

Langzeitarbeitslosigkeit von älteren Arbeitnehmenden verhindern

Stimmt die Anwendung der Produktivitäts-Lohnbänder heute noch?

Wenn genau analysiert wird, hat der Lohn recht wenig damit zu tun, wie erfahren und kompetent Mitarbeitende sind oder welches Know-how sie mitbringen. Die Lohnzahlung ist viel mehr davon abhängig, welche Tätigkeit ausgeübt wird und, noch prägender, in welcher Branche gearbeitet wird.

Von Bettina Hübscher, Jeannette Küher-Kiser und Emanuel Zihlmann

Weiter gilt die Annahme, dass Mitarbeitende aufgrund des Alters mehr Erfahrung und Kenntnisse vorweisen können und dadurch das Salär auch höher sein sollte. Denn jeder soll schliesslich das bekommen, was er wert ist. Alles andere wäre ungerecht. Eine solche Auffassung teilen viele Schweizerinnen und Schweizer. Entspricht diese Aussage aber der Realität? Inwiefern bestätigt sich die Theorie in der Praxis, dass die Humankapitalabschreibung im Alter zunimmt und die Humankapitalinvestition im Alter abnimmt? Besteht ein Zusammenhang mit der aktuellen Beschäftigungsproblematik von Ü55-Mitarbeitenden?

Die Altersstaffeln sollen also den Zuzugewinn an Fähigkeiten und Kenntnissen abbilden wie auch die Motivation des Mitarbeitenden fördern. Da das Alter in gewisser Weise auch mit einem Emporstiegen auf der Karriereleiter einhergeht, bezahlen die Arbeitgebenden bis anhin ihre Mitarbeitenden nicht nach einer sowieso nur sehr schwer zu definierenden Leistung, sondern nach der jeweils erklommenen Stufe in der Hierarchie. Dieses Prinzip tritt umso mehr zu Tage, je stärker die Arbeitsproduktivität in der jeweiligen Branche ausgeprägt ist. Mit einer eindeutig messbaren Leistung hat dies aber eher weniger zu tun.

Herausforderungen für die Personalpolitik

In der Dynamik der heutigen Arbeitswelt zählen die Mitarbeitenden zu einer der wichtigsten Ressourcen, um als Unternehmen erfolgreich wirtschaften zu können. Aufgrund von stetiger Effizienz- und

Effektivitätssteigerung in der Unternehmung ist auch das Personalmanagement laufend damit konfrontiert, seine Ressourcen effektiver und kostengerechter einzusetzen. In der Vergangenheit zeigte sich dies unter anderem in den sinkenden Beschäftigungschancen für die ältere Erwerbsbevölkerung gegenüber jüngeren Arbeitskräften. Hinzu kommt die demografische Entwicklung, welche dazu führt, dass ältere Arbeitnehmende immer mehr in den Fokus der Personalpolitik rücken.

Die Problematik liegt darin, dass sich zusätzlich zum steigenden Angebot von älteren Arbeitnehmenden auch die Frage stellt, ob deren Beschäftigungsfähigkeit mit den arbeitsspezifischen Anforderungen der Arbeitgebenden sowie der Lohnstruktur übereinstimmt. Surrey & Tiberius sehen die folgenden Ursachen, weshalb Unternehmen öfters jüngere Arbeitskräfte gegenüber älteren bevorzugen (siehe Tabelle unten). Diese Herausforderung kann innerhalb des altersabhängigen Lohn- und Produktivitätsprofils vereinfacht visualisiert werden (Abb. 1). Die meisten Betriebe verwenden aktuell eine sogenannte SenioritätSENTLOHNUNG. Dabei erhöht sich der Lohn im Alter stetig, da man bei älteren Arbeitnehmenden von einer steigenden Berufserfahrung ausgeht.

Dabei geht man in der Theorie davon aus, dass das Wissen der Arbeitnehmenden mit zunehmendem Alter verloren resp.

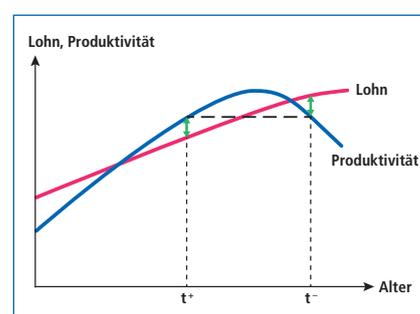


Abb. 1: Lohn- und Produktivitätsprofil in Anlehnung an Surrey & Tiberius

veraltet ist und dass die physischen und kognitiven Leistungen abnehmen. Dieser Prozess wird als sogenannte Humankapitalabschreibung bezeichnet. Um diese Entwicklung unterbinden zu können, müsste man mittels Humankapitalinvestitionen, beispielsweise durch Weiterbildungen für ältere Arbeitnehmende, entgegenwirken. Trotz dieser Erkenntnis werden die aktuell starren und im Alter ansteigenden Lohnbänder noch heute als selbstverständlich angesehen.

Risiko für Langzeitarbeitslosigkeit bei älteren Arbeitnehmenden steigt

Aufgrund der erhöhten Entlohnung sowie der tieferen Produktivität können ältere Arbeitnehmende den Voraussetzungen der fordernden Arbeitswelt kaum noch gerecht werden. So waren in der Schweiz im Jahr 2017 über 27% der Ar-

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zu hohe Lohnkosten • Hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten • Fehlendes aktuelles Wissen | <ul style="list-style-type: none"> • Geringere Lernfähigkeit • Abnehmende Belastbarkeit • Eingeschränkte Kundbarkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Geringere Flexibilität • Reduzierte Einsetzbarkeit • Keine langfristigen Perspektiven |
|--|---|---|

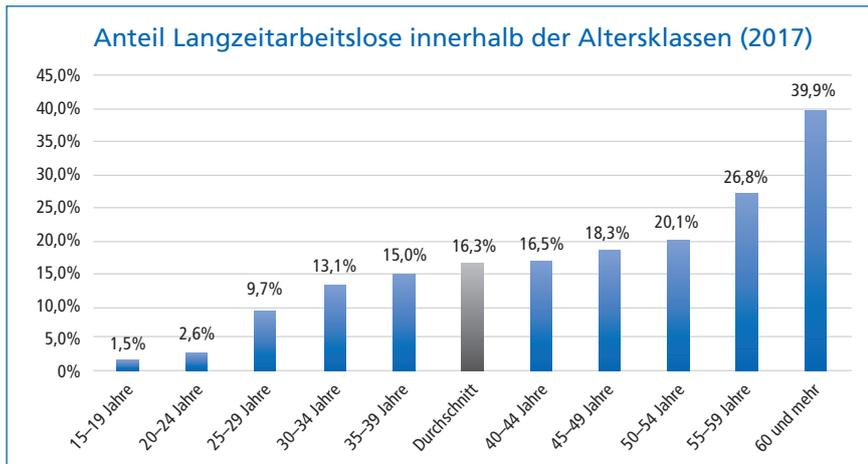


Abb. 2: Quelle: SECO

beitslosen, welche über 50 Jahre alt sind, länger als 1 Jahr in der Arbeitslosigkeit. Im Vergleich zu den Arbeitnehmenden unter 50 Jahren, wo die Langzeitarbeitslosigkeitsquote bei 12,4% liegt, ist dies ein beachtenswerter Unterschied. In Bezug auf die einzelnen Altersklassen fällt auf, dass insbesondere Arbeitnehmende ab 55 Jahren von der Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind. Der Trend zeigt, dass mit steigendem Alter die Langzeitarbeitslosigkeit rasant zunimmt (Abb. 2).

Die Folgen der Langzeitarbeitslosen sind bedrohlich. Die eingeschränkte finanzielle Situation wie auch der Verlust des beruflichen Umfelds führen zu weniger sozialen Interaktionen bis hin zur Isolation. Die Belastungspotenziale lösen oftmals psychische und physische Erkrankungen aus und beeinträchtigen auch das persönliche Umfeld. Als möglichen Einflussfaktor auf die Länge der Arbeitslosigkeit sehen Ökonomen die durch Gesamtarbeitsverträge ausgehandelten starren Lohnstrukturen.

Nach klassischer ökonomischer Theorie (homo oeconomicus) findet der Markt sein Gleichgewicht, indem sich Angebot und Nachfrage anpassen. Während das Angebot von älteren Arbeitgebenden aufgrund der demografischen Entwicklung ansteigt und die Nachfrage aufgrund der erhöhten Lohnkosten sinkt, entsteht ein Ungleichgewicht. Zudem stimmen die steigenden Löhne im Alter nicht mit der Produktivität der älteren Arbeitnehmenden überein. Es soll überprüft werden, ob mit einem anderen Ansatz mittels personalpolitischer Massnahmen das Ungleichgewicht der Relation zwischen Lohn und Produktivität behoben werden kann.

Denkbare Massnahmen:

- Einrichtung eines altersspezifischen Job-Designs,
- Bildung altersgemischter Teams,
- verstärkte Weiterbildung für ältere Beschäftigte,
- Zurückführung der Senioritätentlohnung,

- Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Wirtschaft, Politik und insbesondere das Personalmanagement sind gefordert, das Dilemma zwischen Altersdiskriminierung bis hin zur Arbeitslosigkeit sowie der Senioritätentlohnung zu bewältigen. Dabei gilt es die heutigen Lohn- und Produktivitätsprofile innerhalb der Lohnbänder zu überprüfen und allenfalls anzupassen. Weiter gilt es zu untersuchen, welche personalpolitischen Massnahmen sich besonders gut eignen, um die Relation der Lohn- und Produktivitätsprofile für die ältere Belegschaft auszugleichen und die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Belegschaft zu erhöhen.

Quellen

Surrey & Tiberius (2018), SECO, Schweizerische Eidgenossenschaft (Bericht Langzeitarbeitslosigkeit)



Bettina Hübscher, MLaw und MRisk, ist Dozentin, Studiengang- und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit Schwerpunkt in den Bereichen Arbeitsrecht, Datenschutz, öffentliches Recht und Risikomanagement.



Lic. iur. Jeannette Küher-Kiser ist Rechtsanwältin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit Schwerpunkt in den Bereichen Vertrags- und Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht und öffentliches Wirtschaftsrecht.



Emanuel Zihlmann, B.Sc., studiert an der Hochschule Luzern Betriebswirtschaft mit Vertiefung Human Resources Management im letzten Semester.



Ihr Partner für Ihre Lohnbuchhaltung

- Ihr Outsourcing-Partner
- Interimeinsatz
- Mutterschaftsvertretung
- Aushilfe bei Unfall oder Krankheit
- uvm.

LBH Payroll AG • 8640 Rapperswil-Jona • info@lbhpayroll.ch • www.lbhpayroll.ch