

Motivationspotenziale alternder Belegschaften

Prof. Dr. V. Büsch/Prof. Dr. D. Dittrich/
Prof. Dr. U. Lieberum

Gliederung

1. Einleitung
2. Leistungsfähigkeit
3. Leistungsbereitschaft
4. Befragungskonzept
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Ausgewählte Literatur

1. Einleitung

Maßnahmen zum Umgang mit einer veränderten Altersstruktur der Erwerbstätigen

Heute: Alter als Indikator für Personalpolitik

Angebot von z.B. Weiterbildungsmaßnahmen abhängig vom Alter

Vision: Altersneutraler Personalpolitik

Angebot von z.B. Weiterbildungsmaßnahmen unabhängig vom Alter

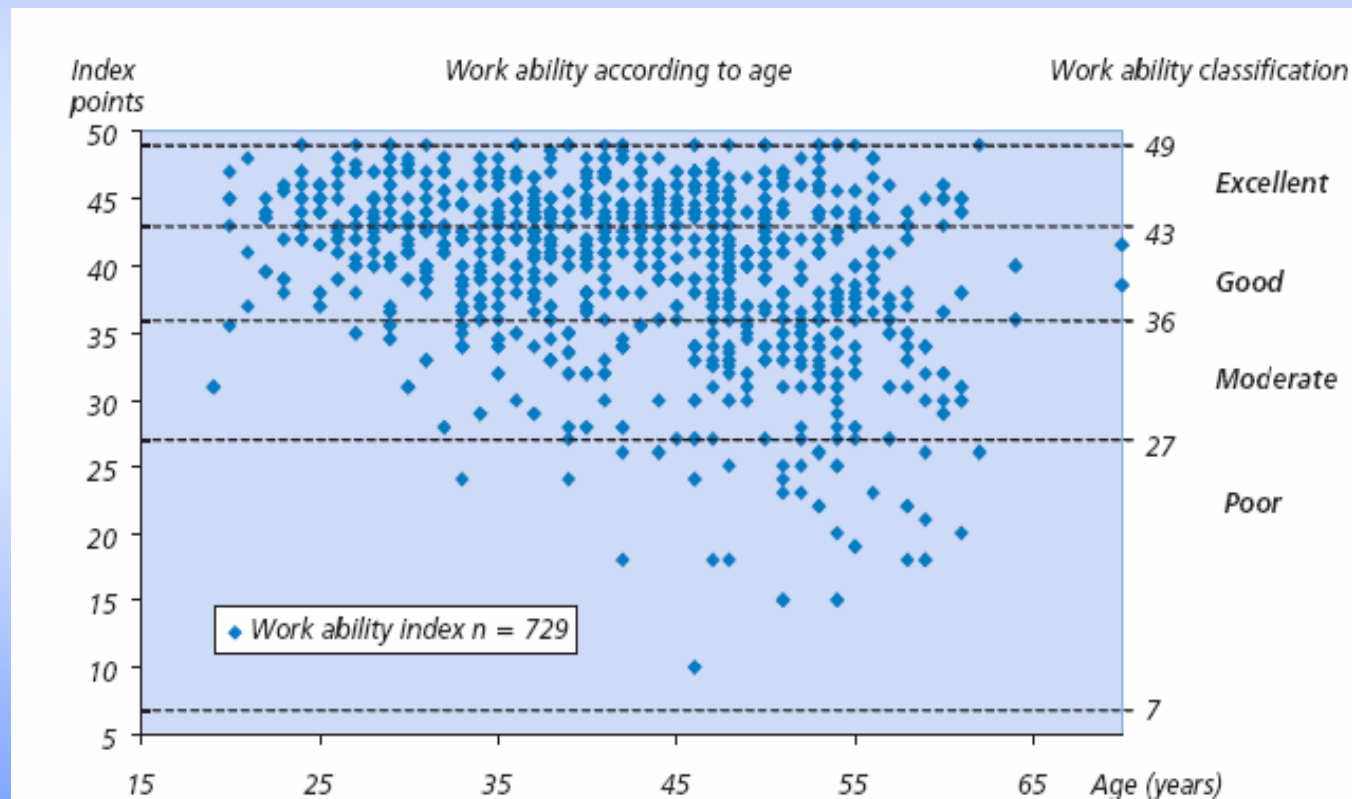
2. Leistungsfähigkeit

„Je höher die Anforderungen an Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit (allerdings ohne Zeitdruck) und je größer die Verantwortung, umso stärker zeigt sich eine zunehmende Leistungsverbesserung bis in das sechste Jahrzehnt hinein. Da hochtechnisierte Arbeitsplätze gerade diese spezifischen Anforderungen stellen, wird der ältere Arbeitnehmer in Zukunft zumindest nicht benachteiligt sein.“

Vgl. Lehr (1990), S.112f.

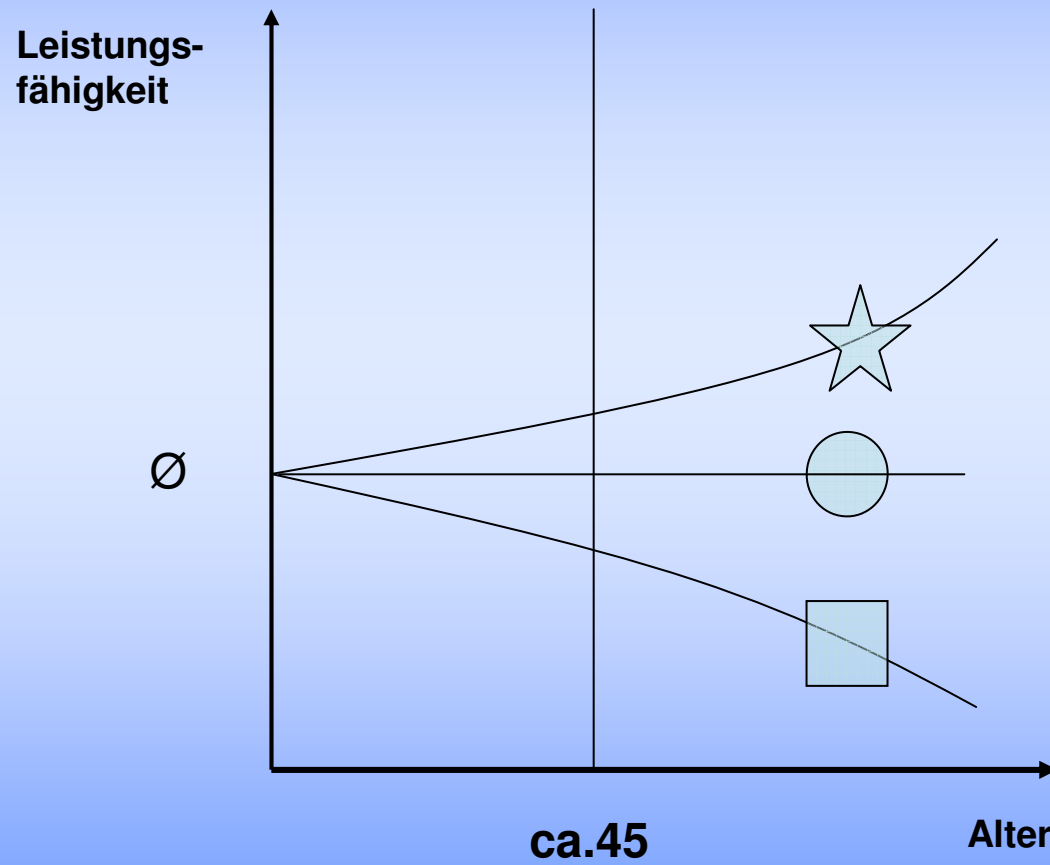
2. Leistungsfähigkeit

Arbeitsbewältigungsindex






Ilmarinen, J. (2005), S.134

2. Leistungsfähigkeit



2. Leistungsfähigkeit

Typologie

		Leistungsbereitschaft		
		niedrig	mittel	hoch
Leistungsfähigkeit	niedrig	Typ I	Typ II	Typ III
	mittel	Typ IV	Typ V	Typ VI
	hoch	Typ VII	Typ VIII	Typ IX
niedrig		Typ I	Typ II	Typ III
mittel		Typ IV	Typ V	Typ VI
hoch		Typ VII	Typ VIII	Typ IX

3. Leistungsbereitschaft

- **Motivation:** Suche nach den Beweggründen für ein bestimmtes Verhalten
- **Motivationstheorien:** Erklärungen für die Richtung, Intensität und Dauerhaftigkeit eines Verhaltens
- **Inhaltstheorien:** Darstellung der zugrunde liegenden Bedürfnisse des Verhaltens
- **Prozesstheorien:** Erklärung des Ablaufes des Verhaltens

3. Leistungsbereitschaft

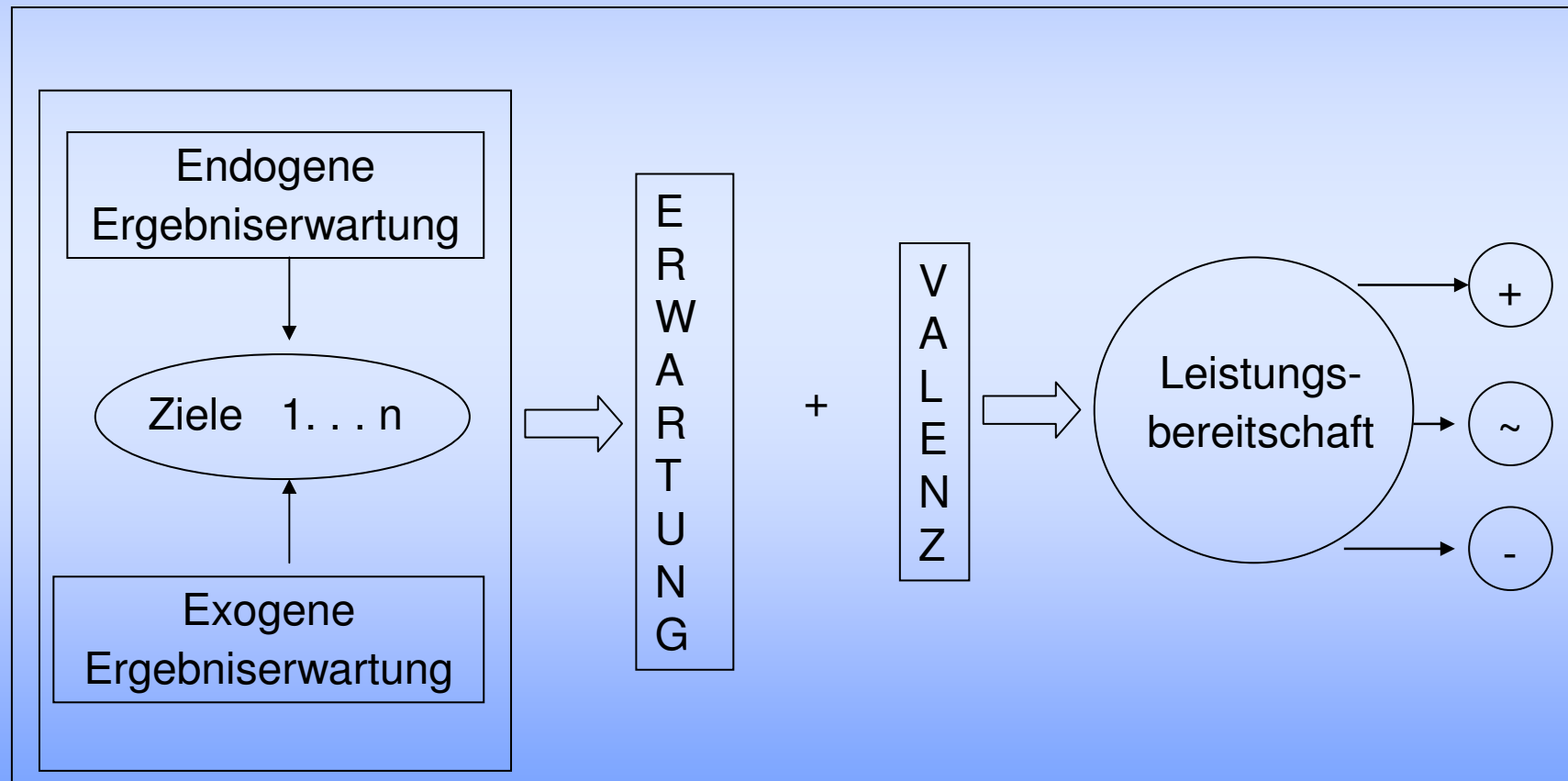
Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie

- **Valenz:** Attraktivität des Ziels
- **Instrumentalität:** Verhalten führt zur Erreichung des Ziels
- **Erwartung:** Subjektive Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte Ziel erreicht werden kann

Quelle: Vgl. Vroom (1964)

3. Leistungsbereitschaft

Modell der Leistungsbereitschaft



4. Befragungskonzept

Hypothese I

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

Hypothese II

„Je höher die Valenz, desto höher die Leistungsbereitschaft“

4. Befragungskonzept

- Durchführung der Befragung im Jahr 2008 von infratest bei 1500 Personen in Privathaushalten in Deutschland im Alter von 55 bis unter 65 Jahren, die abhängig beschäftigt waren oder sind
- Insgesamt konnten 796 Personen in die Auswertung einbezogen werden
- Strukturgleichungsmodell: Für jedes der beschriebenen Konstrukte wurden Einschätzungen von den Befragten zu drei Items abgefragt.

4. Befragungskonzept

Für das Konstrukt „endogene Ergebniserwartung“ sind die folgende Items hinzugezogen worden

- Ich führe immer alle Aufgaben fachgerecht aus
- Ich leiste einen großen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele
- Meine Arbeit bringt eine hohe Verantwortung

4. Befragungskonzept

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

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

4. Befragungskonzept

Das Konstrukt „Valenz“ wurde durch folgende Items erfasst

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

4. Befragungskonzept

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

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

4. Befragungskonzept

In Anlehnung an den WAI von Ilmarinen wurden folgende Fragen zur Leistungsfähigkeit einbezogen

- Wie hoch schätzen Sie Ihre jetzige Leistungsfähigkeit ein?
- Wie hoch war Ihre Leistungsfähigkeit vor fünf Jahren?
- Wie hoch, glauben Sie, wird Ihre Leistungsfähigkeit in fünf Jahren sein?

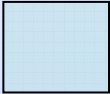


5. Ergebnisse

- Die **endogene Ergebniserwartung** wird am stärksten durch den eigenen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst
- Die **exogene Ergebniserwartung** wird am stärksten durch den Umgang mit Beschwerden und Vorschlägen vom Vorgesetzten determiniert
- Die Identifikation mit den Unternehmenszielen hat das höchste Gewicht für die **Valenz**

5. Ergebnisse

- Zentrale Erkenntnis des **Strukturgleichungsmodells**: die Valenz hat eine signifikant höhere Bedeutung für die Leistungsbereitschaft, als die Ergebniserwartung
- Hohes Einkommen und sinnvolle Tätigkeit sind die wichtigsten Kriterien für Arbeit und Beruf
- Korrelieren aber nicht statistisch signifikant mit der Leistungsbereitschaft
- Identifikation mit den Unternehmenszielen hat die größte Bedeutung

5. Ergebnisse

Leistungs- bereitschaft \ Leistungs- Fähigkeit		niedrig	mittel	hoch
		niedrig	mittel	hoch
niedrig 		57	119	46
mittel 		149	219	73
hoch 		66	47	17

N=793

6. Fazit

- Besonders häufig trifft eine mittlere bis niedrige Leistungsbereitschaft auf eine mittlere bis niedrige Einschätzung der Leistungsfähigkeit
- Durch Maßnahmen, die die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen, kann auch die Leistungsbereitschaft erhöht werden
- Mitarbeiter sind mehr bei der Entwicklung von Zielen bzw. Teilzielen für das Unternehmen einzubeziehen
- Durch geeignete interne Kommunikation kann eine höhere Identifikation mit den Zielen erreicht werden

7. Ausgewählte Literatur

Behrend, Christoph (2002): Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, in: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen.

Kruse, A./Maier, G. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive in: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft

Lawler, E. E., (1969): Job design and employee motivation, in PP, S. 426-435

Lehr, U. (1990): Ältere Arbeitnehmer heute und morgen: Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand in: Späth, L./Lehr, U. (Hrsg.) (1990): Altern als Chance und Herausforderung

Vroom, V. H., (1964): Work and motivation, New York etc.,



- 22. Ich nenne Ihnen im Folgenden einige allgemeine Aspekte der Arbeit und des Berufs.
- Würden Sie mir bitte sagen, was davon Ihnen persönlich am **WICHTIGSTEN** erscheint, was am **ZWEITWICHTIGSTEN** und was am **DRITTWICHTIGSTEN**?
 - A Ein hohes Einkommen
 - B Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - C Aufstiegsmöglichkeiten
 - D Kurze Arbeitszeit und viel Freizeit
 - E Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
 - F Eine sinnvolle Tätigkeit