

Projektbericht

Zertifikatsstudiengang CAS 2014 „Gerontologie heute“

22.08.14 bis 31.01.15

Motivation von Mitarbeitenden zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit durch motivkongruente Arbeitsbedingungen



Barbara Aschwanden, Samstagernstrasse 48i, 8832 Wollerau

DiskutantIn: Prof. Dr. Urte Scholz

Eingereicht dem Zentrum für Gerontologie der Universität Zürich am 9. Januar 2015

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Ausgangslage	3
2.1 Diskussion Erhöhung Rentenalter	3
2.2 Entwicklung Arbeitstätigkeit ab Alter 55	3
2.3 Babyboomer-Generation	4
2.4 Fachkräftemangel in der Schweiz	4
3. Zielsetzung und Fragestellung	4
4. Theorie	5
4.1 Motivation, Arbeitsbedingungen und Motive	6
4.1.1 Definition Motivation	6
4.1.2 Definition Arbeitsbedingungen	6
4.1.3 Definition Motiv	7
4.1.4 Arbeitsbezogene Motive	7
4.2 Modelle: Abbildungen 1 und 2	7
4.2.1 Motive und Minimalanforderungen Arbeitsbedingungen	8
4.2.2 Motive und Anreize Arbeitsbedingungen	9
4.3 Veränderte relative Bedeutung der Motive über die Lebensspanne	11
4.4 Veränderte persönliche Ressourcen über die Lebensspanne	11
4.4.1 Definition persönliche Ressourcen	11
4.4.2 Veränderung persönlicher Ressourcen über die Lebensspanne	12
4.5 Motive, Motivverschiebung und veränderte persönliche Ressourcen	12
4.5.1 Motive Leistungserbringung, Gesundheit und Weiterentwicklung und veränderte persönliche Ressourcen	12
4.5.2 Motive Geltung/Status, Macht und Sinnhaftigkeit und veränderte persönliche Ressourcen	14
4.5.3 Motiv Autonomie und veränderte persönliche Ressourcen	14
4.5.4 Motive Wertschätzung, Soziale Kontakte und Generativität und veränderte persönliche Ressourcen	15
4.5.5 Motiv Sicherheit und veränderte persönliche Ressourcen	15
5. Methodik	16
5.1 Recherchen-Arbeit	16
5.2 Empirische Überprüfung	16
6. Diskussion	18
6.1 Vernetzung Motive Mitarbeitende mit ihren Ressourcen und den Arbeitsbedingungen der Unternehmen	18
6.2 Herausforderung bei der Umsetzung in die Praxis	19
6.3 Arbeit und ältere Mitarbeitende	20
7. Literaturverzeichnis	21
8. Abbildungsverzeichnis	25

1. Zusammenfassung

Seit Jahren wird in der Schweiz die Erhöhung des Rentenalters im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel, der Fragestellung der langfristigen Finanzierung der Altersrenten sowie des Fachkräftemangels intensiv diskutiert. Diese Veränderungen ziehen ein erhöhtes Interesse der Unternehmen nach sich, ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsleben zu halten.

In dieser Projektarbeit wird untersucht, wie Mitarbeitende durch die Unternehmen motiviert werden können, länger im Arbeitsleben zu bleiben und wenn möglich über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus zu arbeiten. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch durch ein Bündel von Motiven „angetrieben“ wird, und es werden die wichtigsten Motive definiert, die durch entsprechende Arbeitsbedingungen befriedigt werden können. Die Variante einer minimalen Motiverfüllung wird der Variante gegenübergestellt, welche darüber hinausgeht und wirkliche Anreize für einen Verbleib im Arbeitsleben bietet. Auch untersucht wird, wie sich die Ausprägung der Motive über die Lebensspanne tendenziell verändert. Diese Motivverschiebung über die Zeit wird mit grosser Wahrscheinlichkeit auch durch die individuelle Veränderung der Ressourcen älterer Mitarbeitender beeinflusst und hier dargelegt.

Das erwartete Ergebnis wird - basierend auf der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (P.B. Baltes & Baltes, 1990) - individuell verschieden ausfallen. Der Verallgemeinerungsanspruch liegt darin, dass die von Anreizen geprägte Variante der Arbeitsbedingungen auf ganz verschiedene Unternehmen anwendbar ist. Die gewählte Methode der Literaturrecherche wird in einer über diese Projektarbeit hinausgehenden empirischen Datenerhebung der Zielgruppe Wohlstands-Babyboomer beim Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) Kanton Zürich ergänzt und die hier beschriebene Theorie damit überprüft. Das vermutete individuell unterschiedliche Ergebnis verlangt nach individuellen Massnahmen, die Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit motivkongruent anzupassen, was eine höhere Flexibilität seitens der Unternehmen fordert.

2. Ausgangslage

2.1 Diskussion Erhöhung Rentenalter

Aktuell, und seit Jahren, wird in der Schweiz die Erhöhung des Rentenalters im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und der Fragestellung der Finanzierung intensiv und öffentlich kontrovers diskutiert (z.B. Reformprojekt Altersvorsorge 2020).

Ein tragfähiges Sozialsystem ist ein wichtiger Standortvorteil für die Schweiz und eine Voraussetzung für den Wohlstand. Mit der Erhöhung des Rentenalters ist aufgrund der Faktoren „niedrige Geburtenrate, Langlebigkeit und restriktive Migrationspolitik“ zu rechnen, was für den Grossteil der Bevölkerung nachvollziehbar ist. Es geht nun vor allem um die finanzielle Ausgestaltung des anzupassenden Sozialsystems und um die Kompromissbereitschaft der vielen, und unterschiedlichen, vertretenen Interessen.

2.2 Entwicklung Arbeitstätigkeit ab Alter 55

Obige Überlegungen haben dazu geführt, dass der Trend zu vorzeitigen Pensionierungen, mit Höhepunkt im Jahr 2006, gebremst worden ist. Immer mehr Personen ab

Alter 55 sind noch arbeitstätig. Die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen mit 69.4% im Jahr 2010 hat mit 73.5% im 2013 zugenommen. Dieselbe Tendenz zeigt die Erwerbstätigenquote 65 Jahre und älter mit 9.5% im Jahr 2010 im Vergleich zu 11% im Jahr 2013 (Bundesamt für Statistik BFS, 2014). Die Zahlen der 55- bis 64-Jährigen zeigen, dass bereits heute der Anteil der Personen, die bis zum ordentlichen Rentenalter arbeiten, hoch und bedeutsam ist und sich der Anteil innerhalb von wenigen Jahren (2010 bis 2013) deutlich erhöht hat.

2.3 Babyboomer-Generation

Nicht nur die Anzahl der Erwerbstätigen ab Alter 55 hat zugenommen sondern auch ihr prozentualer Anteil an der Erwerbsbevölkerung. „Der Anteil der 55-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich zwischen 2000 und 2010 von 15.2% auf 17.5%“ (vgl. Murier 2012; zit. nach Höpflinger, 2013, Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (50plus) aus soziologischer Sicht, S. 2). Der Anteil der älteren erwerbstätigen Personen wird in den nächsten Jahren aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge der Wohlstands-Babyboomer mit den Jahrgängen bis 1966 (Definition siehe Perrig-Chiello, P. & Höpflinger, F., 2009, S. 16) weiter zunehmen. Eine Gruppe von Erwerbstätigen, deren Anteil an der Erwerbsbevölkerung so hoch ist und in den kommenden Jahren weiter wächst, ist von wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Bedeutung.

2.4 Fachkräftemangel in der Schweiz

Der Anteil der beschriebenen und noch zunehmenden Gruppe der erwerbstätigen Personen zwischen 55 und 65 Jahren wird wieder abnehmen, da im kommenden Jahrzehnt die zwischen 1955 und 1966 Geborenen in Pension gehen werden. Das sind annähernd eine Million Arbeitskräfte.

Spätestens dann wird das zurzeit noch nicht allseits greifbare Thema „Fachkräftemangel“ konkret werden. Gemäss der Studie „Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern“ (B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG, 2014, S. 106) „arbeiten rund 36% (entspricht rund 1.4 Mio. Personen) aller Erwerbstätigen in Berufen, die auf einen Verdacht auf Fachkräftemangel hinweisen. Das Phänomen Fachkräftemangel [wie in dieser Studie definiert] ist somit breit über sehr unterschiedliche Berufsfelder und Berufsarten gestreut“.

Die Annahme der Masseneinwanderungs-Initiative vom 9. Februar 2014 wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, dass sich der Fachkräftemangel verstärken wird, was sich negativ auf die Konkurrenzfähigkeit auswirkt.

3. Zielsetzung und Fragestellung

Es muss Ziel sein, ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsleben zu halten, d.h. die Arbeitslebenszeit auszudehnen, wenn man

- davon ausgeht, dass das Rentenalter erhöht werden wird,
- weiss, dass bereits heute der Anteil der älteren Mitarbeitenden an der erwerbstätigen Bevölkerung bis zur ordentlichen Pensionierung bedeutsam ist,
- weiss, dass der Anteil der älteren Mitarbeitenden in den nächsten Jahren noch ansteigen wird und

- davon ausgeht, dass es im Interesse der Unternehmen liegt, für den diskutierten Fachkräftemangel Lösungen zu finden.

In diesem Zusammenhang sagt Zellweger (2014): „Die Altersgrenze nach oben zu verschieben, reicht aber nicht. Die Erwerbsarbeit soll so gestaltet werden können, dass die Erwerbstätigen gern weiter arbeiten, denn Arbeit ist ein Stück Lebensqualität.“ Es sind also personalpolitische Strukturen gefragt, die fördern, dass man weiter arbeiten möchte.

Basierend auf diesem Hintergrund untersuche ich in meiner **Fragestellung**:

- Welche allen Menschen eigenen Motive können durch die Arbeit befriedigt werden?
- Welche Motive können mit welchen Arbeitsbedingungen befriedigt werden?
- Inwiefern hebt sich die Anreizvariante von der Minimalvariante der Motiverfüllung durch Arbeitsbedingungen ab?
- Gibt es arbeitsbezogene Motive, die im Verlauf der Lebensspanne zunehmen, abnehmen oder sich gar nicht verändern?
- Hat die individuelle Veränderung der persönlichen Ressourcen von älteren Mitarbeitenden ab ca. 55 Jahren eine Auswirkung auf die relative Ausprägung der arbeitsbezogenen Motive?

Die Untersuchung bezieht sich auf Personen, die sich im Arbeitsprozess befinden, leistungsfähig sind und im kognitiven Bereich arbeiten.

Neu an dieser Fragestellung ist die Annahme, dass es von Seiten Unternehmen und Mitarbeitenden möglich ist, die Verlängerung der Arbeitslebenszeit praktisch und erfolgreich umzusetzen. Es ist kein problem- sondern ein lösungsorientierter Ansatz.

Neu ist auch die zu einem späteren Zeitpunkt geplante empirische Überprüfung, bezogen auf ein Hilfswerk (SRK) und zugleich mittelständisches Unternehmen (Kantonalverband Zürich), auf eine Gruppe hauptsächlich aus Frauen bestehend, gut ausgebildet, entsprechend entlohnt, sozial gut vernetzt und vorwiegend im Teilzeitpensum tätig.

Ganz generell ist zu bemerken, dass es in diesem Thema an Vorbildern fehlt. Einerseits ist es mit dem noch relativ jungen Phänomen der demografischen Entwicklung erklärbar: Wie bekannt ist, gehört die Schweiz weltweit zu den Ländern mit der ältesten Bevölkerung. Andererseits ist es auch so, dass seitens der Unternehmen bezüglich dieser Thematik wenig öffentlich gemacht wird. F. Höpflinger sagt, „es bewege sich vieles, aber es sei noch keine Bewegung entstanden“ und „hinter den Kulissen passiere einiges, was man nicht kommunizieren möchte, da man es als Wettbewerbsvorteil ansehe“ (persönliche Mitteilung, 29. August 2014).

4. Theorie

Nach der beschriebenen Ausgangssituation und der geschilderten Fragestellung werden im Theorieteil unter Pkt. 4.1 der Zusammenhang zwischen Motivation, Arbeitsbedingungen und Motiven aufgezeigt und die Begrifflichkeiten (Pkte. 4.1.1 - 4.1.4) definiert. Im fortgesetzten Theorieteil werden unter Pkt. 4.2 die zwei erarbeiteten Modelle (Abb. 1 und Abb. 2) vorgestellt, in welchen die definierten, arbeitsbezogenen Motive den entsprechenden Arbeitsbedingungen in einer Minimal- und Anreiz-

variante zugeordnet werden. In den Kapiteln 4.3 bis 4.5 wird den Fragen nachgegangen, ob und wie sich die Motive, wie auch die persönlichen Ressourcen, über die Lebensspanne verändern, und es wird eine Verbindung zwischen veränderten Motiven und veränderten persönlichen Ressourcen hergestellt.

4.1 Motivation, Arbeitsbedingungen und Motive

Ich gehe davon aus, dass die **Motivation** von Mitarbeitenden, ihre Lebensarbeitszeit auszudehnen, mit den „richtigen“ **Arbeitsbedingungen** positiv beeinflusst werden kann. Die „richtigen“ Arbeitsbedingungen zur Personalerhaltung hängen mit den **Motiven** zusammen, die durch die Bedingungen befriedigt werden können.

Ich konzentriere mich auf Motivation und Motive im Kontext Arbeit, d.h. Motive, die in der aktuellen Arbeitssituation bewertet und in der momentanen Befindlichkeit eine Rolle spielen. Der Fokus liegt auf der Ebene der Mitarbeitenden, den ihnen spezifisch zugeteilten Aufgaben, d.h. nicht auf der Teamebene. Es wird auch nicht zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden unterschieden.

In den folgenden Unterkapiteln werden die für die Theorie relevanten Begrifflichkeiten „Motivation“, „Arbeitsbedingungen“, „Motiv“, „arbeitsbezogene Motive“ sowie „intrinsische Motive“ und „extrinsische Motive“ definiert.

4.1.1 Definition Motivation

Gebert (2002, S. 43) gibt folgende Umschreibung:

Motivation als Begriff hat sowohl einen erklärenden als auch einen beschreibenden Charakter. In seiner erklärenden Funktion steht das hypothetische Konstrukt „Motivation“ vermittelnd zwischen situativen Bedingungen auf der einen und beobachtbaren Verhaltensweise von Individuen auf der anderen Seite. Werden erlebnismässige Korrelate der Motiviertheit betrachtet, so wird der Begriff Motivation beschreibend verwendet.

Wunderer (2000, S. 216) bezeichnet Motivation „als einen Zustand des inneren Antriebens einer Person und die sie umgebende Situation“. „Dieser innere Antrieb entsteht dabei aus einer Interaktion zwischen Personen und die sie umgebende Situation“ (vgl. von Rosenstiel, 2001, S. 217). Gemäss Hamamreh (2000, S. 3.) „leitet sich der Begriff der Motivation vom lateinischen „movere“ her, was bewegen bedeutet“. In diesem Sinne wird die Motivation „als treibende Kraft für die Ausführung von Tätigkeiten oder Handlungsbereitschaft gesehen, welche auf ein positiv bewertetes Ziel ausgerichtet ist“ (vgl. Strunz, 2001, S. 41).

4.1.2 Definition Arbeitsbedingungen

Im engeren Sinne wird der Begriff „Arbeitsbedingungen“ auf vertragliche Bedingungen, wie Abend- und Nachtarbeit, Arbeit auf Abruf, Arbeitstagsregelung, Anzahl Ferienwochen, Schicht- und Wochenendarbeit reduziert (vgl. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung, SAKE).

Ich fasse den Begriff „Arbeitsbedingungen“ weiter. Mit Arbeitsbedingungen sind diejenigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gemeint, unter denen sich Arbeit vollzieht. Die Arbeitsbedingungen bündle ich wie folgt: Monetäre und nicht monetäre Anreize, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Arbeitsinhalt, Arbeitszeitautonomie und Selbstbestimmtheit, Wertschätzung, Unternehmenskultur, Förderung/Weiterbildung, Soziales Netz und Einrichtung des Arbeitsplatzes/Infrastruktur (Ergonomie).

4.1.3 Definition Motiv

Von Rosenstiel (1992, S. 216) definiert den Begriff „Motiv“ als „zeitlich relativ überdauernde psychische Disposition, die, entweder angeboren, nach einer für die Art des Motives kennzeichnenden Gesetzmäßigkeit gereift oder aber entwickelt im Rahmen der Sozialisation einer Person, ein relativ stabiles, kognitives, affektives und wertgerichtetes Teilsystem einer Person bildet“. „Motive führen zu einer bestimmten Handlung und können sich in dem Verhalten der Menschen niederschlagen“ (vgl. Holtbrügge, 2004, S. 11f).

4.1.4 Arbeitsbezogene Motive

Bestimmte Arbeitsbedingungen werden als Anreize wahrgenommen, welche ein Motiv oder mehrere Motive aktivieren. Es sind ganz bestimmte Motive, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit in Unternehmen aktiviert werden. Als arbeitsbezogene Motive wurden im Rahmen dieser Projektarbeit „Autonomie“, „Generativität“, „Leistung“, „Macht“, „Geltung/Status“, „Gesundheit“, „Sicherheit“, „Sinnhaftigkeit“, „Soziale Kontakte“, „Weiterentwicklung“ und „Wertschätzung“ definiert.

Die folgenden Definitionen von intrinsischer und extrinsischer Motivation beziehen sich auf das Arbeitsumfeld und nicht auf den ursprünglichen Sinn von „intrinsisch“ (innerhalb der Person/eines Gegenstandes) und „extrinsisch“ (ausserhalb der Person/eines Gegenstandes) (vgl. wikipedia: Begriffe intrinsisch und extrinsisch).

- **Intrinsische Motive**

„Die intrinsischen Motive finden ihre Befriedigung in der Tätigkeit selbst. Je mehr einer Person eine Verrichtung Spass macht, desto produktiver ist sie“ (Bröckermann, 2003, S. 367). Für Heckhausen (1989; zit. nach Becker, 2002, S. 183) „geht die intrinsische Motivation von Anreizen aus, die in der Sache, der Aufgabe, dem Schwierigkeitsgrad, dem Neuigkeitsgrad und/oder den Erfolgsaussichten liegen“.

- **Extrinsische Motive**

„Die extrinsischen Motive können nicht durch die Tätigkeit alleine, sondern durch deren Folgen oder Begleitumstände befriedigt werden“ (Bröckermann, 2003, S. 367). Für Heckhausen (1989; zit. nach Becker, 2002, S. 183) „bezieht sich die extrinsische Motivation auf Reize von aussen, z.B. Belohnung, Strafe, eine Person, den Auftraggeber, eine Aufgabe“.

4.2 Modelle: Abbildungen 1 und 2

In den nachfolgenden Abbildungen 1 und 2 werden die insgesamt 11 definierten, arbeitsbezogenen Motive vorgestellt, in intrinsische und extrinsische Motive strukturiert und in Beziehung zu den Arbeitsbedingungen gesetzt. Die beiden Abbildungen unterscheiden sich darin, dass die erste Abbildung eine sogenannte Minimalvariante der Arbeitsbedingungen zur Motivbefriedigung darstellt und die zweite Abbildung aufzeigt, wie Arbeitsbedingungen echte Anreize zur Befriedigung der Motive darstellen können.

4.2.1 Motive und Minimalanforderungen Arbeitsbedingungen

In der folgenden Abbildung (Abb. 1) wird aufgezeigt, durch welche minimalen Arbeitsbedingungen die arbeitsbezogenen Motive knapp zufriedengestellt werden können.

Motive von Menschen und Kurzerläuterungen zu den Motiven	Arbeitsbedingungen (Arbeitsumgebung jedes Betriebs) Minimalanforderungen
Intrinsische Motive	
Autonomie (Selbstständiges, selbstbestimmtes Handeln)	Die Arbeitsmittel (Geräte und Einrichtungen) wie auch die relevanten Informationen sind vorhanden, um die Arbeit selbstständig verrichten und im normalen Arbeitsverlauf ohne fremde Hilfe korrigierend eingreifen zu können. Die Arbeitszeiten sind bekannt und können im Rahmen der betrieblichen Regelungen mitbestimmt werden (Pausen, Mittagszeit).
Generativität (Eigenes Wissen und Erfahrungen an andere weitergeben)	Die Arbeitsteams sind altersdurchmisch.
Leistung (Gute Leistungen erbringen)	Die Standardaufgaben und jährlich wiederkehrenden Aufgaben sind klar definiert, bieten eine gewisse Abwechslung und können ohne Über- oder Unterforderung erledigt werden.
Sinnhaftigkeit (Eine bedeutsame Arbeit haben)	Der persönliche Arbeitsbeitrag und das übergeordnete Resultat sind den Mitarbeitenden bekannt. Die Wirkung des persönlichen Beitrags in der Wertschöpfungskette oder in der Systemerhaltung ist nachvollziehbar.
Soziale Kontakte (Kontakte zu anderen Menschen haben)	Soziale Kontakte sind durch die Auftragserledigung und/oder in den Pausen, der Mittagszeit usw. möglich.
Weiterentwicklung (Neue Fertigkeiten und neues Wissen erwerben)	Veränderungen der Anforderungen an die Tätigkeit und den Arbeitsplatz werden on-the-job geschult.
Wertschätzung (Anerkennung erhalten)	Die Arbeit wird durch regelmässige Bezahlung des Grundsalaris „belohnt“.
Extrinsische Motive	
Geltung/Status (Gesellschaftliches Ansehen geniessen)	Geltung und Status ergeben sich aus der Reputation (Bekanntheit und Image) des Unternehmens, der Berufstätigkeit an sich (Berufsrolle), der Funktionsbezeichnung (spezifische Rolle in der Unternehmung) sowie der Abbildung der Unternehmenseinheiten im Organigramm.
Gesundheit (Bei der Arbeit auf die Gesundheit achten)	Der Arbeitsplatz, die Arbeitsmittel und die Arbeitsbelastung sind nicht gesundheitsschädigend.
Macht (Einfluss haben)	Es besteht ein Mitspracherecht innerhalb der Tätigkeit, ein generelles Beschwerderecht, das Recht, Rückmeldungen zu geben sowie die Möglichkeit, Mitglied bei einer Gewerkschaft o.ä. zu werden.
Sicherheit (Existenzsicherung und Sicherung der Zukunft)	Mit dem Grundlohn kann die Existenz gesichert werden. Die gesetzlichen Arbeitsbestimmungen werden eingehalten (Sozialversicherungen).

Abb. 1: Motive und Minimalanforderungen Arbeitsbedingungen

4.2.2 Motive und Anreize Arbeitsbedingungen

In der folgenden Abbildung (Abb. 2) wird aufgezeigt, durch welche Bedingungen die Motive so zufriedengestellt werden können, dass es sich bei den Arbeitsbedingungen um echte Anreize handelt.

Motive von Menschen und Kurzerläuterung zu den Motiven	Arbeitsbedingungen (Arbeitsumgebung jedes Betriebs) Anreize
Intrinsische Motive	
Autonomie (Selbstständiges, selbstbestimmtes Handeln)	Ziele werden zwischen vorgesetzten Stellen und Mitarbeitenden vereinbart. Die Aufgaben können selbstständig geplant und überprüft werden. Wissen und Information sind zugänglich. Die Prioritäten werden selber definiert wie auch der Weg zur Zielerreichung (kein „one best way“). Es können Entscheidungen innerhalb des Aufgabengebietes getroffen werden, und es besteht die Möglichkeit, den Arbeitsplatz nach den eigenen Bedürfnissen einzurichten. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung stimmen überein. Der Einfluss auf die persönliche Zeitgestaltung ist hoch (wie viel in welchem Tempo und wann gearbeitet wird). Home office wird angeboten.
Generativität (Eigenes Wissen und Erfahrungen an andere weitergeben)	Es bestehen Programme und Instrumente, die Generativität fördern (z.B. Mentoring, Tandem-Modell, „Gotte-/Götti-System“ bei der Einführung von Mitarbeitenden, Qualitätszirkel o.ä., Wissensmanagement). Die Generationen- und Altersstruktur ist ausgewogen.
Leistung (Gute Leistungen erbringen)	Es werden herausfordernde, vielseitige aber realistische Ziele gesetzt, die klar (eindeutig), „stimulierend“, konkret und messbar sind und auf die Dauer keine Unter- oder Überforderung nach sich ziehen. Es werden regelmässig Standortgespräche zwischen vorgesetzten Stellen und Mitarbeitenden geführt.
Sinnhaftigkeit (Eine bedeutsame Arbeit haben)	Die eigene Arbeit wird subjektiv als wichtiger Beitrag eingeschätzt (Mehrwert, Nutzen, Wirkung), als Arbeit, die es wert ist, getan zu werden. Der Bezug zur Unternehmensvision ist nachvollziehbar. Die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung werden als nützlich und sinnvoll angesehen. Die Unternehmung wird in ihrem Verhalten und Handeln gegen innen und aussen als fair eingestuft.
Soziale Kontakte (Kontakte zu anderen Menschen haben)	Die Arbeit ermöglicht soziale Kontakte im Team und fördert die Teamzugehörigkeit. Es besteht die Möglichkeit zu formellem und informellem Austausch innerhalb der Unternehmung. Die sozialen Kontakte können arbeitsbedingt innerhalb und ausserhalb der Unternehmung (z.B. Lieferanten, Kundinnen und Kunden) stattfinden. Die räumlichen und infrastrukturellen Bedingungen unterstützen die Kommunikation und damit die soziale Interaktion. Es finden diverse Anlässe für Mitarbeitende statt.
Weiterentwicklung (Neue Fertigkeiten und neues Wissen erwerben)	Es besteht eine Förderung durch interne und externe Weiterbildung (Weiterbildungsreglement) sowie eine Förderung on-the-job (z.B. job enrichment, Stellvertretungsaufgaben, Projektzuteilung oder -mitglied, job rotation, job enlargement) mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aber auch der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Ideen und Verbesserungsvorschläge werden gefördert und umgesetzt. Wissen und Erfahrung wird durch die Schaffung von speziellen Gefässen weitergegeben (Wissensmanagement).

Fortsetzung Abb. 2:

Motive von Menschen und Kurzerläuterung zu den Motiven	Arbeitsbedingungen (Arbeitsumgebung jedes Betriebs) Anreize
Wertschätzung (Anerkennung erhalten)	Die Mitarbeitenden werden respektiert und „gesehen“ (Aufmerksamkeit). Sie erhalten regelmässig konstruktive Rückmeldungen (Lob und Kritik). Es herrscht eine Unternehmens- und Führungskultur ohne Diskriminierung jeglicher Art vor. Die Unternehmensleitung informiert regelmässig und transparent. Spezielle Leistungen werden anerkannt (in Form monetärer Komponenten wie Prämien und Boni oder in Form nicht-monetärer Komponenten wie Ferien, Zeit und Weiterbildung).
Extrinsische Motive	
Geltung/Status (Gesellschaftliches Ansehen geniessen)	Die Unternehmung bietet Laufbahnplanung, Aufstiegsmöglichkeiten und damit verbunden Beförderungen an. Es bestehen Möglichkeiten, sich über offizielle Auftritte, Einsitznahme in internen und externen Kommissionen/Arbeitsgruppen/Projektteams zu profilieren. Es werden je nach Funktion Benefits wie eigenes Büro, Geschäftsauto, Sonderprämien usw. angeboten.
Gesundheit (Bei der Arbeit auf die Gesundheit achten)	Es wird ein Programm für Gesundheitsprävention und -förderung angeboten, welches im Arbeitsalltag integriert werden kann.
Macht (Einfluss haben)	Die Führungspositionen beinhalten Personal-, Führungs- und Finanzentscheide. Die Kompetenzen stimmen auf jeder Mitarbeitendenstufe mit der Verantwortung und der Aufgabe überein und sind schriftlich geregelt (Unterschriftenreglement, Funktionendiagramm, Organisationsreglement). Es besteht ein hoher Einfluss auf Personen und Sachgeschäfte, was die Führung, Steuerung und Kontrolle angeht. Führungspersonen und Mitarbeitende vertreten die Unternehmung nach innen und aussen.
Sicherheit (Existenzsicherung und Sicherung der Zukunft)	Mit der Entlohnung, der Entwicklung der Entlohnung und den Sozialversicherungen mit überobligatorischem Teil wie auch einem unbefristeten Arbeitsvertrag und einem stabilen Arbeitsverhältnis kann die finanzielle Sicherheit der Zukunft (Familie, Alter) gewährleistet werden.

Abb. 2: Motive und Anreize Arbeitsbedingungen

Auch wenn die Arbeitsbedingungen hier pro Motiv zugeteilt sind, gibt es Arbeitsbedingungen, die als Anreiz für diverse Motive gesehen werden können. Beispielsweise kann ein öffentliches Lob die Motive Wertschätzung und Geltung/Status bedienen.

Es ist immer ein Zusammenspiel von Motiven, Arbeitsbedingungen und ihrer subjektiven Bewertung sowie der aktuellen Situation und Befindlichkeit des Menschen. Nicht das Motiv in seiner absoluten Bedeutung sondern das Verhältnis der Bedeutung der Motive untereinander, d.h. im Vergleich, ist relevant.

4.3 Veränderte relative Bedeutung der Motive über die Lebensspanne

Gerade im Zusammenhang mit den zwei beschriebenen Modellen spielt es eine Rolle, ob sich die relative Bedeutung der Motive, d. h. im Vergleich zueinander, über die Lebensspanne verändert. Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, kann bei zunehmendem Alter von einer Motivverschiebung ausgegangen werden.

Die empirische Untersuchung von Grube (2009) zeigt, dass sich die Motive Autonomie, Sinnhaftigkeit, Generativität und Wertschätzung, alles intrinsische Motive, bei älteren Mitarbeitenden linear positiv verändern, also entsprechend wichtiger werden. Linear negativ verändern sich die ausschliesslich extrinsischen Motive Macht und Geltung/Status, und unverändert bleiben die Motive Soziale Kontakte, Leistung und Weiterentwicklung.

Winkler (2005) sagt, dass es Veränderungstendenzen von Eigenschaften im Altersverlauf gibt. Die Angst vor Veränderungen nimmt zu und die Veränderungs- und Risikobereitschaft entsprechend ab. Im Umkehrschluss lässt dies auf eine höhere Gewichtung des Motivs Sicherheit im Sinne von Stabilität schliessen.

Gemäss dem Alterssurvey Wurm, Lampert & Menning (2009; zit. nach Scholz, 2014, S. 6) nimmt die subjektive Bedeutung der Gesundheit mit zunehmendem Alter zu. Zwischen dem Alter 55 und 64 belegt es den 4. Platz und von 65 bis 74 Jahren den 2. Platz, um danach auf den 1. Platz vorzurücken.

Dieser relativen Veränderung der Motive bei älteren Mitarbeitenden ist Rechnung zu tragen, indem die Arbeitsbedingungen speziell beachtet werden, die auf Motiven beruhen, die tendenziell mit dem Alter an Bedeutung gewinnen. Ein motivkongruentes Arbeitsfeld mit entsprechenden Arbeitsbedingungen wird mit zunehmendem Alter immer wichtiger.

Die Motivkongruenz eines Arbeitsfeldes wird von den persönlichen Ressourcen, die sich individuell über die Lebensspanne verändern, beeinflusst. Dies wird in den folgenden Kapiteln 4.4 und 4.5 beschrieben.

4.4 Veränderte persönliche Ressourcen über die Lebensspanne

4.4.1 Definition persönliche Ressourcen

Unter den persönlichen Ressourcen von Menschen verstehe ich ihre Eigenschaften, die kognitiven, psychischen und physischen Fähigkeiten, die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, die Lebens- und Berufserfahrung sowie die Gesundheit ganz allgemein.

4.4.2 Veränderung persönlicher Ressourcen über die Lebensspanne

Die persönlichen Ressourcen älterer Menschen und deren Veränderung über die Lebensspanne sind im Vergleich sehr unterschiedlich. „In einer dynamischen Gesellschaft verlaufen biologische, psychische und soziale Prozesse des Alterns nicht parallel [...]. Je nach beruflichen, familialen und sozialen Lebenserfahrungen und Lebensumständen weisen die späteren Lebensjahre eine andere Prägung aus“ (Clemens, Höpflinger & Winkler, 2005, S. 269). Und Morschhäuser (1999) sagt zum Beispiel: „Arbeiten Menschen über längere Zeit unter hoher Belastung, kann das Altern im Berufsleben problematisch werden. Dies gilt nicht nur für physische sondern auch psychische Belastungen.“

Die Theorie der Entwicklungspsychologie über die Lebensspanne besagt gemäss Schaie, dass die Entwicklung als inter- und intraindividuelle multidirektionaler und multidimensionaler Prozess verstanden wird. Es wird betont, dass es sich um einen lebenslangen Prozess von Veränderungen, bestehend aus Gewinnen und Verlusten und Stabilität handelt (1996; zit. nach Martin & Kliegel, 2014, S. 142).

Die interindividuellen Unterschiede in der intraindividuellen Veränderung weisen auf eine grosse Variabilität innerhalb der Gruppe älterer Menschen hin. Menschen mit steigendem Lebensalter werden nicht gleicher sondern ungleicher. Dies bestätigt auch die Zürcher Längsschnittstudie zur kognitiven Leistung im Alter (ZULU; Zimprich et al., 2008), aus welcher grosse Unterschiede zwischen Personen gleichen Alters ersichtlich sind (Martin & Kliegel, 2014, S. 171 - 173).

Nachdem auf die Heterogenität dieser Altersgruppe hingewiesen worden ist, wird nun der Zusammenhang zwischen Motiven, Motivverschiebung über die Lebensspanne und veränderten persönlichen Ressourcen aufgezeigt.

4.5 Motive, Motivverschiebung und veränderte persönliche Ressourcen

Die Motivverschiebung älterer Mitarbeitenden kann mit der von ihnen wahrgenommenen subjektiven Veränderung der persönlichen Ressourcen in Verbindung gebracht werden.

Der Stand der Gesundheit, der beruflichen Kompetenzen, die Möglichkeit, Autonomie im Sinne von Kompensation und Regeneration zu leben sowie die subjektive Sinngebung an Arbeit und Zielerreichung beeinflussen Leistung und individuelle Motivverschiebung. Zudem wirkt sich eine gegenüber dem Umfeld zunehmende „Verletzlichkeit“, wenn es um Wertschätzung, soziale Kontakte und die Wahrnehmung von Sicherheit geht, auf die individuelle Motivverschiebung aus. In den Unterkapiteln 4.5.1 bis 4.5.5 wird näher auf die einzelnen Motive, Motivverschiebungen und veränderten persönlichen Ressourcen eingegangen.

4.5.1 Motive Leistungserbringung, Gesundheit und Weiterentwicklung und veränderte persönliche Ressourcen

Wie die empirische Untersuchung von Grube (2009) zeigt, bleibt die relative Bedeutung des **Leistungsmotivs** über die Lebensspanne **unverändert**. Auch ältere Mitarbeitende wollen leisten und Ziele erreichen. Gemäss Kruse (2011, S. 22) sagt die empirische Literatur, dass die Fähigkeit, die eigenen Möglichkeiten und Grenzen abzuschätzen, mit dem Alter zunimmt. Dies lässt vermuten, dass die folgenden aufgeführten Veränderungen der kognitiven Fähigkeiten individuell wahrgenommen werden:

- Es ist erwiesen, dass die fluide Intelligenz (Intelligenz als Basisprozess der Informationsverarbeitung) bei älteren Mitarbeitenden im Arbeitsprozess abnimmt, dafür jedoch die kristalline Intelligenz (Pragmatik/Intelligenz als Kulturwissen) unverändert bleibt (Baltes, P. & Baltes, M., 1990).
- Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung nimmt ab, dafür nimmt die Berufserfahrung, verbunden mit fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie einem Denken in Zusammenhängen, zu (Clemens, Höpflinger & Winkler, 2005, S. 131 - 132).
- Gemäss der Seattle Longitudinal Study (Schaie, 2005) ergibt das Längsschnitt-Ergebnis der kognitiven Fähigkeiten im Alter 55 bis 65 eine leichte Verbesserung beim Wortschatz. Numerische Fähigkeiten, räumliche Orientierung, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, logisches Denken und verbales Gedächtnis nehmen tendenziell ab.

Im Umgang mit den Ressourcen ist bei älteren Menschen die Fähigkeit zur Minimierung von Verlust und Maximierung von Gewinn zu nennen, wie es im Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (Baltes, P. & Baltes, M., 1990) dargestellt wird. Tendenziell herrscht der Wille vor, das Handlungsergebnis trotz Verlust von Ressourcen zu erreichen, was aufgrund der vorhandenen, erwähnten Ressourcen auch im Bereich des Möglichen liegt.

Dieser Wille zur Leistung und Ergebniserreichung wird auch von Winkler (2005) und Lehr (2007) bestätigt. Winkler (2005, S. 21) hält fest, dass Ältere in der Regel eine Arbeit anders angehen, sie anders planen und ihre Erfahrungen einsetzen. Lehr (2007) bemerkt, dass ältere Mitarbeitende vermehrt Strategien des Energiesparens anwenden, um mit weniger Aufwand dieselben Ergebnisse zu erreichen.

Für die unveränderte Leistungserbringung sind eine als subjektiv wahrgenommene gute Gesundheit und eine Qualifizierung, die den aktuellen Arbeitsanforderungen entspricht, unabdingbar, jedoch nicht immer gegeben.

Gemäss dem Alterssurvey Wurm, Lampert & Menning (2009; zit. nach Scholz, 2014, S. 6) **nimmt** die relative Bedeutung des **Motivs Gesundheit** mit steigendem Alter **zu** (siehe Pkt. 4.3). Leve, Naegele & Sporket (2009, S. 288) benennen das altersbedingte Krankheitsrisiko sowie die Arbeitsbedingungen und Belastungen als Karriererisiko. Dies ist im Kontext von Arbeitsbelastungen über den gesamten Lebenslauf zu betrachten. Schlechte Arbeitsbedingungen erhöhen das Risiko physischer oder psychischer Beeinträchtigungen und das Unfallrisiko (BFS Gesundheitsstatistik 2014, Resultate 2012). Ältere Mitarbeitende sind sich der erhöhten Gesundheitsrisiken bewusst und sind bestrebt, gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen zu vermeiden.

Gerade in Bezug auf das **Motiv Weiterentwicklung**, welches gemäss Grube (2009) von der relativen Bedeutung her über die Lebensspanne **unverändert** bleibt, erhält die Zeitperspektive (subjektives Zeitgefühl) mit Möglichkeit und Grenzen einen höheren Gewichtung. Die eigenen Ressourcen und die Zeit werden als zunehmend begrenzt, also gegenüber früher verändert, wahrgenommen. Dies führt dazu, dass Kosten gegenüber Nutzen, beispielsweise was eine intensive, längere Weiterbildung angeht, sorgfältig abgewogen werden und kurzfristige Ziele in den Vordergrund rücken. Die Abnahme der fluiden Intelligenz und der Geschwindigkeit der Informationsaufnahme verleiht der auf Erfahrung aufbauenden Lernweise, mit kurzen, praxisnahen Lerneinheiten einen hohen Stellenwert. Zentral beim Thema Weiterentwicklung sind

grundsätzlich die Erhaltung der Lernfähigkeit und die Fähigkeit zum „Überlernen“ (Umlernen).

Höpflinger (2013, S. 17) sagt: „Eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit - über das 60. oder 65. Altersjahr hinaus - ist faktisch nur möglich, wenn die vorgängigen beruflichen Phasen erfolgreich bewältigt werden.“ Mit „erfolgreich“ meint Höpflinger in diesem Zusammenhang beruflich-betriebliche Rahmenbedingungen, die die Gesundheit nicht geschädigt haben, und eine berufliche Qualifikation, die sich auf dem neusten Stand befindet.

4.5.2 Motive Geltung/Status, Macht und Sinnhaftigkeit und veränderte persönliche Ressourcen

Die genannte Kosten-Nutzen-Abwägung und die priorisierten kurzfristigen Ziele können mit ein Grund sein, warum die relative Bedeutung der **Motive Geltung/Status** und **Macht** über die Lebensspanne **abnehmen** und diejenige des **Motivs Sinnhaftigkeit zunimmt** (Grube, 2009).

Brinkmann sagt dazu Folgendes (2009, S. 72): „Da die wesentlichen Erfahrungen im Berufsleben von Älteren bereits gemacht wurden, müssen sie nicht mehr sich und anderen etwas beweisen [...]. Konkurrierendes Verhalten kostet psychische Energie und beinhaltet das Risiko des Scheiterns.“ Ältere lassen sich durch einen erhöhten Leistungsdruck und zunehmende Konkurrenz nicht mehr so stark unter Erfolgsdruck setzen (vgl. ebenda, S. 73).

Im Rahmen des Global Workforce Index von Kelly Services (persönliche Mitteilung, Theo Wehner, 16. Juni 2010, Transfertagung an der ETH Zürich aus dem CorVo-Projekt, Präsentation, S. 13) antworteten die über 47-jährigen Schweizer auf die Frage, ob sie bereit wären, für eine sinnvollere Aufgabe ihren Status in der Firma aufzugeben und sogar Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen, zu 68% mit einem eindeutigen „Ja“. Auch Winkler (2005, S. 21) hält fest, „den Sinn der Arbeit zu erkennen, sei für Ältere ein wichtiger Punkt“.

In Norwegen hat die Polizei mit dem „Senioreneinsatzkommando“ einen erfolgreichen Weg gefunden, ehemalige Führungskräfte, ermüdet von der Schreibtischarbeit, vom Vorruhestand abzuhalten und sie zu motivieren, wieder an der Basis zu arbeiten. Es hat sich gezeigt, dass die ehemaligen Führungskräfte ihre Tätigkeit als Polizisten auf Streife als sehr sinnstiftend einschätzen, da sie ihre Erfahrung direkt vor Ort sinnvoll einbringen können (Kruse & Kollwe, 2013, S. 52).

4.5.3 Motiv Autonomie und veränderte persönliche Ressourcen

Das unter Pkt. 4.5.1 erwähnte Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (Baltes, P. & Baltes, M., 1990) kann nur erfolgreich angewendet werden, wenn das Motiv Autonomie befriedigt werden kann. Die relative Bedeutung des **Motivs Autonomie nimmt** über die Lebensspanne **zu** (Grube, 2009). Um die Ziele trotz gewissen Verlusten (abnehmenden Ressourcen) kompensieren zu können, ist Autonomie unabdingbar und nimmt entsprechend einen höheren Stellenwert ein (Müller & Weigl, 2014, S.6). Eigene Prioritäten bei der Arbeitstätigkeit setzen zu können und über einen hohen Einfluss über die Zeitgestaltung zu verfügen, werden wichtiger. Nur unter diesen Bedingungen besteht die Möglichkeit, im eigenen Rhythmus mit weniger Zeitdruck und mit Kurzpausen zu arbeiten und sich generell die nötige Zeit für Regeneration gewähren zu können.

4.5.4 Motive Wertschätzung, Soziale Kontakte und Generativität und veränderte persönliche Ressourcen

Gerade weil bekannt ist, dass die persönlichen Ressourcen über die Lebensspanne abnehmen, auch wenn die Leistungsfähigkeit lange durch Kompensation aufrechterhalten werden kann, werden ältere Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld „verletzlicher“. Sie wollen nicht aufgrund ihres Alters Vorurteilen begegnen müssen und erwarten einen fairen, von Wertschätzung geprägten Umgang. Die relative Bedeutung des **Motivs Wertschätzung nimmt** über die Lebensspanne **zu** (Grube, 2009).

Kruse (2011, S. 23) sagt: „Unternehmen müssen ältere Belegschaften in einer anderen Art und Weise ansprechen, als dies heute der Fall ist. Die Wertschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten wie auch ihrer Wissenssysteme und Handlungsstrategien bildet dabei ein zentrales Element.“ Für M. von Bonsdorff (2014; zit. nach Müller & Weigl, 2014, S. 6) geht faires und unterstützendes Vorgesetztenverhalten mit einer vermehrten Verwendung des Modells der Selektion, Optimierung und Kompensation (Baltes, P. & Baltes, M., 1990) einher. Und nicht zuletzt wird Wertschätzung als effektive externe Ressource im Umgang mit Stress definiert (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014, S. 4).

Die relative Bedeutung des **Motivs Soziale Kontakte** bleibt über die Lebensspanne **unverändert** (Grube 2009). Die erwähnte „Verletzlichkeit“ älterer Mitarbeitender, was Diskriminierung angeht, zeigt sich auch bei den sozialen Kontakten. Ältere Mitarbeitende sind auf soziale Unterstützung und ein tragendes Beziehungsnetz angewiesen. „Die Mehrheit der heute Erwerbstätigen muss eng mit anderen Personen zusammenarbeiten, was hohe soziale Kompetenzen voraussetzt, aber auch zu Mobbing beitragen kann“ (Höpflinger, 2013, S. 7).

Das **Motiv Generativität nimmt** wie die Wertschätzung in der relativen Bedeutung über die Lebensspanne **zu** (Grube 2009). Ältere Berufstätige schätzen Generativitätsmotive vermutlich mehr als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, da sie bei der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen positive Emotionen erleben (Zacher et al., 2009) und das momentane Erleben und Wohlbefinden mit dem Alter wichtiger werden (Carstensen et al., 1999). Es zeugt von einer klugen, umsichtigen und langfristigen Unternehmensführung, wenn Programme installiert sind, die den Wissenstransfer in altersdurchmischten Teams sicherstellen, was auch die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung stützt und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt.

4.5.5 Motiv Sicherheit und veränderte persönliche Ressourcen

Die relative Bedeutung des **Motivs Sicherheit nimmt** über die Lebensspanne **zu** (Winkler, 2005). Auch hier geht es um eine höhere „Verletzlichkeit“ von älteren Mitarbeitenden trotz guter Leistungserbringung durch Kompensation, da die Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit dem Alter erwiesenermassen abnehmen.

Gemäss dem Bundesamt für Statistik wechselten zwischen dem 2. Quartal 2008 und dem 2. Quartal 2009 in der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre gerade noch 2.2% der Mitarbeitenden die Stelle und Mitarbeitende derselben Altersgruppe waren im Jahr 2010 im Durchschnitt seit 17.8 Jahren in ihren Unternehmen tätig (Informationen aus der Demografie, 2012, S. 4).

Gefühlte Arbeitsunsicherheit erhöht das Risiko physischer oder psychischer Beeinträchtigungen und das Unfallrisiko (BFS Gesundheitsstatistik 2014, Resultate 2012, S. 63), was in der Folge zur Veränderung persönlicher Ressourcen führen kann.

5. Methodik

5.1 Recherchen-Arbeit

Die Methode bestand in Recherchen-Arbeit im Internet, in Bibliotheken und Verlagen nach aktuellen Studien, Berichten, Statistiken und Fachliteratur (Bücher, Artikel und Präsentationen aus Vorträgen). Miteinbezogen habe ich speziell auch die Bibliothek von Pro Senectute Schweiz, die Unterlagen des CAS „Gerontologie heute“ und die empfohlene Literaturliste. Zudem habe ich im Bekanntenkreis und im Kreise der Unternehmung informelle Gespräche über das Thema geführt.

Mir ist aufgefallen, dass es viele Vergleiche zwischen jungen und älteren Arbeitnehmenden gibt: im Zusammenhang mit der kognitiven Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmotivation, der Identifikation mit der Unternehmung (Unternehmensbindung), bezüglich innerer Kündigung und Werten. Die Vergleiche sind je nach Studie manchmal auch widersprüchlich, nicht systematisch oder nicht aussagekräftig.

Andere Studien legen den Fokus bei der Gesundheit oder der Arbeitsmotivation ohne jedoch die Motive der Mitarbeitenden zu überprüfen, d.h. es wird hauptsächlich von der Unternehmensperspektive ausgegangen.

Und dann gibt es die Forderungen seitens Verbänden (Schweizerischer Arbeitgeberverband mit der Initiative „arbeitsmarkt45plus“, Resolution KV Schweiz vom 14.6.2014), Bund, Kantonen (Kampagne „Potenzial 50plus“ des Departements Volkswirtschaft und Inneres, Kt. Aargau) an die Unternehmen, die Gruppe der älteren Mitarbeitenden vor allem auch einzustellen und zu fördern.

5.2 Empirische Überprüfung

Mit einer empirischen Überprüfung der Zielgruppe des SRK Kanton Zürich ausserhalb dieser Projektarbeit kann nebst Systematik die Individualität, der Praxisbezug wie auch der Miteinbezug der Mitarbeitenden sichergestellt werden. Jede Person schätzt gute Arbeitsbedingungen. Jede Person ist aber auch einzigartig, was die Bewertung der Motive relativ zueinander angeht, und somit bestehen ganz verschiedene Prioritäten bezüglich Arbeitsbedingungen. Nicht zu unterschätzen ist die subjektive Bewertung der eigenen Ressourcen, welche sich in der Priorisierung der Motive niederschlagen kann. Der Punkt der Nichtlinearität ist miteinzubeziehen, z.B. indem die Befragung in zwei Jahren wiederholt wird.

In der folgenden Darstellung wird das Vorgehen der empirischen Überprüfung beschrieben:

Empirische Überprüfung beim SRK Kanton Zürich mit standardisiertem Fragebogen und einzelner, persönlicher Gesprächsbegleitung, um Begrifflichkeiten zu klären und ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen

Befragung:

4 Personen: 2 Personen im Alter 55 (Fokus motivkongruente Arbeitsbedingungen im Sinne einer Standortbestimmung) und 2 Personen ein paar Jahre vor der Pensionierung (Fokus motivkongruente Arbeitsbedingungen über das ordentliche Pensionsalter hinaus)

Auswahlkriterien (nebst Alter) der zu Befragenden: Freiwilligkeit, Offenheit/Ehrlichkeit, Interesse an und Fähigkeit zur Reflexion sowie grösstmögliche „Unabhängigkeit“

Prozess: Pre-Test / Personenbefragung / Analyse Resultate, Definition weiteres Vorgehen und Massnahmen / Wiederholung der Befragung in 2 Jahren

Schritt 1: Überprüfung der 11 definierten arbeitsbezogenen Motive	Beantworten der Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Könn(t)en alle definierten Motive im Kontext Arbeit erfüllt werden? • Fehlen ein Motiv oder mehrere wichtige arbeitsbezogene Motive?
Schritt 2: Überprüfung der Theorie der Veränderung der Motive über die Lebensspanne	Vornehmen einer subjektiven Rangreihenfolge der Motive: <ul style="list-style-type: none"> • Priorisierung der Motive (Ranking) gemäss aktueller Situation und aktuellem Lebensalter • Priorisierung der Motive (Ranking) in der damaligen Situation mit Lebensalter 30
Schritt 3: Überprüfung des Zusammenhangs der Motivverschiebung über die Lebensspanne und den veränderten persönlichen Ressourcen	Bei der veränderten aktuellen Priorisierung der Motive (im Vergleich zum Lebensalter 30) pro Motiv überprüfen, ob die veränderte relative Bedeutung mit veränderten persönlichen Ressourcen zusammenhängen: <ul style="list-style-type: none"> • Hängt die veränderte aktuelle Priorisierung dieses Motivs mit veränderten persönlichen Ressourcen zusammen (Skala: „ja“, „nein“, „teilweise“)?
Schritt 4: Überprüfung der Theorie der motivkongruenten Arbeitsbedingungen (Vermutung: Die im Ranking priorisierten Motive sind kongruent mit dem Modell der Anreize der Arbeitsbedingungen.)	Zuweisung der Arbeitsbedingungen pro Motiv im Ranking gemäss Modell Minimalanforderungen oder Anreize.
Schritt 5: Überprüfung des Resultats mit der aktuellen Arbeitssituation	Vergleich der ersten 5 Motive: <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Arbeitsbedingungen motivkongruent (Skala: „ja“, „nein“, „teilweise“)? • Weiterer Schritt: Ableitung von möglichen Massnahmen gemäss Antwort
Schritt 6: Überprüfung des Resultats mit der Arbeitssituation zum Zeitpunkt der ordentlichen Pensionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Könnte es Verschiebungen in der Rangreihe der Motive geben (Skala: „ja“, „nein“, „teilweise“)? Vergleich der ersten 5 Motive (angepasst oder unverändert): <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Arbeitsbedingungen motivkongruent (Skala: „ja“, „nein“, „teilweise“)? • Weiterer Schritt: Ableitung von möglichen Massnahmen gemäss Antwort
Grundlage: Vertraulichkeit wahren, Datenschutz gewährleisten	

6. Diskussion

6.1 Vernetzung Motive Mitarbeitende mit ihren Ressourcen und den Arbeitsbedingungen der Unternehmen

In der Diskussion mit der DiskutantIn Prof. Dr. Urte Scholz, anlässlich der Posterpräsentation vom 10. Dezember 2014, und der darauf folgenden schriftlichen Rückmeldung hat sich gezeigt, dass die Rolle der Ressourcen im Zusammenhang mit den motivkongruenten Arbeitsbedingungen nicht ganz klar war. Diesen Teil habe ich nun ausgearbeitet und die Verbindung zur empirischen Fragestellung und den Motiven hergestellt.

Eine Vernetzung zwischen Motiven von Mitarbeitenden, ihren Ressourcen und den Arbeitsbedingungen von Unternehmen habe ich in der Literatur beim „Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen“ (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 138) vorgefunden. Es zeigt die Vernetzung zwischen Beschäftigten mit ihrer Gesundheit und Kompetenz, ihren Werten im Sinne von Einstellungen und Motivation sowie den Arbeitsanforderungen (u.a. Arbeitsinhalt, -mittel und -umfeld) auf. Es unterstreicht die situationsbezogene, ganzheitliche Ermittlung von Verbesserungsmaßnahmen auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden.

Im Rahmen der hier präsentierten Arbeit werden Gesundheit und Kompetenz gemäss dem „Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen“ als persönliche Ressourcen definiert, die genannten Werte als Motive und die Arbeitsanforderungen als Arbeitsbedingungen. Das Anreiz-Modell der motivkongruenten Arbeitsbedingungen (siehe Pkt. 4.2.2) unterscheidet sich jedoch insofern, dass es auf den arbeitsbezogenen Motiven aufbaut. Die arbeitsbezogenen Motive bilden die Basis, welche in der Hierarchie von den persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden beeinflusst werden und durch die individuell angepassten Arbeitsbedingungen zufriedengestellt werden können. Dieses Modell unterstützt das Credo einer „freudvollen und sinnstiftenden Arbeit im Alter“.

Das Anreiz-Modell der motivkongruenten Arbeitsbedingungen macht eine individuelle Passung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitsbedingungen möglich. Es handelt sich um eine aufgabenspezifische Motivation, die auf einem individuellen Motiv- und Ressourcenprofil beruht. Die nachfolgend aufgeführten Instrumente nehmen entweder die Perspektive der Unternehmen oder der Mitarbeitenden ein, führen sie jedoch nicht auf individueller Ebene zusammen.

Für Unternehmen gibt es diverse Möglichkeiten zu überprüfen, wie fit sie für den demografischen Wandel sind: Sei dies in Form von kostenlosen „Demografie-Checks“ (z.B. www.demowerkzeuge.de, www.demografix.ch) oder auch mittels des AGE CERT Qualitätssiegels „Altersgerechte Personalentwicklung“ der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, welches auf einem Selbstcheck basiert (www.agecert.de).

Mitarbeitende können die momentane und zukünftige Anforderungsbewältigung mittels Fragebogen mit dem Messinstrument „Work Ability Index“ (WAI) einschätzen. Das Resultat zeigt, ob, und wenn ja, in welchem Bereich Handlungsbedarf besteht (www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de).

6.2 Herausforderung bei der Umsetzung in die Praxis

Die empirische Überprüfung meiner Fragestellungen verlangt nach einer Kultur des Vertrauens zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Sozial erwünschte Antworten von Mitarbeitenden im Sinne, und etwas überspitzt formuliert, „es ist alles gut wie es ist“, sind nicht zielführend.

Die Herausforderung besteht seitens der Mitarbeitenden auch in der Fähigkeit und dem Willen, die eigene Arbeitssituation und sich selbst zu reflektieren und seitens der Unternehmen, den Willen und die nötige Flexibilität, die Arbeitsbedingungen entsprechend anzupassen.

Für Unternehmen mit zentralisierten und hoch regulierten Abläufen könnte es sich als schwierig erweisen, die betrieblichen Standards mit Einzellösungen in Einklang zu bringen. Je nach Unternehmenskultur und Altersbildern kann es einen längeren Prozess bedeuten, fit für die Demografie zu werden, beispielsweise wenn man die arbeitsbezogenen Motive Wertschätzung, Soziale Kontakte und Generativität in Betracht zieht.

Die angesprochenen Herausforderungen von Struktur und Kultur bei Unternehmen und dem Willen wie auch der Fähigkeit zur Reflektion bei Mitarbeitenden sehe ich beim SRK Kanton Zürich im geringeren Masse. Als mittelständisches Unternehmen mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und einem bewährt pragmatischen Ansatz kann sich die Organisation flexibel auf Einzellösungen einstellen. Die Kultur ist geprägt von den Rotkreuzgrundsätzen, und es herrscht keine Alters- oder sonstige Diskriminierung vor. Die höhere Ausbildung der Mitarbeitenden, vorwiegend auf Stufe Fachhochschule, grösstenteils in den Studienbereichen Soziales/Pädagogik erworben, wie auch ihre Beratungskompetenz sind eine gute Voraussetzung für Transparenz, Ehrlichkeit, Reflektionsfähigkeit und -willen. Aber auch hier ist der Faktor Vertrauen, verbunden mit einer seriösen, sprich auch zeitintensiven Themen-Auseinandersetzung, nicht zu unterschätzen.

Die empirische Überprüfung beim SRK Kanton Zürich ist auf eine Mitarbeitendengruppe fokussiert, die wie erwähnt gut ausgebildet und entsprechend entlohnt ist, zu rund 75% aus Frauen besteht, sozial gut vernetzt und zu ca. 80% in Teilzeitpensen tätig ist. Das Motiv der Sinnhaftigkeit der Arbeit ist durch die Rotkreuzgrundsätze mit dem obersten Grundsatz der Menschlichkeit im Vergleich zu anderen Unternehmen stark ausgeprägt und zieht auch Mitarbeitende an, denen dies besonders wichtig ist. Es stellt eine Mitarbeitendengruppe dar, die im Non Profit - Bereich repräsentativ sein kann, jedoch nicht in der Privatwirtschaft.

Ich empfehle deshalb, eine empirische Überprüfung meiner Fragestellungen auf Unternehmen in der Privatwirtschaft auszuweiten, auch wenn mir bewusst ist, dass die Resultate schlussendlich individuell ausfallen. Aufgrund der verschiedenen Zusammensetzung von Mitarbeitenden bezüglich Bildung, Berufen, persönlicher Ressourcen und Lebensbiografien in Industrie- oder auch Handelsbetrieben im Vergleich zur öffentlichen Hand (Verwaltung, Gesundheitsbereich) oder zu Hilfswerken gehe ich davon aus, dass verschiedene Tendenzen sichtbar werden (Themen Weiterbildung, Gesundheit usw.).

Interessant wäre auch ein Vergleich von empirischen Überprüfungen über die Zeit, da ein Generationen-Effekt nicht ausgeschlossen werden kann. Den Generationen Babyboomer sowie den nachfolgenden Generationen X und Y wird nachgesagt, dass es

Unterschiede in der Bedeutung einzelner arbeitsbezogener Motive gibt, was sich auf Motivhierarchie und Arbeitsbedingungen auswirken würde.

6.3 Arbeit und ältere Mitarbeitende

Beim Modell der motivkongruenten Arbeitsbedingungen zur Motivation von Mitarbeitenden, die Lebensarbeitszeit auszudehnen, ist mir die mittel- und langfristige Sichtweise ein Anliegen. Die Veränderung soll auf Dauer ausgelegt sein, und ältere Mitarbeitende sollen ernst genommen und nicht je nach Arbeitssituation als „Manövriermasse“ behandelt werden.

Mit Mittel- und Langfristigkeit spreche ich auch „die Älteren von morgen“ an, bei welchen die persönlichen Biografien am Entstehen und sich am Entwickeln sind: Mit dem heutigen Wissen über Gerontologie und der veränderten Zeitperspektive, was die Lebensarbeitszeit angeht, kann eine Biografie anders geplant und mit den persönlichen Ressourcen achtsamer umgegangen werden. Das Anreiz-Modell der motivkongruenten Arbeitsbedingungen kann in verschiedenen Arbeitsphasen und -situationen auch als persönliche Standortbestimmung dienen.

Auf die Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus (Graf, 2011, S. 99) weise ich hier speziell hin. Gerade in der Phase der Reife, mit Gefahr zur Stagnation und Routine, sind die Lernchancen und Herausforderungen neu zu definieren. Die Auseinandersetzung mit dem Anreiz-Modell der motivkongruenten Arbeitsbedingungen kann auch darin resultieren, dass Herausforderungen in den aktuellen Unternehmen aus diversen Gründen nicht mehr gegeben sind. Deshalb ist es wichtig, dass ältere Mitarbeitende ihre berufliche Laufbahn auch extern fortsetzen können und auf dem Stellenmarkt eine reelle Chance haben.

Gemäss Medienmitteilung des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO (23.10.14) hält der OECD-Bericht (2012) zur Situation älterer Arbeitnehmenden in der Schweiz fest, die Situation habe sich in den letzten 10 Jahren verbessert, empfiehlt jedoch eine Stärkung der finanziellen Anreize für längeres Arbeiten, die Beseitigung von Hindernissen für die Rekrutierung älterer Arbeitnehmender und ihrem Verbleib im Arbeitsmarkt sowie die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitskräften. Der grösste Nachholbedarf ortet die OECD bei der Beseitigung von Hindernissen für die Rekrutierung von älteren Arbeitskräften.

Abschliessend sei bemerkt:

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“ Franz Kafka

Auf ältere Mitarbeitende hat niemand gewartet. Aber wir bleiben dran!



7. Literaturverzeichnis

- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P.B. Baltes & M.M. Baltes (Hrsg.), *Successful aging: Perspectives from the behavioural sciences* (S. 1 - 34). New York: Cambridge University Press.
- Becker, M. (2002). *Personalentwicklung* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Böhne, A. (2008). *Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Brinkmann, R. (2009). *Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer*. Berlin: Logos Verlag.
- Bröckermann, R. (2003). *Personalwirtschaft* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. [On-line]. Available: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (2014). *Altersrücktritt und Demografie: Studie zeigt Trend und Bereitschaft zum längeren Arbeiten* [On-line]. Available: <http://www.bsv.admin.ch/aktuell/medien/00120/index.html?lang=de&msg-id=46218>
- Bundesamt für Statistik BFS (2012). *Informationen aus der Demografie. Aktives Altern* [On-line]. Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=4789>
- Bundesamt für Statistik BFS (2014). *Erwerbstätigenquote nach Nationalität, Altersgruppe und Familientyp* [On-line]. Available: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen_quellen/blank/blank/enquete_suisse_sur/08.html
- Bundesamt für Statistik BFS (2014). *Gesundheitsstatistik 2014* [On-line]. Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=5765>
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M. & Charles, S.T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165 - 181.
- Clemens, W., Höpflinger, F. & Winkler, R. (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen*. Bern: Haupt Verlag.
- Dobmann, R. (2006). *Ältere Arbeitnehmende - Bedürfnisse in Bezug auf Arbeit und Pension*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Fairness at work gmbh (2014). *Demographie-Analyse-Instrument für KMU* [On-line]. Available: <http://www.fairness-at-work.ch/umgesetzte-projekte/demografix.html>

- Frerichs, F. & Bögel, J. (2011). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: AGE CERT - Qualitätssiegel altersgerechte Personalentwicklung* (S. 147 - 157). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (2013). *Kurz-Check. Ist Ihr Betrieb für den demografischen Wandel vorbereitet?* [On-line]. Available: <http://www.demowerkzeuge.de/kurz-check/>
- Gesundheitsförderung Schweiz (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. [On-line]. Available: http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Faktenblatt_003_GFCH_2014-10_-_Job-Stress-Index_2014.pdf
- Graf, A. (2011). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 93 - 105). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Grube, A. (2009). *Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung*. Dissertation, Universität Münster, Fachbereich Psychologie.
- Hamamreh, N. (2006). *Motivation und Motivationstheorien*. Berlin: GRIN.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Höpflinger, F. (2013). *Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (50plus) aus soziologischer Sicht* [On-line]. Available: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Arbeit50plus.pdf>
- Höpflinger, F. (2014). *Soziodemographische Entwicklungen des Alterns - Auswirkungen auf Lebensläufe von Frauen und Männern*. Ausbildungsskript CAS „Gerontologie heute“.
- Holtbrügge, D. (2004). *Personalmanagement*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Ilmarinen, J. & Toumi, K. (2004). Past, present and future of work ability. In: Ilmarinen, J. & Lethinen, S. (Hrsg.). *People and Work Research Reports* 65. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, S. 1 - 25.
- Kruse, A. (2011). Jünger ist nicht gleich besser. *ZESO* 3/11 **SCHWERPUNKT**, 22 - 23.
- Kruse, A. & Kollwe, C. (2013). Personalmanagement. Arbeitsfähigkeit und Motivation älterer Mitarbeitender im öffentlichen Dienst erhalten. *Pro Alter*, Mai/Juni 2013, 48 - 53.
- Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns*. Wiebelsheim: Quelle & Meyer Verlag.
- Leve, V., Naegele, G. & Sporket, M. (2009). Rente mit 67. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 4, 287 - 291.
- Lichtsteiner, R.A. (2004). Die Leistung älterer Mitarbeiter. In Cranach von, M., Schneider, H.-D., Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.). (2004). *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle* (S. 149 - 161). Bern: Haupt Verlag.

- Martin, M. & Kliegel, M. (2014). *Psychologische Grundlagen der Gerontologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Morschhäuser, M. (1999). Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H. & Zimmermann, E. (Hrsg.). (1999). *Länger Erwerbstätig - aber wie?* (S. 19 - 70). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Müller, A. & Weigl, M. (2014). Ressourcenorientierte Ansätze alternsgerechter Arbeitsgestaltung. *Informationsdienst Altersfragen*, 41 (2), 3 - 9.
- Murier, T. (2012). Seniorinnen und Senioren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. *Demos* Nr. 2, Mai 2012. Bern: Bundesamt für Statistik.
- Perrig-Chiello, P. & Höpflinger, F. (2009). *Die Babyboomer. Eine Generation revolutioniert das Alter*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Prager, J.U. & Schleter, A. (Hrsg.). (2006). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Prümper, J. & Richenhagen, G. (2011). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In B. Seyfried (Hrsg.), *Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung* (S. 135 - 146). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Schaie, K.W. (2005). The Seattle Longitudinal Study. *Hohn Hopkins Memory Bulletin*, January 28, 25 - 30.
- Scholz, U. (2014). *Subjektive Bedeutung von Gesundheit im Alter*. Ausbildungsskript CAS „Gerontologie heute“.
- Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE (2013). *SAKE in Kürze 2013* [On-line]. Available: <http://issuu.com/sfso/docs/360-1300?e=2969314/8703672>
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2014). *OECD-Bericht zur Situation älterer Arbeitnehmenden in der Schweiz* (2012). [On-line]. Available: <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=de&msg-id=54915>
- Strunz, H. & Dorsch, M (2001). *Management*. München: Oldenbourg Verlag.
- Thomae, H. (1979). The concept of development and life span developmental psychology. In P.B. Baltes & O.G. Brim (Hrsg.), *Life span developmental psychology* (S. 281 - 312). New York: Academic Press.
- von Bonsdorff, M.E., von Bondsorff, M.B., Zhou, Z.E., Kauppinen, M., Miettinen, M., Rantanen, T. & Vanhala, S. (2014). Organizational justice, selection, optimization with compensation, and nurses' work ability. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56 (3), 326 - 330.
- von Rosenstiel, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (3., überarbeitete und ergänzte Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- WAI-Netzwerk Deutschland, Bergische Universität Wuppertal (2012). *Der WAI*. [On-line]. Available: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?der-wai>

- Weigl, M., Müller, A., Hornung, S., Zacher, H. & Angerer, P. (2013). The Moderating Effects of Job Control and Selection, Optimization, and Compensation Strategies on the Age-Work Ability Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 607 - 628.
- Wikipedia (2014): Intrinsisch [On-line]. Available: <http://de.wikipedia.org/wiki/Intrinsisch>
- Winkler, R. (2005). Das wenig gestützte Potenzial der Älteren. Die Person ist entscheidend, nicht das Alter. *BSO - Journal* 3, 19 - 21.
- Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In Clemens, W., Höpflinger, F. & Winkler, R. (Hrsg.). (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgasse, Perspektiven, Visionen* (S. 127 - 154). Bern: Haupt Verlag.
- Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre* (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand Verlag
- Wurm, S., Lampert, T. & Menning, S. (2009). Subjektive Gesundheit. In: Böhm, K., Tesch-Römer, C. & Ziese, T. (Hrsg.), Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes: *Gesundheit und Krankheit im Alter*. Berlin, Robert Koch-Institut.
- Zacher, H. & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging* 24 (2), 487 - 493.
- Zellweger, R (2014). *Beruflich nochmals durchstarten*. [On-line]. Available: http://www.rz-laufbahn.ch/one/upload/pdf/kolumnen2014/kolumne_01_14.pdf
- Zimprich, D., Martin, M., Kliegel, M., Dellenbach, M., Rast, P. & Zeintl, M. (2008). Cognitive abilities in old age: Results from the Zurich Longitudinal Study on Cognitive Ageing. *Swiss Journal of Psychology*, 67 (3), 177-195.

8. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Motive und Minimalanforderungen Arbeitsbedingungen

Abb. 2: Motive und Anreize Arbeitsbedingungen