

Motivation älterer Arbeitnehmer

Victoria Büsch, Dennis Dittrich, Uta Lieberum

1. Einleitung

Der demografische Wandel in Deutschland wie auch in vielen anderen Industriestaaten zählt zu den bedeutsamsten Herausforderungen in naher und ferner Zukunft (Deutscher Bundestag, 1998: 5). Er ist durch eine Schrumpfung der Bevölkerung gekennzeichnet und wird primär durch das Geburtendefizit determiniert (vgl. Birg, 2005: 44).

Diese Entwicklung führt zu einer veränderten Erwerbspersonenstruktur: Zum einen wird ein Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen prognostiziert; zum anderen nimmt die Zahl der älteren Arbeitnehmer zu.

Aus diesem Grund rückt die Betrachtung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Älteren in den Blickpunkt der Überlegungen. Die Erkenntnisse der Gerontologen zeigen, dass die körperliche Leistungsfähigkeit bereits im relativ frühen Alter erheblich abnimmt, während die Entwicklung der geistigen Leistungsfähigkeit erst im Alter von 70 Jahren einen negativen Einfluss auf die Produktivität aufweist. Die Ausführung von geistigen Tätigkeiten ist insbesondere im Dienstleistungssektor erforderlich, dessen Anteil im Zeitverlauf zunimmt und in dem bereits mehr als 70 % aller Erwerbstätigen beschäftigt sind. Vor diesem Hintergrund ist von großer wirtschaftlicher Bedeutung herauszufinden, ob das Alter für die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit tatsächlich eine Rolle spielt.

Zur Identifikation der Leistungsbereitschaft werden in der vorliegenden Arbeit Ansätze der Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation (vgl. Vroom, 1964) verwendet. Ein zentrales Element der Leistungsbereitschaft ist demnach die Ergebniserwartung. Je höher die Wahrscheinlichkeit eingeschätzt wird, dass das jeweilige Ziel erreicht wird, desto höher ist die Leistungsbereitschaft. Dabei spielt für die Ergebniserwartung sowohl der eigene Beitrag zur Zielerreichung (endogen) als auch die Einschätzung von exogenen Faktoren, die das Ziel determinieren können eine Rolle. Zusätzlich wirkt sich eine durch das Individuum eingeschätzte positive Wertigkeit (die Valenz) des zu erreichenden Zieles verstärkend auf seine Leistungsbereitschaft aus.

Für die Erhebung der Leistungsfähigkeit werden in Analogie zum *Work Ability Index/Arbeitsbewältigungsindex* drei Fragen zur persönlichen Einschätzung der Leistungsfähigkeit heute, vor fünf Jahren und in fünf Jahren gestellt.

Die in dieser Arbeit verwendeten Daten wurden auf Grundlage eines gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) entwickelten Fragebogens erhoben. Dabei wurden auch die Weiterbeschäftigungswünsche im Alter abgefragt.

Insgesamt 1.500 Personen wurden im Mai 2008 im Alter von 55-64 Jahren von infratest befragt. Basierend auf diesen Daten wird ein Strukturgleichungsmodell geschätzt, das es erlaubt, die Motivatoren zu gewichten. Weiterhin wird eine Typologisierung entwickelt, um eine altersunabhängige Erfassung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter zu ermöglichen. Insgesamt werden dabei neun Mitarbeitertypen unterschieden, die durch verschiedene Ausprägungen von Leistungsfähigkeit (hoch, mittel, niedrig) und Leistungsbereitschaft (hoch, mittel, niedrig) gekennzeichnet sind. Diese Identifikation soll es ermöglichen, unabhängig vom Alter den Handlungsbedarf zur Steigerung der Motivation zu erkennen.

2. Demografischer und struktureller Wandel

Gemäß dem Modell des demografischen Übergangs durchläuft jede Bevölkerung einen idealtypischen Transformationsprozess, der ursprünglich durch vier Phasen gekennzeichnet ist, die einen jeweils unterschiedlichen Grad an „Modernisierung“ aufweisen. Auch wenn in der Theorie der Begriff „Modernisierung“ nicht genau definiert wird, hat das Modell makrohistorisch eine große Erklärungskraft für die tatsächliche Entwicklung der Bevölkerung eines Landes (vgl. Hauser, 1990: 24f). Die erste Phase begann in Deutschland ca. 1815, so dass Deutschland nach diesem Modell bereits alle vier Phasen des ersten demografischen Übergangs durchlaufen hat. Aktuell befinden wir uns im so genannten zweiten demografischen Übergang. Andere erweitern das Modell um eine fünfte Phase (post-transformative Phase), die in Deutschland ab ca. 1960 begann. Sie ist durch ein Einpendeln von Geburten- und Sterberate auf niedrigem Niveau gekennzeichnet. Es kommt somit zu einem fertilitätsgeleiteten Altern der Bevölkerung als Konsequenz des Geburtenrückgangs zwischen 1965 und 1975 direkt in Anschluss an die geburtenstarken Jahrgänge in den 1950ern (vgl. BiB, 2004: 13). Die Schrumpfung der Bevölkerung ist somit ein stabiler Trend, der vor mehr als 30 Jahren in Deutschland begonnen hat und auch durch einen Anstieg der Fertilität kurzfristig nicht aufzuhalten ist (vgl. BiB, 2004: 13).

Diese Schrumpfung der Bevölkerung impliziert einen Rückgang der Erwerbspersonen. Prognos errechnet, dass das Erwerbspersonenpotenzial von 41,6 Millionen im Jahr 1998 auf 32,6 Millionen im Jahr 2040 sinken wird (vgl. Schäfer/Seyda, 2005: 100).

Der Rückgang der Bevölkerung gerade im Haupterwerbsalter zwischen 25 und 54 Jahren ist gleichzusetzen mit einer Abnahme der Beitragszahler für die sozialen umlagefinanzierten Sicherungssysteme. Dieser Druck auf die Versicherungssysteme macht sich bereits heute bemerkbar und wird sich weiter verschärfen. Daher gibt es Bestrebungen, den Rückgang der Erwerbstätigenzahl zu kompensieren. Hierfür lassen sich im Wesentlichen drei Maßnahmen unterscheiden (vgl. Schäfer/Seyda, 2005: 110):

1. Migration
2. Verstärkte Frauenerwerbstätigkeit
3. Längere Dauer der Erwerbstätigkeit

Gemäß den Analysen des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung wäre zur Vermeidung des Rückganges der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis 2050 ein jährlicher Wanderungsgewinn von 485.000 Personen erforderlich (vgl. BiB, 2004: 64).

Die Erwerbsbeteiligung der Frauen ist innerhalb von zehn Jahren von 55,4 % auf 62,2 % im Jahr 2006 in Deutschland gestiegen und lag im gleichen Jahr für Männer bei 72,8 % (vgl. Wingerter, 2008: 6; Bundeszentrale für politische Bildung, 2008: 5). Dieser Anstieg ist insbesondere auf eine Zunahme der Teilzeitbeschäftigungen zurückzuführen (vgl. Puch, 2009: 1). Für die weitere Anpassung der Erwerbstätigenquote von Frauen und Männern ist die allmähliche Angleichung des Ausbildungsniveaus (Schul- und Hochschulausbildung) eine grundlegende Voraussetzung. Allerdings ist der Arbeitsmarkt sowohl durch eine horizontale als auch eine vertikale Geschlechtersegregation gekennzeichnet. (Kurz-Scherf et al., 2006: 5).

Neben der rein quantitativen Veränderung, d. h. der Schrumpfung der Bevölkerung, gilt es aber zu berücksichtigen, dass sich aufgrund des demografischen Wandels die Struktur der Erwerbspersonen fundamental verändert. Diese Entwicklung zeigt sich schon heute: Zwischen 1991 und 2001 ist die Zahl der Erwerbstätigen insgesamt um zwei Prozent gesunken und der Anteil der über 55-Jährigen im selben Zeitraum um rund 17 % gestiegen (vgl. BiB, 2004: 64).

Auch war 2006 erstmals der Jugendquotient (Anzahl der Personen unter 15 Jahren in Bezug zu Personen zwischen 15 und 65 Jahren) kleiner als der Altenquotient (Anzahl der Personen über 65 Jahre in Bezug zu Personen zwischen 15 und 65 Jahren; vgl. Statistisches Bundesamt, 2006: 25). Diese veränderte Erwerbspersonenstruktur trifft auf eine sich im strukturellen Wandel befindende Arbeitswelt. Der Dienstleistungssektor hat im Zeitverlauf stetig zugenommen und bereits heute werden 70 % der Erwerbstätigen in Deutschland zum Dienstleistungs-

sektor hinzugerechnet. Diese Entwicklung ist sehr dynamisch, denn noch vor 30 Jahren waren lediglich 41,5 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig (vgl. Rürup/Sesselmeier, 2001: 248). Prognosen über die künftigen Entwicklungen gehen davon aus, dass der Dienstleistungssektor noch weiter wachsen wird und somit auch verstärkt Möglichkeiten für eine verlängerte Lebensarbeitszeit bietet.¹

Begründet wird das Wachstum des Dienstleistungssektors auch durch eine neue Arbeitsteilung zwischen öffentlichen und privaten Anbietern z. B. im Gesundheitswesen (vgl. Schnurr, 1999: 3). Gerade die Nachfrage nach Dienstleistungen aus dem Gesundheitswesen nimmt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiter zu. Zum einen haben hochbetagte Menschen einen höheren Bedarf an Gesundheitsleistungen und zum anderen steigt die Anzahl der älteren Menschen, die keine eigenen Kinder haben, um ihre Pflege zu übernehmen.

Die Hauptursache für das Wachstum des Dienstleistungssektors ist nach Schnurr allerdings die Ausgliederung von Unternehmensteilen und Betriebsfunktionen (vgl. Schnurr, 1999: 3). So weisen vorwiegend unternehmensnahe Dienstleistungen in Deutschland im Zeitraum von 1991 bis 2003 die größte Beschäftigungsdynamik auf. Der Anteil der Erwerbstätigen bei den direkten Unternehmensdienstleistungen – wie zum Beispiel Beratungsdienstleistungen – stieg um 93 % an und im Bereich der Datenverarbeitung und Datenbanken sogar um insgesamt 140 % (vgl. Grömling, 2006: 14).

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung unterscheidet innerhalb des Dienstleistungssektors zwischen Tätigkeiten der primären Dienstleistungen (Handeltätigkeiten, Bürotätigkeiten und andere Dienste, z. B. Reinigen, Bewirten, Transportieren) sowie der sekundären Dienstleistungen (Forschen/Entwickeln und Organisation/Management sowie u. a. Betreuen/Beraten/Lehren und Publizieren; vgl. Dostal/Reinberg, 1999: 2). Gerade die sekundären Dienstleistungen weisen einen wachsenden Trend auf und werden von 1995 bis 2010 von 26,3 % auf 61,6 % wachsen (vgl. Dostal/Reinberg, 1999: 2).

¹ Ergänzend sei angemerkt, dass bereits mehr als 50 % der Arbeitsplätze durch IuK-Techniken geprägt sind. Daher favorisiert die OECD die Vier-Sektoren-Hypothese (Rürup/Sesselmeier, 2001: 250 f.).

3. Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Alter

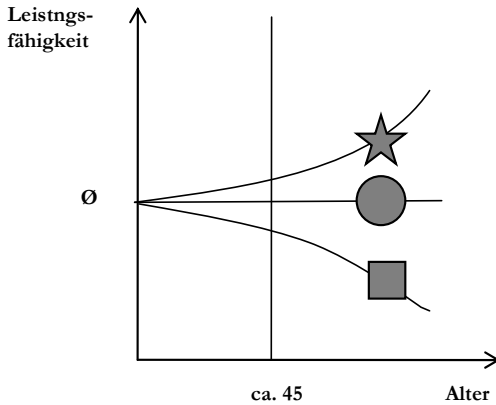
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann es zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt kommen. Auf jeden Fall wird in Konsequenz die Lebensarbeitszeit heraufgesetzt: in Deutschland wird bereits 2012 das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre erhöht. Daher ist es für das Personalmanagement von grundlegender Bedeutung, eine hohe Produktivität der Arbeitnehmer bis zum Ende ihrer Karriere zu fördern.

Gerontologische Studien zeigen schon lange, dass in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von Älteren das so genannte Defizitmodell keine Gültigkeit mehr hat. Lehr (1990) führt dazu aus: „Je höher die Anforderungen an Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit (allerdings ohne Zeitdruck) und je größer die Verantwortung, umso stärker zeigt sich eine zunehmende Leistungsverbesserung bis in das sechste Jahrzehnt hinein. Da hochtechnisierte Arbeitsplätze gerade diese spezifischen Anforderungen stellen, wird der ältere Arbeitnehmer in Zukunft zumindest nicht benachteiligt sein“ (vgl. Lehr, 1990: 112 f.).

Hierbei unterscheiden Gerontologen und Psychologen zwischen kristalliner (erfahrungsgebundener Intelligenz) und fluider Intelligenz (Mechanik der Intelligenz bzw. Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung). Die erste Form wird durch das Alter nicht beeinträchtigt bzw. kann sogar zunehmen, während die fluide Intelligenz, wenn auch nur im geringen Maße, bereits ab dem dritten Lebensjahrzehnt abnehmen kann, wenn es z. B. nicht genug Anregungen in der Umwelt, insbesondere in der Berufswelt gibt (vgl. Kruse/Maier, 2000: 72 f.). Dies gilt beispielsweise, wenn ein Individuum eine Tätigkeit ausführt, die auf wenige Aktivitäten beschränkt ist. Diese Berufswelt führt in Konsequenz zu einer zunehmenden Dequalifizierung. Aber das jeweilige Individuum ist in der Lage, diese Leistungseinschränkung durch Erfahrungen/Routine zu kompensieren. Warr hat in einer Meta-Untersuchung mehr als 100 Studien zur beruflichen Leistungsfähigkeit analysiert und herausgearbeitet, dass es keine generellen Unterschiede der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer in derselben Tätigkeit gibt (vgl. Kruse/Maier, 2000: 76).

Der von Ilmarinen (2005) entwickelte Altersbewältigungsindex (inzwischen in 25 Sprachen übersetzt), aber auch andere Studien zeigen, dass die Leistungsunterschiede weniger zwischen den verschiedenen Kohorten, sondern gerade innerhalb von Gruppen besonders groß sind und die Heterogenität der Leistungsfähigkeit während des Alterungsprozesses einer Kohorte, insbesondere ab dem biographischen Alter von ca. 45 Jahren, zunimmt (vgl. Ilmarinen, 2005: 133 f.). Die Zunahme der Varianz im Alter wird in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Entwicklung der Leistungsfähigkeit



Aus diesen Erkenntnissen kann abgeleitet werden, dass das biographische Alter kein geeigneter Indikator für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Mitarbeiters ist, sondern insbesondere bei älteren Mitarbeitern ganz unterschiedliche Ausprägungen auftreten können.

Da also von keiner homogenen Leistungswandlung im Lebensverlauf gesprochen werden kann, ist es für das Personalmanagement wichtig zu identifizieren, welche Leistungsfähigkeit und welche Leistungsbereitschaft der jeweilige Mitarbeiter innerhalb des eigenen Unternehmens hat, um die personalpolitischen Instrumente optimal einsetzen zu können.

Warr stellt 1994 fest, dass die Mehrzahl der Studien von Psychologen der Frage nachgehen, wie sich das Alter auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt, und nicht, wie sich die Arbeit auf die Leistungsfähigkeit im Alter auswirkt (vgl. Warr, 1994: 538).

In einer aktuellen Studie von Inifes, in der 5.400 Beschäftigte interviewt wurden, ging es aber gerade um die Frage: „Was ist gute Arbeit?“ (Vgl. Inifes, 2008). In dieser Studie wurde deutlich, dass Gesundheit primär vorhanden sein muss und dass das Einkommen als Existenz sichernd und gerecht empfunden werden muss. Gleichzeitig muss die Arbeit durch ein „hohes Niveau von Entwicklungs-, Einfluss- und Lernmöglichkeiten“ sowie gute soziale Beziehungen geprägt sein. Es stellt sich also die zentrale Frage, welche Motivation der Arbeitnehmer hat.

4. Motivationale Voraussetzungen der Leistungsbereitschaft

Motivation kann als Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens betrachtet werden (vgl. von Rosenstiel, 1999). Daher kennzeichnet dieser Begriff die Suche nach den Beweggründen des Handelns und des Verhaltens eines Menschen. Motivation selbst ist nicht direkt messbar oder beobachtbar; nur die situativen oder persönlichen Bedingungen (Input) und das direkte Verhalten eines Individuums (Output) sind beobachtbar und damit messbar. Durch Motivationstheorien sollen Beschreibungen und Erklärungen geliefert werden, die zum einen Richtung, Intensität und Dauerhaftigkeit eines Verhaltens darstellen und zum anderen den Aufbau, die Aufrechterhaltung und den Abbau von Leistungsbereitschaft analysieren (vgl. Stähle, 1999). Hier stellt das Bedürfnis, das befriedigt werden soll, die Grundlage dar (z. B. Sicherheit des Arbeitsplatzes). Zusätzlich werden in Bezug auf die persönliche Leistungsbereitschaft die Rahmenbedingungen, die im Unternehmen vorliegen, sowie der individuelle Beitrag, der dazu geleistet werden kann, betrachtet.

Zur Erklärung der Leistungsbereitschaft, insbesondere im betrieblichen Umfeld, wurden Inhalts- und Prozesstheorien entwickelt. Die Inhaltstheorien (z. B. *Maslow*, *Herzberg*, *Alderfer*, *McClelland*) befassen sich damit, welche Bedürfnisse die entsprechenden Motive bestimmen und damit Handlungen auslösen. Die Motive ergeben sich dann als eine Klassifikation von angestrebten Zielzuständen, die sich im Laufe der Sozialisation herausgebildet haben (vgl. Scholz, 2000). So wird z. B. das Sicherheitsbedürfnis bei Maslow auf der 2. Stufe seiner Rangfolge eingeteilt und stellt somit eher ein Defizit- als ein Wachstumsbedürfnis dar. Auch in der Untersuchung von Herzberg wird dieser Faktor als Hygienefaktor und nicht als Motivator bezeichnet. Diese Einteilungen helfen dabei, die entsprechenden Bedürfnisse in Bezug auf die Wertigkeit besser einordnen zu können (vgl. Vroom, 1964).

Die Prozesstheorien befassen sich mit der Beantwortung der Frage, wie der Ablauf, ein erstrebenswertes Ziel zu erreichen, beschrieben und erklärt werden kann. Das Individuum hegt bestimmte Erwartungen zum Eintritt bestimmter Umweltzustände sowie zu den Folgen der eigenen Handlungen. Wenn diese Erwartungen wiederholt enttäuscht werden, werden langfristig auch das Zielniveau und damit auch die Leistungsbereitschaft gesenkt (vgl. Vroom, 1964). Einige Vertreter der Prozesstheorien greifen diese Fragestellungen auf. Die Zieltheorie von Locke beispielsweise bezieht das Ziel in Bezug auf Akzeptanz und Identifikation ein und sieht zusätzlich noch die individuellen Fähigkeiten und die Leistung sowie das Feedback für die Richtung und Intensität der Erreichung dieses Ziels als entscheidend an. Auch das Modell von Porter und Lawler sieht die Anstrengung und damit die Leistung durch die Art der Belohnungen determiniert. Die mit der

Belohnung verbundene, wahrgenommene Gerechtigkeit beeinflusst dann zusätzlich die Zufriedenheit, die wiederum auf die Anstrengung und damit auf die Leistung wirkt (vgl. Scholz, 2000; Stähle, 1999).

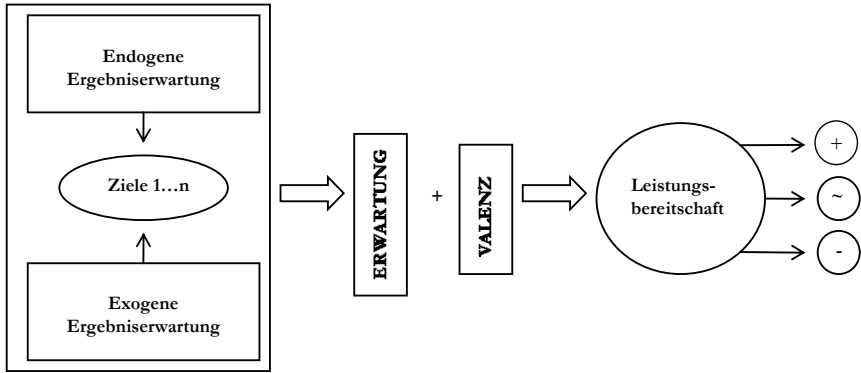
In der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom wird spezifiziert, wie Valenzen und Erwartungen (der Wert der Ziele, die Instrumente, diese Ziele zu erreichen, und die Beurteilung des eigenen Verhaltens in Bezug auf die Zielerreichung) kombiniert werden und wie sie die Bevorzugung einzelner Ziele determinieren.

In Anlehnung an Vroom werden zur Schätzung der Leistungsbereitschaft mit Hilfe des Strukturgleichungsmodells die einzelnen Variablen wie folgt definiert:

- Endogen bedingte Ergebniserwartung: Wahrscheinlichkeit, dass das eigene Verhalten tatsächlich zur Erreichung des gewünschten Ziels führt. Das Erreichen des Ergebnisses ist durch die eigene Anstrengung beeinflussbar und hängt somit von den Persönlichkeitsmerkmalen des Individuums ab. Die maximale Anstrengung wird eingesetzt, wenn eine subjektive Sicherheit (hohe Wahrscheinlichkeit) besteht, dass ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann.
- Exogen bedingte Ergebniserwartung: Wahrscheinlichkeit, dass die Rahmenbedingungen im Unternehmen (z. B. Aufgabengestaltung, Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung, Führung, Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie) dazu führen können, das gewünschte Ziel zu erreichen. Die Zielerreichung ist somit für den Betroffenen nicht sicher und von ihm selbst nur zum Teil beeinflussbar.
- Valenz: Beschreibung der Attraktivität eines Zieles für das Individuum. Ein Individuum hat Präferenzen für bestimmte Ziele. Eine höhere Valenz ergibt sich daraus, dass ein Individuum ein Ziel dem anderen vorzieht.

Eine hohe Leistungsbereitschaft ergibt sich nur dann, wenn das Individuum eine hohe Erwartung hat, dass das gewünschte Ziel auch erreicht werden kann, und dem zu erreichenden Ziel eine hohe Valenz zuordnet. Dabei muss zusätzlich betrachtet werden, dass ein Individuum gleichzeitig mehrere (auch konkurrierende) Ziele verfolgen kann und dass durch die höhere Erwartung einem oder auch mehreren Zielen der Vorzug gegeben werden kann. In der folgenden Abbildung 2 wird dieser Zusammenhang veranschaulicht.

Abbildung 2: Das Konzept der Leistungsbereitschaft



Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Zusammenhang soll im Folgenden anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Angenommen, im Vordergrund steht ein persönliches Ziel des Mitarbeiters wie z. B. die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In Bezug auf die Inhaltstheorien wird das Sicherheitsbedürfnis als wichtig angesehen und somit kann der Erreichung dieses Ziels eine hohe Valenz zugeordnet werden. Eine hohe Valenz kann aber auch daraus resultieren, dass das direkte Geschäftsziel des Unternehmens selbst als sehr wertvoll erachtet wird oder dass das Unternehmen zusätzlich zum Geschäftsbetrieb soziale oder kulturelle Ziele verfolgt, wie z. B. in sozialen Einrichtungen oder in Unternehmen, die sich sozial, gesellschaftlich oder umweltpolitisch engagieren.

Die endogene Ergebniserwartung wird durch den eigenen Beitrag zur Zielerreichung, wie z. B. zuverlässiges und engagiertes Arbeiten sowie wenig Fehlzeiten, beeinflusst, kann aber auch durch eine starke Einbindung in die Unternehmensentscheidungen positiv beeinflusst werden. Die exogene Ergebniserwartung kann z. B. durch strategische Entscheidungen der Unternehmensleitung determiniert werden. Im negativen Fall werden z. B. marktrelevante Entwicklungen in der Unternehmensplanung nicht aufgegriffen, so wird die Erwartung, das Ziel zu erreichen, geringer ausfallen. Werden die Entscheidungen der Unternehmensleitung als adäquat und erfolgversprechend angesehen, so ist auch die exogene Ergebniserwartung eine positive. Die exogene Ergebniserwartung kann sich z. B. auch durch die Einschätzung der Qualifizierungen im Unternehmen ergeben. Wird diese eher gering eingestuft, so wird in Konsequenz die Ergebniserwartung auch eher gering sein.

Dieser Zusammenhang zeigt zwei entscheidende Handlungsstränge für die Unternehmen auf, die durch die Gestaltungsspielräume – insbesondere im Personalmanagement – gegeben werden, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflussen können.

Zum einen kann die Leistungsbereitschaft dadurch erhöht werden, dass die endogene Ergebnisernwartung gesteigert wird. Dies kann insbesondere dadurch erreicht werden, wenn dem Arbeitnehmer Aufgaben zugeordnet werden, die den individuellen Fähigkeiten entsprechen. Das bedeutet, dass das Wissen und die Fähigkeiten der Individuen als wichtige Größen bei der Gestaltung der objektiven Aufgabe zu berücksichtigen sind (vgl. Lawler, 1969). Zum anderen kann die Steigerung der exogenen Ergebnisernwartung dadurch erreicht werden, dass die Rahmenbedingungen bzw. Konzepte im Unternehmen als sinnvoll oder sogar als optimal eingeschätzt werden. Daher sind der Grad der Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensentscheidungen und die Gestaltung des Personalmanagement-instrumentariums Möglichkeiten, um die Leistungsbereitschaft zu beeinflussen.

5. Hypothese und Befragungskonzept

Aus den theoretischen Überlegungen ergeben sich zwei Hypothesen, die anhand der empirischen Untersuchung überprüft werden sollen.

Hypothese I

„Je höher die Ergebnisernwartung, desto höher die Leistungsbereitschaft.“

Hypothese II

„Je höher die Valenz, desto höher die Leistungsbereitschaft“

Um diese Hypothesen zu überprüfen, wurden für die einzelnen Konstrukte „endogene Ergebnisernwartung“, „exogene Ergebnisernwartung“, „Valenz“ und „Leistungsbereitschaft“ verschiedene Items abgefragt. Die zur Schätzung des Strukturmodells notwendigen Items konnten im Zusammenhang mit einer größeren Befragung des BiB zu Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nach dem Rentenalter mit abgefragt werden. Die Befragung wurde im Jahr 2008 von infratest durchgeführt und umfasste 1.500 Personen in Privathaushalten in Deutschland im Alter von 55 bis unter 65 Jahren, die abhängig beschäftigt waren oder sind. Für jedes der oben aufgeführten Konstrukte wurden Einschätzungen von den Befragten zu drei Items abgefragt. Dabei wurde nach einer Skalierung von 1 (sehr wichtig) bis 5 (sehr unwichtig) unterschieden.

Folgende Items wurden für das Konstrukt „endogene Ergebniserwartung“ einbezogen:

1. Ich führe immer alle Aufgaben fachgerecht aus.
2. Ich leiste einen großen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.
3. Meine Arbeit bringt eine hohe Verantwortung mit sich.

Für das Konstrukt „exogene Ergebniserwartung“ sind die nachfolgenden Items hinzugezogen worden:

1. Mein Unternehmen wird die sich gesteckten Ziele dieses Jahr erreichen.
2. Mein Vorgesetzter trifft oft nicht die richtigen Entscheidungen.
3. Beschwerden und Vorschläge von meinen Kollegen und mir werden meistens nicht beachtet.

Das Konstrukt „Valenz“ wurde durch folgende Items erfasst:

1. Ich identifiziere mich mit den Zielen des Unternehmens.
2. Meine Arbeit ist sinnvoll.
3. Nach getaner Arbeit habe ich öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben.

Das Konstrukt „Leistungsbereitschaft“ wurde anhand der folgenden drei Items identifiziert:

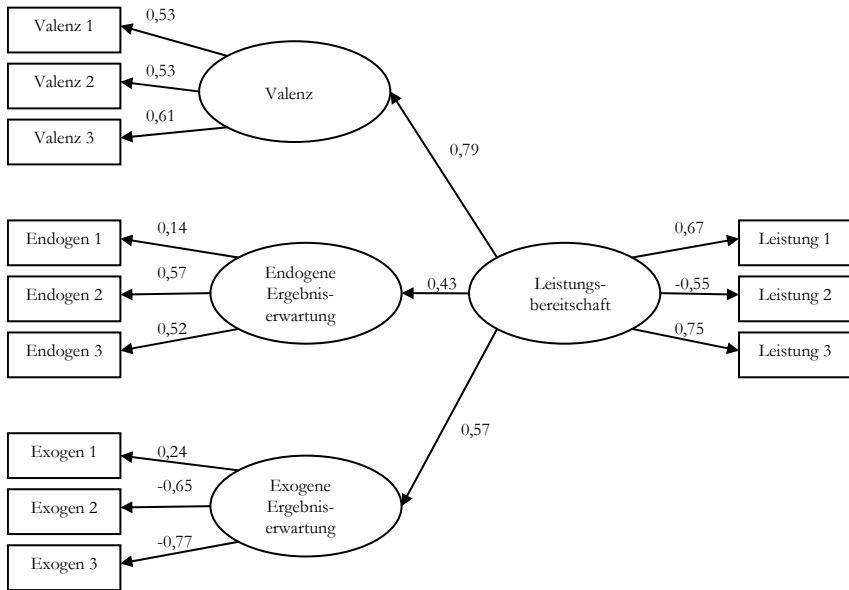
1. Meine Arbeitsmotivation ist sehr hoch.
2. Wenn ich könnte, würde ich gern den Beruf wechseln.
3. Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden.

Durch das hier konzipierte Befragungskonzept wird ermittelt, ob eine hohe, eine mittlere oder eine niedrige Leistungsbereitschaft vorliegt und inwiefern diese mit der Ergebniserwartung oder Valenz korreliert. Darüber hinaus wurden in Anlehnung an den WAI von Ilmarinen folgende Fragen zur Leistungsfähigkeit gestellt:

1. Wie hoch schätzen Sie Ihre jetzige Leistungsfähigkeit ein?
2. Wie hoch war Ihre Leistungsfähigkeit vor fünf Jahren?
3. Wie hoch, glauben Sie, wird Ihre Leistungsfähigkeit in fünf Jahren sein?

Die empirischen Daten konnten für 796 Fälle ausgewertet werden, da nicht jeder Befragte alle Fragen durchgängig beantwortet hat. Im verwandten Strukturgleichungsmodell (siehe Abbildung 3) wurde die Varianz der latenten Konstrukte endogene und exogene Ergebniserwartung, Valenz und Leistungsbereitschaft jeweils auf 1 gesetzt, um die Identifikation aller Modellparameter zu gewährleisten. Ferner wurde eine eventuelle empirische Korrelation zwischen einzelnen Items bei der Aufstellung des Modells berücksichtigt.

Abbildung 3: Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells



Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die standardisierten Koeffizienten des Strukturgleichungsmodells sowie in Tabelle 1 die dazugehörigen z-Werte angegeben.

Tabelle 1: Koeffizienten und z-Werte des Strukturgleichungsmodells

	Koeffizient	z-Wert
<i>Endogene Ergebnisermartung</i>		
1. Ich führe immer alle Aufgaben fachgerecht aus	0.14	3.02
2. Ich leiste einen großen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele	0.57	11.27
3. Meine Arbeit bringt eine hohe Verantwortung mit sich	0.52	10.53
<i>Exogene Ergebnisermartung</i>		
1. Mein Unternehmen wird die sich gesteckten Ziele dieses Jahr erreichen	0.24	5.81
2. Mein Vorgesetzter trifft oft nicht die richtigen Entscheidungen	-0.65	-14.66
3. Beschwerden und Vorschläge von meinen Kollegen und mir werden meistens nicht beachtet	-0.77	-14.96
<i>Valenz</i>		
1. Ich identifiziere mich mit den Zielen des Unternehmens	0.53	8.31
2. Meine Arbeit ist sinnvoll	0.53	9.27
3. Nach getaner Arbeit habe ich öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben	0.61	8.15
<i>Leistungsbereitschaft</i>		
1. Meine Arbeitsmotivation ist sehr hoch	0.67	17.65
2. Wenn ich könnte, würde ich gern den Beruf wechseln	-0.55	-13.89
3. Ich bin mit meiner Arbeit sehr zufrieden	0.75	21.02
<i>Leistungsbereitschaft</i>		
Endogene Ergebnisermartung	0.43	6.36
Exogene Ergebnisermartung	0.57	10.04
Valenz	0.79	7.72

*Modell $\chi^2 = 100.03$ Df=40 $\Pr(>\chi^2) < 0.001$

χ^2 (Null Model) = 1476.2 Df=66 Goodness-of-fit Index = 0.980

Adjusted goodness-of-fit Index= 0.961

RMSEA Index = 0.0434 90 % CI: (0.0329, 0.0542)

Bentler-Bonnett NFI = 0.943

Tucker-Lewis NNFI = 0.941

Bentler CFI = 0.964 SRMR = 0.0389 BIC = -167.15

Alle geschätzten Modellparameter sind statistisch hoch signifikant, wie an den z-Werten, die alle deutlich größer als zwei sind, abzulesen ist. Die verschiedenen Prüfkriterien weisen auf einen guten bis sehr guten Modell-Fit hin (vgl. Medsker et. al., 1994; Hu/Bentler, 1999). Damit wird das von uns unterstellte Modell von den erhobenen Daten gestützt.

Die Auswertung zeigt, dass die endogene Ergebniserwartung am stärksten durch den eigenen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst wird. Dementsprechend ist auch die eigene Verantwortlichkeit vergleichbar stark für die endogene Ergebniserwartung determinierend. Die exogene Ergebniserwartung hingegen wird am stärksten durch den Umgang mit Beschwerden und Vorschlägen vom Vorgesetzten determiniert. Die wahrgenommene Kompetenz des Vorgesetzten weist zwar im Vergleich zu dem Umgang mit den Beschwerden einen geringeren Einfluss auf die Ergebniserwartung aus, trotzdem hat sie noch einen sehr hohen Einfluss auf die exogene Ergebniserwartung. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass das Gefühl, etwas geleistet zu haben, das höchste Gewicht für die Valenz hat. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit haben ein geringeres Gewicht und sind für die Valenz jeweils gleich bedeutend. Alle Faktoren haben den von uns unterstellten positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft. Die zentrale Erkenntnis des Strukturgleichungsmodells ist jedoch, dass die Valenz eine signifikant höhere Bedeutung für die Leistungsbereitschaft hat als die Ergebniserwartungen.

Ein weiteres Ergebnis ergibt sich aus einer Kontrollfrage, in dem der Befragte ein Ranking für die drei wichtigsten Aspekte für Arbeit und Beruf angeben soll. Antwortmöglichkeiten waren hohes Einkommen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Aufstiegsmöglichkeiten, kurze Arbeitszeit und viel Freizeit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, eine sinnvolle Tätigkeit. Es zeigt sich, dass „Sicherheit“, gefolgt von „Sinnhaftigkeit der Arbeit“, als wichtigste Kriterien angesehen werden. Erst dann kommen Einkommen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Auswertung zur Leistungsfähigkeit zeigt statistisch signifikant, dass diese im Verlauf der Zeit als immer geringer von den Individuen eingeschätzt wird. Die Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit erlaubt mit der ermittelten Leistungsfähigkeit die Zuordnung der Häufigkeiten für die bereits skizzierte Typologie. Die Verteilung der Angestellten auf die verschiedenen Kategorien der Typologisierung offenbart eine signifikante negative Korrelation von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Personen mit hoher Leistungsfähigkeit weisen eine Leistungsbereitschaft unterhalb ihres Erwartungswertes auf, während Personen mit niedriger Leistungsfähigkeit eine Leistungsbereitschaft oberhalb ihres Erwartungswertes aufweisen.

Tabelle 2: Typologisierung in Bezug auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

Leistungsbereitschaft \ Leistungsfähigkeit	niedrig	mittel	hoch
niedrig (Square)	7 %	15 %	6 %
mittel (Circle)	19 %	29 %	8 %
hoch (Star)	8 %	6 %	2 %

N=796

Ausgehend von der Typologisierung wird deutlich, dass 27 % der Befragten ihre Leistungsbereitschaft als niedrig erachten, aber gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit als hoch bzw. mittel erachten. Zusätzlich gibt es ein großes Potenzial an leistungsfähigen Mitarbeitern, die sich nur durch eine mittelgroße Leistungsbereitschaft kennzeichnen. Dies zeigt einen hohen Handlungsbedarf für das Personalmanagement. Ausgehend von dieser Typologisierung ist es möglich, zunächst zu entscheiden, welche Mitarbeiter besonders gefördert werden müssen, um durch gezielte Maßnahmen die Leistungsbereitschaft und damit auch die Passung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

6. Fazit

Die beiden Hypothesen, dass die Ergebniserwartung und die Valenz einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben, konnten verifiziert werden. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die Valenz eine höhere Bedeutung für die Leistungsbereitschaft hat, als die Ergebniserwartung.

Bei der Einbeziehung der Verteilung auf die einzelnen Typen (vgl. Tabelle 1) ist zu erkennen, dass besonders häufig eine mittlere bis niedrige Leistungsbereitschaft mit einer mittleren bis niedrigen Einschätzung der Leistungsfähigkeit einhergeht und dass Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit negativ korreliert sind. Gerade Personen mit hoher Leistungsfähigkeit weisen eine vergleichsweise niedrige Leistungsbereitschaft auf. Es existiert hier also ein noch zu aktivierendes Potenzial zur Steigerung der Produktivität.

Die Erkenntnisse aus dem Strukturgleichungsmodell lassen die Vermutung zu, dass durch Maßnahmen, die die Valenz der Unternehmensziele und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen, auch die Leistungsbereitschaft erhöht werden kann. Auch die Global Workforce Studie kommt zu dem Ergebnis, dass beispielsweise der Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen für Nicht-Führungskräfte der wichtigste Treiber für Motivation ist (vgl. Towers, 2007: 11).

Diese Ergebnisse legen nahe, dass dies dadurch geschehen kann, indem die Mitarbeiter mehr bei der Entwicklung von Zielen bzw. Teilzielen für das Unternehmen einbezogen werden und durch geeignete interne Kommunikation eine höhere Identifikation mit den Zielen erreicht werden kann.

Dazu stehen dem Unternehmen eine Reihe von Personalmanagement- und Führungsinstrumenten zur Verfügung (wie z. B. Zielvereinbarungen, Mentorenprogramme, Weiterbildungs- und Laufbahnentwicklung), die, individuell auf die Unternehmen bzw. Belegschaften zugeschnitten, implementiert werden können.

Literatur

- Baldin, K.-M. (2004): Employability für ältere Mitarbeiter. In: Speck (Hrsg.): Employability – Herausforderung für die strategische Personalentwicklung. Gabler, 270-289.
- Behrend, C. (2002): Erwerbsarbeit Älterer im Wandel. Demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In: Behrend (Hrsg.): Chancen für die Erwerbstätigkeit im Alter. Leske + Budrich, 11-30.
- Behrend, C. (2002): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen: Leske + Budrich.
- BiB (2004): Bevölkerung, Fakten-Trends-Ursachen-Erwartungen. Die wichtigsten Fragen. Wiesbaden: BIB.
- Birg, H. (2005): Die ausgefallene Generation. Was die Demographie über unsere Zukunft sagt. München: Beck.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2008): Die soziale Situation in Deutschland – Erwerbstätigkeit - Ausgewählte Erwerbstätigenquoten. Bonn: bpb.
- Dostal, W./ Reinberg, A. (1999): Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2. Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. In: IAB-Kurzbericht 44.1999: 3699-3710.
- Deutscher Bundestag (1998): Demographischer Wandel. Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“. Bonn: Deutscher Bundestag, Referat für Öffentlichkeitsarbeit.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2006): Vierte Europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen. Bern: SECD.
- Grömling, M. (2006): Die Tertiärisierung der deutschen Wirtschaft. Was treibt den Strukturwandel an und was bringt er? In: Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik. Würzburg.
- Hauser, J. A. (1990): Bevölkerungs- und Umweltprobleme der Dritten Welt. Bern: Haupt.
- Herfurth, M./ Kohli, M./Zimmermann, K.F. (2003): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Hu, L.-T./ Bentler, P.M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. In: Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 6, 1-55.
- Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife. Helsinki: Finnish institute of occupational health and the ministry of social affairs and health.
- Inifes (Hrsg.) (2008): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaften.
- Knottenbauer, K. (2000): Theorien des sektoralen Strukturwandels. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Korte, K.-R./ Weidenfeld, W. (2001): Deutschland-Trendbuch. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Kruse, A./ Maier, G. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter. Eine ressourcenorientierte Perspektive. In: von Rothkirch (1999): Altern und Arbeit. Edition Sigma, 72-87.
- Kurz-Scherf, I./ Lepperhof, J./ Scheele, A. (2006): Arbeit und Geschlecht im Wandel: Kontinuitäten, Brüche und Perspektiven für Wissenschaft und Politik. In: Gender Politik online.

- Lawler, E.E. (1969): Job design and employee motivation. In: *Personnel Psychology* 22, 426-435.
- Lehr, U. (1990): Ältere Arbeitnehmer heute und morgen. Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand. In: Späth, L./Lehr U. (Hrsg.): *Altern als Chance und Herausforderung*. Verlag Bonn aktuell, 97-124.
- Lehr, U./ Späth, L. (Hrsg.) (1990): *Altern als Chance und Herausforderung*. Gesundheit, Pflege und Vorsorge. Verlag Bonn aktuell.
- Medsker, G.J./ Williams, L.J./Holahan P.J. (1994): A review of current practices for evaluation causal models in organizational behaviour and human resources management research. In: *Journal of Management* 20, 439-464.
- Puch, K. (2009): *Frauendomäne Teilzeitarbeit – Wunsch oder Notlösung*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Regnet, E. (2004): *Karriereentwicklung 40+*, Weinheim und Basel: Beltz.
- von Rosenstiel, L. (1999): Motivation von Mitarbeitern. In: von Rosenstiel, L./ Regnet, E./ Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Schäffer-Poeschel, 173-192.
- von Rosenstiel, L./ Regnet, E./ Domsch, M. (1999): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rothkirch, C. (2000): *Altern und Arbeit*. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Rürup, B./ Sesselmeier, W. (2001): *Wirtschafts- und Arbeitswelt*. In: Korte, K.-R./ Weidenfeld, W. (Hrsg.): *Deutschland-Trendbuch*. Fakten und Orientierungen, Bundeszentrale für politische Bildung, 247-288.
- Schäfer, H./ Seyda, S. (2005): *Arbeitsmärkte*. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): 97-120.
- Scholz, C. (2000): *Personalmanagement*. München: Vahlen.
- Schnurr, H.P. (1999): *Arbeitslandschaft 2010 – Teil 1 Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden*. Nürnberg: IAB.
- Speck, P. (2008), *Employability – Herausforderung für die strategische Personalentwicklung, Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen*. Wiesbaden: Gabler.
- Stähle, W.H. (1999): *Management*. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (2006): *Bevölkerung Deutschlands 2050*. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Triandis, H.C. (2007): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Tuomi, K./ Ilmarinen, J./ Jahkola, A./ et al. (2001): *Arbeitsbewältigungsindex - Work Ability Index*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wirtschaft.
- Towers, P. (2007): *Global Workforce Study 2007 – 2008*. Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität. Frankfurt am Main: Towers Perrin.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P. (1994): Age and Employment. In: Triandis, Harry Charalambos (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 485-550.
- Wingert, C. (2007): *STATmagazin Arbeitsmarkt*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Zisgen, A. (2003): Was motiviert ältere Mitarbeiter? In: *Personalführung* 7, 60-67.