

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des Profils!

Christian Stamov Roßnagel

Jacobs Centre on Lifelong Learning



JACOBS
UNIVERSITY



JACOBS
UNIVERSITY

Überblick

- Ausgangspunkte
- Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation
- Aufgabenspezifische Motivationsregulation
- Ausblicke

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

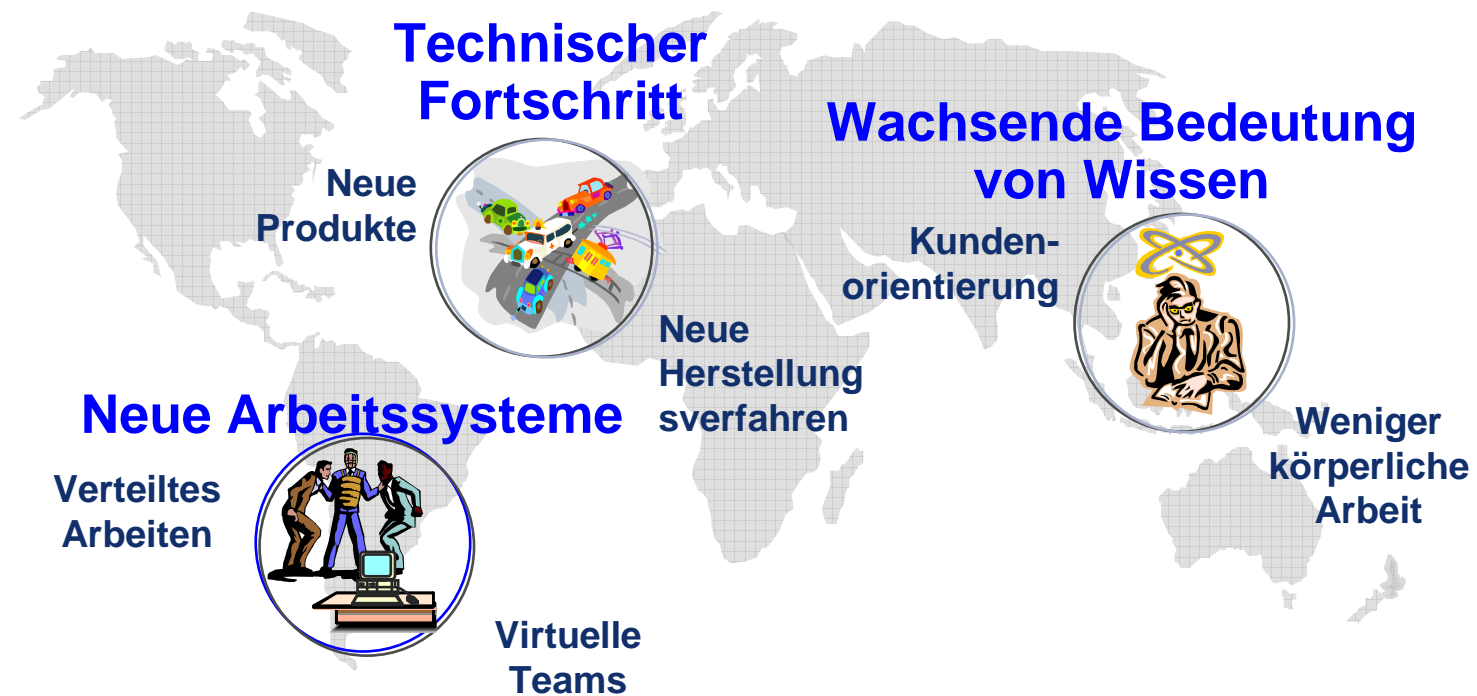
2. Oktober 2009



JACOBS
UNIVERSITY

Ausgangspunkte

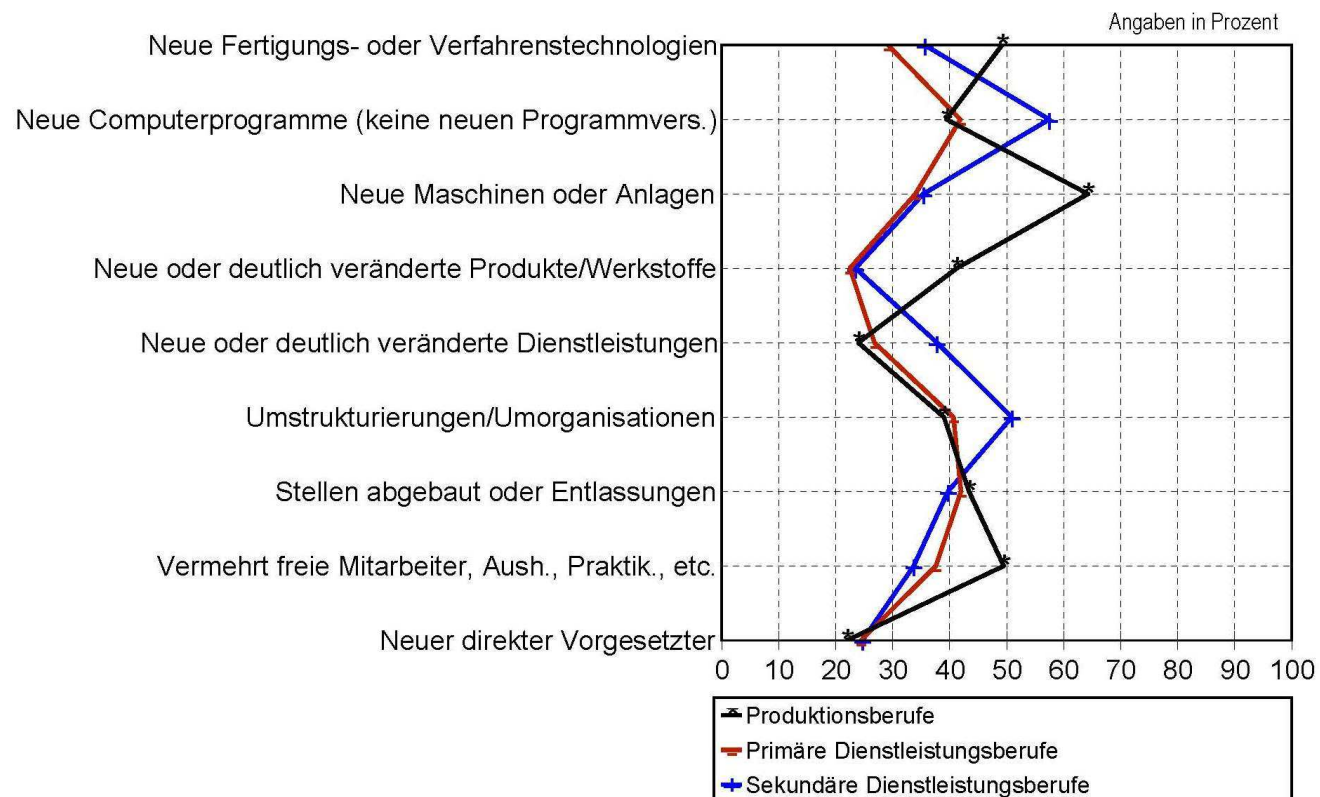
Arbeitsanforderungen verändern sich





Ausgangspunkte

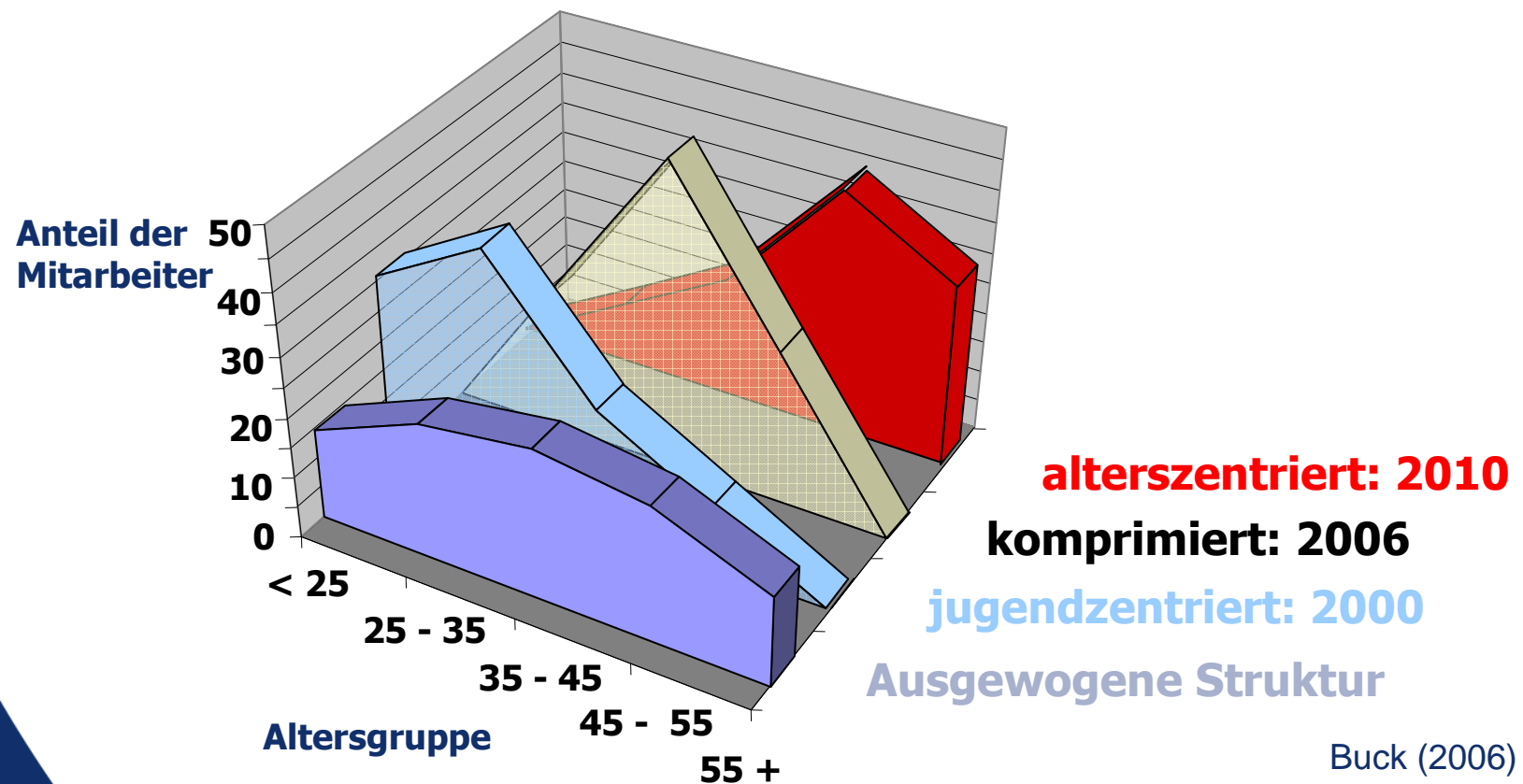
Veränderung wird zum Normalzustand





Ausgangspunkte

Wandel der Arbeitswelt trifft auf demografischen Wandel





Ausgangspunkte

Hauptauswirkungen aus Unternehmenssicht:

- Ältere bleiben länger in der Belegschaft,
- müssen konstant produktiv arbeiten und
- sich dazu kontinuierlich weiterbilden

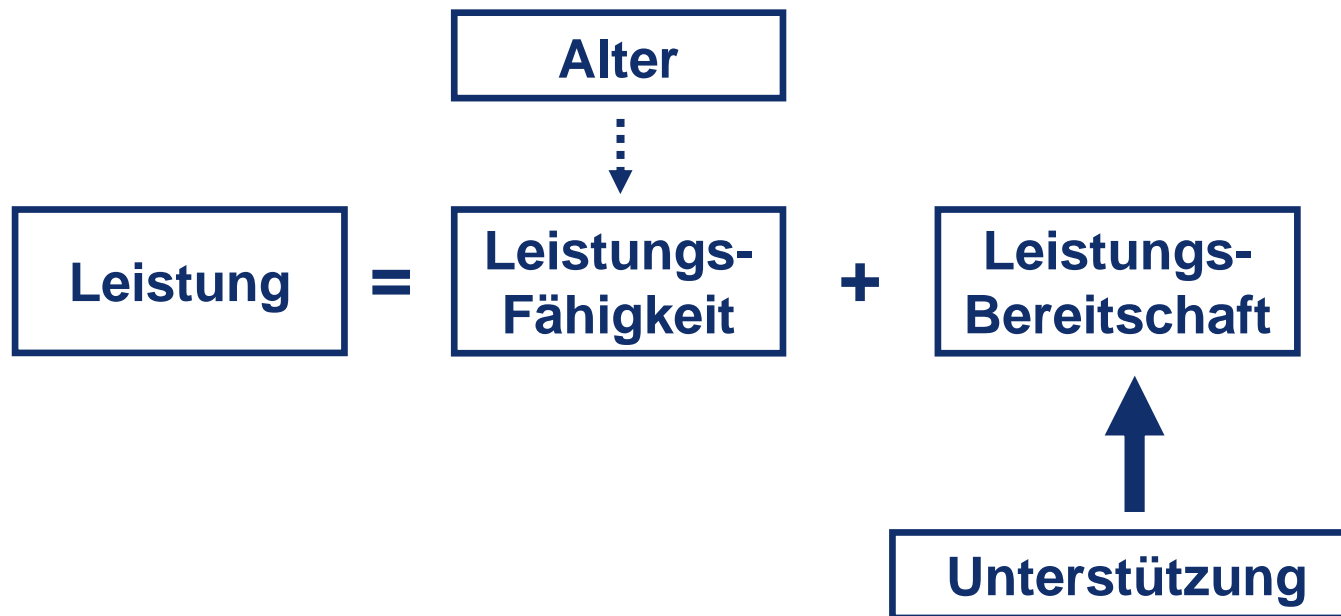
➔ Bedarf an altersdifferenzierter Personalentwicklung steigt

➔ Erhalt der Arbeitsmotivation spielt dabei zentrale Rolle



Ausgangspunkte

Wollen *können* kann man auch mit 60 noch, aber
wollen *wollen* will man nicht mehr unbedingt ...



Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

2. Oktober 2009

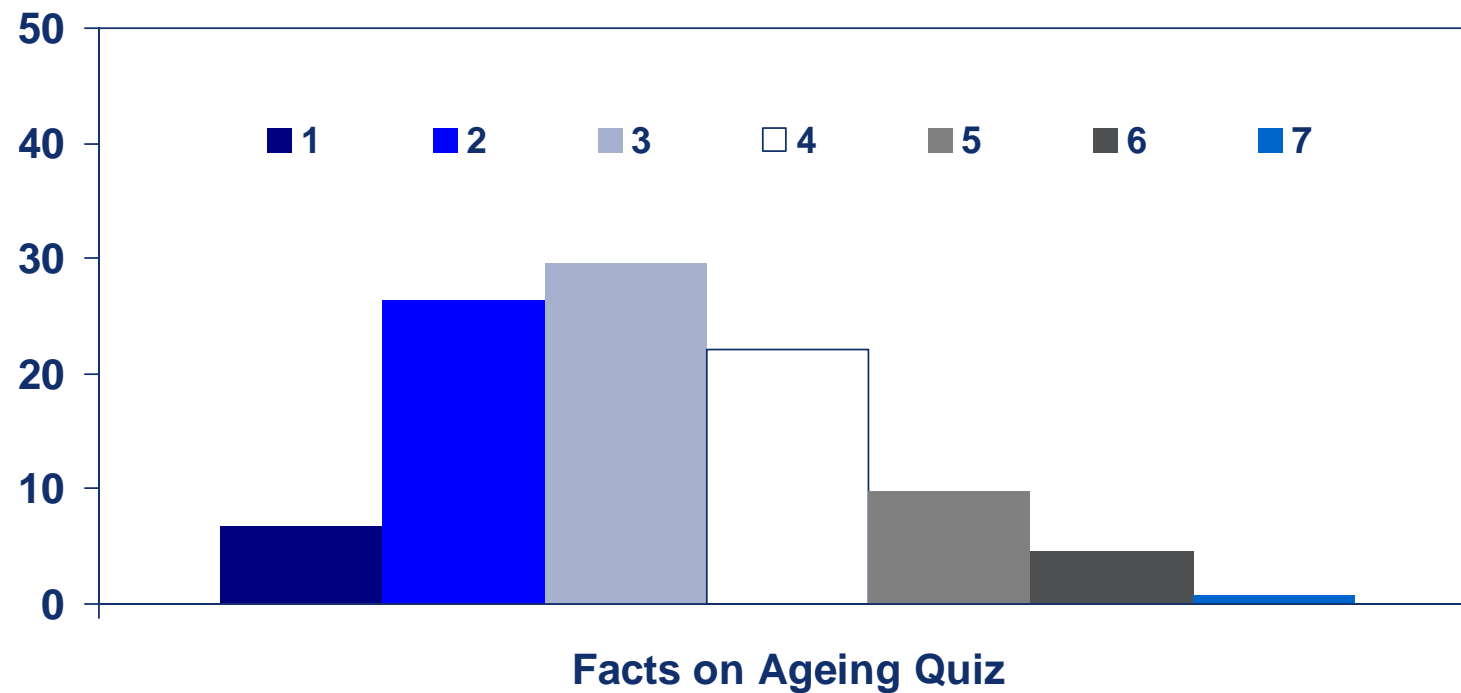


JACOBS
UNIVERSITY

Ausgangspunkte

Objektives Alternswissen ist nicht die Regel...

(Stamov Roßnagel et al., 2009)



Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

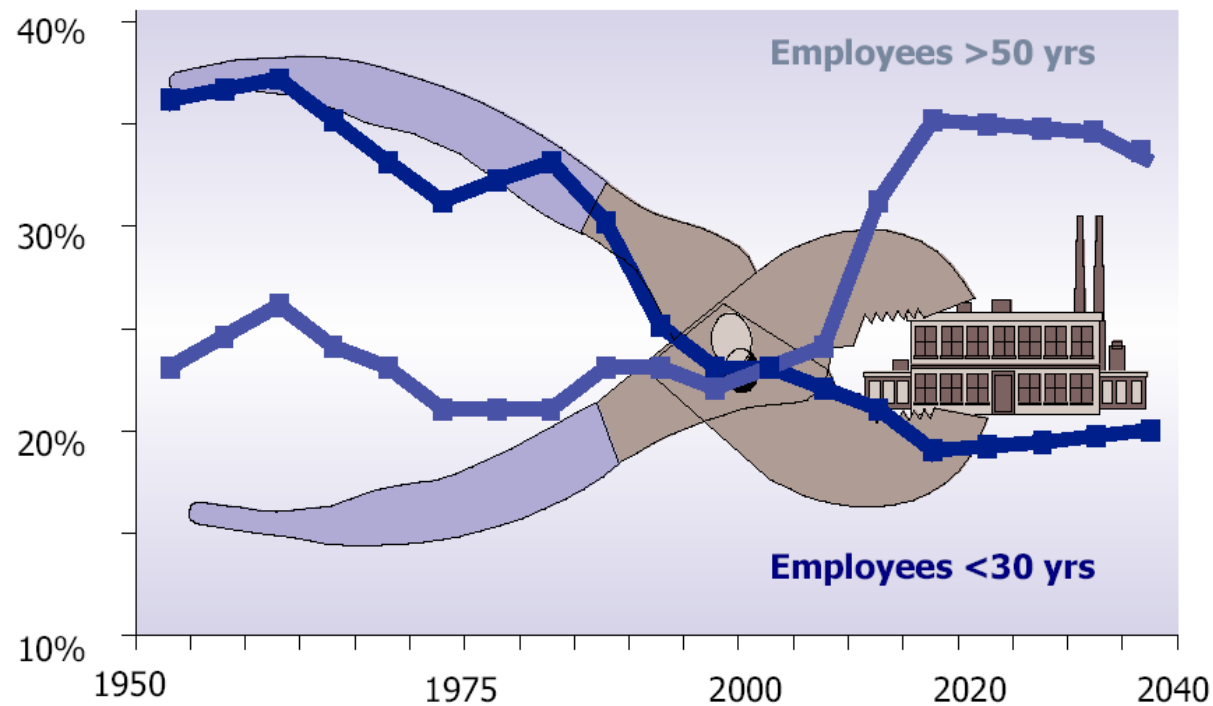
2. Oktober 2009



JACOBS
UNIVERSITY

Ausgangspunkte

... Altersstereotype aber schon! (z.B. Hedge et al., 2006)

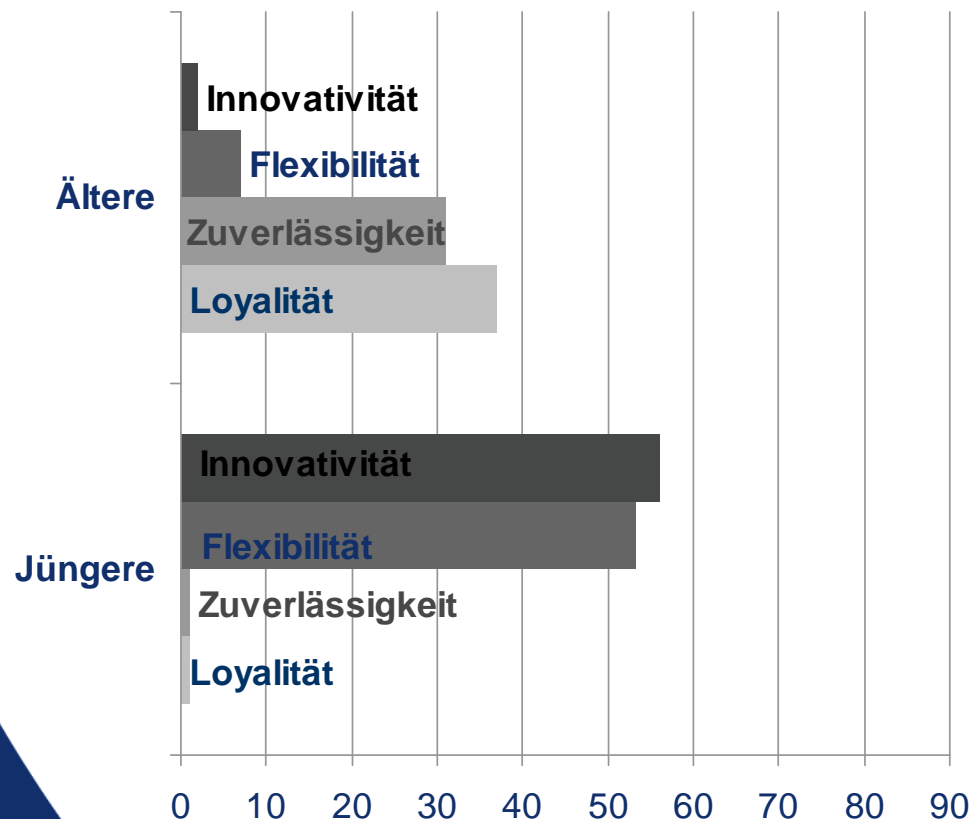


Buck & Schletz, 2004



Ausgangspunkte

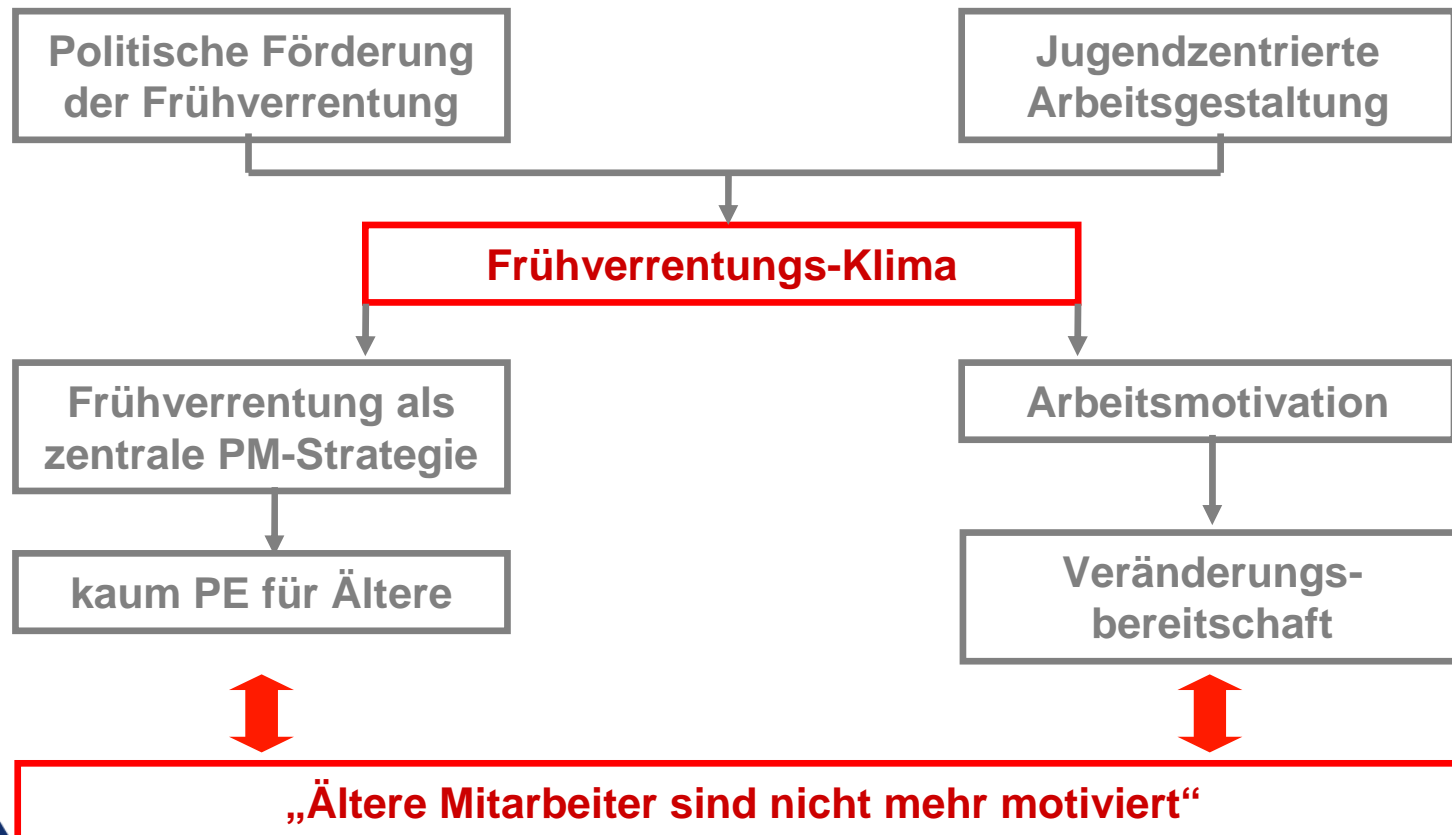
... Altersstereotype aber schon! (z.B. Hedge et al., 2006)



Älteren werden häufig hohe Zuverlässigkeit und Loyalität zugeschrieben, aber geringe Innovativität und Flexibilität



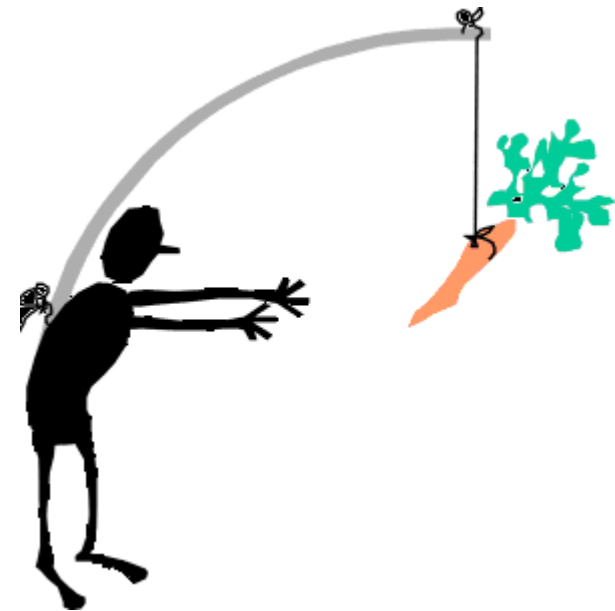
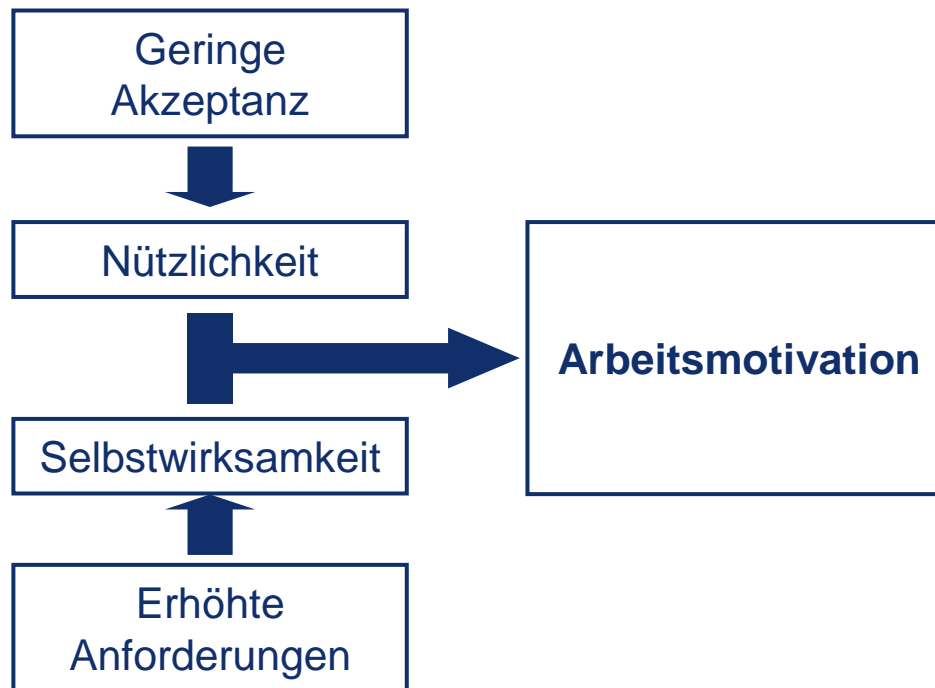
Ausgangspunkte





Ausgangspunkte

Diese Randbedingungen fördern Arbeitsmotivation nicht unbedingt





JACOBS
UNIVERSITY

Überblick

- Ausgangspunkte
- **Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation**
- Aufgabenspezifische Motivationsregulation
- Ausblicke



Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

Uneinheitliche Befundlage

- Keine Altersunterschiede:
 - *Personal Initiative* (Warr & Fay, 2001)
 - *Proactive Personality* (Parker & Sprigg, 1999; Seibert et al., 1999)

- Negative Altersunterschiede:
 - Weiterbildungsmotivation (Warr & Birdi, 1998)
 - Work Centrality (Staudinger, 1996)



Arbeitsmotivation ≠ Arbeitsmotivation

Theorien gering entwickelt

Warr (2001) nennt fünf Gründe *sinkender* Arbeitsmotivation:

- Erhöhtes Anspruchsniveau (“hedonische Tretmühle”)
- Routinisierung
- Sozialer Vergleich mit jüngeren Kollegen
- Sozialer Druck (Selbst-Stereotypisierung)
- Altersabhängige Verringerung der Selbstwirksamkeit



Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

Theorien gering entwickelt

Arbeitsmotivation hat drei Stellgrößen (Kanfer & Ackerman, 2004):

- **Anstrengung x Leistung:** abhängig von kognitiven Ressourcen (fluide & kristalline Intelligenz)
- **Leistung x Wert:** abhängig von Interessen und Bedürfnissen
- **Anstrengung x Wert:** abhängig von kognitiven und körperlichen Ressourcen



Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

Was ist Arbeitsmotivation?

- Determinante der Art, Intensität, und Dauer arbeitsbezogenen Verhaltens (Pinder, 1998)
- Motivation for work \longleftrightarrow Motivation at work (Kanfer, 2009)
 - Subjektive Bedeutung der Arbeit sinkt
 - Arbeitsmotivation kann stabil bleiben
- Arbeitsmotivation wird aufgabenspezifisch reguliert und ist Variante der Emotionsregulation (Stamov Roßnagel, 2009)



Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

Warum Emotionsregulation?

Menschen nehmen Leistungsabbau nicht einfach hin, sondern:

- **S**elektieren – die wichtigsten Ziele
- **O**ptimieren – ihre Wege der Zielerreichung
- **K**ompensieren – nachlassende Leistung

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

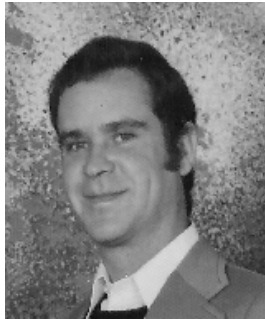
2. Oktober 2009



JACOBS
UNIVERSITY

Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

Warum Emotionsregulation?



“Zeit seit der Geburt”



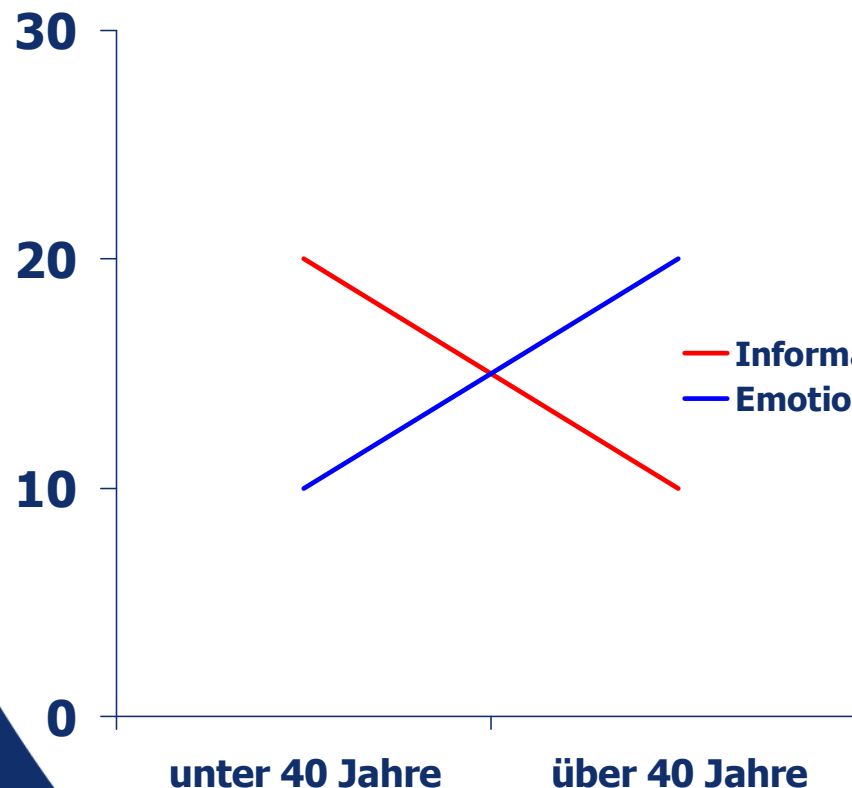
“Zeit bis zum Tod”

Alter



Arbeitsmotivation \neq Arbeitsmotivation

- Zeit seit der Geburt: Lernen („Investieren“)
- Zeit bis zum Tod: Positive Emotionen („Ernten“)



Bedeutung emotions-
bezogenen Verhaltens
steigt,
Bedeutung informations-
bezogenen Verhaltens
sinkt
(Carstensen, 2006)



JACOBS
UNIVERSITY

Überblick

- Ausgangspunkte
- Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation
- **Aufgabenspezifische Motivationsregulation**
- Ausblicke



Aufgabenspezifische Motivationsregulation

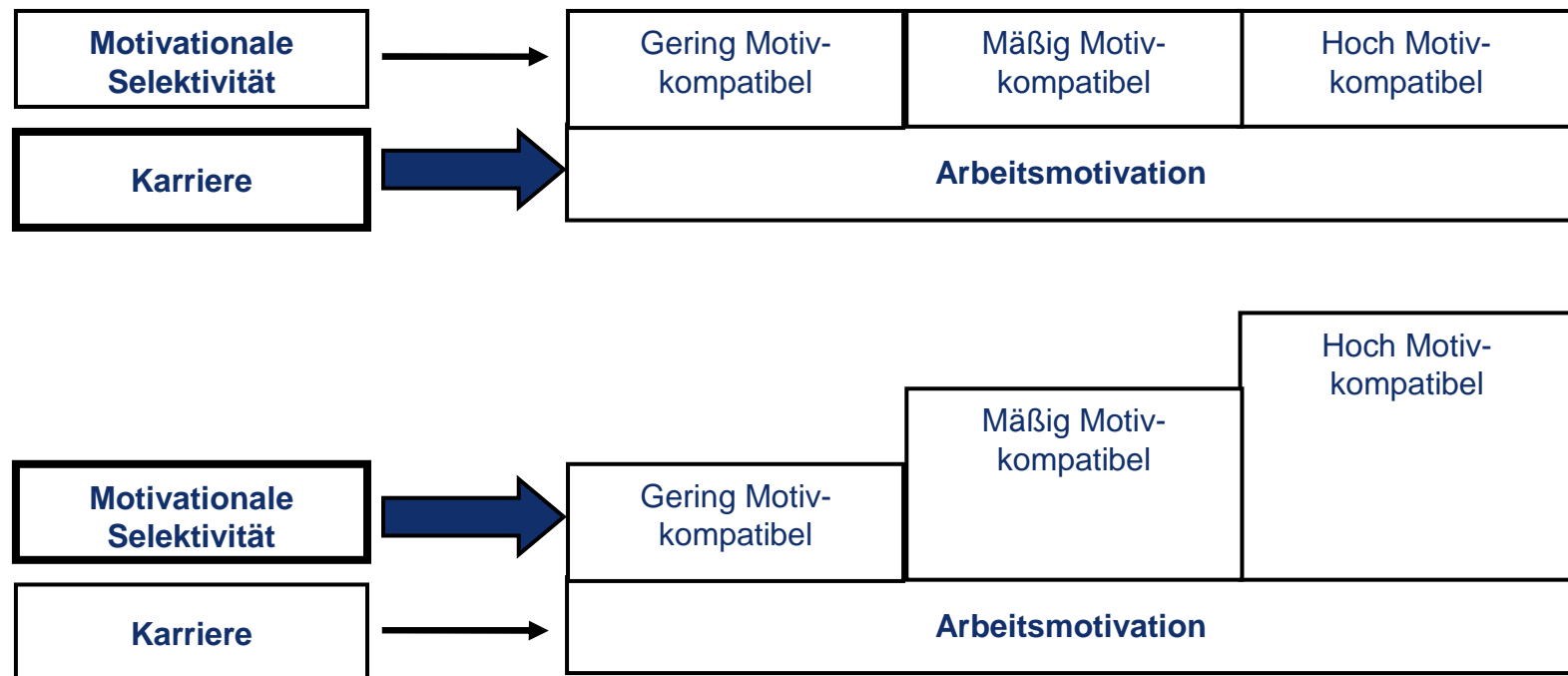
Ausgangsüberlegung

- Positive Emotionsregulation gewinnt an Bedeutung
- Globaler Abbau der Arbeitsmotivation = negative Emotionen

➔ aufgabenspezifische Regulation wirkt dem entgegen

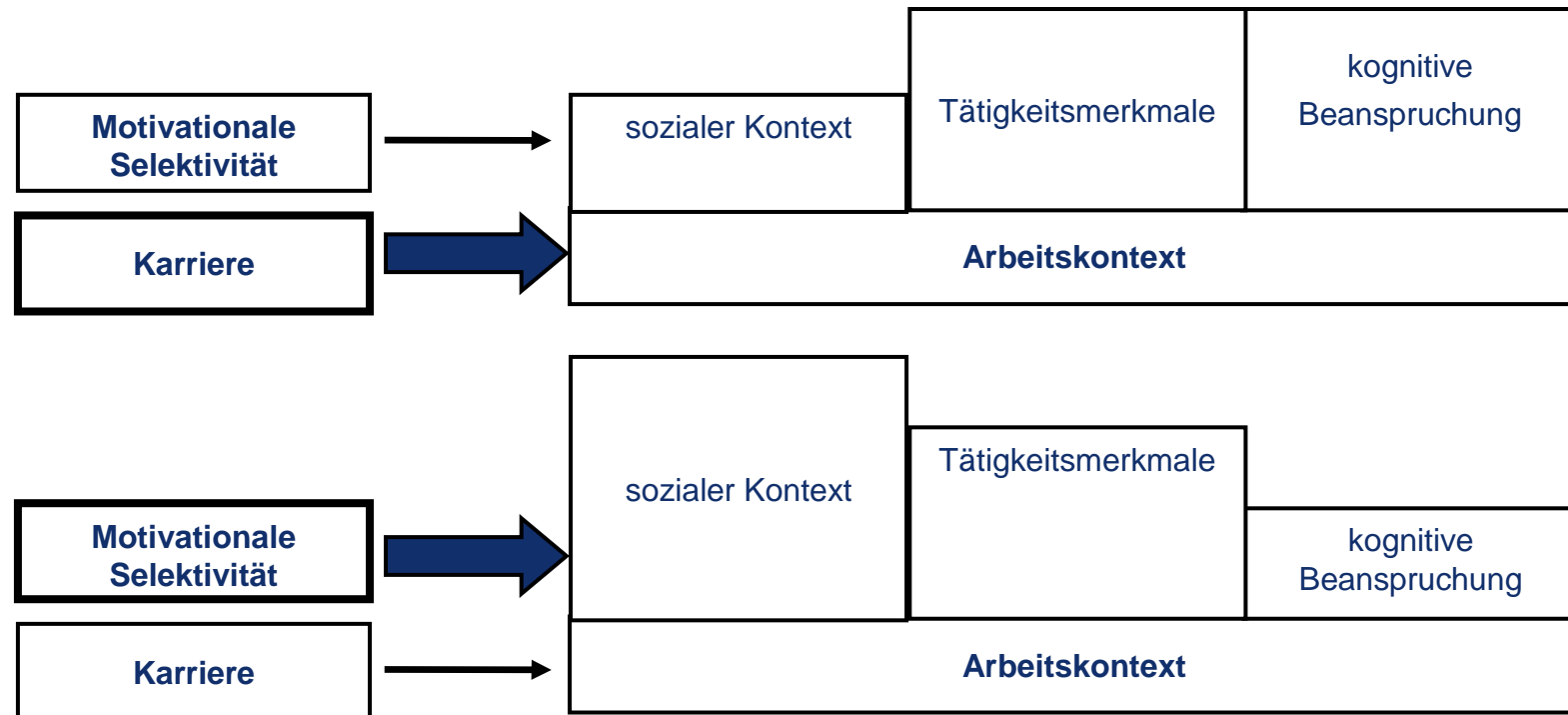


Aufgabenspezifische Motivationsregulation





Aufgabenspezifische Motivationsregulation





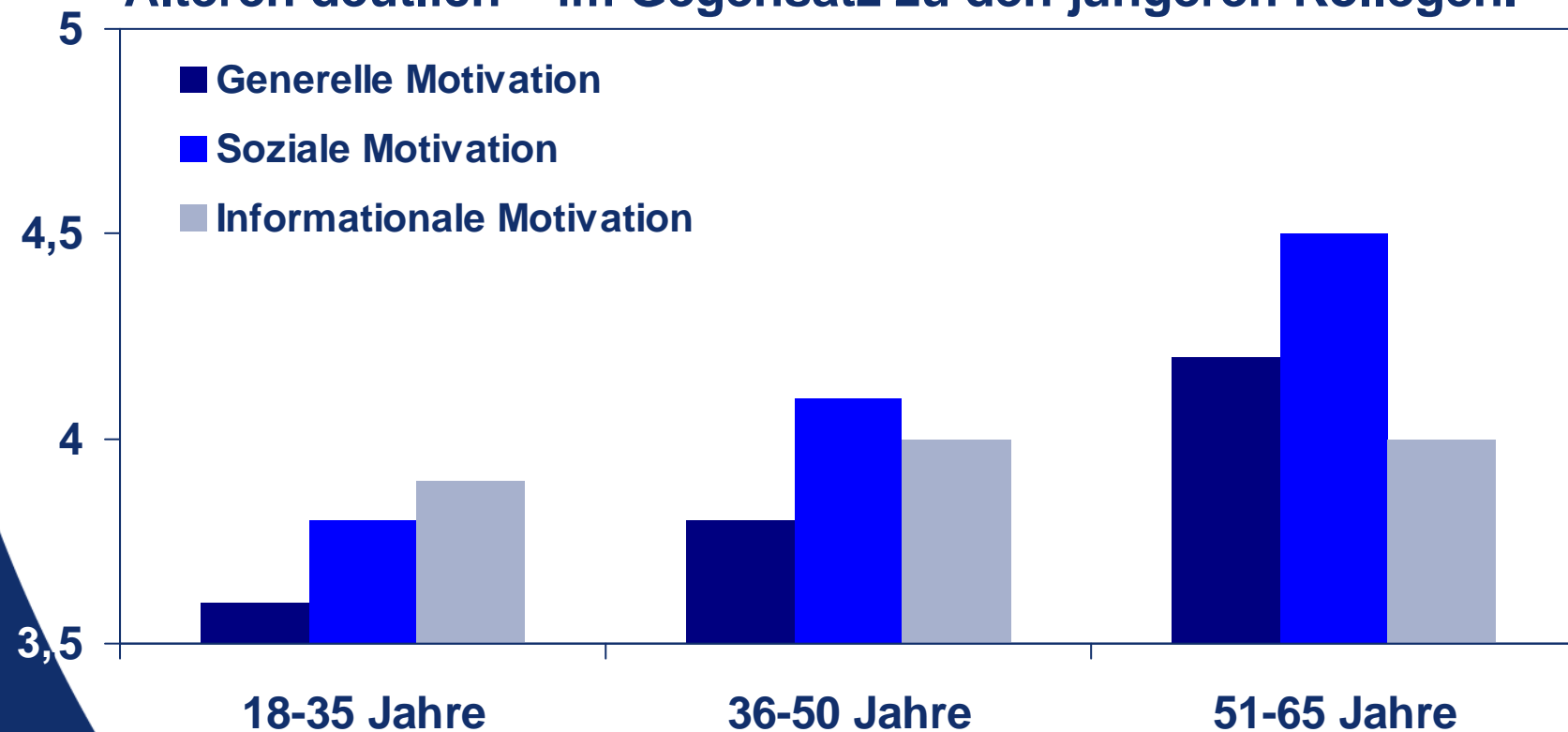
Untersuchungsteckbrief

- Online-Umfragen, 189 MA (Baustoffunternehmen) + 320 MA (Bank)
- Gleichverteilt auf 18-25, 36-50, und 51-65jährige
- **Skalen**
 - Arbeitsmotivation gesamt
 - Arbeitsmotivation für je 3 soziale & 3 informationale Aufgaben
 - Arbeitszufriedenheit gesamt (Nagy, 2003)
 - Emotionen bei der Arbeit (Egloff et al. 1996)
 - Zielorientierung (Prins & Janssen, 2007)
 - Lernhaltigkeit der Arbeit (Richter & Wardanjan, 2000)
 - Lern- und Trainingsklima (Tracey & Tews, 2005)
 - U2 zudem: Passung sozial und Passung informational



Aufgabenspezifische Motivationsregulation

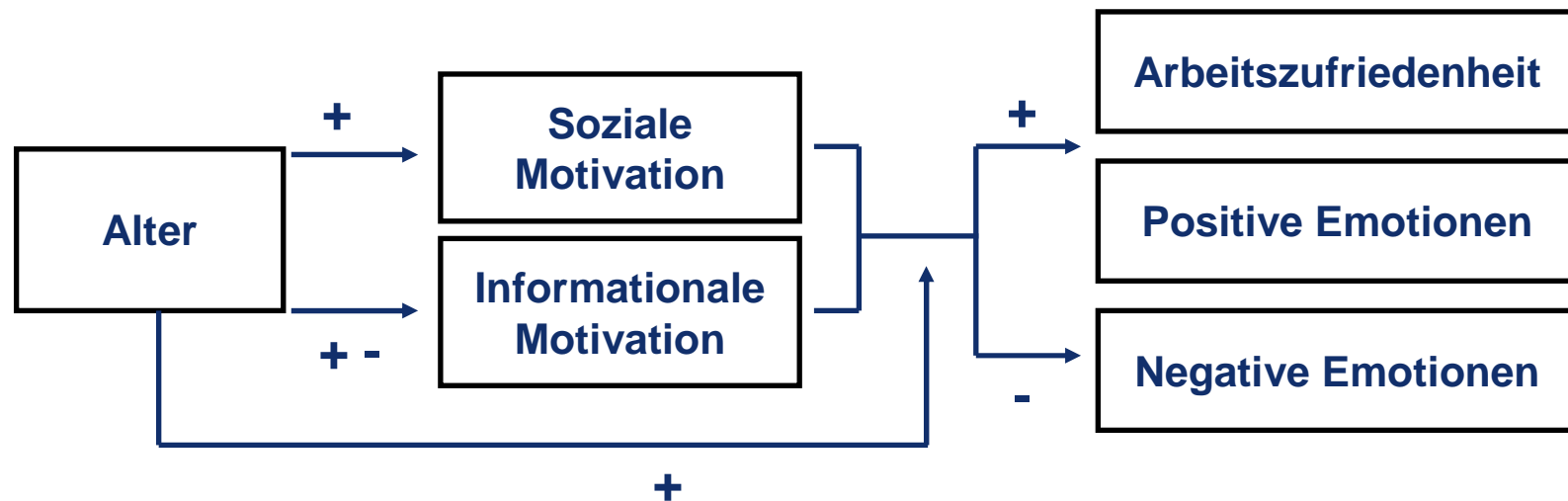
Älteren deutlich – im Gegensatz zu den jüngeren Kollegen.





Aufgabenspezifische Motivationsregulation

Motivation reguliert Emotion, dieser Zusammenhang wird für Ältere stärker





Aufgabenspezifische Motivationsregulation

Altersunabhängige Einflussgrößen

	Sozial	Informational
Alter	.206**	.013
Lernhaltigkeit	.238**	.299***
Lernklima	.024	-.024
Lernorientierung	.257***	.352***
Leistungsorientierung	.128*	.125*

Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter

Jacobs Centre on Lifelong Learning and Institutional Development

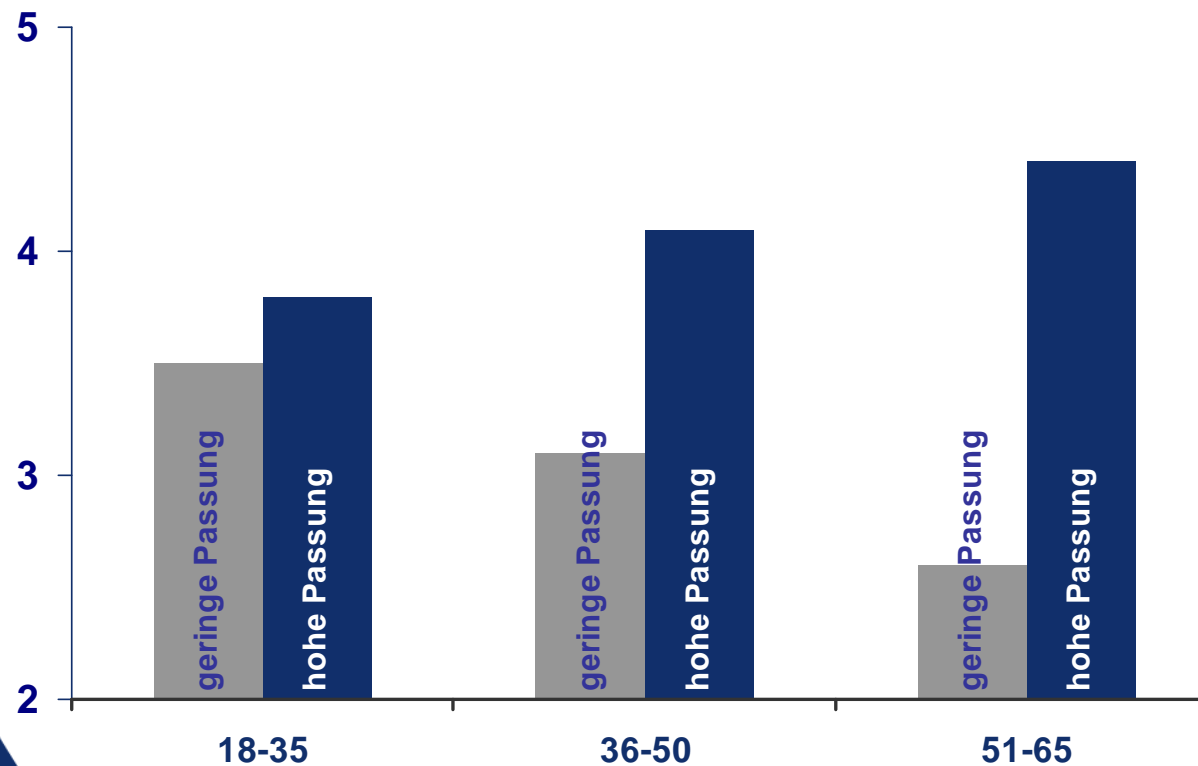
2. Oktober 2009



JACOBS
UNIVERSITY

Aufgabenspezifische Motivationsregulation

Bedeutung der Passung steigt mit dem Alter



Stamov Roßnagel & Biemann (sub.)



Aufgabenspezifische Motivationsregulation

▪Fazit

- Annahme genereller altersbedingter Motivationsverluste scheint wenig angemessen.
- An die Stelle „globaler“ Arbeitsmotivation tritt eine aufgabenspezifische Motivation, die auf stabilen oder wachsenden Kompetenzen beruht.
- Im Zuge dieser Differenzierung wächst die Bedeutung des Arbeitskontexts



JACOBS
UNIVERSITY

Überblick

- Ausgangspunkte
- Arbeitsmotivation ist nicht gleich Arbeitsmotivation
- Aufgabenspezifische Motivationsregulation
- **Ausblicke**



Ausblicke

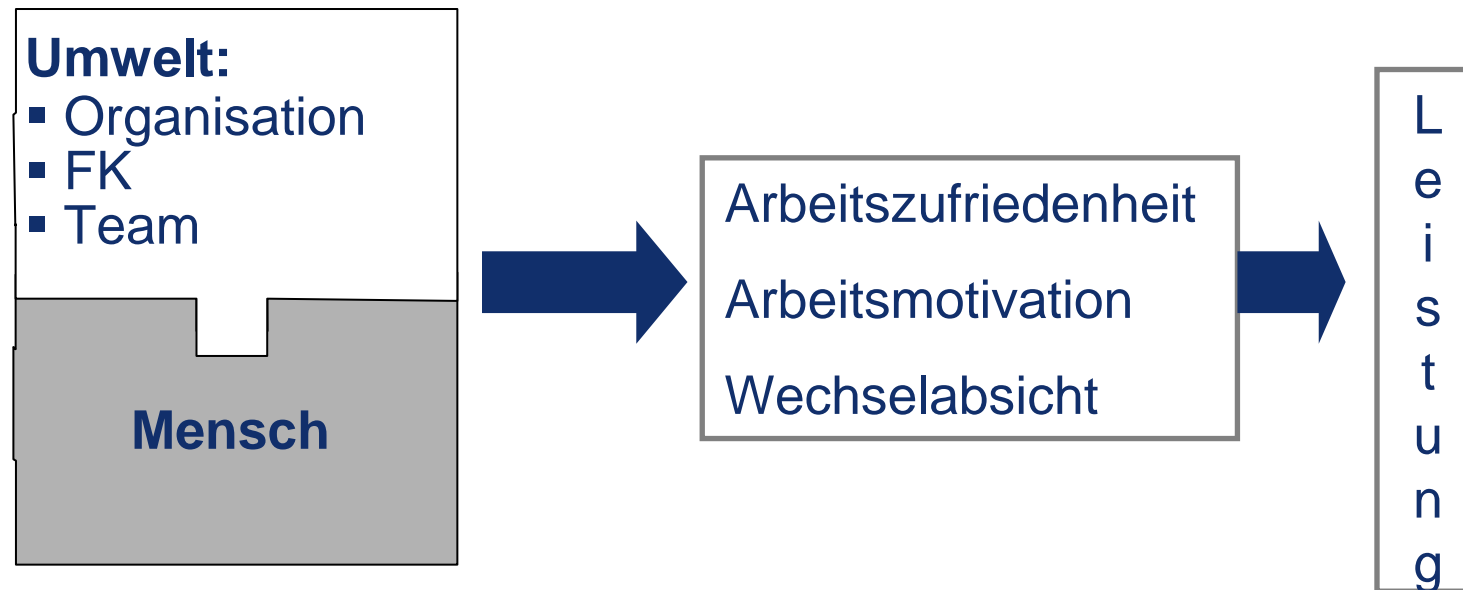
Integrierte Strategien

- Enge Verzahnung von Person und Umfeld weist auf Bedeutung integrierter Interventionsansätze hin
- Personenzentrierte Instrumente („Kompetenztraining“) oder Umfeldverbesserungen („Klimamanagement“) alleine sind von begrenzter Wirkung



Ausblicke

Dynamisches Personalmanagement scheint förderungswert

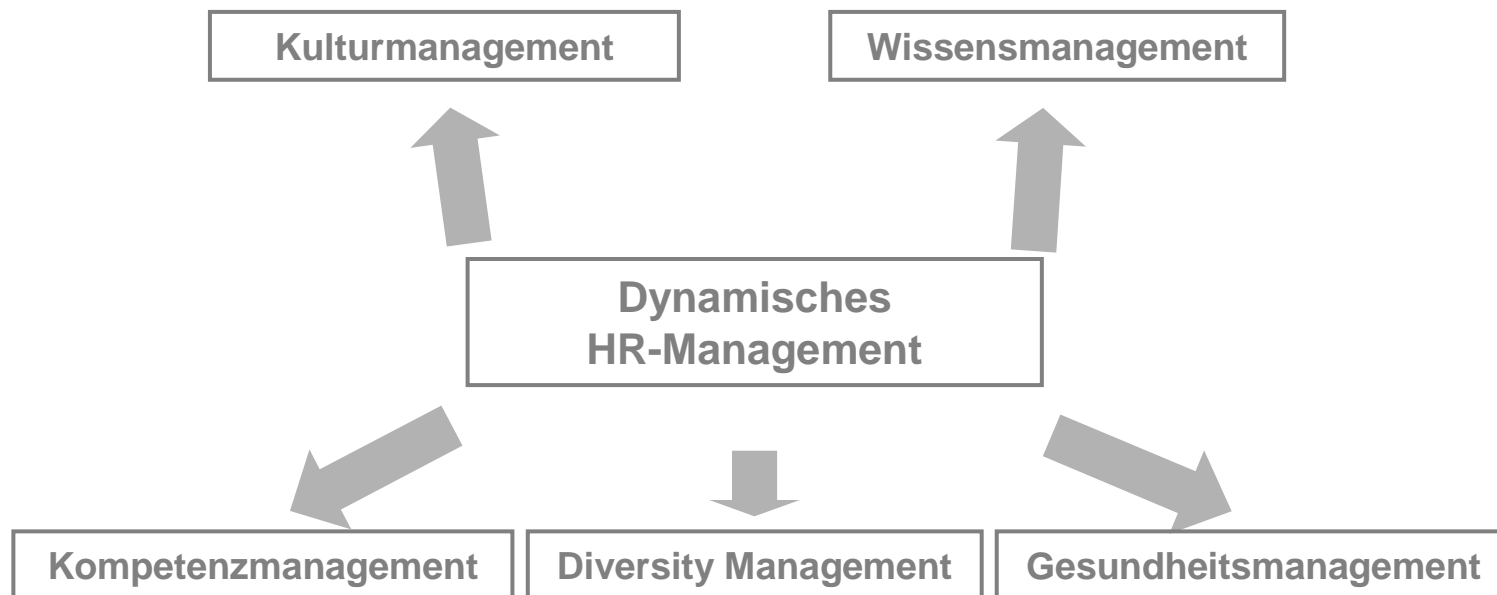


Passung ist nicht statisch, sondern verändert sich beidseitig



Ausblicke

Nachhaltige Förderung der Arbeitsmotivation bedarf eng verzahnter Instrumente





Ausblicke

Werkzeug-Entwicklung

- Erarbeitung eines Motivations-Profilers
- Könnte Personalentwicklung unterstützen bei:
 - Gestaltung von Job Rotations
 - Teamentwicklung



JACOBS
UNIVERSITY

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!