

## *Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel*

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

### **Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des Profils!**

Angesichts alternder Belegschaften gewinnt die Bindung älterer Beschäftigter an ihr Unternehmen an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund sind der Erhalt und die Förderung der Arbeitsmotivation wichtige Ziele altersdifferenzierter Personalarbeit. Sie setzen ihrerseits ein umfassendes Verständnis der Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter voraus, gerade vor dem Hintergrund negativer Altersstereotype, sowie des Befunds, dass die Bedeutung der Erwerbsarbeit im Verhältnis zu anderen Lebenszielen (z.B. Familie, Gesundheit) mit dem Alter an subjektiver Wichtigkeit verliert.

In diesem Beitrag stelle ich erste Ergebnisse zu einem neuen Ansatz vor, bei dem Arbeitsmotivation nicht global – also die Motivation für die gesamte Arbeitstätigkeit – sondern auf der Ebene der Teilaufgaben gemessen wird, aus denen sich eine Tätigkeit zusammensetzt. Systematisiert werden diese Teilaufgaben mit Hilfe übergeordneter Kategorien (z.B. kognitive Belastung, sozialer Austausch, Wissensweitergabe etc.). Auf diese Weise lässt sich ein individuelles Motivationsprofil ermitteln.

Zwei Befragungen mit zusammen über 500 Beschäftigten im Alter von 18-65 Jahren brachten zwei Hauptergebnisse: jüngere Beschäftigte weisen systematisch andere Motivationsprofile auf als Ältere. Zugleich ist die Gesamtmotivation älterer Beschäftigter nicht signifikant geringer als die Motivation jüngerer Beschäftigter. Dies beruht vor allem darauf, dass Ältere Motivationsverluste in bestimmten Aufgaben durch höhere Motivation für andere Aufgaben ausgleichen. Die Daten zeigen zudem, dass sich diese aktive Motivationsregulation positiv auf Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Das Motivationsprofil lässt sich zu einem Erhebungsinstrument ausbauen, mit dem spezifische personalentwicklerische Interventionen geplant werden können. Beispielsweise kann das Motivationsprofil in die Arbeitsgestaltung einbezogen werden, indem die Zuweisung von Aufgaben entsprechend dem Profil gewichtet wird. Weitere Impulse scheinen für die Gestaltung von Arbeitsteams denkbar. Hier könnte die gezielte Zusammensetzung auf der Grundlage des Motivationsprofils dazu genutzt werden, die Teamproduktivität zu optimieren.

*Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel*

Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development

Jacobs University Bremen

Campus-Ring 1

28759 Bremen

Telefon: 0421-2004770 | Fax: 0421-2004793

eMail: [c.rossnagel@jacobs-university](mailto:c.rossnagel@jacobs-university) | [www.jacobs-university.de/schools/jacobscenter](http://www.jacobs-university.de/schools/jacobscenter)