

Thomas Dittrich

Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter

Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitsbedingungen und Motiven



disserta
Verlag

Thomas Dittrich

Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter: Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitsbedingungen und Motiven

IBuch-ISBN: 978-3-95425-106-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-107-0

Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© disserta Verlag, ein Imprint der Diplomica Verlag GmbH
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1. Einleitung	15
1.1 Forschungsgegenstand, wissenschaftliche und praktische Relevanz	15
1.2 Ziel der Arbeit und Abgrenzung des Themas	16
1.3 Aufbau der Arbeit	17
THEORIE	19
2. Alter und Altern.....	19
2.1 Demografie in Deutschland	19
2.2 Einordnung des Begriffs „ältere Mitarbeiter“	20
2.3 Erwerbstätigkeit im Zeichen der alternden (Erwerbs-)Bevölkerung	22
2.4 Ältere Mitarbeiter: Stereotype und objektive Veränderungen.....	28
2.4.1 Gesundheit	30
2.4.2 Geistige und körperliche Leistungsfähigkeit	31
2.5 Vorteile einer Demografie berücksichtigenden (Unternehmens-)Politik.....	35
3. Arbeitsmotivation.....	37
3.1 Einleitung und Überblick	37
3.2 Bedürfnisse und Motive als Ursprung menschlichen Handelns.....	39
3.3 Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit: Selbstbestimmungstheorie	45
3.4 Generativität	48
3.5 Ausgewählte Motive für die empirische Untersuchung	51
3.6 Die Messung von Motiven.....	56
3.7 Arbeitsbedingungen als Anreiz zur Bedürfnisbefriedigung	57
3.8 Das Job Characteristics Model	60
3.9 Ausgewählte Arbeitsbedingungen für die empirische Untersuchung	66
3.10 Intrinsische Motivation als Resultat von Motiven und Arbeitsbedingungen	68
4. Arbeitszufriedenheit und Commitment	73
4.1 Arbeitszufriedenheit	73
4.2 Commitment	74

5. Ältere Mitarbeiter: Motive, Arbeitsbedingungen, Arbeitsmotivation.....	77
5.1 Arbeitsmotivation und Alter.....	78
5.2 Arbeitszufriedenheit, Commitment und Alter	81
5.3 Arbeitsbezogene Motive und Alter	83
5.3.1 Die Bedeutung der Zeitperspektive.....	83
5.3.2 Extrinsische Motive	85
5.3.3 Das Selbstentfaltungsmotiv.....	87
5.3.4 Das Autonomiemotiv.....	91
5.3.5 Das Affiliationsmotiv	92
5.3.6 Das Generativitätsmotiv	95
5.4 Arbeitsbedingungen und Alter	97
METHODE, ERGEBNISSE UND DISKUSSION	101
6. Methode	101
6.1 Untersuchungsdesign.....	101
6.2 Fragebogenkonstruktion	102
6.2.1 Operationalisierung der Arbeitsbedingungen.....	102
6.2.2 Operationalisierung der Motive	103
6.2.3 Operationalisierung der Effekte	106
6.2.4 Soziodemografische Variablen	107
6.3 Datenerhebung und -aufbereitung	107
6.4 Item- und Skalenanalyse	109
7. Ergebnisse	118
7.1 Stichprobenbeschreibung (Deskriptive Statistik).....	118
7.2 Überprüfung der Hypothesen (Analytische Statistik).....	121
7.3 Ergebnisse zu weiteren soziodemografischen Variablen	130
7.3.1 Geschlecht	130
7.3.2 Dauer der Betriebszugehörigkeit	131
7.3.3 Funktion.....	135
7.3.4 Bildung.....	138
7.3.5 Art der Tätigkeit.....	139
7.4 Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, Motiven und Effekten.....	145

8. Diskussion	150
8.1 Interpretation der Ergebnisse	150
8.1.1 Intrinsische Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	150
8.1.2 Motive.....	154
8.1.3 Arbeitsbedingungen	161
8.2 Grenzen der Studie	168
8.2.1 Empirische Fehlerquellen: Operationalisierung und Datenerhebung	169
8.2.2 Persönlichkeitsmerkmale und aktuelle Rahmenbedingungen als Störgrößen	172
8.2.3 Kohorteneffekte	174
8.3 Implikationen für Forschung und Praxis.....	178
8.3.1 Schlussfolgerungen für zukünftige Forschung und weiterer Forschungsbedarf	178
8.3.2 Schlussfolgerungen für die Praxis.....	182
9. Zusammenfassung und Fazit	188
Literaturverzeichnis.....	193
Anhang	205
Anhang I: Skalen zur Erfassung der Arbeitsbedingungen, Motive und Effekte	205
Anhang II: Fragebogen.....	209

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Altersaufbau in Deutschland: Vergleich 2011 und Prognose 2041.....	20
Abb. 2:	Arbeitsmarktbilanz in Deutschland von 1991 bis 2055 (IAB, 2007b).....	23
Abb. 3:	Arbeitsmarktbilanz in Ostdeutschland von 1991 bis 2025 (IAB, 2009).....	23
Abb. 4:	Beschäftigungsquote in Deutschland 1998-2008 (IAB, 2009b).....	26
Abb. 5:	Anteil Erwerbspersonen an der Gesamtbevölkerung (Deller & Maxin, 2009).....	27
Abb. 6:	Merkmale der Generativität (McAdams & de St. Aubin, 1992)	49
Abb. 7:	Wechselwirkung zwischen Motiv und Anreizwirkung der Arbeit (eigene Darstellung nach Kleinbeck & Kleinbeck, 2009)	58
Abb. 8:	Das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976).....	61
Abb. 9:	Beziehung zwischen Arbeitsbedingungen und Motivation in Abhängigkeit vom Selbstentfaltungsmotiv und der Zufriedenheit mit Kontextfaktoren (eigene Darstellung nach Schmidt & Kleinbeck, 1983)	63
Abb. 10:	Intrinsische Motivation als Folge der Übereinstimmung affektiver und kognitiver Präferenzen (Kehr, 2004)	69
Abb. 11:	Die drei Komponenten des Commitments (Uthmann, 2004)	75
Abb. 12:	Zusammenhang zwischen Alter, Motiven, Arbeitsbedingungen und Motivation (eigene Darstellung in Anlehnung an Korff et al., 2009a sowie Kooij et al., 2010)	77
Abb. 13:	Histogramm zur Variable Alter	116
Abb. 14:	Anforderungsvielfalt: Mittelwertunterschiede in Abhängigkeit vom Alter	129
Abb. 15:	Ausprägung der Effekte in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit	140
Abb. 16:	Ausprägung der Motive in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit	142
Abb. 17:	Ausprägung der Arbeitsbedingungen in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit	144
Abb. 18:	Einflussfaktoren auf altersbedingte Unterschiede (Rhodes, 1983)	168
Abb. 19:	Wertewandel in Deutschland (Institut Allensbach, Köcher, 2009)	176

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Item-Skala-Statistiken.....	110
Tab. 2:	Komponentenmatrix Arbeitsbedingungen.....	113
Tab. 3:	Komponentenmatrix Motive.....	114
Tab. 4:	Komponentenmatrix Effekte.....	115
Tab. 5:	Test auf Normalverteilung (Variable Alter).....	117
Tab. 6:	Beschreibung der Teilstichproben hinsichtlich Alters- und Geschlechtsverteilung.....	118
Tab. 7:	Beschreibung der Teilstichproben hinsichtlich Betriebszugehörigkeit, Funktion, Tätigkeit und Bildungsniveau.....	119
Tab. 8:	Korrelationsmatrix.....	123
Tab. 9:	Deskriptive Statistik für die Altersgruppen (Variable Generativitätsmotiv).....	124
Tab. 10:	Test der Homogenität der Varianzen (Variable Generativitätsmotiv).....	124
Tab. 11:	Varianzanalyse (Variable Generativitätsmotiv).....	125
Tab. 12:	Post-hoc-Test (Variable Generativitätsmotiv).....	125
Tab. 13:	Deskriptive Statistik für die Altersgruppen (Variable <i>Weitergabe von Wissen</i>).....	127
Tab. 14:	Test auf Homogenität der Varianzen (Variable <i>Weitergabe von Wissen</i>).....	127
Tab. 15:	Varianzanalyse (Variable <i>Weitergabe von Wissen</i>).....	128
Tab. 16:	Post-hoc-Test (Variable <i>Weitergabe von Wissen</i>).....	128
Tab. 17:	Partielle Korrelation Alter - Intrinsische Motivation (Kontrolle Betriebszugehörigkeit).....	131
Tab. 18:	Partielle Korrelation Alter - Arbeitszufriedenheit (Kontrolle Betriebszugehörigkeit).....	132
Tab. 19:	Partielle Korrelation Alter - Commitment (Kontrolle Betriebszugehörigkeit).....	132
Tab. 20:	Partielle Korrelation Alter - Autonomiemotiv (Kontrolle Betriebszugehörigkeit).....	133
Tab. 21:	Partielle Korrelation Betriebszugehörigkeit - Autonomiemotiv (Kontrolle Alter).....	133
Tab. 22:	Partielle Korrelation Alter - Generativitätsmotiv (Kontrolle Betriebszugehörigkeit).....	134
Tab. 23:	Partielle Korrelation Betriebszugehörigkeit - Generativitätsmotiv (Kontrolle Alter).....	134

Tab. 24:	Partielle Korrelation Alter - Weitergabe von Wissen (Kontrolle Betriebszugehörigkeit)	134
Tab. 25:	Partielle Korrelation für Alter, Betriebszugehörigkeit und Funktion	136
Tab. 26:	Korrelationen mit der Funktion in Abhängigkeit von der Altersgruppe	137
Tab. 27:	Korrelationen der drei Effekte in Abhängigkeit von der Altersgruppe	146
Tab. 28:	Korrelationen zwischen Arbeitsbedingungen und intrinsischer Motivation	147

Abkürzungsverzeichnis

bzw. = beziehungsweise

ca. = cirka

d. h. = das heißt

etc. = et cetera

ggf. = gegebenenfalls

i. d. R. = in der Regel

i. e. S. = im engeren Sinn

i. w. S. = im weiteren Sinn

JDS = Job Diagnostic Survey

M = Mean (Mittelwert)

o. g. = oben genannte/n

r_p = Korrelationskoeffizient (nach Pearson)

r_s = Korrelationskoeffizient (nach Spearman)

SD = Standard Deviation (Standardabweichung)

u. a. = unter anderem

vs. = versus

z. B. = zum Beispiel

z. T. = zum Teil

1. Einleitung

1.1 Forschungsgegenstand, wissenschaftliche und praktische Relevanz

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist in aller Munde. Steigende Lebenserwartung und auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenzahlen sorgen dafür, dass es immer mehr alte und immer weniger junge Menschen gibt. Die sozialen Sicherungssysteme, allen voran das Rentensystem, drohen zu kollabieren. Um dies zu verhindern, sieht sich die Politik zunehmen gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, die den Anteil der Erwerbsbevölkerung erhöhen.

Einen kleinen Beitrag dazu könnten die Bemühungen um einen früheren Arbeitseintritt von Schul- und Hochschulabsolventen durch verkürzte Schul- und Studienzeiten leisten. Eine größere Wirkung haben jedoch vermutlich Maßnahmen, die die Erwerbstätigkeit verlängern. In diese Richtung zielen die Abschaffung der staatlichen Unterstützung des vorzeitigen Renteneintritts und die Pläne zu Regelrente mit 67 Jahren. Dadurch wird neben dem Altersdurchschnitt aller Deutschen auch der Altersdurchschnitt der arbeitenden Bevölkerung steigen. Es wird immer mehr ältere Arbeitnehmer¹ geben.

Auch die Unternehmen erkennen, dass sie sich stärker um „die Alten“ kümmern müssen. Dies liegt nicht nur am wachsenden Bewusstsein über den steigenden Altersdurchschnitt, sondern auch an der Erkenntnis, dass aufgrund der sinkenden Schulabgängerzahlen der Nachwuchskräftemangel bei einigen Berufsgruppen zunehmen wird.

Die Demografie und die daraus resultierenden Folgen führten ab den 1990er Jahren zu einer verstärkten Beschäftigung der Forschung mit den älteren Arbeitnehmern. Im Mittelpunkt standen dabei lange Zeit die sich verändernde körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, die die Ausführung bestimmter Tätigkeiten erschwert sowie die höhere Anfälligkeit für Krankheiten und damit einhergehende Fehlzeiten (Behrend, 1992, Naegele, 1992, Lehr, 1997 sowie Frerichs & Naegele, 1998). Dementsprechend

¹ Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Erwerbstätigen in einem Arbeitnehmersverhältnis. Die Begriffe Arbeitnehmer und Mitarbeiter werden synonym verwendet. Die Verwendung der männlichen Schreibweise in dieser Arbeit dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit. Das weibliche Geschlecht ist ausdrücklich eingeschlossen.

waren Forschung und Praxis darauf fokussiert, die Arbeitsfähigkeit (employability) älterer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Schwerpunkte waren die Gesundheitsförderung, physisch und psychisch, eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsanforderungen und -plätze und eine Beteiligung an Weiterbildung (Brosch, 1997, Steiner, 1997).

Anfang der 2000er Jahre kam eine weitere Komponente verstärkt ins Spiel. Neben Gesundheit und Leistungsfähigkeit rückte die Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter in den Fokus (Warr, 2001, Kanfer & Ackermann, 2004). Kritisiert wurden dabei insbesondere Führungskulturen und Personalentwicklungsinstrumente, die sich zumeist an junge, karriereorientierte Arbeitnehmer richteten und die speziellen Bedürfnisse ihrer älteren Kollegen außer Acht ließen (Menges, 2000, Koller & Plath, 2000, Barkholdt, 2001).

Die große Bedeutung der Motivation älterer Mitarbeiter für die Unternehmen resultiert nicht nur aus der Notwendigkeit, Ältere dazu zu bewegen, bis zur Regelaltersrente im Unternehmen zu bleiben. Gleichzeitig muss verhindert werden, dass sie in den letzten Jahren vor der Rente langsam in den Ruhestand gleiten und ihre Leistung trotz vorhandener physischer und psychischer Fähigkeiten reduzieren.²

Trotz der enormen Bedeutung der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmer wird diesem Thema immer noch vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt. Nur relativ wenige Untersuchungen haben sich bisher mit altersbedingten Veränderungen der Arbeitsmotivation beschäftigt.

1.2 Ziel der Arbeit und Abgrenzung des Themas

Da die Motivation auch oder gerade für ältere Mitarbeiter eine große Rolle im Arbeitskontext spielt, ist es Ziel dieser Arbeit herauszufinden, ob ältere Mitarbeiter spezifische Arbeits- und Organisationsfaktoren benötigen, die ihre Motivation beeinflussen. Für die Beantwortung dieser Frage muss zunächst herausgefunden werden, ob sich jüngere und ältere Mitarbeiter hinsichtlich ihrer arbeitsbezogenen Motive, der Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen sowie ihrer Arbeitsmotivation unterscheiden.

² So genanntes Disengagement (Böhne, 2008, S. 23).

Diese Arbeit geht davon aus, dass das Alter einen Einfluss auf die Entwicklung bestimmter Motive hat und diese Motive bei Älteren somit stärker oder schwächer ausgeprägt sind. Dieser Annahme folgend, würden ältere Mitarbeiter auf einzelne Arbeitsfaktoren anders reagieren als jüngere. Bewährte, die Motivation fördernde Maßnahmen seitens der Führungskraft oder der Organisation erzielten dann möglicherweise nicht die gewohnten Erfolge. Arbeitsbedingungen müssten altersspezifisch gestaltet werden.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung könnte für die Praxis abgeleitet werden, welche Maßnahmen von Seiten des Unternehmens und der Führungskräfte notwendig sind, um ältere Mitarbeiter zu motivieren und damit ihre Leistungsbereitschaft bis zum Eintritt in das (erhöhte) Rentenalter zu erhalten oder zu steigern.

Gleichzeitig widmet sich diese Arbeit der Frage, wie motiviert ältere Mitarbeiter bei ihrer Arbeit im Vergleich zu ihren jungen Kollegen sind. Neben der intrinsischen Arbeitsmotivation werden dabei auch verwandte Konstrukte wie die Arbeitszufriedenheit und das Commitment betrachtet.

Die Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es werden nur ausgewählte Motive und Arbeitsfaktoren aus etablierten Theorien abgeleitet und hinsichtlich des Einflusses des Alters untersucht - insbesondere solche, die intrinsische Motivation beeinflussen. Nicht behandelt wird die Frage, welche Motive und welche Arbeitsbedingungen grundsätzlich die größte Bedeutung bei der Arbeit haben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil werden zunächst die Themen Alter und Altern von verschiedenen Seiten beleuchtet. Nach einer kurzen Einführung zur demografischen Entwicklung in Deutschland und einer Einordnung von Altersbegriffen wird die Bedeutung des Alters auf die Erwerbstätigkeit ausführlich dargestellt. Anschließend wird auf bestehende Stereotypen und wissenschaftlich bestätigte Unterschiede in der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit zwischen jungen und alten Menschen im Arbeitskontext eingegangen.

Der darauf folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Arbeitsmotivation. Die Bedürfnisse bzw. Motive und die Arbeitsbedingungen als Entstehungsfaktoren für Arbeitsmotivation werden anhand mehrerer Theorien ausführlich erläutert. Im Fokus stehen dabei die Theorien von Deci und Ryan sowie von Hackman und Oldham und deren postulierten Bedürfnisse bzw. Arbeitsbedingungen. Aus den Theorien werden geeignete Variablen für die folgende empirische Untersuchung abgeleitet. Zum Abschluss des Kapitels folgt eine Beschreibung der Unterschiede zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Im anschließenden Kapitel werden kurz zwei Konstrukte dargestellt, die eng mit der Motivation zusammenhängen: Die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.

Im letzten Theoriekapitel wird der Zusammenhang zwischen dem Alter, den Motiven, Arbeitsbedingungen und der Arbeitsmotivation auf Grundlage zahlreicher Studienergebnisse beleuchtet. Die einzelnen Punkte münden jeweils in Hypothesen, die mittels einer empirischen Studie geprüft werden sollen.

Der empirische Teil dieser Arbeit beginnt mit einer Beschreibung der Untersuchung. Es wird erläutert, wie die aufgeworfenen Hypothesen empirisch überprüft und die theoretischen Konstrukte für die Untersuchung operationalisiert werden. Nach einer Beschreibung der Stichprobe werden die einzelnen Ergebnisse detailliert vorgestellt und ein Bezug zu den aufgestellten Hypothesen genommen.

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Insbesondere wird dabei auf mögliche Störfaktoren und Grenzen eingegangen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Untersuchung werden abschließend Schlussfolgerungen für die Forschung und Praxis gezogen.

THEORIE

2. Alter und Altern

2.1 Demografie in Deutschland

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland steigt seit vielen Jahren an. Dafür gibt es zwei Hauptgründe: Die seit Jahren auf niedrigem Niveau verharrende Geburtenziffer³ und die steigende Lebenserwartung.⁴ Den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes zufolge wird dieser Trend in den nächsten Jahrzehnten anhalten und zu einer deutlichen Verschiebung im Altersaufbau in Deutschland führen (siehe Abbildung 1). Die Zahl der Menschen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren, die heute den Hauptteil der Erwerbsbevölkerung stellen, wird in den kommenden 30 Jahren um mehr als 10 Millionen zurückgehen. Die Zahl der Menschen über 65 Jahre wird um knapp 7 Millionen steigen und dann knapp ein Drittel der Gesamtbevölkerung repräsentieren - gegenüber einem Fünftel heute. Der Altersquotient, der das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter zu der im erwerbsfähigen Alter darstellt, wird von 34 auf 62 steigen. Während heute auf einen Einwohner im nicht erwerbsfähigen Alter drei im erwerbsfähigen kommen, sind es im Jahr 2041 voraussichtlich nur noch 1,5. Dies hat unter anderem zur Folge, dass immer weniger Arbeitende künftig das Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungssystem für eine wachsende Zahl von Leistungsempfängern finanzieren müssen.

³ Es gibt verschiedene Kennzahlen zu den Geburten. Häufig genannt wird die Zahl der Lebendgeborenen je Frau, die zurzeit bei ca. 1,4 stagniert (Statistisches Bundesamt, 2009). Die absoluten Geburtenzahlen sind seit den 1990er Jahren rückläufig, da die Zahl der Frauen im gebärfähigen Alter abnimmt (Statistisches Bundesamt, 2007). Im Jahr 2009 sank die Zahl der Geburten zum Beispiel um 3,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die niedrigen Geburtenzahlen führen u. a. zu einer schrumpfenden Bevölkerung trotz steigender Lebenserwartung. Im Jahr 2009 verstarben 190.000 Menschen mehr, als Kinder geboren wurden (Statistisches Bundesamt, 2010).

⁴ Die Lebenserwartung steigt seit Mitte der 80er Jahre kontinuierlich an. Sie liegt heute bei zirka 77 Jahren für Jungen und 82 Jahren für Mädchen (Menges, 2008, S. 33).

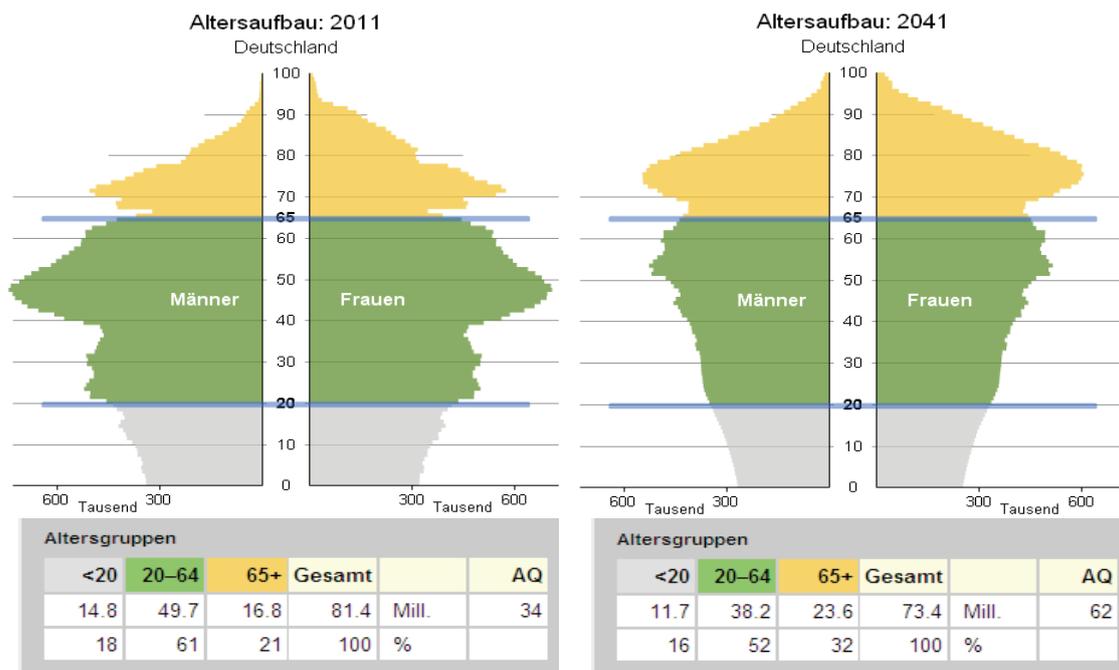


Abb. 1: Altersaufbau in Deutschland: Vergleich 2011 und Prognose 2041⁵

2.2 Einordnung des Begriffs „ältere Mitarbeiter“

Auf den vorhergehenden Seiten wurde bereits von älteren und alten Mitarbeitern gesprochen. Ab wann jedoch zählt ein Arbeitnehmer zu den alten? Der Begriff wird in Forschung und Praxis sehr unterschiedlich abgegrenzt, u. a. in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand, den Rahmenbedingungen der Arbeit oder dem durchschnittlichen Lebensalter der Belegschaft. Der Begriff des älteren Mitarbeiters kann zwischen 40 und 75 Jahren variieren (de Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2009, S. 928). Häufig werden Mitarbeiter ab einem Lebensalter von 50 Jahren als ältere Mitarbeiter bezeichnet. Diese Abgrenzung wird sowohl von der OECD als auch vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit genutzt (OECD, 2005, IAB, 2007a). Menges unterscheidet zwischen alternden Arbeitnehmern zwischen 40 und 55 und älteren zwischen 55 Jahren und dem Renteneintritt. Er bezieht sich dabei auf eine ältere Definition der OECD (Menges, 2000, S. 31). Insbesondere in der englischsprachigen Literatur findet man häufig eine Dreiteilung in „young“, „middle-aged“ und „older workers“ (de Lange et al., 2009, S. 928).⁶ Eine

⁵ Statistisches Bundesamt, 2011. Folgende Annahmen liegen zugrunde: Lebenserwartung 85 Jahre für Jungen und 89,2 Jahre für Mädchen. Geburtenhäufigkeit konstant. 100.000 mehr Einwanderungen als Auswanderungen.

⁶ Siehe dazu auch die Einteilung der Altersgruppen in dieser Arbeit in Kapitel 6.3.

allgemeingültige Definition bzw. Abgrenzung gibt es jedoch nicht, was die Vergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen erschwert.

Einige Autoren kritisieren die alleinige Orientierung am kalendarischen Alter⁷, da sie willkürlich sei (Böhne, 2008, S. 20). Böhne schlägt weitere Alterskriterien vor, u. a. das soziale, funktionale, psychologische, organisationale und subjektive Alter.⁸ Ein Grund für diese erweiterte Altersdifferenzierung ist, dass die Definition von alt auch von weiteren soziodemografischen Faktoren und den damit zusammenhängenden Alterserwartungen abhängt. Je nach Branche, Tätigkeit, Ausbildung und Geschlecht wird ein Mitarbeiter früher oder später zu den Älteren gezählt. So gehört ein Profi-Fußballer mit 30 schon zur älteren Garde (Menges, 2000, S. 32-33).

Eine ausführliche Beschäftigung mit weiteren Altersmerkmalen liegt jedoch weder im zeitlichen Rahmen noch im Fokus dieser Arbeit, da die meisten Studien, die sich mit altersbedingten Veränderungen der Motivation beschäftigen, eine Abgrenzung der Untersuchungsteilnehmer ausschließlich anhand des kalendarischen Alters vornehmen. Es soll jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass eine alleinige Orientierung darauf zur Fehlinterpretation von Zusammenhängen zwischen Alter und anderen Variablen führen kann. Darauf wird am Ende der empirischen Studie in Punkt 8.2 noch einmal eingegangen.

⁷ Auch chronologisches Alter genannt.

⁸ Für nähere Ausführungen siehe Böhne, 2008, S. 17-21 sowie Grube, 2009, S. 4-5.

2.3 Erwerbstätigkeit im Zeichen der alternden (Erwerbs-)Bevölkerung

Über die Auswirkungen des steigenden Durchschnittsalters der Gesamtbevölkerung auf die Erwerbsbevölkerung bzw. das Erwerbspersonenpotenzial⁹ gibt es unterschiedliche Annahmen. Naegele und Böhne sprechen von fehlenden empirischen Bestätigungen dafür, dass der Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung (linear) in der Erwerbsbevölkerung abgebildet wird. Sie führen dies auf die Anwendung von Frühverrentungssystemen wie Altersteilzeit und eine daraus folgende geringere Auswirkung der höheren Lebenserwartung zurück (Naegele, 2001, S. 1, Böhne, 2008, S. 32-33).¹⁰ Stehr vertritt hingegen die Meinung, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter zwischen 55 und 64 in gleichem Maße steigen wird, wie der Anteil dieser Altersgruppe an der Gesamtbevölkerung (Stehr, 2008, S. 56).

Allein die Tatsache, dass die Zahl der jungen Menschen und damit das Angebot jüngerer Arbeitskräfte sinken wird (siehe Abbildung 1) und der entstehende Arbeitskräftemangel u. a. durch den längeren Verbleib älterer Arbeitnehmer kompensiert werden muss, führt zu einem höheren Altersdurchschnitt in den Unternehmen. Wie Abbildung 2 eindrucksvoll zeigt, wird das Erwerbspersonenpotenzial in den nächsten 15 Jahren deutlich sinken, der Arbeitskräftebedarf hingegen leicht steigen. Im Osten Deutschlands ist die Situation noch dramatischer (siehe Abbildung 3). Hier wird die Zahl der grundsätzlich Erwerbsfähigen - unabhängig von deren Qualifikation - kaum noch größer sein, als der Gesamtbedarf. Dies wird in einigen Branchen und Berufszweigen zu einem erheblichen Fachkräftemangel führen. Die Entwicklung kommentiert Fuchs wie folgt: „Derzeit scheiden [in Deutschland, Anm. des Verf.] im Jahr etwa 100.000 Menschen mehr aus dem Arbeitsleben aus als neue hinzukommen. [...] Um 2020 herum, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen, wird der Aderlass größer werden. Dann spüren wir den demografischen Wandel richtig“ (Johann Fuchs zit. in Preuss, 2010, S. 31).

⁹ Als Erwerbspersonenpotenzial wird der Anteil der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren bezeichnet (Buck, 2003, S. 5).

¹⁰ Naegele trifft diese Aussage zu einer Hochzeit dieser staatlich geförderten Maßnahmen. Deren Bedeutung schwindet allerdings zusehends. Böhne weist darauf hin, dass die Beschäftigten trotz einer höheren Lebenserwartung dennoch spätestens mit 65 Jahren in Rente gehen. Diese Aussage wurde inzwischen von der aktuellen Gesetzgebung überholt. In diesem Sinne hat die steigende Lebenserwartung zumindest mittelbar Auswirkungen; wird sie doch als ein Argument für die Erhöhung des Rentenalters angeführt.

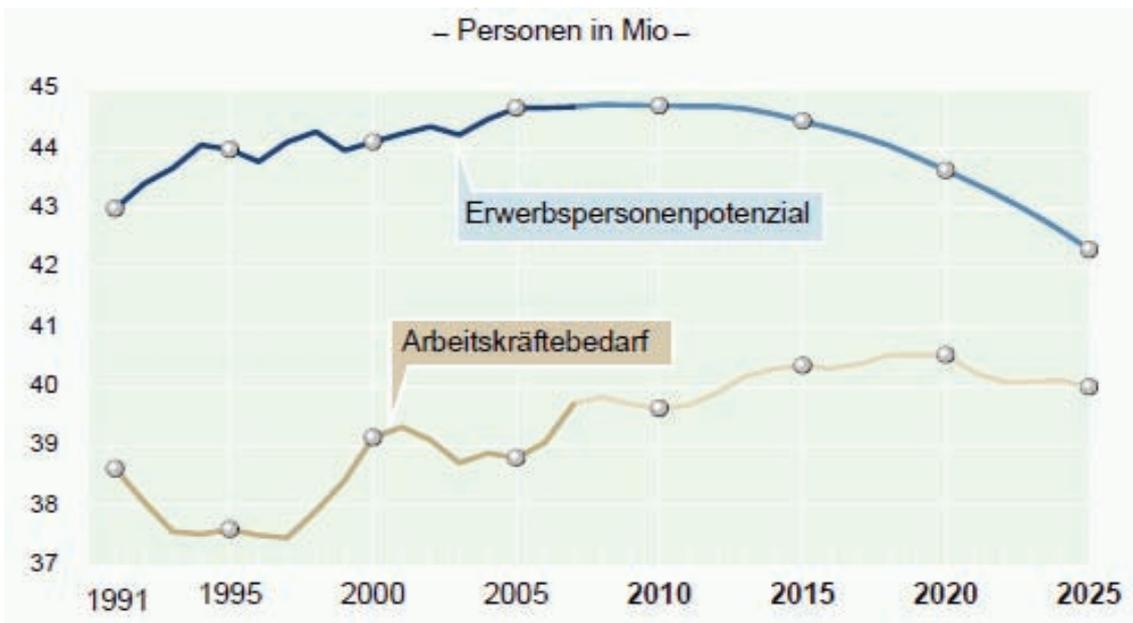


Abb. 2: Arbeitsmarkt看anz in Deutschland von 1991 bis 2025 (IAB, 2007b)

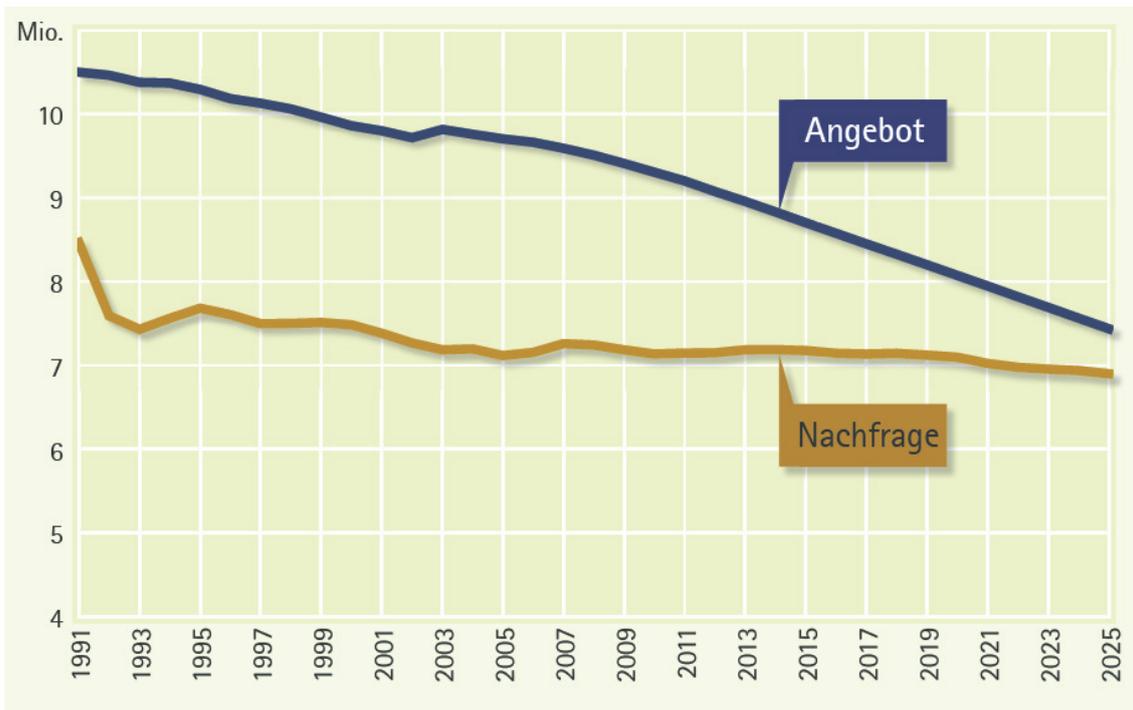


Abb. 3: Arbeitsmarkt看anz in Ostdeutschland von 1991 bis 2025 (IAB, 2009)

Um die Nachfrage nach Arbeitskräften zu befriedigen, muss die Zahl der auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Personen gesteigert werden. Hierzu gibt es mehrere Ansatzpunkte: Die Verkürzung der Ausbildungszeiten für Schul- und Hochschulabsolventen (Stichwort „Bologna-Reform“), die verstärkte Unterstützung von

Frauen mit dem Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Integration ausländischer Arbeitnehmer.¹¹

Das größte Potenzial steckt aber in der Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter bis zur Regelaltersrente. Inzwischen gibt es sogar Bemühungen um eine Arbeitstätigkeit über das Rentenalter hinaus. Die Zielgruppe dieser Forschung wird als Silver Workers bezeichnet. Deller und Maxin schreiben hierzu: „...viele Menschen sind auch jenseits des gesetzlichen Rentenalters leistungsfähig und leistungswillig“ (Deller & Maxin, 2010, S. 9). Eine Beschäftigung über die Ruhestandsgrenzen hinaus lohne sich daher für alle Beteiligten: für die Gesellschaft, die Unternehmen und die betroffenen Menschen selbst. Deller und Maxin plädieren für eine Erweiterung der Diskussion über Beschäftigung im Alter und kritisieren, dass „bestehende Regelungen voraussetzen, dass mit dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters kein Wunsch mehr nach Arbeit besteht“ (Deller & Maxin, 2010, S. 1).

Obwohl die Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen seit rund zehn Jahren wieder ansteigt, liegt sie immer noch unter dem Wert der 1960er und 1970er Jahre. Das Renteneintrittsalter lag in den 1960er Jahren in Deutschland noch deutlich über 64 Jahren und damit mehr als ein Jahr höher als 2008, obwohl die Menschen heutzutage deutlich leistungsfähiger und gesünder sind und die Lebenserwartung gestiegen ist (Wagner, 2010). Seitdem ging die Zahl der Erwerbstätigen über 55 Jahre von über 50 auf rund 35 Prozent in den 1990er Jahren zurück (Zander, 2004, S. 1).

Diese „Entberuflichung des Alters“ (Wollert, 1997, S. 5) hatte mehrere Ursachen. Böhne kategorisiert die Gründe in so genannte Push- und Pull-Effekte. Als Push-Effekte nennt er die sich verschlechternden Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer, z. B. fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, und zunehmende Anforderungen durch Technologisierung sowie die Verdrängung durch jüngere Kollegen in konjunkturell schwierigen Zeiten. Als Pull-Effekte sieht er durch die staatliche Verrentungspolitik geförderte günstige Möglichkeit für ältere Arbeitnehmer, in Rente zu gehen und ein gewandeltes Ruhestandsbewusstsein, in der die berufsfreie Zeit äußerst positiv bewertet wird (Böhne, 2008, S. 37).

¹¹ Die letztgenannte Maßnahme ist in Deutschland bisher wenig erfolgreich umgesetzt worden. Trotz entsprechender Initiativen (z. B. Greencard) ist der angenommene kompensierende Effekt der Zuwanderung von Arbeitnehmern bisher nicht eingetreten.

Die Entwicklung der Beschäftigungsquote seit den 1970er Jahren wurde stark durch Pull-Effekte begünstigt. Aus Sicht der Politik und der Unternehmenslenker war ein früher Eintritt in die Rente lange Zeit gewollt. Für die Einen ging es um geringe Arbeitslosenzahlen, für die Anderen um Kostensenkung und Verjüngung der Belegschaft. Daher wurden die entsprechenden rechtlichen Voraussetzungen geschaffen. Frühverrentung wurde „vielfach sogar gefördert und finanziell versüßt“ (Frerichs, 2000, S. 19). Durch den vorzeitigen Eintritt älterer Arbeitnehmer sollte einerseits der jüngeren Generation der Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtert werden. Andererseits erlaubte man so den als Problemgruppe stigmatisierten älteren Mitarbeitern den Rückzug aus belastenden Arbeitsbedingungen (Frerichs, 2000, S. 19).

In den vergangenen Jahren vollzog sich jedoch ein Paradigmenwechsel in Politik, Gesellschaft und Unternehmen. Das Interesse an der Integration älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben stieg u. a. aufgrund der folgenden Erkenntnisse:

- Die sozialen Sicherungssysteme sind ohne Änderung auf Dauer nicht finanzierbar.
- Die Beschäftigungsquote Jugendlicher leidet zumindest bei normaler Konjunktur nicht grundsätzlich durch die Beschäftigung älterer Mitarbeiter.
- Es mangelt zunehmend an gut ausgebildeten jungen Bewerbern (Backes & Clemens, 2003, S. 67).

Die Möglichkeiten, frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen, wurden eingeschränkt und das Altersteilzeitgesetz im vergangenen Jahrzehnt schrittweise angepasst (Frerichs, 2000, S. 20-21). Zudem zwingen sinkende Alterseinkommen in Relation zu den Lebenshaltungskosten mehr Arbeitnehmer, länger im Beruf zu bleiben (Stehr, 2008, S. 56). Abbildung 4 zeigt die steigende Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen seit Anfang der 2000er Jahre.