



Dr. Tanja Rabl, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth, ist z.Zt. an der University of Wisconsin-Madison (USA) tätig. Während ihres Forschungsaufenthalts untersucht sie zusammen mit Professor Barry Gerhart, wie sich Praktiken des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg auswirken.

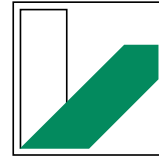
Hintergrund: der Lake Mendota, der an den Campus der University of Wisconsin-Madison angrenzt.

## **Sind ältere Arbeitnehmer unmotiviert?**

### **Neue Studie zur Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer widerlegt Vorurteile und empfiehlt Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung**

„Ältere Arbeitnehmer sind unmotiviert“, lautet ein Vorurteil, das in Deutschland weit verbreitet ist. Aber ist es gerechtfertigt? Dr. Tanja Rabl, Wirtschaftswissenschaftlerin an der Universität Bayreuth, kommt in einer neuen Studie zu einem anderen Ergebnis: Das Lebensalter von Arbeitnehmern steht in keinem bedeutsamen Zusammenhang mit ihrer Motivation, im Unternehmen tatkräftig mitzuarbeiten. Älter zu sein, ist – für sich genommen – keine Ursache dafür, dass die Leistungsbereitschaft nachlässt und der Wille zum Erfolg erlahmt.

Allerdings lässt sich ein indirekter Zusammenhang zwischen Lebensalter und Motivation nachweisen: Wenn ältere Arbeitnehmer im Firmenalltag wiederholt erleben, dass sie allein wegen ihres Alters benachteiligt oder geringgeschätzt werden, verfestigt sich der Eindruck, dass die Unternehmensleitung ihrer Arbeit wenig Rückhalt und Verständnis entgegenbringt. So wächst die Neigung, Misserfolge eigener Initiativen für wahrscheinlich zu halten und zu fürchten. Dies, und nicht allein das Lebensalter, kann den leistungsorientierten Einsatz für das Unternehmen schwächen.



## **Eine empirische Studie auf dem aktuellen Stand der Forschung**

Im Rahmen ihrer Studie hat Rabl, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre, rund 1.250 Arbeitnehmer in sechs großen Unternehmen in Deutschland befragt. Ungefähr die Hälfte gehörte der Gruppe der älteren Arbeitnehmer an (50 bis 64 Jahre), die andere Hälfte einer deutlich jüngeren Altersgruppe (30 bis 40 Jahre). Für die Befragung wurden Unternehmen aus sehr verschiedenartigen Branchen ausgewählt: Mitarbeiter aus der Automobilzulieferindustrie, der Elektroindustrie und der Versicherungswirtschaft nahmen ebenso daran teil wie Arbeitnehmer aus den Bereichen IT-Dienstleistungen, Handel und Abfallwirtschaft.

Im Vorfeld ihrer Untersuchung hat Rabl sich intensiv mit der internationalen Forschungsliteratur auseinandergesetzt. Denn weltweit werden heute Verfahren entwickelt, um die Motivation von Arbeitnehmern möglichst differenziert zu erfassen. Mit Blick auf diese Diskussion hat die Bayreuther Betriebswissenschaftlerin und Psychologin ein eigenes Strukturmodell erarbeitet, in dem sie die folgenden Aspekte systematisch aufeinander bezieht:

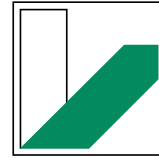
- das Lebensalter der Befragten
- ihre persönlichen Erfahrungen mit Altersdiskriminierung
- die Unterstützung, die sie seitens ihrer Unternehmen erfahren
- die Leistungsmotive der Befragten, insbesondere Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg

Die Zeitschrift „Personnel Review“ hat das Design und die Ergebnisse der Studie unter dem Titel „Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees“ in ihrer jüngsten Ausgabe veröffentlicht.

## **Wie Vorurteile die Motivation älterer Arbeitnehmer schwächen**

Es geschieht keineswegs zwangsläufig, dass ältere Arbeitnehmer den Eindruck gewinnen, ihr Unternehmen sei kaum noch am Erfolg ihrer Arbeit und an ihrer beruflichen Zufriedenheit interessiert. Im Gegenteil, die langfristige Mitarbeit im Unternehmen kann durchaus das Selbstwertgefühl stärken. Zudem haben ältere Mitarbeiter – im Vergleich mit jüngeren Kollegen – oft ein realistischeres Bild von der Zuwendung, die sie von ihrem Unternehmen erwarten können, und werden seltener enttäuscht. Ältere Arbeitnehmer haben also durchaus das Potenzial, eine vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit zu entwickeln, die dann auch ihre Leistungsmotivation stärkt.

Aber diese Chance bleibt ungenutzt, wenn Arbeitnehmer meinen, sie würden aufgrund ihres Alters geringgeschätzt und benachteiligt. Je älter die Arbeitnehmer sind, desto öfter haben sie den Eindruck, wegen ihres Alters diskriminiert zu werden. Sie glauben dann, dass man ihnen nichts mehr zutraut, und scheuen ein offensives, erfolgsorientiertes Verhalten. Unter diesen Umständen aber kann sich eine Abwärtsspirale in Gang setzen: Die



wahrgenommene Altersdiskriminierung lässt die Bereitschaft zur tatkräftigen Mitarbeit schwinden; dadurch wiederum sinkt die Wertschätzung, die ältere Mitarbeiter im Unternehmen erleben; und so wird deren Leistungsmotivation noch schwächer. Das Vorurteil „Ältere Arbeitnehmer sind unmotiviert“ wird zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

## **Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung stärken die Wettbewerbsposition**

Schon heute zeichnet sich ab, dass Unternehmen in Deutschland zunehmend ältere Arbeitnehmer beschäftigen müssen, um der demographischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel zu begegnen. „Deshalb sind die Betriebe gut beraten, wenn sie rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Motivation dieser Mitarbeiter aufrecht zu erhalten,“ erklärt Rabl. „Die Studie macht deutlich, wie wichtig es in diesem Zusammenhang ist, offensiv gegen Altersdiskriminierung vorzugehen. Je seltener ältere Mitarbeiter mit dem Vorurteil konfrontiert werden, dass sie weniger leisten können und weniger leisten wollen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich mit unverminderter Leistungsorientierung für ihr Unternehmen einsetzen. Nachhaltige Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung sind daher ein nicht zu unterschätzendes Instrument, mit dem Unternehmen ihre Position im Wettbewerb verbessern können.“

## **Veröffentlichung:**

Tanja Rabl:  
Age, discrimination, and achievement motives. A study of German employees  
in: *Personnel Review* (2010), Vol. 39, Issue 4, pp. 448 – 467.

## **Kontakt für weitere Informationen:**

Dr. Tanja Rabl  
Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre  
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Universität Bayreuth  
95440 Bayreuth  
E-Mail: [tanja.rabl@uni-bayreuth.de](mailto:tanja.rabl@uni-bayreuth.de)  
→ gilt auch während des Forschungsaufenthalts in den USA

**Text und Redaktion:** Christian Wißler

**Foto:** Dr. Tanja Rabl; Bild in hoher Auflösung zum Download unter:  
[www.uni-bayreuth.de/blick-in-die-forschung/20-2010-Bilder/](http://www.uni-bayreuth.de/blick-in-die-forschung/20-2010-Bilder/)