

Manuela Degner & Robert Seewaldt

Justus-Liebig-Universität Gießen

Berufliche Ziele verändern sich mit dem Alter:

Implikationen für Mitarbeitermotivation und -bindung

Schlüsselwörter: Alter, berufliche Ziele, Arbeitsmotivation, Mitarbeiterbindung

Keywords: Age, work-related goals, work motivation, employee commitment

Zusammenfassung

Angesichts des demografischen Wandels wird es für Unternehmen immer wichtiger, jüngere Mitarbeiter zu binden und ältere Mitarbeiter durch Arbeitsgestaltung zu motivieren. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben sollten altersabhängige Veränderungen in beruflichen Zielen berücksichtigt werden. In dieser Studie untersuchen wir die Inhalte und Merkmale beruflicher Ziele von Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters. Wir befragten 150 Erwerbstätige aus verschiedenen Dienstleistungsberufen (mittleres Alter = 44 Jahre) zu ihren aktuell wichtigsten beruflichen Zielen. Erwerbstätige, die Ziele in den Bereichen betriebliche Zusammenarbeit und Engagement nannten, waren signifikant älter als Personen mit anderen Zielen. Erwerbstätige, die Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung nannten, waren signifikant jünger als Personen mit anderen Zielen. Keine Unterschiede zeigten sich für die Bereiche Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit, Wohlbefinden und neue Herausforderungen; außerdem bestanden keine Zusammenhänge zwischen Alter und den Zielmerkmalen Schwierigkeit, Planung sowie positive und negative Zieleemotionen. Wir empfehlen, ältere Mitarbeiter verstärkt als Mentoren einzusetzen und jüngere Mitarbeiter durch Entwicklungsmöglichkeiten und angemessene Bezahlung zu binden.

Abstract

Work-related Goals Change with Age: Implications for Employee Motivation and Commitment

Demographic changes necessitate that companies commit younger workers and motivate older workers through work design. Age-related changes in work goals should be taken into account when accomplishing these tasks. In this study, we investigated work goal contents and goal characteristics of employees from different age groups. We surveyed 150 employees working in the service sector (average age = 44 years) on their current most important work goals. Employees who stated goals from the areas of teamwork and organizational citizenship were significantly older than employees with other goals. Employees who stated goals from the areas of training and pay were significantly younger than employees with other goals. No age-related differences were found in the goal areas job security, working time, well-being, and new challenges; also, no relationships were found between age and the goal characteristics difficulty, planning, as well as positive and negative goal emotions. We recommend that companies increasingly place older workers in mentoring roles and commit younger workers by providing development opportunities and adequate pay.

1. Einleitung

Demografische Veränderungen werden in den kommenden Jahrzehnten zu einer deutlichen Schrumpfung und Alterung des Erwerbstätigenpotenzials in Deutschland führen (Allmendinger & Ebner, 2006; Lehr & Kruse, 2006). Für Unternehmen wird es deshalb immer wichtiger, jüngere Mitarbeiter langfristig an sich zu binden und ältere Mitarbeiter länger im Erwerbsleben zu halten und zu motivieren (Roth, Wegge, & Schmidt, 2007). Ein wichtiger Ansatzpunkt für innovative, alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung ist die Berücksichtigung von Veränderungen in Persönlichkeit, Motiven und Zielen über die Lebensspanne (Kanfer & Ackerman, 2004). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass jüngere Menschen soziale Situationen eher aufgrund des potentiellen Erwerbs von neuem Wissen, Informationen und anderen „zukunftsträchtigen“ Ressourcen aufsuchen, während für ältere Menschen aufgrund der eingeschränkten zeitlichen Zukunftsperspektive die Suche nach emotional bedeutsamen Erlebnissen und die Bestätigung der eigenen Identität im Vordergrund stehen (Lang & Carstensen, 2002). In dieser Studie gehen wir den Fragen nach, welche *beruflichen Ziele* mit dem Alter wichtiger bzw. weniger wichtig werden und ob es zu Veränderungen in verschiedenen Zielmerkmalen über die Zeit kommt. Berufliche Ziele sind persönliche Zielsetzungen, Projekte und Pläne, die Erwerbstätige im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit, Ihrem Beruf oder Ihrer Karriere haben (Maier & Brunstein, 2001; Roberson, 1989). Wie bei anderen Zielen auch können die Eigenschaften beruflicher Ziele sehr unterschiedlich sein (Frese & Zapf, 1994; Gollwitzer & Brandstätter, 1997). Beispielsweise können sie verschiedene inhaltliche Bereiche der Arbeit betreffen, mehr oder weniger attraktiv und schwierig sein, nur wenig oder viel Handlungsplanung benötigen, und mehr oder weniger mit positiven und negativen Emotionen verbunden sein. Zur Überprüfung unserer Hypothesen befragten wir 150 Erwerbstätige aus verschiedenen Dienstleistungsberufen zu ihren aktuellen beruflichen Zielen und den Merkmalen Zielschwierigkeit, Zielplanung und positive und

negative Zieleemotionen. Aus unseren Ergebnissen leiten wir Handlungsempfehlungen bezüglich Mitarbeiterbindung und -motivation für die von demografischen Veränderungen betroffenen Unternehmen ab. Im folgenden Abschnitt beschreiben wir, wie sich altersbedingte Veränderungen auf den Inhalt und die Merkmale beruflicher Ziele auswirken könnten.

2. Hypothesen

Die Veränderung von Persönlichkeitsstrukturen, Fähigkeiten zur Emotionsregulierung und individuellen Motiven über die Lebensspanne hat vermutlich bedeutsame Auswirkungen auf die beruflichen Ziele und damit die Arbeitsmotivation von Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters (Kanfer & Ackerman, 2004; Roßnagel & Hertel, 2006). Zwei prominente theoretische Ansätze sprechen dafür, dass ältere Erwerbstätige eher berufliche Ziele in den Bereichen Zusammenarbeit, Weitergabe erfahrungsbasierten Wissens sowie Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung positiver Emotionen priorisieren. Jüngere Erwerbstätige dagegen sollten eher Ziele in den Bereichen Wissenserwerb und -erweiterung sowie Verbesserung der eigenen Arbeits- und Beschäftigungssituation verfolgen, selbst wenn diese Ziele mit eher negativen Emotionen bei der Zielverfolgung einhergehen. Laut der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie (SES Theorie) von Carstensen und Kollegen (Carstensen, Isaacowitz, & Charles, 1999) führt die Wahrnehmung der verbleibenden Lebenszeit als unbegrenzt bzw. begrenzt dazu, dass Menschen unterschiedlichen Alters verschiedene Ziele priorisieren. Jüngere Menschen bevorzugen demnach eher langfristig ausgerichtete, informations- und ressourcenbezogene Ziele, die potentielle Erträge in der Zukunft maximieren. Ältere Menschen dagegen sollten eher emotional-bedeutsame und identitätsstabilisierende Ziele bevorzugen, die in der verbleibenden Zeit entweder unmittelbar oder relativ kurzfristig realisiert werden können. Die Forschung zur SES Theorie hat außerdem ergeben, dass ältere Menschen ihre Emotionen besser regulieren können als jüngere Menschen (Carstensen, Pasupathi, Mayr, & Nesselroade, 2000). Wissenschaftler haben dafür

argumentiert, dass sich diese Veränderungen auch auf Ziele und Motivation im Arbeitskontext auswirken könnten (Grube & Hertel, in Druck). Wir vermuten, dass jüngere Menschen im Beruf eher Ziele priorisieren, die mit der Aufnahme neuer Informationen (z.B. Erweiterung des beruflichen Wissens durch Fortbildungen) und der langfristigen Verbesserung ihrer Arbeitssituation (z.B. Verbesserung von Arbeitsplatzmerkmalen wie Bezahlung und Arbeitszeiten). Ältere Mitarbeiter sollten sich dagegen eher berufliche Ziele setzen, die – wie Verbesserungen in der kollegialen Zusammenarbeit und betrieblicher Prozesse – mit der Wiederherstellung positiver Emotionen und der Bestätigung des eigenen Selbstbilds als erfahrene und kompetente Mitarbeiter zusammenhängen.

Aus der Forschung zum Generativitätsmotiv – dem Wunsch, einen Betrag für jüngere Menschen und zukünftige Generationen zu leisten (Erikson, Erikson, & Kivnick, 1989) – ist bekannt, dass ältere Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrung an andere, insbesondere jüngere Personen weitergeben möchten und dadurch positive Emotionen und Selbstbestätigung erfahren (Forstmeier, Uhendorff, & Maercker, 2005; Hopflinger, 2002; Kessler & Staudinger, 2007; McAdams & Logan, 2004). Die stärkere Ausprägung des Generativitätsmotivs im mittleren und hohen Alter sollte dazu führen, dass ältere Erwerbstätige eher berufliche Ziele priorisieren, die mit der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe, der Weitergabe von Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten zusammenhängen (Mor-Barak, 1995). Jüngere Menschen sollten dagegen eher bestrebt sein, ihr berufliches Wissen zu erweitern und neue Fertigkeiten zu erlernen (Kessler & Staudinger, 2007). Insgesamt sprechen die Annahmen von SES Theorie und Generativitätstheorie dafür, dass ältere Erwerbstätige qualitativ andere berufliche Ziele priorisieren als jüngere Erwerbstätige.

Hypothese 1: Ältere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, in denen sie mit anderen zusammenarbeiten, ihr Erfahrungswissen weitergeben sowie positive Emotionen erleben und aufrechterhalten können.

Hypothese 2: Jüngere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, in denen sie ihr Wissen erweitern und sich beruflich verbessern können.

Wie andere Ziele auch lassen sich berufliche Ziele durch verschiedene Merkmale beschreiben (Frese & Zapf, 1994). In diesem Artikel beschränken wir uns aus theoretischen Gründen auf die Untersuchung der aus unserer Sicht potentiell altersabhängigen Merkmale Zielschwierigkeit, Ausmaß der Zielplanung sowie positive und negative Zieleemotionen. Zielschwierigkeit beschreibt das Ausmaß der Anstrengung, das nötig ist, um ein gegebenes Ziel zu erreichen. Zielschwierigkeit ist daher vom allgemeineren Konzept der Zielkomplexität zu unterscheiden (Frese & Zapf, 1994). Schwierige berufliche Ziele wie z.B. die Erreichung einer bestimmten Karriereposition sollten einen längeren Zeitraum für ihre Realisierung benötigen als leichte Ziele, möglicherweise mehrere Jahre oder Jahrzehnte. Da ältere Mitarbeiter nur einen begrenzten Zeitraum vor sich haben, in dem sie ihre beruflichen Ziele realisieren können, vermuten wir, dass sich ältere Erwerbstätige weniger schwierige berufliche Ziele setzen als jüngere Erwerbstätige. Letztere haben noch ihre gesamte berufliche Laufbahn vor sich und können somit tendenziell anspruchsvollere Ziele verfolgen.

Hypothese 3: Ältere Erwerbstätige priorisieren leichtere berufliche Ziele als jüngere Erwerbstätige.

Das Merkmal Zielplanung beschreibt das Ausmaß, wie oft und wie detailliert Personen die einzelnen aufeinander folgenden Arbeitsschritte eines Ziels planen und wie vorausschauend sie somit an der Realisierung des Ziels arbeiten (Frese, van Gelderen, & Ombach, 2000). Ähnlich wie beim Merkmal der Zielschwierigkeit sollten planungsintensive Ziele eher langfristig ausgerichtet sein. Deshalb erwarten wir, dass sich ältere und jüngere Erwerbstätige in dem Ausmaß unterscheiden, in dem sie ihre beruflichen Ziele planen.

Hypothese 4: Ältere Erwerbstätige priorisieren weniger planungsintensive berufliche Ziele als jüngere Erwerbstätige.

Zielemotionen beschreiben, wie sich Personen bei der Arbeit an einem Ziel fühlen (Bagozzi, Baumgartner, & Pieters, 1998). Dabei lassen sich die zwei Dimensionen positive (z.B. Freude, Stolz) und negative Zielemotionen (z.B. Ärger, Schuldgefühle) unterscheiden. Nach der SES Theorie priorisieren ältere Menschen eher emotional positive Ziele, da sie ihre Zukunft als begrenzt wahrnehmen und die Zeit, die ihnen noch verbleibt, positiv erleben möchten. Jüngere Menschen sind dagegen eher bereit, auch schwierige und längerfristige Ziele zu verfolgen, die mit mehr negativen Emotionen verbunden sind. Wir vermuten, dass sich die Aussagen der SES Theorie auch auf den beruflichen Kontext übertragen lassen.

Hypothese 5: Ältere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele, die mit mehr positiven und weniger negativen Emotionen verbunden sind als die beruflichen Ziele jüngerer Erwerbstätiger.

3. Methode

3.1. Stichprobe

Insgesamt nahmen 150 erwerbstätige Gewerkschaftsmitglieder aus verschiedenen Dienstleistungsberufen an der Studie teil. Die Teilnehmer waren durchschnittlich 44 Jahre alt (SD = 10.76; 4 Personen gaben ihr Alter nicht an) und 77 Personen waren weiblich (54.2 Prozent; 8 Personen gaben ihr Geschlecht nicht an). Wir akquirierten die Teilnehmer auf drei verschiedenen Wegen. Über eine computergestützte Zufallsauswahl aus Mitgliederlisten der Gewerkschaft wurden 54 Personen telefonisch befragt, 58 Personen wurden auf einer lokalen Gewerkschaftskundgebung zufällig angesprochen und persönlich befragt, und 38 Personen beteiligten sich an einer Online-Befragung über die Internetseite der Gewerkschaft. Die Teilnehmer der Online-Befragung wurden ebenfalls über das zufällige Verteilen von Handzetteln auf der Gewerkschaftskundgebung angeworben. Die drei Befragungsgruppen unterschieden sich nicht signifikant in Alter und Geschlecht.

3.2. Instrumente

Bei der Erfassung der beruflichen Ziele und der Messung der Zielmerkmale orientierten wir uns an der Vorgehensweise früherer Untersuchungen zu persönlichen arbeitsbezogenen Zielen (Maier & Brunstein, 2001; Roberson, 1989). Auf die offen gestellte Frage „Was sind zurzeit Ihre wichtigsten beruflichen Ziele?“ konnten die Teilnehmer bis zu drei berufliche Ziele nennen. 150 der Teilnehmer nannten mindestens ein berufliches Ziel, 105 Teilnehmer nannten mindestens zwei berufliche Ziele, und 57 Teilnehmer nannten drei berufliche Ziele. Anschließend baten wir die Teilnehmer anzugeben, welches der genannten beruflichen Ziele ihnen derzeit am wichtigsten ist und dieses Ziel im Folgenden genauer einzuschätzen. Wir maßen *Zielschwierigkeit* über ein von Shalley, Oldham und Porac (1987) adaptiertes Item, über das die Teilnehmer die Aussage „Das Erreichen dieses Ziels ist sehr schwierig und herausfordernd“ auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu* bewerteten. Wir maßen *Zielplanung* über ein adaptiertes Item aus Frese, van Gelderen und Ombach (2000). Die Teilnehmer beantworteten die Frage „Wie oft planen Sie Ihr Vorgehen für die Erreichung dieses Ziels?“ auf einer Skala von 1 = *nie* bis 5 = *sehr oft*. Wir maßen *positive und negative Zielemotionen* jeweils anhand der Bewertung vier verschiedener Zielemotionen (Bagozzi et al., 1998). Auf die Frage „Wie fühlen Sie sich zurzeit, wenn Sie an diesem Ziel arbeiten?“ bewerteten die Teilnehmer die Items *freudig*, *glücklich*, *zufrieden* und *stolz* (positive Zielemotionen; $\alpha = .90$) sowie die vier Items *verärgert*, *schuldig*, *enttäuscht* und *besorgt* (negative Zielemotionen; $\alpha = .76$) auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*.

Zusätzlich zu diesen Variablen erhoben wir die Arbeitsplatzmerkmale *Komplexität* und *Handlungsspielraum* über jeweils drei Items (Semmer, Zapf, & Dunckel, 1998), um für Einflüsse des Arbeitskontexts auf die Zielmerkmale zu kontrollieren. Ein Beispielitem für Arbeitskomplexität ist „Erhalten Sie Arbeitsaufträge, die ungewöhnlich und besonders

schwierig sind?“ Ein Beispielitem für Handlungsspielraum ist „Können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie ihre Arbeit erledigen?“ Die internen Konsistenzen waren $\alpha = .71$ für Arbeitskomplexität und $\alpha = .79$ für Handlungsspielraum.

3.2. Analyse

Zur Kategorisierung und Analyse der von den Teilnehmern *priorisierten* beruflichen Ziele übertrugen wir die 150 nominierten wichtigsten beruflichen Ziele der Teilnehmer im Wortlaut auf Karteikarten und legten sie 12 „hypothesenblinden“ Studierenden der Psychologie mit der Bitte vor, sie nach inhaltlicher Ähnlichkeit in mehrere Stapel zu sortieren (Jackson & Trochim, 2002). Die Studierenden durften dabei keine „Rest“-Kategorie bilden, nicht alle Karten einem einzigen Stapel zuordnen oder 150 verschiedene Stapel mit jeweils einer Karte bilden. Zum Abschluss sollten alle Studierenden ihre gebildeten Stapel mit einem prägnanten Stichwort benennen. Die aus dem Sortieren der Karteikarten berechnete Ähnlichkeitsmatrix analysierten wir mittels Clusteranalyse, wobei die Ergebnisse für acht deutlich voneinander abgrenzbare Zielkategorien sprachen, in die sich jeweils sieben bis 27 inhaltlich ähnliche berufliche Ziele einordnen ließen (durchschnittlich 19.38 Ziele pro Kategorie; $SD = 7.54$). Wir benannten die acht Zielkategorien nach gründlicher Durchsicht der einzelnen Ziele in den Kategorien und der Berücksichtigung der von den Studierenden generierten Stichwörter zu den Kategorien. Die Zielkategorien und je drei Beispiele für berufliche Ziele in diesen Kategorien sind in Tabelle 1 dargestellt.

--- bitte Tabelle 1 etwa hier einfügen ---

4. Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt die punktbiserialen Korrelationen (r) zwischen Alter und der Nennung eines Ziels in einer der acht Zielkategorien. Laut unserer Hypothese 1 bevorzugen ältere Erwerbstätige berufliche Ziele in Bereichen, in denen sie mit anderen zusammenarbeiten und ihr Erfahrungswissen weitergeben können sowie positive Emotionen erleben. Jüngere

Erwerbstätige priorisieren laut Hypothese 2 dagegen berufliche Ziele in Bereichen, in denen sie ihr Wissen erweitern und sich beruflich verbessern können. Insgesamt haben sich diese Vermutungen anhand der an unserer Stichprobe gewonnenen Daten bestätigt. Erwerbstätige, die wichtige Ziele aus den Bereichen Zusammenarbeit und betriebliches Engagement nannten, waren signifikant älter als Personen, die andere berufliche Ziele nannten (Zusammenarbeit: $F = 5.13$, $\varepsilon = .19$; betriebliches Engagement: $F = 6.89$, $\varepsilon = .21$, $p < .05$). Dagegen waren Erwerbstätige, die wichtige Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung nannten, signifikant jünger als Personen, die andere Ziele nannten (Weiterbildung: $F = 4.46$, $\varepsilon = .17$; Bezahlung: $F = 6.65$, $\varepsilon = .21$, $p < .05$). Keine signifikanten Altersunterschiede fanden sich in den Zielbereichen Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit, Wohlbefinden und neue Herausforderungen. Es waren jedoch Tendenzen sichtbar, nach denen Erwerbstätige, die Ziele im Bereich Wohlbefinden nannten, älter sind, und Erwerbstätige, die Ziele in den Bereichen Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit und neue Herausforderungen nannten, jünger sind.

--- bitte Tabelle 2 etwa hier einfügen ---

Tabelle 3 zeigt die Korrelationen zwischen demografischen, Arbeitsplatz- und Zielmerkmalen. In den Analysen zur Überprüfung unserer Hypothesen 3 bis 5 kontrollierten wir für Geschlecht und Arbeitsplatzmerkmale. Es bestanden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Alter und Zielschwierigkeit ($\beta = -.10$, *ns.*), Alter und Zielplanung ($\beta = -.15$, *ns.*), Alter und positive Emotionen ($\beta = .01$, *ns.*) sowie Alter und negative Emotionen ($\beta = -.02$, *ns.*). Damit konnten unsere Hypothesen 3, 4 und 5 nicht bestätigt werden. Anschließende Analysen ergaben, dass Ziele im Bereich betriebliches Engagement signifikant mit weniger positiven Emotionen ($F = 5.93$, $\varepsilon = .21$, $p < .05$) und einer höheren Zielschwierigkeit ($F = 6.87$, $\varepsilon = .22$, $p < .05$) zusammenhängen als andere Ziele. Ebenfalls mit weniger positiven Zieleemotionen verbunden waren Ziele aus dem Bereich Arbeitszeit ($F = 4.60$, $\varepsilon = .18$, $p < .05$). Ziele aus dem Bereich Wohlbefinden waren mit weniger

Zielplanung verbunden ($F = 4.48, \epsilon = .18, p < .05$). Es bestanden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den acht Zielbereichen und den Arbeitsplatzmerkmalen Komplexität und Handlungsspielraum.

5. Diskussion

Vor dem Hintergrund sich abzeichnender demografischer Veränderungen in Unternehmen ist es unser Ziel in der vorliegenden Studie, die Inhalte und Merkmale beruflicher Ziele in verschiedenen Altersgruppen zu untersuchen und Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterbindung und -motivation daraus abzuleiten. Unsere Ergebnisse zeigen, dass berufliche Ziele in den Bereichen Zusammenarbeit und betriebliches Engagement eher von älteren Erwerbstätigen priorisiert werden. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter verstärkt in Bereichen einsetzen sollten, die mit kollegialer Zusammenarbeit, Verbesserung des Teamklimas und betrieblichem Engagement zusammenhängen. So könnten beispielsweise innovative und nützliche Arbeitsrollen wie Mentoren, Multiplikatoren und „Unternehmensbotschafter“ (Calo, 2005; Zacher, Felfe, & Glander, 2008) geschaffen werden, um die Fähigkeiten und Motivation der älteren Mitarbeiter in diesen Bereichen verstärkt zu nutzen und für eine längere Zeit im Unternehmen zu halten. Unternehmen sollten auch bei der Leistungsbewertung von älteren Mitarbeitern auf diese Bereiche größeres Gewicht legen und nicht nur auf die Kernarbeitsleistung (Kanfer & Ackerman, 2004). Viele Einzelziele im Bereich betriebliches Engagement betrafen interessanterweise die Verbesserung von organisationalen Prozessen und Strukturen. Eventuell könnten die älteren, erfahrenen Mitarbeiter zu Innovationsprozessen in Unternehmen noch besser beitragen, wenn Unternehmen ihr Engagement in diesem Bereich verstärkt fördern und belohnen würden.

Laut unseren Ergebnissen werden dagegen berufliche Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung eher von jüngeren Erwerbstätigen priorisiert. Da junge und

qualifizierte Fachkräfte in den kommenden Jahren immer stärker nachgefragt werden dürften (Allmendinger & Ebner, 2006), sollten Unternehmen sich mehr darum bemühen, jüngere Mitarbeiter durch Aus-, Weiterbildungs- und vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten an das Unternehmen an sich zu binden. Aufbauend auf den Ergebnissen für ältere Mitarbeiter wäre es auch denkbar, dass Unternehmen diejenigen jüngeren Mitarbeiter, die erfolgreich im Tandem von ihren älteren Kollegen lernen, besonders gute Aufstiegschancen und einen Gehaltsbonus bekommen. Eine weitere Empfehlung an Unternehmen ist, jüngere Mitarbeiter frühzeitig durch angemessene Bezahlung zu binden und zu motivieren.

Keine signifikanten Altersunterschiede, jedoch Tendenzen in die erwartete Richtung, ergaben sich für die Zielbereiche Wohlbefinden, Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit und neue Herausforderungen. Zukünftige Studien sollten untersuchen, unter welchen Bedingungen (z.B. Prestige der Arbeit) auch in diesen Bereichen Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen bestehen. So ist z.B. denkbar, dass ältere Arbeitnehmer in weniger prestigeträchtigen Tätigkeiten ein größeres Bedürfnis nach körperlichem und psychischem Wohlbefinden und Erholung haben als ältere Personen in eher angesehenen Berufen.

Hinsichtlich der Zielmerkmale Schwierigkeit, Ausmaß der Zielplanung und Zieleemotionen konnten wir entgegen unserer Erwartungen keine Zusammenhänge mit dem Alter der Erwerbstätigen zeigen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass wir die Zielmerkmale subjektiv erfasst haben. Die subjektiven Standards älterer Erwerbstätiger hinsichtlich der abgefragten Merkmale könnten sich mit dem Alter ebenso wie die Inhalte ihrer Ziele verschoben haben. Beispielsweise wäre denkbar, dass Ziele, die möglicherweise von jüngeren Mitarbeitern als relativ einfach und positiv wahrgenommen werden (z.B. Arbeitsklima durch gemeinsame Aktivitäten verbessern), im höheren Alter und bei mehr

familiären Verpflichtungen als schwieriger und eher emotional negativ wahrgenommen werden. Zukünftige Studie sollten die Merkmale von Zielen jüngerer und älterer Erwerbstätiger objektiver messen, z.B. durch Experteneinschätzungen.

Eine Stärke unserer Studie liegt darin, dass wir die Teilnehmer offen nach ihren wichtigsten beruflichen Zielen gefragt haben und nicht von einer bestehenden Taxonomie beruflicher Ziele ausgegangen sind (siehe z.B. Roberson, 1989). So hatten wir die Möglichkeit, die tatsächlichen Ziele der Erwerbstätigen zu erfahren und konnten sie anschließend mittels Clusteranalyse sinnvollen übergeordneten Zielkategorien zuordnen. Natürlich bietet die Vorgehensweise in unserer Studie auch Grund für methodische Kritik. Zum einen haben wir uns auf die Analyse eines – des als am wichtigsten nominierten – Ziels jedes Teilnehmers beschränkt und die anderen Ziele nicht berücksichtigt. Diese Vorgehensweise hat dazu geführt, dass einige wichtige Informationen möglicherweise verloren gegangen sind. Andererseits entspricht dieses Vorgehen eher dem Ansatz der SES Theorie, welche Aussagen über die *Priorität* von Zielen macht (Carstensen et al., 1999) und somit erfordert, dass verschiedene Ziele nach ihrer relativen Wichtigkeit geordnet werden. Weiterhin könnten die drei unterschiedlichen Befragungsmethoden zu einer Verzerrung der Ergebnisse, insbesondere der Einschätzung der Zielmerkmale, geführt haben. Jedoch konnten wir mit einer solchen Methodenvielfalt eine relativ große Anzahl Erwerbstätiger aus unterschiedlichen Berufen erreichen. Eine weitere Einschränkung der Studie ist, dass wir nur Gewerkschaftsmitglieder aus dem Dienstleistungsbereich befragt haben und keine repräsentative Stichprobe der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland. Zukünftige Studien sollten unsere Ergebnisse in größeren und vielfältigeren Populationen replizieren. Gerade auf dem Gebiet der altersdifferenzierten Arbeitsgestaltung und -motivation besteht noch viel Forschungsbedarf, um die Anforderungen des demografischen Wandels an Unternehmen besser bewältigen zu können.

Anmerkungen der Autoren

Diese Arbeit besteht aus einem Teil der Diplomarbeit der Erstautorin. Wir danken Herrn Dipl.-Psych. Hannes Zacher und Prof. Dr. Michael Frese von der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Justus-Liebig-Universität Gießen für Ihre Unterstützung bei der Anfertigung dieser Arbeit.

Tabelle 1

Zielkategorien und Beispiele für berufliche Ziele

Zielkategorie (Anzahl der einzelnen Ziele)	Beispiele
1. Zusammenarbeit (25)	„Teamgeist aufrecht erhalten“ „Gute Zusammenarbeit mit meinen Kollegen“ „Arbeitsklima verbessern“
2. Beschäftigungssicherheit (20)	„Unbefristeten Arbeitsvertrag erhalten“ „Sicherung des Arbeitsplatzes“ „Festanstellung“
3. Weiterbildung (17)	„Berufsbegleitendes Studium“ „Mehr Kompetenz erlangen“ „Fachweiterbildung besuchen“
4. Bezahlung (12)	„Lebensunterhalt selbst finanzieren“ „Höherer Verdienst“ „Karriere und Gehaltssteigerung“
5. Betriebliches Engagement (18)	„Arbeitsabläufe verbessern“ „Bessere Effizienz unserer Organisationsstrukturen“ „Fördern und Beratung“
6. Arbeitszeit (7)	„Vollzeit arbeiten“ „Mehr Stunden arbeiten“ „Erhöhung der Arbeitszeit“
7. Wohlbefinden (27)	„Weniger körperliche Belastung“ „Arbeit gesund durchstehen“ „Beruf und Familie in Einklang bringen“
8. Neue Herausforderungen (20)	„Berufliche Selbständigkeit“ „Neuen Anforderungen gerecht werden“ „Aus dem Schichtdienst wechseln“

Tabelle 2

Mittelwerte und Standardabweichungen für Alter in den acht Zielkategorien, sowie F-Werte und punktbiseriale Korrelationen (ϵ) zwischen Alter und beruflichen Zielen

Ziel-Kategorie	Alter: M (SD) Ziel genannt	Alter: M (SD)		F	ϵ
		Ziel nicht genannt			
1. Zusammenarbeit	48.32 (9.53)	43.04 (10.82)		5.13*	.19
2. Beschäftigungssicherheit	41.05 (11.66)	44.40 (10.59)		1.69	.11
3. Weiterbildung	38.82 (9.14)	44.62 (10.81)		4.46*	.17
4. Bezahlung	36.42 (9.52)	44.62 (10.64)		6.65*	.21
5. Betriebliches Engagement	50.06 (7.38)	43.09 (10.91)		6.89*	.21
6. Arbeitszeit	40.14 (9.62)	44.14 (10.81)		.92	.08
7. Wohlbefinden	47.11 (9.55)	43.23 (10.93)		2.90	.14
8. Neue Herausforderungen	41.80 (12.44)	44.29 (10.49)		.92	.08

Anmerkung. N = 146. M = Mittelwert, SD = Standardabweichung. * p < .05.

Tabelle 3

Deskriptive Statistiken und Korrelationen zwischen demografischen, Arbeitsplatz- und Zielmerkmalen

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	8	9
1. Alter	43.95	10.76	-							
2. Geschlecht	1.54	.50	-.05	-						
3. Arbeitskomplexität	3.52	.89	-.02	-.01	(.71)					
4. Handlungsspielraum	3.52	.87	.01	.02	.37**	(.79)				
5. Zielschwierigkeit	3.87	1.10	-.12	-.06	.28**	-.04	-			
6. Zielplanung	3.58	1.12	-.13	.01	.11	-.04	.28**	-		
7. Positive Zieleemotionen	3.24	1.05	.03	-.16	-.07	.28**	-.30**	-.02	(.90)	
8. Negative Zieleemotionen	2.66	.98	-.03	-.04	.17	-.16	.47**	.17	-.53**	(.76)

Anmerkung. N in den einzelnen Zellen variiert zwischen 126 und 143. Für Geschlecht, 1 = männlich, 2 = weiblich.

** $p < .01$.

6. Literatur

- Allmendinger, J., & Ebner, C. (2006). Arbeitsmarkt und demografischer Wandel: Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 227-239.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., & Pieters, R. (1998). Goal-directed emotions. *Cognition and Emotion*, 12(1), 1-26.
- Calo, T. J. (2005). The generativity track: A transitional approach to retirement. *Public Personnel Management*, 34(4), 301-312.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Mayr, U., & Nesselroade, J. R. (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 644-655.
- Erikson, E. H., Erikson, J. M., & Kivnick, H. Q. (1989). *Vital involvement in old age*. New York, NY: W. W. Norton.
- Forstmeier, S., Uhlendorff, H., & Maercker, A. (2005). Diagnostik von Ressourcen im Alter. *Zeitschrift für Gerontopsychologie & -psychiatrie*, 18(4), 227-257.
- Frese, M., van Gelderen, M., & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186-199.
- Grube, A., & Hertel, G. (in Druck). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*.
- Hopflinger, F. (2002). Generativität im höheren Lebensalter: Generationensoziologische Überlegungen zu einem alten Thema [Generative potential in advanced age: Sociological intergenerational considerations of an old topic]. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 35(4), 328-334.
- Jackson, K. M., & Trochim, W. M. K. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational Research Methods*, 5(4), 307-336.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kessler, E.-M., & Staudinger, U. M. (2007). Intergenerational potential: Effects of social interaction between older adults and adolescents. *Psychology and Aging*, 22(4), 690-704.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125-139.
- Lehr, U., & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit - eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 240-247.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042.

- McAdams, D. P., & Logan, R. L. (2004). What is generativity? In E. de St. Aubin, D. P. McAdams & T.-C. Kim (Eds.), *The generative society: Caring for future generations* (pp. 15-31). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Roberson, L. (1989). Assessing personal work goals in the organizational setting: Development and evaluation of the Work Concerns Inventory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 345-367.
- Roßnagel, C., & Hertel, G. (2006). Altersbedingte Unterschiede in Inhalten und im Zustandekommen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60(3), 181-186.
- Roth, C., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2007). Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 99-116.
- Semmer, N., Zapf, D., & Dunckel, H. (1998). Instrument zur streßbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In H. Dunckel (Ed.), *Handbuch der Instrumente zur Arbeitsanalyse*. Zürich: Verlag der Fachvereine Hochschulverlag.
- Shalley, C. E., Oldham, G. R., & Porac, J. F. (1987). Effects of Goal Difficulty, Goal-Setting Method, and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 553-563.
- Zacher, H., Felfe, J., & Glander, G. (2008). Lernen im Team: Zusammenhänge zwischen Personen- und Teammerkmalen und der Leistung von Multiplikatoren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(2), 81-90.