

Ralf Brinkmann

### **Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer**

Das Forschungsprojekt „Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer“ hatte als exploratives Forschungsprojekts die Beantwortung der Frage zum Ziel, ob sich jüngere von älteren Beschäftigten hinsichtlich der berufsbezogenen Leistungsmotivation und –orientierung unterscheiden. Ausgangspunkt für die Fragestellung sind die in der Literatur zu älteren Arbeitnehmern häufig zitierten, aber kaum belegten Aussagen zu einer geringeren „Motivation“ dieser Beschäftigtengruppe (50+). Der Charakter der Untersuchung ist deskriptiv-epidemiologisch und dient der Generierung von explorativen Fragestellungen, indem aus den theoretischen Ansätzen zur Leistungsmotivation einzelne Hypothesen abgeleitet und überprüft sowie die erhobenen Daten für die Erkundung neuer Hypothesen genutzt werden. Hierzu wurden 538 Personen aus dem Kreditgewerbe, Behörden, dem Dienstleistungssektor, der Industrie und dem Handel mittels Fragebogen und Persönlichkeitstest (Leistungsmotivationsinventar) untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich ältere und jüngere Arbeitnehmer hinsichtlich eines Gesamtwertes für die berufsbezogene Leistungsmotivation nicht voneinander unterscheiden. Auch geschlechtsspezifische Differenzierungen sind nicht belegbar. Von einem drastischen Abfall der beruflichen Leistungsmotivation mit steigendem Alter kann also nicht ausgegangen werden. Die Anwendung der Defizithypothese auf die Leistungsmotivation Älterer erweist sich als falsch. Gleichwohl zeigen sich altersbedingte Unterschiede bei der Auffächerung der insgesamt 17 Facetten des erhobenen Gesamtwertes für die berufsbezogene Leistungsmotivation. Deutliche und statistisch

signifikante Unterschiede finden sich beim Engagement der älteren Arbeitnehmer im Vergleich zu den jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Ältere Arbeitnehmer räumen der Arbeit u. a. eine geringere Priorität ein, als dies jüngere Arbeitnehmer tun. Während für Arbeitnehmer unter 30 Jahren die Karriere und der berufliche Status einen hohen Wert darstellt, reduziert sich dieses Streben in den höheren Altersklassen deutlich. Je älter die Befragten sind, desto geringere Bedeutung hat auch die berufliche Konkurrenz als Ansporn und Motivation für die berufliche Leistung. Ähnlich verhält es sich mit dem erlebter Wettbewerb, der mit zunehmendem Alter nicht mehr den anspornenden Effekt hat wie dies bei jüngeren Beschäftigten der Fall ist. Schließlich handeln die über 50jährigen im Vergleich zu deutlich jüngeren Arbeitnehmern weniger ambitioniert und zielbewusst, um berufliche Fortschritte zu erzielen.

Vergleicht man die Einschätzungen der jüngeren Befragten mit denen der über 50jährigen zu den gängigen positiven wie negativen Vorurteilen gegenüber den Leistungen bzw. Einstellung zu verschiedenen Aspekten der Arbeit älterer Arbeitnehmer, so zeigt sich, dass die Sichtweisen Jüngerer nicht so negativ sind wie sie häufig in der Literatur zu finden ist. So werden Ältere beispielsweise nicht als weniger produktiv wahrgenommen. Gleichwohl sehen sich die über 50jährigen positiver als die jüngeren Befragten. Insgesamt scheinen die Einstellungen von Kollegen und Kolleginnen gegenüber älteren Arbeitnehmern für letztere keine „Motivationsbarriere“ zu sein, sondern bieten eher eine Chance für eine unvoreingenommene Kooperation zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten.

Die Resultate zeigen aber auch, dass das Selbstbild älterer Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit tendenziell positiv ist, was eine wesentliche Voraussetzung für eine entsprechende berufliche Leistungsmotivation darstellt.

---

**Prof. Dr. Ralf Brinkmann**  
SRH Hochschule Heidelberg  
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
Ludwig-Guttman-Straße 6  
69123 Heidelberg

Telefon: 06221- 88 1407  
Fax: 06221- 88 3482  
eMail: [Ralf.Brinkmann@fh-heidelberg.de](mailto:Ralf.Brinkmann@fh-heidelberg.de)  
<http://www.fbsgw.fh-heidelberg.de/>