

Baby-Boomer-Pensionierungen: Was wurde aus dem „Jahr-2007-Problem“?

Das Jahr-2007-Problem war in Japan in den letzten Jahren ein großes Schlagwort. Seit genau einem Jahr ist das Fiskaljahr 2007 vorüber. Zeit, Bilanz zu ziehen.

Von Florian Kohlbacher und Andrea Weihrauch



Als Jahr-2007-Problem (*Nisennananen mondai*) wurde in Japan die planmäßige Pensionierung der Baby-Boomer-Generation beginnend mit dem Jahr 2007 bezeichnet. Die japanische Baby-Boomer-Generation umfasst nach der engen Definition die Jahrgänge 1947 bis 1949 und macht in Japan einen beachtlichen Anteil der Erwerbsbevölkerung aus. Planmäßig sollte ein Großteil dieser Baby-Boomer seit 2007 in den Ruhestand gegangen sein. Die letzten dann spätestens dieses Jahr, da nun auch der jüngste Baby-Boomer Jahrgang das 60. Lebensjahr erreicht. Die befürchtete Rentenwelle hätte für Unternehmen und Wirtschaft einige Probleme mit sich gebracht. Zum einen sind unter den Ruhestandskandidaten wichtige Wissensträger, zum anderen bringt der demografische Wandel in Form von Bevölkerungsalterung und -schrumpfung einen Mangel an Arbeitskräften mit sich. Was ist tatsächlich passiert? Kam es in Japans Firmen zu den befürchteten Massenpensionierungen oder haben die sukzessive Anhebung der Altersgrenze auf 65 Jahre bis zum Jahr 2013 und weitere Implikationen der Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (siehe Kasten nächste Seite) den gewünschten Erfolg gebracht?

Was ist wirklich passiert?

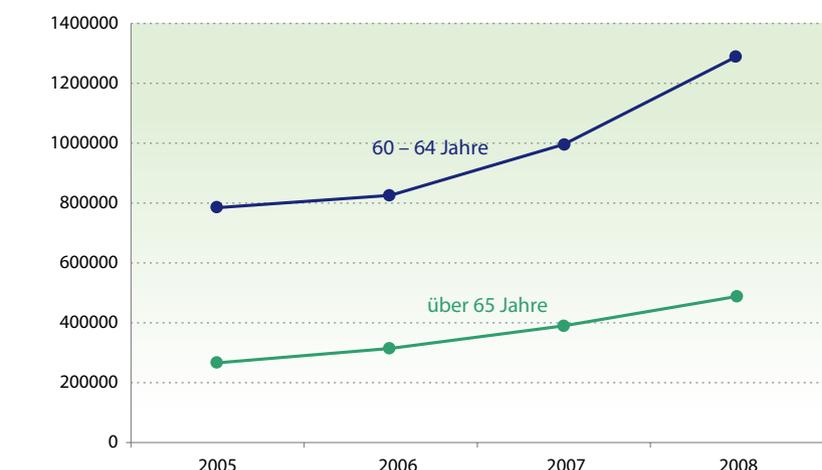
Bereits vor dem Fiskaljahr 2007 wurde vermutet, dass die entsprechenden politischen Maßnahmen die Situation entschärfen würden (JAPANMARKT 7/2006). Das Gesetz gekoppelt mit dem Anstieg der Frühpensionierungen derer, die sich aufgrund der wirtschaftlichen Situation ab den 90er Jahren und den einhergehenden „Restrukturierungen“ bereits für den Vorruhestand entschieden, ließ eine Rentenwelle 2007 schon damals als unwahr-

scheinlich erscheinen und führte dazu, dass das Problem von kritischen Stimmen sogar als Panikmache bezeichnet wurde. Des Weiteren gab es für den Anteil der Frauen unter den Baby-Boomern, der immerhin fast die Hälfte ausmacht, keine tatsächliche Altersgrenze. Die Mehrheit der weiblichen Baby-Boomer arbeitete bereits nicht mehr, in Teilzeit oder für Personalagenturen. Die Altersgrenze betrifft in Japan in der Regel nur regulär Beschäftigte (*seishain*).

Und es scheint tatsächlich so, als sei eine deutliche Rentenwelle ausgeblieben. Laut dem „Labor Force Survey“ des statistischen Büro des japanischen Ministry of Internal Affairs and Communications stiegen die Beschäftigtenzahlen in der Altersgruppe der 60 bis 64-jährigen von 2007 auf 2008 sogar um 9,3 Prozent. Dies spricht eindeutig gegen eine große Anzahl an Rentenabgängen in dieser Altersgruppe. Auch die aktuelle unter den Baby-Boomern durchgeführte Umfrage von der „Japan Organization for Employment of the Elderly and Persons with Disabilities“ ergab ein ähnliches Bild

Arbeitende Baby-Boomer

Anstieg der erwerbstätigen Personen über 60 Jahre



Quelle: Ministry of Health, Labor and Welfare

(Stand: August 2008): Lediglich 20,6 Prozent der befragten Baby-Boomer gaben an, derzeit überhaupt nicht zu arbeiten. Mehr als drei Viertel arbeiten nach wie vor Vollzeit und etwa ebenso viele gaben an, aus finanzieller Notwendigkeit heraus weiter zu arbeiten. Noch deutlicher werden die Auswirkungen der Maßnahmen in Hinblick auf die Generation der über 65-jährigen. Hier arbeiten noch immer 32 Prozent der Männer und 15 Prozent der Frauen, wenn auch die meisten im Selbstständigenstatus. Seit 2005 – dem Jahr vor Inkrafttreten der Gesetzesnovelle – hat sich die Anzahl der regulären Arbeitnehmer im Alter von 60 bis 64 Jahren um 64,3 Prozent, und die derjenigen 65 und älter um 83,8 Prozent erhöht (siehe Grafik links). Eine deutliche Auswirkung der Gesetzesnovelle.

Man sieht also, dass ein Austreten aus dem Arbeitsleben mit dem Erreichen des 60. Lebensjahres eher eine Seltenheit in Japan ist und somit das Jahr-2007-Problem ausblieb. Voraussichtlich wird es auch nicht zu einer geballten Rentenwelle im Jahr 2012 kommen, da verschiedene Optionen geschaffen wurden, eine

Beschäftigung bis ins hohe Lebensalter zu ermöglichen, und dies auch von vielen Arbeitnehmern angenommen wird. Das Jahr-2007-Problem wird also nicht – wie von Einigen prophezeit – zum Jahr-2012-Problem. Trotzdem ändern weder die Zahlen, noch die Gesetze die Tatsache, dass Japans Erwerbsbevölkerung älter wird und die Probleme des Wissensverlusts und des Mangels an Arbeitskräften werden auch ohne wirkliche Rentenwelle weiterhin eine Herausforderung darstellen. Die konkreten Auswirkungen werden von Branche zu Branche und von Firma zu Firma variieren und hängen mitunter von der jeweiligen Altersstruktur der Belegschaft und dem strategischen Personal- und Wissensmanagement des Unternehmens ab.

Pensionierung auf Raten

Allerdings bringt das Nichteintreten, beziehungsweise das nichtsofortige Eintreten des Jahr-2007-Problems auch neue Herausforderungen mit sich. Der japanische Demografie- und Wirtschaftsexperte Hiroyuki Murata betitelt die entstehenden Schwierigkeiten mit dem Ausdruck

„Retire Moratorium“. Damit ist zum einen gemeint, dass Pensionäre bei einer Wiederanstellung oder Weiterbeschäftigung häufig deutliche Gehaltseinbußen hinnehmen müssen. Die Senioren verzichten im Schnitt je nach Ausbildungsstand auf 20 bis 25 Prozent ihres Gehaltes, bei manchen können die Kürzungen aber auch bis zu 50 Prozent ausmachen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund erwähnenswert, dass die meisten Baby-Boomer weniger aus Selbsterfüllung oder Angst vor Freizeit im Job bleiben, sondern eine deutliche Mehrheit angibt, ihren Lebensunterhalt verdienen zu müssen. Die Zahlen ändern sich auch in der Altersgruppe der 65 bis 69-jährigen nur geringfügig und weisen daraufhin, dass hier eventuell interessante Möglichkeiten für das Personalmanagement ausländischer Firmen entstehen. Für die kann sich in diesen Alterssegmenten ein ganz neues Arbeitsmarktpotenzial ergeben. Zusätzlich dazu schließt der Begriff „Retire Moratorium“ auch Probleme ein, die mit dem traditionellen Senioritätsprinzip entstehen. Oft geht mit der Wiederanstellung oder Weiterbeschäftigung auch eine Degradie-

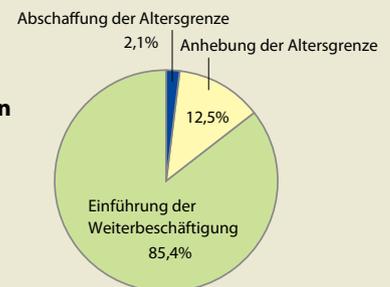
Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“

Die 2006 in Kraft getretene Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (Revision of the Stabilization of Employment for Elderly Persons Act) stellt Firmen mit einem internen Ruhestandsalter von weniger als 65 Jahren vor die Wahl einer Erhöhung der internen betrieblichen Altersgrenze, einer Einführung eines Weiterbeschäftigungssystem oder der gänzlichen Abschaffung der betrieblichen Altersgrenze.

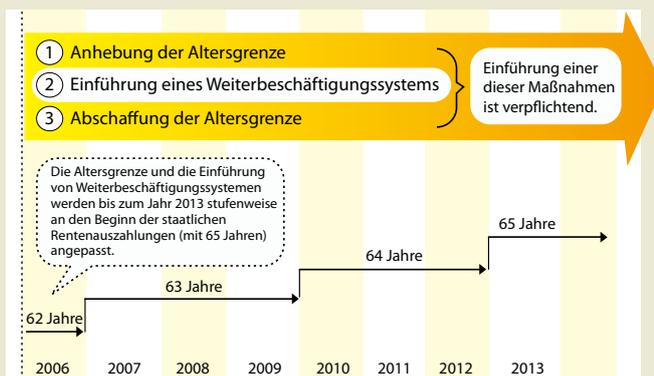
Umfragen zufolge setzt eine deutliche Mehrheit der Firmen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, wobei sie die Angestellten nach der Pensionierung direkt wiedereinstellen oder deren Beschäftigung übergangslos verlängern. In der Regel erfolgt dies dann mit Einjahresverträgen, die jährlich erneuert werden.

Laut der letzten Erhebung vom Juni 2008 durch das Ministry of Health, Labour and Welfare, haben 96,2 Prozent aller Firmen mit mehr als 52 Mitarbeitern eine der drei Maßnahmen umgesetzt, wobei es sich dabei um 99,8 Prozent aller großen Firmen (mehr als 300 Mitarbeiter) und 95,6 Prozent der Klein- und Mittelbetriebe handelt. Für welche der Maßnahmen sich diese Firmen entschieden haben, zeigt die folgende Grafik. Große Firmen mussten bis Ende März 2009 und kleine Firmen müssen bis Ende März 2011 eine der drei Maßnahmen umgesetzt haben.

Getroffene Maßnahmen zur Stabilisierung der Beschäftigung (Stand Juni 2008)



Der Prozentsatz an Firmen, in denen jeder Mitarbeiter, der möchte, auch über 65 Jahre noch weiter arbeiten kann, beträgt 39 Prozent, für 70 Jahre und älter immerhin 12,4 Prozent. Interessant ist dabei, dass dieser Prozentsatz bei Klein- und Mittelbetrieben jeweils fast doppelt so hoch ist wie bei großen Firmen. Die Dringlichkeit für eine Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter scheint also bei den Klein- und Mittelbetrieben deutlich stärker ausgeprägt zu sein.



Aufschub der Pensionierung

Renteneintrittsalter in ausgewählten OECD-Ländern

	Effektiv	Offiziell
Mexiko	73	65
Südkorea	71,2	60
Japan	69,5	63
Island	68,9	67
Neuseeland	66,5	65
Schweiz	65,2	65
USA	64,5	65,8
Australien	64,4	65
Norwegen	64,2	67
Kanada	63,3	65
Großbritannien	63,2	65
Deutschland	62,1	65
Italien	60,8	57
Österreich	58,9	65
Frankreich	58,7	60

Quelle: OECD

zung der älteren Mitarbeiter einher und jüngere Kollegen können so schnell zum direkten Vorgesetzten werden. Um dies zu umgehen, bevorzugen viele eine Versetzung in eine andere Abteilung oder in eine Tochter- oder Partnerfirma, wobei das Grundproblem damit natürlich nicht gelöst wird. Wechselt man die Perspektive in Richtung der jüngeren Angestellten, so können sich diese durch die Wiedereinstellung der „Alten“ in ihren Möglichkeiten Innovationen und Veränderungen voranzutreiben eingeschränkt fühlen.

Herausforderungen für CSR

Nicht nur durch das „Retire Moratorium“ entstehen für Firmen zusätzliche Herausforderungen für Personalpolitik und -management. Unabhängig von der Frage wann welcher Jahrgang in Rente gehen wird, verschiebt sich das durchschnittliche effektive Ruhestandsalter nach oben. Die Erwerbsbevölkerung wird genauso älter wie Japans Bevölkerung insgesamt. Laut einer Studie der OECD im Ländervergleich zeigt sich, dass das effektive Ruhestandsalter japanischer Männer von 69,5 Jahren deutlich über den offiziell 63 Jahren liegt. Japan befindet sich damit auf Platz 3 der Länder mit dem höchsten effektiven Ruhestandsalter, noch länger arbeitet man lediglich in Mexiko und

Korea. In Deutschland dagegen liegt das offizielle Rentenalter mit 65 Jahren sogar über dem effektiven Rentenalter von 62,1 Jahren.

Diese älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber als Universitätsabgänger oder Mittvierziger. Eine Anpassung von Maschinen und anderem Arbeitsgerät auf die zum Teil nachlassende Reaktionsfähigkeit, sowie die Adaption des Arbeitsumfeldes gehören genauso zum verantwortlichen Handeln in deren Sinne, wie allgemeine Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung. Nicht nur auf Mitarbeiterseite entstehen neue Herausforderungen an nachhaltige unternehmerische Sozialverantwortung (CSR), sondern auch älteren Kunden gegenüber, die angepasste Produktpolitik und Marketingaktivitäten erwarten (JAPANMARKT 6/2008).

Erweiterte Suche nach Arbeitskraft

Unabhängig von den veränderten Ansprüchen an die Personalpolitik durch den demografischen Wandel werden auch andere Arbeitsmarktgruppen weiterhin eine wichtige Rolle spielen. In Japans Medien und Politik umfassend und zum Teil kontrovers diskutiert stehen hier für Firmen vereinfacht dargestellt Ausländer, Frauen und Roboter zur Auswahl. Die Zahl der in Japan registrierten Ausländer steigt laut japanischem Justizministerium stetig und Statistiken des Ministry of Health, Labor and Welfare zeigen, dass die Zahl von ausländischen Arbeitern in Japan von 2007 auf 2008 um fast 30 Prozent auf 330.000 angestiegen ist (JAPANMARKT 3/2008). Dies entspricht zwar immer noch einem sehr geringen Anteil an der Gesamtbevölkerung, kann aber als positive Prognose für die nächsten Jahre gewertet werden. Auch die Beschäftigungszahlen japanischer Frauen in Unternehmen werden in den nächsten Jahren weiter ansteigen, obwohl hier Themen wie Teilzeitarbeitsmodelle und Gehaltsdivergenzen zu männlichen Kollegen weiterhin relevant bleiben. Insbesondere im Pflegebereich und in der Fertigung wird außerdem versucht, den Mangel an Arbeitskräften durch Forschung und Entwicklung im Bereich der Robotik zu entschärfen.

Fazit

Unabhängig davon, wann genau welche Generation in den Ruhestand gegangen ist und gehen wird, eine Rentenwelle im

Jahre 2007 ist ausgeblieben. Auch eine ausschließliche Verschiebung des Rentenalters der Baby-Boomer auf 65 Jahre und eine damit einhergehende 2012 Problematik erscheint angesichts der zahlreichen Möglichkeiten für Firmen und Arbeitnehmer und einem effektiven Ruhestandsalter von fast 70 Jahren unwahrscheinlich. Trotzdem bleibt das Problem einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung und damit das alternder Belegschaften und Arbeitskräftemangel bestehen und verlangt nach Lösungen in allen Teilbereichen der Unternehmensstrategie. Hier müssen sowohl in Hinblick auf Probleme des „Retire Moratorium“, als auch bezüglich der Herausforderungen an CSR neue Wege gefunden werden. In Zukunft werden Firmen nicht nur den veränderten Ansprüchen ihrer alternden Belegschaften gerecht werden, sondern auch andere Arbeitsmarktgruppen verstärkt in ihre Personalpolitik einbeziehen müssen. Und in einer Gesellschaft, in der 64,4 Prozent auf die Frage, wie lange sie arbeiten wollen „So lange es geht“ antworten und Personalagenturen für über 70-jährige erfolgreich Jobs vermitteln, müssen Begriffe wie Rente, Rentner und Rentensystem mit Sicherheit neu definiert werden. Japan geht somit vielleicht jetzt schon den Weg, den Deutschland noch vor sich hat.

DIE AUTOREN

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen

Institut für Japanstudien (DIJ) Tokyo. Derzeit koordiniert er ein Forschungsprojekt zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen des demografischen Wandels.

kohlbacher@diptokyo.org



Andrea Weihrauch studiert Betriebswirtschaftslehre im Doppeldiplomstudiengang an der Johannes-Gutenberg Universität in Mainz und der Université Paris Nanterre und ist derzeit Forschungsassistentin am DIJ.

