsmathematisch korrekten Abschlägen, sondern mit nicht vernachlässigbaren „Prämien“ einherging, was verständlicherweise einen sehr starken Anreiz zur Inanspruchnahme einer Frühverrentung mit sich brachte. Dieser Trend ist durch leichte Korrekturen der versicherungsmathematischen Abschläge mittlerweile gebrochen, allerdings bleibt Frühverrentung weiterhin finanziell attraktiv. Langfristig werden vermutlich nur versicherungsmathematisch korrekte Abschläge das angebotsseitige Interesse an Frühverrentungen so weit reduzieren, dass sich die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer denen von jüngeren Arbeitnehmern angleichen.

2.3.2 Anreize für längere Beschäftigung: betriebliche und sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Gleichzeitig sollte aber nicht vernachlässigt werden, dass neben der Reduktion von Anreizen für eine Frühverrentung auch positive Anreize für eine längere Beschäftigung aufgebaut werden können bzw. müssen, so dass sowohl *Push*- als auch *Pull*-Effekte für einen Verbleib in Beschäftigung zur Wirkung kommen. *Altersgerechte Arbeitsplätze*, die insbesondere eine altersgerechte Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen einschließen, sind dabei aus Arbeitnehmerperspektive eine Mindestvoraussetzung. Eine Erleichterung der *Kombination von Arbeitseinkommen mit Renteneinkommen* stellen einen zusätzlichen Hebel dar, um einen stärker gleitenden und damit – so die Hoffnung – einen insgesamt späteren Übergang in den Ruhestand attraktiver zu machen bzw. um ein langsames *Ausfädeln aus dem Arbeitsleben* statt eines abrupten und damit sehr frühen Übergangs in den vollständigen Ruhestand anzuregen. Da versicherungsmathematische Abschläge in Einzelfällen zu sehr geringen Rentenniveaus führen können, kommen durch die Möglichkeit der Kombination von Renten- und Arbeitseinkommen auch *Push*- und *Pull*-Effekte in vorteilhafter Weise zusammen. Durch die Kombination können einerseits geringe Renten mit Arbeitseinkommen ergänzt werden, genau wie andererseits niedrige Arbeitseinkommen, die etwa aus einer verstärkten Inanspruchnahme von Teilzeit resultieren, mit dem gleichzeitigen Bezug einer Rente ergänzt werden können.

Eine längere Aufrechterhaltung einer (teilweisen) Erwerbstätigkeit setzt wiederum *flexiblere Arbeitsformen und Arbeitsverträge* (bzw. eine altersgerechte Flexibilisierung der Arbeitsformen/verträge) genau wie *produktive betriebliche Einsatzmöglichkeit* älterer (teilzeitbeschäftigter) Arbeitnehmer voraus. Insgesamt muss es in diesem Zusammenhang darum gehen, ältere Arbeitnehmer genau dort und in dem Umfang einzusetzen bzw. mit solchen Arbeiten zu betrauen, bei denen sie die relativ beste Produktivität aufweisen, damit sie sich mit ihren vorteilhaftesten Kompetenzen einbringen können.

2.3.3 Zweite Karrieren, Ehrenämter und Freiwilligenarbeit als gleitende Übergänge aus dem Arbeitsleben

Soweit allerdings ältere Arbeitnehmer in ihren angestammten Tätigkeitsfeldern derartige Einsatzmöglichkeiten nicht finden, kommt den Möglichkeiten einer sogenannten *zweiten Karriere* (gegebenenfalls mit geringerem Einkommen, dafür vielleicht aber mit größerer Flexibilität und möglicherweise höherem Prestige) eine große Bedeutung zu (ein Weg der sehr ausführlich auch in Japan zum Einsatz kommt, wie in dem Beitrag von CONRAD 2009 in die-

sem Band gezeigt). Soweit sich solche Arbeitsplätze beispielsweise im Dienstleistungssektor leichter finden lassen als im industriellen Sektor, kann insbesondere auch eine stärkere *qualifikatorische Durchlässigkeit* die Aufnahme einer zweiten Karriere erleichtern. *Lebenslanges Lernen* und die systematische *Anerkennung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen* dürften hier wiederum eine Schlüsselrolle einnehmen. Einzelheiten hierzu ergeben sich aus der Arbeit des Schwerpunktes „Lebenslanges Lernen“ der Akademiengruppe (vgl. STAUDINGER und HEIDEMEIER 2009). Soweit solche *Übergänge* in Zukunft nicht mehr nur auf die letzte Phase der Erwerbstätigkeit beschränkt bleiben, sondern *zunehmend zur Normalität* während des gesamten Erwerbslebens werden, wird dies wiederum auch die Anpassungsfähigkeit zukünftiger älterer Kohorten erhöhen und auch Anpassungen im Hinblick auf die Durchlässigkeit am Arbeitsmarkt mehr oder weniger automatisch mit sich bringen.

Neben einem langsamen und längeren Ausfädeln aus dem Arbeitsmarkt kann auch ein zunehmendes *freiwilliges Engagement* als ein wesentlicher *Bestandteil des Übergangs* aus dem Erwerbsleben angesehen werden. Hier zeigt sich deutlich, dass auch Nicht-Erwerbsarbeit und Freiwilligenarbeit frühzeitig „gelernt“ sein will, d. h., die Übernahme sozialen oder ehrenamtlichen Engagements muss schon während der aktiven Erwerbsphase angelegt sein. Ob in diesem Zusammenhang beispielsweise auch ein „bürgerschaftliches“ Engagement der Unternehmen (*Corporate Citizenship*), in das dann auch die Arbeitnehmer im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit einbezogen werden, einen positiven Einfluss nehmen kann, ist offen, stellt aber eine – vermutlich auch im historischen Kontext – spannende Frage dar. Kritisch zu bedenken ist allerdings auch, dass der Übergang von ehrenamtlichem Engagement zu un(ter)bezahlter Fast-Erwerbsarbeit fließend ist, so dass auch die Grenzen einer Ausdehnung freiwilligen Engagements zu diskutieren sind (vgl. hierzu auch die Arbeit anderer Schwerpunkte EHMER und HÖFFE 2009 und KOCKA et al. 2009a).

Literatur

- Akademiengruppe *Altern in Deutschland* (Ed.): *Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland* (Altern in Deutschland Bd. 9). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 107, Nr. 371 (2009)
- BÖRSCH-SUPAN, A., ERLINGHAGEN, M., HANK, K., JÜRGES, H., und WAGNER, G. G. (Eds.): *Produktivität in alternden Gesellschaften* (Altern in Deutschland Bd. 4). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 102, Nr. 366 (2009)
- CONRAD, H.: *Die Beschäftigung älterer Menschen in Japan – Ursachen und Rahmenbedingungen einer hohen Alterserwerbsquote*. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb* (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 111–142 (2009)
- EHMER, J., und HÖFFE, O. (Eds.), unter Mitarbeit von BRANTL, D., und LAUSECKER, W.: *Bilder des Alterns im Wandel. Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektiven* (Altern in Deutschland Bd. 1). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 99, Nr. 363 (2009)
- HARTLAPP, M., and SCHMID, G.: *Employment risks and opportunities for an ageing workforce in the EU*. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb* (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 89–110 (2009)
- KOCKA, J., KOHLI, M., und STREECK, W. (Eds.), unter Mitarbeit von BRAUER, K., und SKARPELIS, A.: *Altern: Familie, Zivilgesellschaft und Politik* (Altern in Deutschland Bd. 8). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 106, Nr. 370 (2009)
- STAUDINGER, U., und HEIDEMEIER, H. (Eds.): *Altern, Bildung und lebenslanges Lernen* (Altern in Deutschland Bd. 2). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 100, Nr. 364 (2009)
- VEEN, S., und BACKES-GELLNER, U.: *Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte*. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb* (Altern in Deutschland Bd. 3). Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 29–64 (2009)

- ZWICK, T.: Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 65–78 (2009a)
- ZWICK, T.: Die Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätsentlohnung in Deutschland. In: BACKES-GELLNER, U., und VEEN, S. (Eds.): *Altern, Arbeit und Betrieb (Altern in Deutschland Bd. 3)*. Nova Acta Leopoldina NF Bd. 101, Nr. 365, 79–87 (2009b)

Prof. Dr. Uschi BACKES-GELLNER
Universität Zürich
Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Lehrstuhl für BWL, insb. empirische Methodik der
Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 44 634 42 81
Fax: +41 44 634 43 70
E-Mail: backes-gellner@isu.uzh.ch

