



**EFQM GfAH**

**Unternehmensgruppe GfAH:**  
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und  
Humanisierungsforschung mbH  
Volkholz und Partner

Friedensplatz 6 · 44135 Dortmund

Tel. (0231) 55 69 76-0

Fax (0231) 55 69 76-30

email: *Nachname.Mitarbeiter@gfah-do.de*

Internet: *www.gfah.de*

## **Gegen die Vernachlässigung der sozio-ökonomischen Differenzierung älterer Arbeitnehmer**

*Überlegungen zur Tagung: „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell –  
Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“*

*der Marie-Luise und Ernst-Becker-Stiftung am 18./19. April 2007 in Bonn*

Dr. Volker Volkholz

Mitglied der Kommission für den 5. Altenbericht der Bundesregierung

Januar 2007

# 1. Aufriss

Das Defizit- und das Stärkenmodell (5. Altenbericht) bzw. das Kompetenzmodell (Becker-Stiftung, vgl. Programm der 2. Tagung) haben eine gemeinsame Schwäche. Sie übersehen die sozio-ökonomische Heterogenität älterer Arbeitnehmer; sie unterstellen also Gemeinsamkeiten dieser Gruppe, die gar nicht existieren. Diese – unzulässige – Vereinfachung hat, wie gezeigt werden soll, weitreichende Folgen.

Zur Demonstration dieser Aussage<sup>1</sup> werden statt dem Leitmerkmal „kalendarisches Alter“ drei Merkmale miteinander variiert:

1. das kalendarische Alter der Arbeitnehmer,
2. die bisherige Tätigkeitsdauer der Arbeitnehmer beim jetzigen Arbeitnehmer und
3. das Brutto-Monatseinkommen.

# 2. Tätigkeitsdauer und Alter

Diskutiert sei zunächst die Matrix Tätigkeitsdauer. Eine über 15-jährige Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ist in der Regel sowohl bei öffentlichen als auch bei privaten Arbeitgebern mit einem weitreichenden Kündigungsschutz verbunden. Also ist die Hauptunterscheidung, die zwischen einer kürzeren oder längeren Tätigkeitsdauer als 15 Jahren.

Tätigkeitsdauer	20-24J.	25-29J.	30-34J.	35-39J.	40-44J.	45-49J.	50-54J.	55-59J.	60-64J.	gesamt
<b>A) Deutsche Arbeitnehmer; alte Bundesländer 1985/86</b>										
0-2 Jahre (kürzliche Zugänge)	40	20	14	8	7	6	5	2	2	13
2-6 Jahre	52	40	31	23	19	15	13	10	7	25
6-15 Jahre	8	40	48	41	37	31	28	23	21	32
15 Jahre und länger	-	-	8	28	37	48	55	65	70	30
gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Anteile	12	13	12	13	12	14	10	9	4	100
<b>B) Deutsche und ausländische Arbeitnehmer, Gesamtdeutschland, 1998/99</b>										
0-2 Jahre (kürzliche Zugänge)	33	20	15	12	9	8	6	6	2	12
2-6 Jahre	50	30	32	25	20	16	14	10	9	24
6-15 Jahre	17	41	44	40	37	31	28	25	24	34
15 Jahre und länger	-	-	9	23	34	45	52	60	66	29
gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Anteile	6	12	15	15	14	13	10	10	3	100

Achtung: Rundungsfehler / Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BiBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit 1998/1999“

**Abbildung 1: Tätigkeitsdauer und Alter in % der Erwerbstätigen je Altersgruppe**

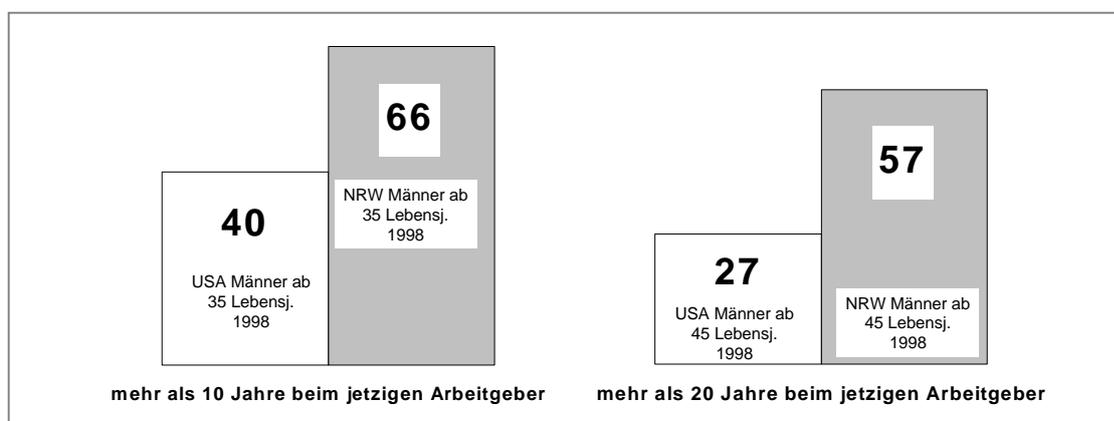
<sup>1</sup> Die Analyse lässt sich nahezu beliebig verfeinern, in dem die 3 Leitmerkmale nach Betriebstypen, Bildungs- und Gesundheitsmerkmalen, etc. differenziert werden.

Die Abbildung 1 zeigt:

- **Mit zunehmendem Erwerbsalter steigt der Anteil der Arbeitnehmer mit einer über 15-jährigen Tätigkeitsdauer, entsprechend sinken die Anteile für kürzere Tätigkeitsdauern.**

Dieser einfache empirische Zusammenhang ist ziemlich zeitstabil – wie der Matrizen-Vergleich für die Erhebungsjahre 1985/86 und 1998/99 zeigt. Angesichts der zwischenzeitlich eingetretenen Arbeitsmarktturbulenzen und angesichts der öffentlichen Flexibilisierungsdiskussion ist dies ein bemerkenswerter Sachverhalt.

Zusätzlich zum intertemporalen Vergleich ist auch ein internationaler Vergleich möglich.



Jahr	mehr als 10 Jahre <sup>2)</sup> (in %)						mehr als 20 Jahre <sup>3)</sup> (in %)					
	USA			NRW			USA			NRW		
	M	F	i	M	F	i	M	F	i	M	F	i
1985/6 <sup>1)</sup>	45	29	38	69	43	60	29	11	21	53	22	43
1998/9 <sup>1)</sup>	40	30	35	66	48	58	27	14	21	57	32	46

M = Männer, F = Frauen, i = insgesamt

<sup>1)</sup> USA: 1987 und 1996; <sup>2)</sup> Mindestalter mehr als 35 Jahre; <sup>3)</sup> Mindestalter mehr als 45 Jahre

**Lesebeispiel:**

1998 waren 48% der Arbeitnehmerinnen in NRW, die älter als 35 Jahre sind, 10 Jahre und länger bei ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt. Das ist gegenüber 1995 ein Anstieg um 5 Prozentpunkte.

Quelle: GfAH Sekundäranalyse IAB/BIBB-Datensätze „Qualifikation und Erwerbsarbeit 1985/6 und 1998/99“  
Henry S. Farber: Trends in Long Term Employment in the United States, 1979-1996, Working Paper 384, Industrial Relation Section Princeton University, 1997, S. 29

**Abbildung 2: Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber: Vergleich USA-NRW in % der jeweiligen Erwerbstätigen**

Abbildung 2 zeigt die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber für 2 Zeitpunkte in den USA und in NRW. Die Unterschiede sind für Männer und für Frauen gravierend. Bei Kontrolle der Altersvariable ist die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber in Deutschland deutlich länger als in den USA.

Was bedeuten diese ergänzenden Befunde?

Zur Bewertung muss man sich verdeutlichen, dass zwischen der durchschnittlichen Tätigkeitsdauer einer Belegschaft und deren Fluktuation eine inverse Beziehung besteht:

$$T = \frac{1}{F}$$

Verbal: Je länger die Tätigkeitsdauer desto geringer die Mobilität.

In der Abbildung 1 wird dieser Sachverhalt dadurch beschrieben, dass der Anteil der Arbeitnehmer mit langer Tätigkeitsdauer mit zunehmendem Erwerbsalter steigt, wohingegen die Anteile der Arbeitnehmer mit sehr kurzer Tätigkeitsdauer (0 bis 2 Jahre) sinken.

Tätigkeitsdauer und Fluktuation können auch zur Charakterisierung des Verhältnisses von inner- und außerbetrieblichem Arbeitsmarkt genutzt werden. Wegen der inversen Beziehung von Tätigkeitsdauer und Fluktuation kann mit Blick auf Abbildung 2 gesagt werden: Die Arbeitsmarktmobilität ist in den USA deutlich höher als in NRW.

Praktisch heißt dies: **In Deutschland werden deutlich mehr Personalaufgaben (Bildung, Gesundheit, Versetzungen) innerbetrieblich geregelt als in den USA**; dort werden sie stärker über den Arbeitsmarkt reguliert.

Ob diese Tatsache als gut oder schlecht zu bewerten ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Hierzu besteht ein empfindlicher Mangel an systematischen Informationen. Abbildung 3 zeigt exemplarisch, wie die Innovativität eines Betriebes und dessen Beschäftigungsentwicklung, Alter und Tätigkeitsdauer beeinflussen.

Betriebstypen Indikatoren	wachsende Beschäftigung			stabile Beschäftigung			geschrumpfte Beschäftigung		
	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ
Anteil Tätigkeitsdauer bis 4 Jahre (beim jetzigen AG)	31	36	42	22	24	33	16	20	28
Anteil Tätigkeitsdauer mehr als 15 Jahre (beim jetzigen AG)	26	24	20	31	32	25	39	37	31
Anteil Betriebsgröße bis 99 Beschäftigte	48	63	76	66	75	82	39	51	66
Anteil Betriebsgröße 100 und mehr Beschäftigte	52	37	24	34	25	18	61	49	34
Alter: bis 30 Jahre	20	21	23	14	14	17	13	12	14
Alter: 30 bis 49 Jahre	60	60	55	60	57	53	62	60	56
Alter: 50 Jahre und älter	20	19	22	26	29	30	24	28	30

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

**Abbildung 3: Tätigkeitsdauer in unterschiedlichen Betriebstypen in % der je Betriebstyp beschäftigten Arbeitnehmer**

Die aufgezeigte Zeitstabilität zwischen Tätigkeitsdauer und Alter lässt mit Blick auf den demografischen Wandel (Abnahme jüngerer, Zunahme älterer Arbeitnehmer) erwarten, dass die Tätigkeitsdauer eher zunimmt und demzufolge die Mobilität sinkt. **Es gibt eine Tendenz zur immobilen Gesellschaft.**

### 3. Die Einbeziehung des Bruttoeinkommens

Wird nun die Matrix Tätigkeitsdauer x Alter in einen Würfel umgeformt, in dem als dritte Dimension das Einkommen hinzugenommen wird, so entstehen dramatische Ergebnisse, vgl. Abbildung 4.

Tätigkeitsdauer	20-24 J.	25-29 J.	30-34 J.	35-39 J.	40-44J	45-49 J.	50-54 J.	55-59 J.	60-65 J.	Ø DM
0 bis 2	2.347	2.900	3.238	3.018	3.035	3.003	2.798	2.576	1.970	2.853
2 bis 6	2.735	3.207	3.573	3.397	3.335	3.070	3.322	2.803	2.368	3.217
6 bis 15	3.237	3.449	3.799	4.158	3.999	3.765	3.707	3.502	3.363	3.772
15 u. länger	-	-	3.790	3.893	4.330	4.647	4.882	4.959	4.956	4.583
gesamt	2.690	3.229	3.629	3.753	3.878	3.974	4.198	4.223	4.254	3.747
	Jeweilige Höchst-Werte									

Quelle: GfAH-Neuauswertung der BIBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1998/99

**Abbildung 4: Alter, Tätigkeitsdauer und Bruttoeinkommen (in DM 1998/99)**

Mit zunehmendem Erwerbssalter entsteht in den Altersgruppen eine **wachsende Polarisierung** der Einkommen, d.h. die Unterschiede zwischen der Gruppe mit den höchsten und der Gruppe mit den niedrigsten Einkommen werden größer.

Diese Polarisierung der Einkommen hat lebenspraktische Konsequenzen, wie der Abbildung 4 zu entnehmen ist.

Für die Gruppe der Arbeitnehmer mit einer bislang unter 15-jährigen Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitnehmer gilt:

Ihr Einkommen steigt bis etwa zum 40. Lebensjahr, um danach bis zur Rente deutlich zu sinken. Hieraus folgt: **Mobilität für über 40-Jährige lohnt nicht.**

Die Gruppe der Arbeitnehmer mit einer über 15-jährigen Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber erfährt mit zunehmendem Erwerbssalter ein wachsendes Einkommen. Dieses ist weit überdurchschnittlich und deutlich höher als bei den 30- bis 39-Jährigen.

Hieraus folgt: **Immobilität wird belohnt.**

Je nach Altersgruppe gehören die Hälfte bis zu zwei Drittel der älteren Arbeitnehmer zu dieser Altersgruppe mit wachsendem Einkommen bis zur Rente. Für diese Arbeitnehmer gilt:

- Sofern es einen Zusammenhang zwischen Einkommen und Produktivität gibt, muss die **Produktivität dieser älteren Arbeitnehmer um ca. 30% höher** als bei den 30- bis 39-Jährigen liegen.  
Es reicht also nicht zu diskutieren, ob Ältere andere aber gleichwertige Kompetenzen im Vergleich zu Jüngeren haben. Stattdessen gilt: Sie müssen leistungsmäßig deutlich besser sein.
- Der demografische Wandel wird nur zu bewältigen sein, wenn eine **Arbeitsumverteilung** dergestalt gelingt, dass die Älteren Arbeit übernehmen, die bislang Jüngere ausgeübt haben.

Angesichts der Einkommensunterschiede zwischen den Generationen ist es nicht wahrscheinlich, dass diese Arbeitsumverteilung gelingt. Nur steigen dann Frühverrentungen, Mobbing und Vergraulprozesse.

- Da die Arbeitnehmer mit über 15-jähriger Tätigkeitsdauer häufig die qualitativ höchst- und hochwertigen Arbeitsplätze besetzen, bedeutet die Zunahme dieser Gruppe blockierte Aufstiegschancen für die nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen.

Im übrigen gilt<sup>2</sup>

Bei den älteren Arbeitnehmern mit kürzerer Tätigkeitsdauer sind überdurchschnittlich häufig Unterforderungserscheinungen festzustellen: **Sie können mehr als von ihnen verlangt wird.** Hier ist das Kompetenzmodell berechtigt.

Bei den älteren Arbeitnehmern mit über 15-jähriger Tätigkeitsdauer sind überdurchschnittlich häufig **drohende Überforderung** und gesundheitliche Schieflagen zu beobachten. Hier hat das Defizitmodell weiter Berechtigung.

## 4. Diskussion

Die gut gemeinte dominante Orientierung am Stärken- oder Kompetenzmodell führt zu fatalen Folgen. Hierzu ist insbesondere ein Meinungsklima zu zählen, das eine differenziertere Betrachtung älterer Arbeitnehmer unterdrückt. So entsteht (bzw. ist entstanden) eine schizophrene Gesellschaft: offiziell auf Kongressen ist von Stärken und Kompetenzen Älterer die Rede, praktisch besteht der Defizitansatz für Teilgruppen Älterer weiter.

Die offizielle Weigerung zusätzlich zum Alter weitere Bezugsgrößen der Beurteilung (hier Tätigkeitsdauer und Einkommen) zuzulassen, führt dazu, dass das undifferenzierte Kompetenzgerede zu einer Waffe der Statusabsicherung des Teils der älteren Arbeitnehmer wird, der ohnehin zu den sozial Mächtigen gehört.

Zukünftige Historiker werden die aktuelle wissenschaftliche Diskussion als ideologische Vorbereitung einer Gesellschaft charakterisieren, wie sie in dem Film „Aufstand der Alten“ beschrieben worden ist.

---

<sup>2</sup> Hier nicht ausgewiesen, aber empirisch belegt.