

# 2007年問題



## Das Jahr-2007-Problem in Japan: Arbeitskräftemangel und Wissensverlust?

Von Florian Kohlbacher

Im Jahr 2005 ist Japans Bevölkerung zum ersten Mal geschrumpft und gleichzeitig auch seine Erwerbsbevölkerung. Bis zum Jahr 2015 wird jeder vierte Japaner, bis 2025 sogar mehr als ein Drittel aller Japaner über 65 Jahre alt sein, eine der höchsten Quoten an älteren Staatsbürgern in der entwickelten Welt (siehe Abbildung 1). Dies ist auch mitunter ein Grund, weshalb davon ausgegangen wird, dass der finanzielle Reichtum der japanischen Haushalte innerhalb der nächsten 20 Jahre zu schrumpfen beginnen wird. In der Tat erlebt Japan momentan die schnellsten demographischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen. Dies hat offensichtliche Auswirkungen auf Arbeitsmärkte, Anstellungsverhältnisse und -praktiken.

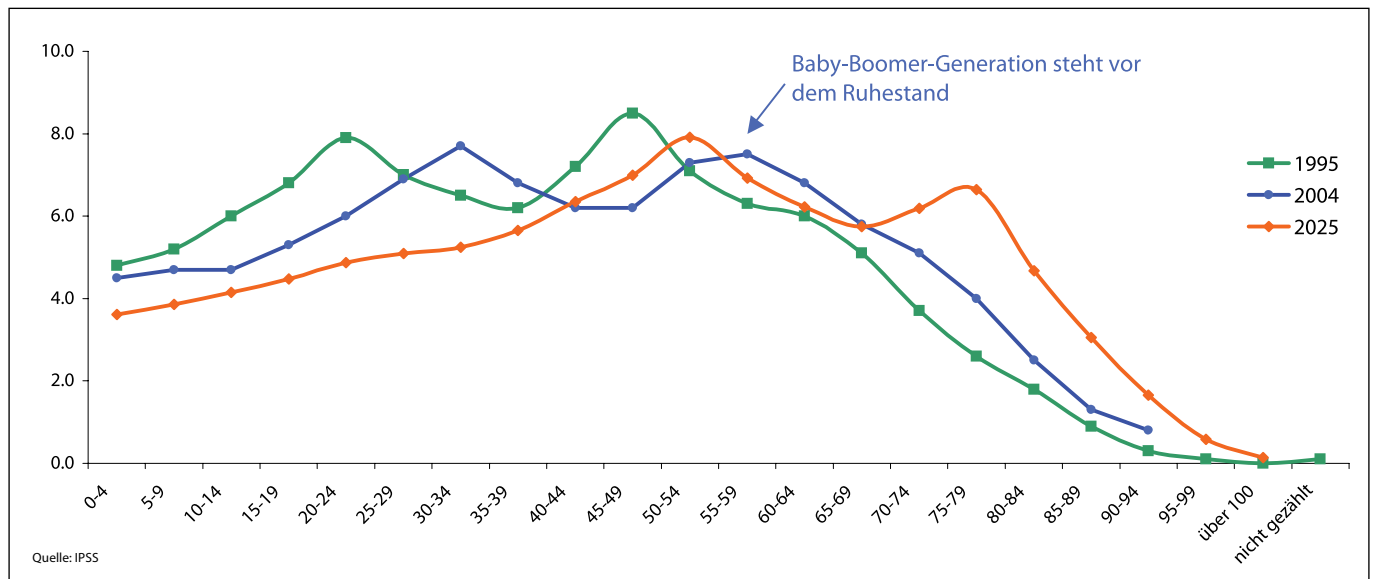
### Das verflixte siebte Jahr: 2007 in Japan

Die demographische Struktur Japans bringt ein unmittelbar bevorstehendes Ereignis mit weit reichenden Konsequenzen mit sich: Nisennananen-mondai, das Jahr-2007-Problem. In Japan könnte ein großer Teil der dankai-sedai oder der Baby Boomer ab dem Jahr 2007 ihr 60. Lebensjahr erreichen und planmäßig in den Ruhestand gehen. Die japanische Baby-Boom-Generation umfasst nach der engen Definition, die Personen, die zwischen 1947 und 1949 geboren wurden. Die gesetzliche Mindestaltersgrenze lag bis April diesen Jahres bei 60 Jahren, wird nun aber aufgrund eines neuen Gesetzes bis 2013 sukzessive auf 65 Jahre angehoben.

Dies stellt Firmen in Japan gleich vor

zwei Schwierigkeiten. Zum einen wird ein Mangel an Arbeitskräften befürchtet, zum anderen sind unter den Ruhestandskandidaten auch sehr viele wichtige Wissensträger, besonders im Produktions- und Ingenieurbereich. Die Gesamtzahl der Baby Boomer von 6,8 Millionen — nach der weiten Definition die noch die Jahrgänge 1950 und 1951 einschließt sogar 10 Millionen — macht zwar nur circa 5,4 Prozent der Gesamtbevölkerung, dafür aber knapp 10 Prozent der Erwerbsbevölkerung aus. Kein Wunder, dass das Jahr-2007-Problem im Moment von Japans Politikern, Managern und Medien als hochkritisch eingestuft und somit ausführlich und regelmäßig diskutiert wird. Viele Firmen haben das Problem allerdings viel zu lange unterschätzt, igno-

**Abbildung 1: Anteile der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung (in Prozent)**



riert oder gar nicht wahrgenommen und sind nun fieberhaft auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, während andere bereits Maßnahmen getroffen haben oder gerade an der Implementierung arbeiten. Aufträge an Unternehmensberatungen scheinen in diesem Zusammenhang ebenfalls Hochkonjunktur zu haben.

### Maßnahmen zur Wissensbewahrung

Meine Recherchen haben ergeben, dass es sich bei den von japanischen Firmen angedachten, geplanten oder bereits implementierten Lösungsansätzen vor allem um vier Maßnahmen handelt (siehe Abbildung 2).

Die ersten beiden Maßnahmen — Anhebung der Altersgrenze und Wiederanstellung nach Ruhestandsanztritt — sind zwar aufgrund der Aktualität und Dringlichkeit des Problems sehr beliebte und wichtige Maßnahmen, können aber dennoch nicht wirklich als effektive Lösungen betrachtet werden. Vor allem nicht in mittel- und langfristiger Hinsicht, da sie ja das Problem zunächst nur aufschieben, anstatt es dauerhaft zu lösen. Dennoch helfen sie Firmen, die Expertise und das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg zu nutzen und Zeit und Möglichkeiten zu gewinnen, Nachfolger zu schulen und kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern. Daneben ist es sicherlich sinnvoll, angesichts der höheren Lebenserwartung und produktiven Lebenszeitspanne, derzeitige Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken zu überdenken. Toyota zum Beispiel geht davon aus, dass allei-

ne im technischen Bereich circa 1.200 Mitarbeiter in Japan zwischen April 2006 und März 2007 in den Ruhestand gehen werden, im darauf folgenden Jahr sogar 1.800. Der Fahrzeughersteller hat daher ein Wiederanstellungssystem eingeführt, mit dem Ziel, bestimmte erfahrene Mitarbeiter — auf Japanisch oft als „Veteranen“ bezeichnet — für eine Wiederanstellung nach Ruhestandsanztritt auszuwählen, meist mit fließendem Übergang der Anstellungsverhältnisse. Die Selektion und Entscheidung beruht auf einer systematischen und regelmäßigen Leistungsevaluation und Mitarbeitergesprächen im Laufe der Jahre.

Die dritte Maßnahme — die Errichtung oder Erweiterung von Corporate Universities und Technical Training Centers — macht teilweise auch von der zweiten Maßnahme Gebrauch, da ausgewählte Veteranen oft als Mentoren, Coaches oder Dozenten an firmeninternen Trainingszentren und Corporate Universities eingesetzt werden. Dieser Fall findet sich bei Herstellern recht häufig, so auch zum Beispiel bei Matsushita Electric Industrial und Mitsubishi Heavy Industries. Toyota hat 2003 ein Global Production Cen-

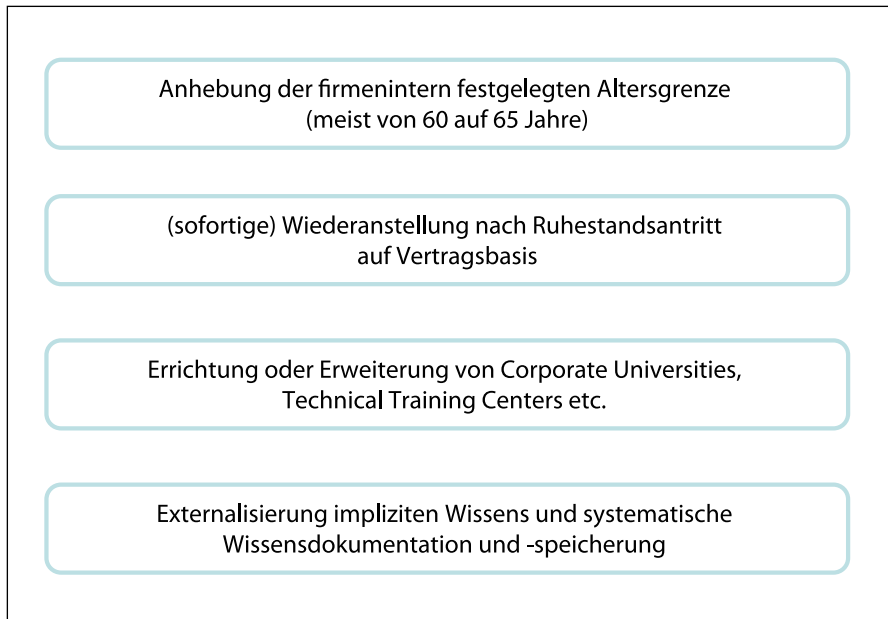
ter (GPC) in Japan eröffnet und im März 2006 ein europäisches Pendant (E-GPC) in Großbritannien. Diese Zentren wurden zwar nicht im direkten Zusammenhang mit dem Jahr-2007-Problem geplant, die dort abgehaltenen Schulungen und der Transfer technischen Wissens durch Experten und Multimediaeinsatz für Toyota-Mitarbeiter weltweit dienen aber generell der Sicherung der systematischen Weitergabe der organisationalen Wissens- und Expertisebasis des Unternehmens.

Die vierte Maßnahme — Externalisierung impliziten Wissens und systematische Wissensdokumentation und -speicherung — umfasst eine Vielzahl von Tools und Methoden, die jeweils individuell an die Situation und Bedürfnisse der einzelnen Firma angepasst und dementsprechend kombiniert und adaptiert werden müssen. Es ist daher schwierig allgemeine Empfehlungen zu geben. Viele Firmen lassen sich bei der Auswahl, Zusammenstellung und Anpassung des Maßnahmenkatalogs von Beratungsunternehmen unterstützen. Im Falle eines japanischen Topautoherstellers etwa wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensretention

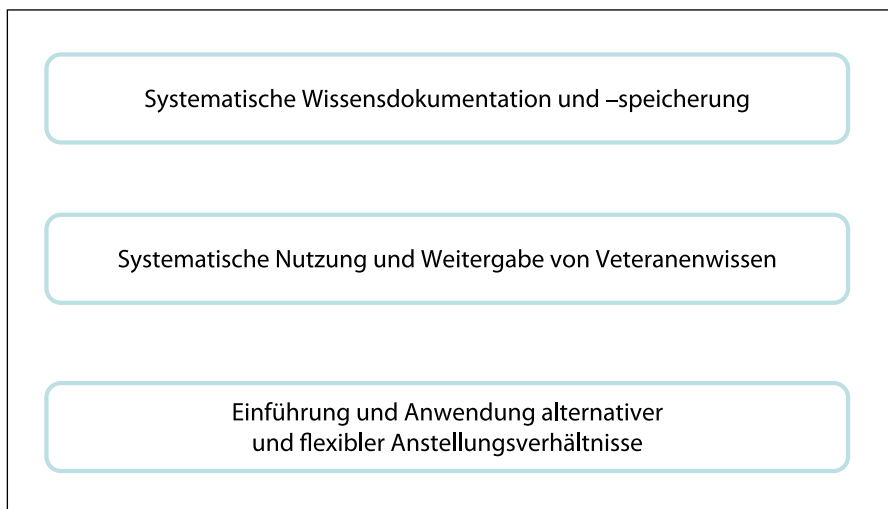
### Die „Klumpengeneration“

Die japanische Baby-Boom-Generation wird auf japanisch als dankai-sedai oder dankai-no-sedai, wörtlich also als „Klumpen-“ oder „Haufengeneration“ bezeichnet. Dieser Ausdruck geht auf den Roman „Dankai no sedai“ von Taichi Sakaiya aus dem Jahr 1976 zurück und hat sich seitdem eingebürgert, da die Generation der Baby-Boomer im Vergleich zu anderen Jahrgängen aufgrund der „Masse“ tatsächlich wie ein großer Klumpen oder Paken erscheint.

**Abbildung 2: Maßnahmen zur Wissensretention**



**Abbildung 3: Hauptkomponenten einer „Aging Workforce“ Managementstrategie**



von Veteran- und technischem Expertenwissen beauftragt. Die Berater führten detaillierte Interviews und Befragungen mit den erfahrenen Ingenieuren durch, sammelten und bereiteten alle relevanten Informationen die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten gespeichert waren auf, um kritisches Expertenwissen in systematischer und gut zugänglicher Form zu dokumentieren und den Nachfolgern und anderen Mitarbeitern verfügbar zu machen. Eine beliebte und effektive Maßnahme ist auch die Einführung eines Wissensweitergabesystem durch paarweise Zusammenarbeit von älteren Mitarbeitern und Novizen, so zum Beispiel beim japanischen Stahlkonzern Nippon Steel.

**Kommt das Jahr-2007-Problem wirklich?**

Auch wenn in Japan derzeit vom Jahr-2007-Problem gesprochen wird, ist dies nicht auf das Jahr 2007 alleine beschränkt, sondern betont lediglich, dass davon ausgegangen wird, dass das Problem zum ersten Mal massiv im Jahr 2007 auftreten könnte. Tatsächlich werden sich aber die Herausforderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren herauskristallisieren und vermutlich noch intensivieren. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, die die vielen Medienberichte und Diskussionen um das Jahr-2007-Problem für übertrieben oder gar für reine Panikmache halten. Eine Hochrechnung — basierend

auf Daten des Workforce Survey Reports des Ministry of General Affairs aus dem Jahr 2004 — spricht davon, dass nur etwa 442.000 von den insgesamt 6,8 Millionen Baby-Boomern zwischen 2007 und 2009 in Ruhestand gehen werden. Vor allem drei Gründe sprechen dagegen, dass es tatsächlich ab 2007 zu einem Ruhestandsanstritt en masse und einem daraus resultierenden plötzlichen Wissensverlust und Arbeitskräftemangel kommt. Erstens, im Rahmen des 2004 erlassenen und im April 2006 in Kraft getretenen „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (Law Concerning Stabilization of Employment of Older Persons) wird ein verlängertes Arbeitsleben bis zu einem Alter von 65 Jahren ermöglicht oder vereinfacht. Firmen mit einem internen Ruhestandsalter von weniger als 65 Jahren haben dabei drei Möglichkeiten verpflichtend zur Auswahl:

1. Sie erhöhen die Altersgrenze auf 65 Jahre
2. sie führen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, oder
3. sie schaffen die Altersgrenze komplett ab.

Die gesetzliche Mindestaltersgrenze steigt ab dem Finanzjahr 2006 auf 62 Jahre, 2007 auf 63, 2010 auf 64 und 2013 schließlich auf 65 Jahre. Dies bedeutet, dass sich im Normalfall kaum ein Baby Boomer, der 2007 das 60. Lebensjahr erreicht, in den Ruhestand verabschieden wird.

Zweitens hat es einen Anstieg an Frühpensionierungen gegeben. Vor allem aufgrund der wirtschaftlichen Situation ab den 90er Jahren und den einhergehenden „Restrukturierungen“ haben sich bereits viele für den Vorruhestand entschieden oder entscheiden müssen. In einigen Fällen haben die Betroffenen auch bereits in eine neue Stelle bei einer anderen Firma gewechselt oder sich selbständig gemacht. Drittens gibt es für viele der weiblichen Baby Boomer – und der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl beträgt mehr als die Hälfte – keine wirkliche Altersgrenze. Die Mehrheit arbeitet entweder schon gar nicht mehr oder ist als Teilzeitkraft angestellt oder von einer Personalfirma entsandt. Welche Prognose oder Interpretation des Jahr-2007-Problems nun die richtige ist, wird sich wohl erst im Laufe der nächsten Jahre erweisen. Der demographische Wandel aber, der im Moment im Gange ist sowie seine potentiellen Konsequenzen für Gesell-

schaft, Firmen und andere Organisationen lassen sich nicht abstreiten.

### Vorreiter Japan

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die Alterswelle zurollt. Prinzipiell sind aufgrund der demographischen Struktur alle Industrienationen betroffen und sollten sich Gedanken zum Umgang mit den Themen alternde Erwerbsbevölkerung, Wissensverlust und Arbeits- oder Fachkräftemangel machen. Japan scheint als eines der ersten Länder direkt mit den Auswirkungen konfrontiert zu sein, und kann damit wertvolle Hinweise für den adäquaten Umgang mit dem Problem für andere Länder geben. Was den Arbeits- und Fachkräftemangel betrifft, kommt in Japan allerdings erschwerend hinzu, dass auf so gut wie keine Immigrationsbevölkerung zurückgegriffen werden kann. Im Rahmen des Jahr-2007-Problems und dem drohenden Wissensverlust in Unternehmen in Japan, wird vor allem der Transfer von technischem Wissen von erfahrenen Ingenieuren zu ihren jüngeren Nachfolgern diskutiert und Hersteller in der Industrie als die am meisten betroffenen Firmen dargestellt. Allerdings werden sicherlich auch andere Branchen mehr oder minder stark betroffen sein und sollten daher nicht Gefahr laufen, das Problem zu unterschätzen und sich in Sicherheit zu wiegen.

In Europa mag der demographische Wandel nicht ganz so rasch voranschreiten und auch eventuell durch Zuwanderung aus dem Ausland abgedämpft werden. Dennoch droht auch in vielen europäischen Ländern eine ähnliche Situation. Von japanischen Firmen wurde das Problem teilweise viel zu lange ignoriert oder unterschätzt. Die Kosten für zu spät oder gar nicht ergriffene Maßnahmen können enorm sein. Ausländische Firmen in Japan, sowie Unternehmen in Europa sollten sich deshalb rechtzeitig mit einer auf die alternde Belegschaft zugeschnittenen Managementstrategie (siehe Abbildung 3) auseinandersetzen und von der derzeitigen Situation in Japan lernen.

### Das Jahr-2007-Problem als Chance

Schon ein Blick auf die Schriftzeichen macht klar: in jeder Krise (kiki, 危機) steckt auch zugleich eine Chance (kikai, 機会). In der Tat kann auch die so genannte Workforce Crisis einige Chancen und Möglichkeiten bieten, die zunächst vielleicht gar nicht so offensichtlich erscheinen. Angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne erscheinen manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken eher antiquiert. Ken Dychtwald und sein Team haben bereits 2004 postuliert, „It's Time to Retire Retirement“ (siehe „Mehr zum Thema“), und die Anhebung des Rentenalters, sowie eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Japan scheinen ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung zu sein. Die Krise hilft also verkrustete Arbeitsmarktstrukturen aufzuzeigen und aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Firmen entgegen zu kommen. Eine weitere Chance eröffnet sich vor allem für ausländische Firmen in Japan, und das in zweierlei Hinsicht: die Baby-Boom-Generation in Japan hat schon immer als enorm aktive und tatkräftige, sowie auch sehr konsumorientierte Bevölkerungsgruppe gegolten. Nun heißt es, sich beides zu Nutze zu machen. Zum einen als kaufkräftige und konsumwillige potentielle Zielgruppe im so genannten „silbernen Markt“, als auch als hoch motivierte potentielle Mitarbeiter oder Berater mit einem breiten Erfahrungsschatz und genauer Kenntnis des japanischen Marktes und der japanischen Firmen. Eine aktuelle Studie des japanischen Think Tanks Nomura Research Institute (NRI) hat ergeben, dass acht von zehn Baby Boomern auch über das 60. Lebensjahr hinaus arbeiten möchten, nur 16 Prozent wollen nicht mehr arbeiten. Gerade Teilzeit- oder Beratungsverträge mit hochkarätigen Baby Boomern könnten auch in finanzieller Hinsicht interessant sein, da sie ohnehin auf Einkommenseinbußen — auch bei Weiterbeschäftigung in der selben Firma — nach Erreichung der Altersgrenze rechnen müssen.

### MEHR ZUM THEMA

Nomura Research Institute News (in Japanisch)  
[http://www.nri.co.jp/news/2005/051118\\_1.html](http://www.nri.co.jp/news/2005/051118_1.html)

David DeLong & Associates Lost Knowledge Homepage  
<http://lostknowledge.com/>

MIT AgeLab Homepage  
[http://web.mit.edu/agelab/projects\\_business.shtml](http://web.mit.edu/agelab/projects_business.shtml)

Ken Dychtwald's AgeWave Homepage  
<http://www.agewave.com/>

Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B.: It's Time to Retire Retirement. Harvard Business Review, 82(3) 2004: Seiten 48-57.

Voelpel, S. C. & Arnold, H.: Jedes Alter hat seine Kompetenz. Personalwirtschaft, (2) 2006: Seiten 14-17.



**Florian Kohlbacher** ist Associate Research Partner in der Abteilung für Change Management und Management Development, Wirtschaftsuniversität Wien, und derzeit Visiting Researcher an der Graduate School of Commerce and Management, Hitotsubashi University, Tokyo. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen International Business und Management, Wissensmanagement sowie Marketing.  
Email: [florian.kohlbacher@wu-wien.ac.at](mailto:florian.kohlbacher@wu-wien.ac.at)