

Herausforderungen in der Arbeitswelt

Lohn-Produktivitätsbänder im Zeitalter der demografischen Entwicklung

Die Dynamik der heutigen Arbeitswelt fordert das Personalmanagement mit Themen wie Fachkräftemangel und demografische Entwicklung. Und einmal mehr zeigt sich: Das wichtige Kapital einer Unternehmung sind die Mitarbeitenden. Welche Rollen spielen dabei die Lohn-Produktivitätsbänder?

Bettina Hübscher

Ökonomen lehren, dass der Lohn im Wesentlichen von der Produktivität, also der Leistungsfähigkeit der Arbeit, abhängt – zumindest, wenn wir von einem einigermaßen funktionierenden Wettbewerb ausgehen. Zudem hat die Lohnentwicklung weitreichende Konsequenzen für das Wohl der Arbeitnehmenden, die Verteilung der Einkommen und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Um die Kaufkraft zu sichern, ist eine stetige Anpassung der Löhne an die Inflation notwendig. Ist dies nicht der Fall, sinkt die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, die Verteilung verändert sich zugunsten der Arbeitgeber und die Beschäftigungsentwicklung wird geschwächt.

Lohnzahlung: Oft funktions-, nicht leistungsabhängig

Nebst den jährlichen Verhandlungen über die durch die Teuerung gesteuerte Lohnanpassung sind viele Unternehmen und Verwaltungen mit der Diskussion um die individuelle Lohnanpassung beschäftigt. Dabei orientiert sich die Leistung vielerorts an den vorhandenen Lohnbändern. Viele dieser Rahmenbedingungen gehen immer noch von der Annahme aus, dass Mitarbeitende aufgrund des Alters mehr Erfahrung und Fachkenntnisse vorweisen können und daher die Lohnkurve im Alter stetig an-

steigt. Entspricht diese Aussage aber der Realität oder müssten nicht bestehende Anwendungen der Produktivitäts-Lohnbänder hinterfragt werden? 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?

Bei vertiefter Betrachtung hat der Lohn recht wenig damit zu tun, wie erfahren und fachkundig Mitarbeitende sind oder welche Fähigkeiten sie mitbringen. Die Lohnzahlung ist viel mehr davon abhängig, welche Funktion und noch viel prägender, in welcher Branche gearbeitet wird. Die Altersstaffeln sollen also den Zugewinn an Fähigkeiten und Kenntnissen abbilden und auch die intrinsische Motivation des Mitarbeitenden fördern. Da das Alter in gewisser Weise auch mit einem Emporsteigen auf der

Karrierleiter einhergeht, bezahlen die Arbeitgebenden 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 zutage, je stärker die Arbeitsproduktivität in der jeweiligen Branche ausgeprägt ist. Mit einer eindeutig messbaren Leistung hat dies aber eher weniger zu tun.

Dynamik des Arbeitsumfeldes

Die Dynamik des heutigen Arbeitsumfeldes hat dazu geführt, dass das Erfahrungswissen nicht mehr denselben Wert aufweist, wie dies in der Vergangenheit der Fall war. Das aktuelle Wissen in Bezug auf Digitalisierung und neue Arbeitsformen hat zunehmend an Wert gewonnen. Somit lassen sich die generellen höheren Löhne im Alter auf der Basis des geleisteten Outputs der älteren Belegschaft teilweise nicht mehr rechtfertigen. Surrey &

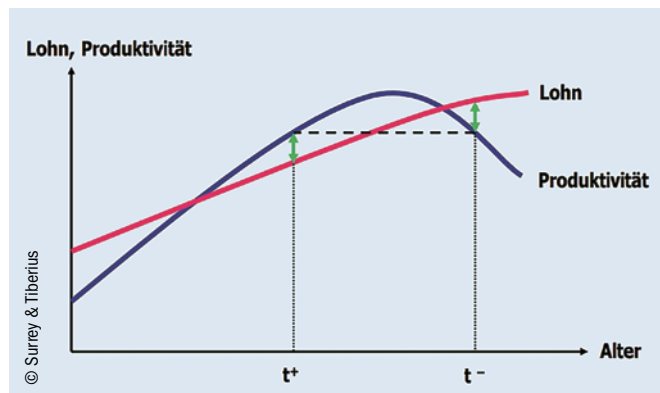


Abb. 1: Lohn- und Produktivitätsprofil in Anlehnung an Surrey & Tiberius

Tiberius sehen weitere Ursachen, weshalb Unternehmen öfters jüngere Arbeitskräfte gegenüber älteren bevorzugen:

- Zu hohe Lohnkosten
- Geringere Lernfähigkeit
- Geringere Flexibilität
- Hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Abnehmende Belastbarkeit
- Reduzierte Einsetzbarkeit
- Fehlendes aktuelles Wissen
- Eingeschränkte Kündbarkeit
- Keine langfristigen Perspektiven

Humankapitalabschreibung

Die Theorie geht davon aus, dass das Wissen der Arbeitnehmenden mit zunehmendem Alter verloren und veraltet ist und 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. Die meisten Betriebe verwenden aktuell eine sogenannte Senioritätsentlohnung. Dabei erhöht sich der Lohn im Alter stetig, da man bei älteren Arbeitnehmenden von

Défis dans le monde du travail

La dynamique du monde du travail actuel met la gestion des ressources humaines au défi avec des thèmes tels que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'évolution démographique. Et il s'avère une fois de plus que le capital important d'une entreprise, ce sont ses collaborateurs. Dans ce contexte, il convient de discuter du rôle que jouent les fourchettes de productivité salariale. Selon la théorie économique classique (*homo oeconomicus*), le marché trouve son équilibre en adaptant l'offre et la demande. Or, nous sommes actuellement confrontés à un déséquilibre, car si l'offre d'employeurs âgés augmente en raison de l'évolution

démographique, la demande diminue en raison de la hausse des coûts salariaux. De plus, l'augmentation des salaires des personnes âgées ne correspond pas à la productivité des employeurs âgés. Les experts et la littérature s'accordent à dire qu'une réduction de la rémunération des seniors sous forme de baisse de salaire est difficile à mettre en œuvre dans la pratique et ne peut donc pas être considérée comme une mesure potentielle. Pour remédier au déséquilibre au sein des fourchettes salariales actuelles, il convient de mettre en œuvre des mesures appropriées, compte tenu de l'évolution actuelle inquiétante du chômage de longue durée des travailleurs âgés.



Die Lohnzahlung ist zumeist davon abhängig, welche Funktion, und noch viel prägender, in welcher Branche gearbeitet wird.

einer steigenden Berufserfahrung ausgeht.

Insgesamt stieg die durchschnittliche Anzahl langzeitarbeitsloser Personen von 14 201 (2019) auf 21 248 (2020), dabei stieg auch deren Anteil an den gesamten arbeitslosen Personen von 13,3 % auf 14,6 %. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen an der Gesamtarbeitslosigkeit hielt sich mit 14,6 % (2020) trotz der Covid-19-Krise relativ stabil. Verglichen dazu war der Anteil in den Jahren nach der letzten Finanz- und Bankenkrise viel höher (2010: 21,4 %). Die Folgejahre nach der Finanz- und Bankenkrise bewiesen aber eine relativ schnelle Wiedereingliederung der Arbeitslosen, sodass die Dauer der Arbeitslosigkeit kurzgehalten wurde. Im Zuge der Covid-19-Krise muss sich das Erfolgsmodell des Schweizerischen Arbeitsmarktes erneut beweisen. Auffallend häufig von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind ältere Arbeitslose. Fast 25 % der über 50-Jährigen befanden sich 2020 bereits länger als ein Jahr in der Arbeitslosigkeit.

Je länger eine Phase von unfreiwilliger Arbeitslosigkeit andauert, desto stärker kann sie sich negativ auf wirtschaftliche, gesellschaftliche sowie persönliche Aspekte auswirken. Die eingeschränkte finanzielle Situation wie auch der Verlust des beruflichen Umfeldes führt zu weniger sozialen Interaktionen bis hin zur Isolation. Die Belastungspotenziale führen oftmals auch zu psychischen sowie physischen Erkrankungen und haben einen Einfluss auf das persönliche Umfeld. Als möglichen Einflussfaktor auf die Länge der Arbeitslosigkeit sehen Ökonomen die durch Gesamtarbeitsverträge ausgehandelten starren Lohnstrukturen.

Lösungsansätze

Nach klassischer ökonomischer Theorie (homo oeconomicus) findet der Markt sein Gleichgewicht, indem sich Angebot und Nachfrage anpassen. Aktuell haben wir aber ein Ungleichgewicht, denn während das Angebot von älteren Arbeitgebenden aufgrund der demografischen Entwicklung ansteigt, sinkt die Nachfrage aufgrund der erhöhten Lohnkosten. Zudem stim-

men die steigenden Löhne im Alter nicht mit der Produktivität der älteren Arbeitgebenden überein. Es soll einerseits überprüft werden, ob die im Alter steigenden Löhne mit der Produktivität übereinstimmen und ob mittels personalpolitischer Massnahmen das Ungleichgewicht der Relation zwischen Lohn und Produktivität behoben werden kann.

Experten wie auch die Literatur sind sich einig, dass eine Zurückführung der Senioritätentlohnung in Form von Lohnkürzungen in der Praxis nur schwierig umsetzbar ist und deshalb als potenzielle Massnahme nicht berücksichtigt werden kann. Viel zu gross wären der Widerstand sowie die Nachwirkungen von Lohnkürzungen, wobei das Vertrauen in die Unternehmung verloren ginge. Damit dem Ungleichgewicht innerhalb der aktuellen Lohnbänder entgegengewirkt werden kann, gilt es, angesichts der aktuellen besorgniserregenden Entwick-

lung der Langzeitarbeitslosigkeit von älteren Arbeitnehmenden entsprechende Massnahmen umzusetzen.

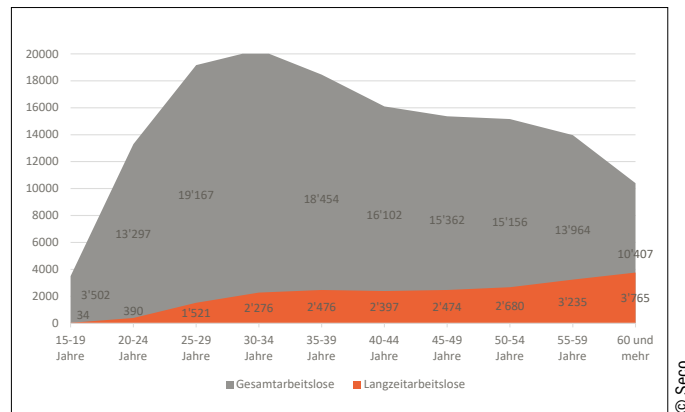
Mögliche Massnahmen dazu können sein:

- Einrichtung eines altersspezifischen Job-Designs
- Bildung altersgemischter Teams
- Verstärkte Weiterbildung für ältere Beschäftigte
- Zurückführung der Senioritätentlohnung
- Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die dynamische Entwicklung der Arbeitsmärkte sowie der komplexe Zusammenhang verschiedenster Faktoren (Beschäftigungsfähigkeit, strukturelle Einflüsse, höhere Löhne im Alter) erfordert umfangreiche Veränderungen, um die Problematik der Senioritätentlohnung zu lösen. Damit die Anwendung der aktuellen Lohn-Produktivitäts-Lohnbänder auch in Zukunft bestehen kann, sind Unternehmen wie auch die Politik gefordert, entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Angesichts der steigenden Langzeitarbeitslosigkeit von Ü55-Arbeitnehmenden stehen auch Arbeitnehmende in der Verantwortung, den steigenden Anforderungen am Arbeitsmarkt gerecht zu werden. ■

Quellen

- Surrey & Tiberius, 2018
- Statistiken Seco
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bericht Langzeitarbeitslosigkeit (2020)



Langzeitarbeitslosigkeit nach Alter (2020)

© Seco



Autorin

Bettina Hübscher, MLaw&MRisk, ist Dozentin an der Hochschule Luzern, Wirtschaft und Vorstandsmitglied Netzwerk Risikomanagement.