

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 1

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit

Herausforderungen an innovative
Arbeitsgestaltung und Integration

Prof. Dr. Klaus Moser
Universität Erlangen-Nürnberg

Vortrag auf der 3. Bundeskonferenz der BZgA "Gesund & aktiv älter werden"
Berlin, Juni 2014

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 2

Gliederung

1. Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer
 1. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der beruflichen Leistung?
 2. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Trainingsleistung?
 3. Lebensalter und Intelligenz
 4. Lebensalter und Motivation
 5. Lebensalter und Berufserfahrung
 6. Lebensalter und „Soziale Kompetenz“
 7. Alter und arbeitsbezogene Einstellungen
 8. Gesundheit als Kriterium
 9. Umgang mit Stressoren: Alter als Ressource?
2. Konsequenzen

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 3

Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Zur angeblichen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter existieren zahlreiche stereotype Vorstellungen

- negative Stereotype
„wenig flexibel“, „wenig lernfähig“, „wenig an Weiterbildung interessiert“ etc.
- positive Stereotype
„loyal“, „zuverlässig“, „gewissenhaft“ etc.

Befragungen betrieblicher Praktiker geben leider oft nicht mehr als diese Stereotype wieder, beruhen also nicht auf unabhängigen, möglichst objektiven Beobachtungen und Erfahrungen.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 4

1. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der beruflichen Leistung?

- Berufliche Leistung = Beitrag des Einzelnen zum Erfolg des Unternehmens
- Ergebnisse wissenschaftlicher Metaanalysen seit den 80er Jahren (Schmidt & Hunter, 1998):
Der Zusammenhang ist praktisch Null.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 5

Kritikpunkte an der Behauptung, es gebe keinen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und beruflicher Leistung

- Ein fehlender Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit ist völlig unplausibel und auch problematisch, da doch ältere Mitarbeiter besser bezahlt werden und auch eher als jüngere eine Beförderung erlebt haben.
- Leistungsbeurteilungen diskriminieren ältere Mitarbeiter, tatsächlich würden diese ansonsten sogar besser abschneiden als jüngere.

Kurvilineare Effekte in Abhängigkeit von der Komplexität der Tätigkeit (Sturman, 2003):

- bei weniger komplexen Tätigkeiten nimmt die Leistung mit dem Alter zu, dann aber wieder ab
- bei komplexeren Tätigkeiten nimmt die Leistung mit dem Alter zu

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 6

2. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Trainingsleistung?

- Kubeck et al. (1996): Ältere Trainingsteilnehmer
 - beherrschen Trainingsmaterialien schlechter ($r = -.26$)
 - benötigen mehr Zeit für abschließende Trainingsaufgaben ($r = .28$)
 - brauchen länger, um Trainingsmaßnahmen erfolgreich abzuschließen ($r = .42$)

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 7

Trainingsleistungen und Lebensalter (nach Kubeck et al.)

Alter	Prozentrang
20	67
30	57
37	50
50	37
70	20

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 8

Alternativer Ansatzpunkt: Gibt es Zusammenhänge zwischen Leistungsvoraussetzungen und dem Lebensalter?

- Intelligenz
- Motivation
- Berufserfahrung
- Soziale Kompetenz

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

3. Lebensalter und Intelligenz

- Intelligenz = Summe kognitiver Fähigkeiten. Insb.: Qualität und Geschwindigkeit der Lösung neuartiger Aufgaben
- Je nach Intelligenztheorie gibt es unterschiedlich viele Teilkomponenten der Intelligenz (z.B. Verarbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Einfallsreichtum, Verarbeitungskapazität, sprachliches Verständnis etc.).
- Die meisten Intelligenztests erfassen eher „fluide Intelligenz“. Gerade diese ist deutlich altersabhängig (insbes. Verarbeitungsgeschwindigkeit und Arbeitsgedächtnis).



- Intelligenzrückgang ist aber nur bei einigen Aufgaben bzw. Berufen ein Problem. Teilweise kann dies kompensiert oder sogar überkompensiert werden.



Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 11

Beispielhafte Konsequenzen für verschiedene Arten von Tätigkeiten

- Weniger komplexe Tätigkeiten: Ältere Mitarbeiter lernen (etwas) langsamer. Aber da es nicht sehr viele Übergänge und Veränderungen gibt, hat dies kaum eine Konsequenz für deren Leistungen.
- Komplexe Tätigkeiten mit vielen, schnell zu verarbeitenden und komplexen Informationen: Hier ist der Alterseffekt beträchtlich (typisches Beispiel: Börsenmakler). Altersgrenzen kaum vermeidbar.
- Komplexe Tätigkeiten mit vielen spezifischen Informationen und unklaren Daten: Hier bedeutet älter werden zugleich Erfahrungswissen zu haben. Das „Lernen in der Arbeit“ spielt eine entscheidende Rolle (typisches Beispiel: Facharbeiter).
- Komplexe Tätigkeiten mit hoher Ambiguität und/oder emotionaler Belastung (typische Beispiele: Führungskräfte, Trainer, Lehrer). Erfahrungswissen, Strategien und persönliche Voraussetzungen (Selbstvertrauen, Gesundheit, Standfestigkeit) spielen oft eine sehr viel größere Rolle als Intelligenz. Viele berufliche Aufgaben werden hier durch „reichhaltige Kommunikation“ (insbes. persönliche Gespräche) gelöst. Feedback und Reflexionsmöglichkeiten sind wichtig.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie



Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 12

4. Lebensalter und Motivation

- Zahlreiche Modelle postulieren einen Wandel in der Bedeutung von Motiven
- Kooij et al. (2011): Ältere Mitarbeiter haben u.a. tendenziell weniger Interesse an „Wachstum“ (insbes. Vorankommen, Anerkennung, kontinuierliches Lernen), aber mehr Interesse daran, etwas gut zu können, anderen zu helfen und einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie



Altersabhängige Motivation

- Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sind für ältere Mitarbeiter sogar stärker mit Leistung korreliert (Kooij et al., 2013).
- Maßnahmen des job enrichment wirken bei älteren Mitarbeitern stärker auf die Leistung als bei jüngeren (Kooij et al., 2013).
- Lern- und Transfermotivation (bzgl. Trainings) nimmt mit dem Alter nicht ab (Gegenfurtner & Vauras, 2012).
- Hohe Lernmotivation wirkt sich bei älteren Mitarbeitern sogar stärker auf die Transfermotivation aus (Gegenfurtner & Vauras, 2012).



5. Lebensalter und Berufserfahrung

- Die Berufserfahrung älterer Mitarbeiter ist ein leistungsförderlicher Faktor.
- Dieses Konzept wird zu wenig verstanden, teilweise sogar sehr naiv und falsch („Nürnberger Trichter“).

Facetten von Berufserfahrung:

- Routine
- implizites Wissen
- Kennen der eigenen Emotionen in schwierigen Situationen
- bewältigte Herausforderungen und „lessons learned“ (Kenntnis von und „Gefühl für“ Strategien).



Studie (mit Eva Geithner)

Exemplarische Ergebnisse

- Erfahrungen tragen unabhängig von zeitlichen Maßen (z. B. Jahre im Beruf) zur Vorhersage von Karriereerfolg bei.
- Besonders förderlich sind erlebte Situationen
 - mit großem Umfang bzw. Reichweite
 - in denen man sich auf neue Richtungen im Unternehmen einstellen musste
 - wenn man bereits mit sehr unterschiedlichen Arbeitsgruppen zusammengearbeitet hat.



6. Lebensalter und Soziale Kompetenz

- (populäre) Vermutung ist, dass soziale Kompetenz (a) wichtig ist und (b) mit dem Alter zunimmt
- tatsächlich aber gilt:
 - es kommt darauf an, was „soziale Kompetenz“ meint
 - Teilweise gibt es auch Evidenz dafür, dass Facetten sozialer Kompetenz abnehmen
 - Studie (mit Nathalie Galais):
 - Selbstdarstellungsfähigkeiten nehmen nicht nur mit dem Alter in der Tendenz ab, sie sind auch nur bei Berufsanfängern positiv mit Erfolg korreliert



Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 17

Alternativen zu Leistungsmaßen für Leistungsfähigkeit

1. Commitment und Arbeitszufriedenheit als Kriterien
2. Gesundheit und Fehlzeiten als Kriterien
3. Umgang mit Stressoren: Alter als Ressource?

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 18

8. Alter und arbeitsbezogene Einstellungen

- Die Loyalität älterer Mitarbeiter ist viel „wert“ –
Merke: Es ist wie bei den loyalen Kunden (vgl. „Kundenwert“).
- Loyalität und Commitment älterer Mitarbeiter reduziert Transaktionskosten (z.B. wenig Fluktuation, Hilfsbereitschaft, mehr „psychologische Verträge“).

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 19

Alterseffekte arbeitsbezogener Einstellungen

- Ng & Feldman (2008, 2010): Ältere Mitarbeiter zeigen eher kontextuelles Leistungsverhalten, sind kooperativer gegenüber Kolleginnen und Kollegen, kommen pünktlicher zur Arbeit und fehlen weniger.
- Ng und Feldman (2010): Ältere Mitarbeiter haben höhere Werte für allgemeine Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. (Ausnahme: Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, vor allem in solchen Studien, in denen der Frauenanteil größer war.)

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 20

8. Gesundheit als Kriterium

- Ältere Mitarbeiter und Gesundheit: Metaanalyse von Ng & Feldman (2013)
 - Klinische Gesundheitsindikatoren (u.a. Blutdruck, Cholesterinspiegel, BMI): Ältere haben mehr Gesundheitsprobleme
 - Selbstberichtete körperliche Gesundheitsprobleme: keine Alterseffekte
 - Selbstberichtete psychische Gesundheit: keine Alterseffekte
 - Psychosomatische Beschwerden: keine Alterseffekte

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 21

Burnout als Problem älterer Mitarbeiter?

- Burnout = ursprünglich vor allem in sozialen Berufen auftretendes (bzw. untersuchtes) Phänomen mit den Komponenten
 - "emotionale Erschöpfung" (z.B. Gefühl, durch die Arbeit ausgelaugt, ausgebrannt und frustriert zu sein),
 - "verringerte Leistungsfähigkeit" (z.B. Einschätzung, das Leben der Klienten nicht positiv beeinflussen zu können) und
 - "Depersonalisation" (z.B. zunehmende Gleichgültigkeit gegenüber den Klienten).
- ❖ Brewer & Shapard (2004): In der Tendenz tritt Burnout bei jüngeren Mitarbeitern/innen sogar häufiger auf als bei älteren.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 22

9. Umgang mit Stressoren: Alter als Ressource?

- Stresserfahrungen sowie kritische Lebensereignisse kumulieren mit zunehmendem Alter (Oerter, 1999), aber:
- In einem gewissen Umfang erlebte frühere Belastungen sind sogar förderlich für die Bewältigung später erlebter Belastungen (Seery, Holman & Silver, 2010).
- Ältere Beschäftigte können auf Basis ihrer Erfahrungen hohe Arbeitsanforderungen besser bewältigen als jüngere (Johnson, Holdsworth, Hoel & Zapf, 2013; Mauno, Ruokolainen & Kinnunen, 2013).

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 23

- Zusammenhang zwischen dem Stressor Rollenambiguität und Leistung ist bei älteren Mitarbeitern geringer ausgeprägt (Shirom et al., 2008).

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 24

Mehr oder weniger „Gelassenheit“ älterer Mitarbeiter?

- Bei älteren Mitarbeitern ist das wahrgenommene Ausmaß an Mikropolitik im Unternehmen stärker mit Arbeitszufriedenheit und Commitment korreliert (Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008).
- Tenhiälä et al. (2013): Erlebte (Un-)Gerechtigkeit führt bei älteren Mitarbeitern zu einem stärkeren Anstieg (bzw. Abfall) kurzfristiger Fehlperioden.
- Arbeitsplatzunsicherheit wirkt sich stärker auf die Gesundheit älterer Mitarbeiter aus (Cheng & Chan, 2008).

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 25

Alter und Stress

Eine integrierende Betrachtung:

- (1) Dort wo Bewältigungsmöglichkeiten existieren (hohe Anforderungen, Rollenambiguität), kommen ältere Mitarbeiter besser mit Stressoren zurecht.
- (2) Dort wo keine Bewältigungsmöglichkeiten existieren (Mikropolitik, Ungerechtigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit), sind die Auswirkungen auf ältere Mitarbeiter gravierender.

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 26

Konsequenzen: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

1. Trainingssettings
2. Management organisationaler Veränderungen
3. Altersdiversität in Arbeitsgruppen
4. Motivation und Motivierung

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

1. Lernen und Trainierbarkeit

1. Lernen/Training mit älteren Mitarbeitern hat Konsequenzen für Geschwindigkeit, Methoden, Taktung, Zusammensetzung der Lerngruppen.
 - Beispiel: Während Ältere einerseits langsamer lernen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, verfügen sie andererseits über einen Erfahrungs- und Wissensvorsprung.
 - Beispiel: Möglichkeiten zur sozialen Interaktion (mit Gleichgestellten) in Trainingssettings ist für ältere Trainees (noch) wichtiger als für jüngere.



2. Widerstand gegen Veränderungen

- Veränderungen sind prinzipiell Stressoren: Partizipation ist für ältere Mitarbeiter besonders wichtig
- Ng & Feldman (2013): KEINE Evidenzen, dass Ältere Mitarbeiter mehr Widerstand gegen Veränderungen zeigen.

ABER: Erfahrung kann Lernprozesse behindern, wenn z. B. routinartig altbewährte Strategien auch auf neue Probleme unangemessen angewendet werden. Niessen, Swarowsky & Leiz (2010): Zusammenhang zwischen Alter und Umstellungsproblemen kann durch den Mediator Berufserfahrung erklärt werden.



3. Altersdiversität in Arbeitsgruppen

- Altersdiversität ist eine Ressource, WENN sie sinnvoll genutzt wird (Erfahrungsweitergabe).
- Altersdiversität ist aber NICHT per se von Vorteil, sie ist eher ein (begrenztes) Risiko.



Auswirkungen von Diversität (Thatcher & Patel, 2011)

	Teamzufriedenheit		Teamleistung	
	k	r	k	r
Altersdiversität	12	-.09	22	-.07
Geschlechtsdiversität	9	-.08	19	-.05
<i>Faultline-Stärke</i>	18	-.15	39	-.14
Kohäsion	9	.31	16	.29

Anmerkungen: Faultline-Stärke = verschiedene Maße, die beschreiben, wie groß die Korrelation zwischen demographischen Merkmalen innerhalb der Teams war; r = unkorrigierte Korrelationen.



Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 31

4. Motivation

- Beispiel: Befriedigung des Motivs „Generativität“ durch **Tandembildung**; für Ältere wird es wichtiger, anderen zu helfen und ihr Wissen sowie ihre Fähigkeiten weiterzugeben (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010).

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 

Arbeit, Alter und Leistungsfähigkeit ... Seite 33

**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie 