

Hannes Zacher, Manuela Degner, Robert Seevaldt & Michael Frese

Justus-Liebig-Universität Gießen

Jörg Lüdde

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bezirk Mittelhessen

### **Was wollen jüngere und ältere Erwerbstätige erreichen?**

#### **Altersbezogene Unterschiede in den Inhalten und Merkmalen beruflicher Ziele**

*Schlüsselwörter:* Alter, berufliche Ziele, Zielmerkmale

*Keywords:* Age, occupational goals, goal characteristics

*Dieses Manuskript wird in der Zeitschrift für Personalpsychologie veröffentlicht. Es ist eine post-review-pre-publication-Version des Manuskripts. Bitte wenden Sie Sich an die Zeitschrift für Personalpsychologie für die korrekturgelesene Endfassung des Manuskripts.*

Link: <http://www.hogrefe.de/?mod=zeitschriften&action=1&site=pps>

Korrespondenzanschrift: Hannes Zacher, Abteilung für Psychologie,  
Universität Gießen, Otto-Behaghel-Str. 10F, D-35394 Giessen, Deutschland;  
[hannes.zacher@psychol.uni-giessen.de](mailto:hannes.zacher@psychol.uni-giessen.de)

## 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 Herausforderungen sollten altersbezogene Unterschiede 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, Altersspanne 19 bis 60 Jahre) zu ihren wichtigsten beruflichen Zielen. Erwerbstätige, die Ziele im Bereich betriebliches Engagement nannten, waren signifikant älter als Personen mit anderen Zielen. Erwerbstätige, die Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung/Karriere nannten, waren signifikant jünger als Personen mit anderen Zielen. Nachdem für Geschlecht, Bildung und Arbeitsmerkmale kontrolliert wurde, zeigten sich keine altersbezogenen Unterschiede in den Bereichen Zusammenarbeit, Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit, Wohlbefinden und neue Herausforderungen. Außerdem bestanden keine Zusammenhänge zwischen Alter und den Zielmerkmalen Spezifität, Planungsintensität sowie positive und negative Zieleemotionen. Wir empfehlen Unternehmen, älteren Mitarbeitern mehr betriebliches Engagement zu ermöglichen und jüngere Mitarbeiter durch Entwicklungsmöglichkeiten und angemessene Bezahlung zu binden.

## Abstract

## What do Younger and Older Workers Want to Accomplish?

## Age-related Differences in Content and Characteristics of Occupational Goals

Demographic changes necessitate that companies commit younger workers and motivate older workers through work design. Age-related differences in occupational goals should be taken into account when accomplishing these challenges. In this study, we investigated goal contents and goal characteristics of employees from different age groups. We surveyed 150 employees working in the service sector (average age = 44 years, age range 19 to 60 years) on their most important occupational goals. Employees who stated goals from the area of organizational citizenship were significantly older than employees with other goals. Employees who stated goals from the areas of training and pay/career were significantly younger than employees with other goals. After controlling for gender, education, and work characteristics, no age-related differences were found in the goal areas teamwork, job security, working time, well-being, and new challenges. In addition, no relationships were found between age and the goal characteristics specificity, planning intensity, as well as positive and negative goal emotions. We recommend that companies provide older workers with more opportunities for organizational citizenship 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 Erwerbspersonenpotenzials 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 (Deller, Hiekel, Waszak, & Gastreich, 2004; Roth, Wegge, & Schmidt, 2007; Staudinger, Rossnagel, & Voelpel, 2008; Vaupel & Loichinger, 2006). Ein wichtiger Ansatzpunkt für eine altersgerechte, motivierende Arbeitsgestaltung ist die Berücksichtigung von Veränderungen in Persönlichkeit, Interessen und Selbstkonzept über die Erwerbslebensspanne (Grube & Hertel, 2008; Kanfer & Ackerman, 2004). So konnte gezeigt werden, dass für jüngere Menschen der Erwerb von neuem Wissen, Informationen und anderen „zukunftsträchtigen“ Ressourcen im Vergleich zu anderen Zielen einen höheren Stellenwert besitzt, während für ältere Menschen das Erleben von emotional bedeutsamen Ereignissen, die Bestätigung der eigenen Identität und die Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen im Vordergrund stehen (Lang & Carstensen, 2002). In dieser Studie übertragen wir diese Erkenntnisse aus der Lebensspannenpsychologie auf den Arbeitskontext und gehen der Frage nach, welche beruflichen Ziele von jüngeren und von älteren Erwerbstätigen priorisiert werden.

*Berufliche Ziele* sind Anliegen, Projekte und Bestrebungen, die Erwerbstätige im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit, Ihrem Beruf oder Ihrer Karriere verfolgen und in der Zukunft realisieren möchten (Maier & Brunstein, 2001; Roberson, 1989). Wie bei allgemeinen Zielen können die Merkmale beruflicher Ziele sehr unterschiedlich sein (Frese & Zapf, 1994; Gollwitzer & Brandstätter, 1997). Beispielsweise können sie verschiedene inhaltliche Bereiche betreffen, mehr oder weniger spezifisch 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 den Inhalten und Merkmalen ihrer aktuell am wichtigsten beruflichen Ziele.

## 2. Hypothesen

Die Veränderung von Persönlichkeit, Interessen und Selbstkonzept über die Lebensspanne hat vermutlich bedeutsame Auswirkungen auf den Inhalt beruflicher Ziele (Kanfer & Ackerman, 2004; Roßnagel & Hertel, 2006). Zwei theoretische Ansätze sprechen dafür, dass ältere Erwerbstätige eher berufliche Ziele in den Bereichen Zusammenarbeit sowie Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen priorisieren, während jüngere Erwerbstätige eher Ziele in den Bereichen Wissenserwerb und Kompetenzerweiterung sowie Verbesserung der eigenen Beschäftigungssituation priorisieren sollten. Laut der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie von Carstensen und Kollegen (z.B. Carstensen, Isaacowitz, & Charles, 1999) führt die Wahrnehmung der verbleibenden Zeit (im Leben generell, aber auch in Bezug auf die Beendigung von Lebensabschnitten wie Ausbildung oder Beruf) als unbegrenzt oder 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 – auch wenn diese Ziele eher mit negativen Emotionen bei der Zielverfolgung einhergehen. Ältere Menschen dagegen sollten eher emotional-bedeutsame und identitätsstabilisierende Ziele bevorzugen, die in der verbleibenden Zeit entweder unmittelbar oder relativ kurzfristig realisiert werden können.

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 Erfahrungen an andere, insbesondere jüngere Personen weitergeben möchten und dadurch positive Emotionen und

Selbstbestätigung erfahren (Dörner, Mickler, & Staudinger, 2005; Forstmeier, Uhlendorff, & Maercker, 2005; Hopflinger, 2002; Kessler & Staudinger, 2007).

Wir vermuten, dass ältere Erwerbstätige berufliche Ziele im Bereich Zusammenarbeit priorisieren, da sie bei der täglichen Interaktion mit Kollegen emotional-bedeutsame und identitätsstabilisierende Erfahrungen im Arbeitskontext machen können (z.B. anderen helfen oder sich mit ihnen über persönliche Werte und Überzeugungen austauschen). Weiterhin sollten ältere Erwerbstätige Ziele im Bereich Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen priorisieren (z.B. Mitarbeit bei der Verbesserung betrieblicher Prozesse), da bei ihnen das Generativitätsmotiv stärker ausgeprägt ist und sie auf diesem Weg ihr Selbstbild als erfahrene und kompetente Mitarbeiter bestätigen können (Mor-Barak, 1995).

*Hypothese 1a:* Ältere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, die mit Zusammenarbeit zusammenhängen.

*Hypothese 1b:* Ältere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, die mit der Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen zusammenhängen.

Jüngere Erwerbstätige sollten dagegen eher berufliche Ziele priorisieren, die mit dem Erwerb neuen Wissens (z.B. Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen) zusammenhängen, auf welches sie in der Zukunft gewinnbringend zurückgreifen können. Weiterhin vermuten wir, dass jüngere Erwerbstätige eher Ziele im Bereich eigene berufliche Verbesserung (z.B. höhere Bezahlung oder Beförderung) priorisieren, da sie auf diesem Weg ihren materiellen Status in der noch vor ihnen liegenden Zeit verbessern können.

*Hypothese 2a:* Jüngere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, die mit der Erweiterung von Wissen zusammenhängen.

*Hypothese 2b:* Jüngere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele in Bereichen, die mit beruflicher Verbesserung zusammenhängen.

Berufliche Ziele können anhand verschiedener Merkmale beschrieben werden (Frese & Zapf, 1994). Der Zusammenhang zwischen Alter und wichtigen Zielmerkmalen wie dem Ausmaß der Zielplanung und Zielemotionen ist bislang jedoch nicht untersucht worden.

Das Merkmal *Zielplanung* beschreibt das Ausmaß, indem Personen die einzelnen aufeinander folgenden Arbeitsschritte eines Ziels planen und wie vorausschauend sie an der Realisierung des Ziels arbeiten (Frese, van Gelderen, & Ombach, 2000). Planungsintensive berufliche Ziele erfordern also eine längere Zeitperspektive als weniger planungsintensive Ziele. Aufgrund von Veränderung in der Zeitperspektive mit zunehmendem Alter erwarten wir, dass sich ältere und jüngere Erwerbstätige in dem Ausmaß unterscheiden, in dem sie die Arbeitsschritte ihrer wichtigsten beruflichen Ziele vorausschauend planen.

*Hypothese 3:* Ältere Erwerbstätige priorisieren weniger planungsintensive berufliche Ziele als jüngere Erwerbstätige.

*Zielemotionen* beschreiben, wie sich Personen bei der Verfolgung eines Ziels fühlen (Bagozzi, Baumgartner, & Pieters, 1998). Dabei lassen sich die beiden Dimensionen positive (z.B. Freude, Stolz) und negative Zielemotionen (z.B. Ärger, Schuldgefühle) unterscheiden. Die Forschung zur Sozioemotionalen Selektivitätstheorie hat gezeigt, dass ältere Personen eine stärkere Präferenz für emotional positive Erlebnisse haben als jüngere Personen (Carstensen, Pasupathi, Mayr, & Nesselroade, 2000; Kanfer & Ackerman, 2004). Wir vermuten daher, dass ältere Erwerbstätige eher berufliche Ziele priorisieren, die mit dem Erleben positiver Emotionen bei der Zielverfolgung verbunden sind. Jüngere Erwerbstätige sollten dagegen eher bereit sein, negative Emotionen bei der Zielverfolgung zu akzeptieren.

*Hypothese 4:* Ältere Erwerbstätige priorisieren berufliche Ziele, die mit mehr positiven und weniger negativen Emotionen verbunden sind als die beruflichen Ziele jüngerer Erwerbstätiger.

Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die *Zielspezifität*, welche sich auf die Detailliertheit eines Ziels bezieht. Ein Beispiel für ein unspezifisches Ziel einer Beschäftigten ist es, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein, während es ein spezifischeres Ziel ist, innerhalb der nächsten zwei Monate eine geplante Weiterbildungsveranstaltung zum Thema Führungskompetenzen zu besuchen. Spezifische Ziele führen öfter zu entsprechendem Verhalten als unspezifische Ziele (Frese & Zapf, 1994). Der Zusammenhang zwischen Alter und Zielspezifität im Arbeitskontext wurde bislang erst in einer Studie untersucht (Hershey, Jacobs-Lawson, & Neukam, 2002). Hershey et al. (2002) fanden, dass Erwerbstätige im mittleren Alter (36 bis 51 Jahre) spezifischere Ziele für ihren Ruhestand hatten als ältere Erwerbstätige, sich jedoch nicht von jüngeren Erwerbstätigen unterschieden. Da sich aus unserer Sicht weder aus Sozioemotionaler Selektivitätstheorie noch aus der Generativitätstheorie Annahmen zu altersbezogenen Unterschieden in der Spezifität beruflicher Ziele ableiten lassen, untersuchten wir diese Frage in unserer Studie explorativ.

### **3. Methode**

#### **3.1. Stichprobe**

Insgesamt nahmen 150 erwerbstätige Gewerkschaftsmitglieder aus verschiedenen Dienstleistungsberufen freiwillig und vollständig anonym an der Studie teil. Die Teilnehmer waren durchschnittlich 44 Jahre alt ( $SD = 10.76$ ; Altersspanne von 19 bis 60 Jahren; vier Personen gaben ihr Alter nicht an) und 77 Personen waren weiblich (54.2 Prozent; 8 Personen gaben ihr Geschlecht nicht an). Vier Teilnehmer (2.7%) besaßen keinen Schulabschluss, 30 (20%) hatten einen Hauptschulabschluss, 61 (40.7%) einen Realschulabschluss, 10 (6.7%) die Fachhochschulreife, 22 (14.7%) Abitur, und 22 (14.8%) ein abgeschlossenes Hochschulstudium (eine Person machte keine Angaben zur Bildung). Die Teilnehmer übten verschiedene Berufe aus dem Dienstleistungsspektrum aus, z.B. Einzelhandelskauffrau, Kundenbetreuer, Erzieherin, Altenpfleger, Briefträger, Verkäuferin, Krankenschwester,



Busfahrer, Sicherheitskontrollkraft, Schwimmmeister, Call-Center-Mitarbeiterin, Entsorgungsfachkraft, und Sozialarbeiter. Die Teilnehmer waren durchschnittlich seit 25 Jahren berufstätig ( $SD = 11.41$ ; Spanne von 1 bis 45 Jahren) und seit 15 Jahren in ihrer derzeitigen Tätigkeit ( $SD = 9.81$ ; Spanne von 1 bis 40 Jahren).

Unter der Leitung einer mittelhessischen Gewerkschaft akquirierten wir die Teilnehmer auf drei verschiedenen Wegen. Über eine Zufallsauswahl 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. Die Teilnehmer der Online-Befragung hatten jedoch einen signifikant höheren Bildungsstand ( $M = 3.24$ ,  $SD = 1.59$ ; Skala siehe unten) als die Teilnehmer an der telefonischen ( $M = 2.24$ ,  $SD = 1.24$ ) und der persönlichen Befragung ( $M = 2.40$ ,  $SD = 1.32$ ;  $F(2,146) = 6.51$ ,  $p < .01$ ).

### **3.2. Instrumente**

Bei der Erhebung der beruflichen Ziele und der Messung der Zielmerkmale orientierten wir uns an der idiographisch-nomothetischen Vorgehensweise früherer Untersuchungen zu persönlichen arbeitsbezogenen Zielen (Maier & Brunstein, 2001). Auf die unmittelbar zu Beginn der Befragung offen gestellte Frage „Was sind zurzeit Ihre wichtigsten beruflichen Ziele?“ konnten die Teilnehmer bis zu drei berufliche Ziele nennen. Weitere Vorgaben bezüglich des Inhalts, der Spezifität der Ziele oder anderer Zielmerkmale wurden nicht gemacht, um eine möglichst große Bandbreite an unterschiedlichen Zielen zu erhalten. 150 der Teilnehmer nannten mindestens ein berufliches Ziel, 105 Teilnehmer nannten mindestens zwei berufliche Ziele, und 57 Teilnehmer nannten drei berufliche Ziele. Um die priorisierten

beruflichen Ziele zu identifizieren, baten wir die Teilnehmer anschließend anzugeben, welches der genannten beruflichen Ziele ihnen derzeit persönlich am wichtigsten ist und dieses Ziel im Folgenden genauer einzuschätzen.

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 Zieleemotionen* jeweils anhand der Bewertung vier verschiedener Zieleemotionen (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 Zieleemotionen;  $\alpha = .90$ ) sowie die vier Items verärgert, schuldig, enttäuscht und besorgt (negative Zieleemotionen;  $\alpha = .76$ ) auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft völlig zu*. Nach der Datenerhebung wurde die *Zielspezifität* von zwei unabhängigen Personen, die nicht mit den Inhalten und Hypothesen der Untersuchung vertraut waren, auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *sehr unspezifisch* bis 5 = *sehr spezifisch* eingeschätzt. Der Intra-Klassenkoeffizient (ICC[3,k] zur Bildung von Mittelwerten) lag bei .86, was als gute Übereinstimmung bezeichnet werden kann (Wirtz & Caspar, 2002).

Zusätzlich erhoben wir die Arbeitsmerkmale *Komplexität* und *Handlungsspielraum* über jeweils drei aus dem ISTA-Fragebogen adaptierte Items (Semmer, Zapf, & Dunckel, 1998), um für mögliche Einflüsse des Arbeitskontexts auf die Zielinhalte und -merkmale zu kontrollieren. So wäre es beispielsweise denkbar, dass sich Beschäftigte in Tätigkeiten mit sehr komplexen Anforderungen und viel Handlungsspielraum eher wissensbezogene Ziele setzen. 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 5-stufigen Skalen für Arbeitskomplexität und Handlungsspielraum reichten von 1 = *sehr wenig*

bis 5 = *sehr viel*. Die internen Konsistenzen waren  $\alpha = .71$  für Arbeitskomplexität und  $\alpha = .79$  für Handlungsspielraum. Weiterhin kontrollierten wir für das Geschlecht der Teilnehmer (0 = *männlich*, 1 = *weiblich*) sowie für ihren höchsten Bildungsabschluss (0 = *kein Schulabschluss*, 1 = *Hauptschulabschluss*, 2 = *Realschulabschluss*, 3 = *Fachhochschulreife*, 4 = *Abitur/allgemeine Hochschulreife*, 5 = *abgeschlossenes Hochschulstudium*). Ältere Personen in Deutschland weisen ein niedrigeres Bildungsniveau auf als jüngere Personen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2008), und Bildung könnte aus ähnlichen Gründen wie Arbeitskomplexität und Handlungsspielraum mit den Inhalten und Merkmalen der priorisierten beruflichen Ziele zusammenhängen.

### 3.2. Analyse

Zur Kategorisierung und Analyse der von den Teilnehmern priorisierten beruflichen Ziele übertrugen wir die 150 als am wichtigsten nominierten Ziele im Wortlaut auf Karteikarten und legten sie 12 „hypothesenblinden“ Studierenden der Psychologie mit der Bitte vor, sie unabhängig voneinander nach inhaltlicher Ähnlichkeit in beliebig viele Stapel zu sortieren ("Concept Mapping"-Ansatz, siehe Jackson & Trochim, 2002). Die einzigen Einschränkungen dabei waren, dass sie keine „Rest“-Kategorie bilden, nicht alle Karten einem einzigen Stapel zuordnen oder 150 verschiedene Stapel mit jeweils einer Karte bilden durften. Zum Abschluss sollten alle Studierenden ihre gebildeten Stapel mit einem prägnanten Stichwort (z.B. „Weiterbildung“) benennen. Die aus dem Sortieren der Karteikarten berechnete Ähnlichkeitsmatrix analysierten wir mittels hierarchischer 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 unter Berücksichtigung der

von den Studierenden generierten Stichwörter. Die endgültigen 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 ( $\epsilon$ ) zwischen Alter und der Nennung eines Ziels aus einer der acht Zielkategorien. Laut Hypothese 1a priorisieren ältere Erwerbstätige berufliche Ziele in Bereichen, die mit Zusammenarbeit zusammenhängen. Hypothese 1b besagt, dass ältere Erwerbstätige berufliche Ziele in Bereichen bevorzugen in denen sie ihr Erfahrungswissen anwenden und weitergeben können. Erwerbstätige, die Ziele aus den Bereichen Zusammenarbeit und betriebliches Engagement priorisierten, waren signifikant älter als Personen, die andere berufliche Ziele nannten (Zusammenarbeit:  $\epsilon = .19$ ,  $F = 5.13$ ; betriebliches Engagement:  $\epsilon = .21$ ,  $F = 6.89$ ,  $p < .05$ ). Nachdem wir diese Zusammenhänge anschließend mittels logistischer Regressionsanalyse für Geschlecht, Bildung und Arbeitsmerkmale kontrollierten, wurde der Zusammenhang zwischen Alter und priorisierten Zielen im Bereich Zusammenarbeit nicht-signifikant. Bildung hing signifikant mit der Nennung von Zielen im Bereich Zusammenarbeit zusammen ( $B = -.58$ ,  $Exp[B] = .56$ ,  $p < .05$ ), was bedeutet, dass Beschäftigte mit einem höheren Bildungsabschluss eine 44% niedrigere Wahrscheinlichkeit besaßen, Ziele in diesem Bereich zu nennen. Damit konnte Hypothese 1b bestätigt werden, Hypothese 1a dagegen nicht.

Jüngere Erwerbstätige priorisieren laut Hypothese 2a berufliche Ziele in Bereichen in denen sie ihr Wissen erweitern können. Hypothese 2b besagt, dass jüngere Erwerbstätige Ziele in Bereichen bevorzugen, in denen sie sich beruflich verbessern können. Erwerbstätige, die wichtige Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung/Karriere nannten, waren signifikant jünger als Personen, die andere Ziele nannten (Weiterbildung:  $\epsilon = .17$ ,  $F = 4.46$ ; Bezahlung/Karriere:  $\epsilon = .21$ ,  $F = 6.65$ ,  $p < .05$ ). Diese Zusammenhänge

veränderten sich nicht, nachdem wir für Geschlecht, Bildung und Arbeitsmerkmale kontrollierten. Damit konnten die Hypothesen 2a und 2b bestätigt werden.

Keine signifikanten Altersunterschiede – mit und ohne Berücksichtigung der Kontrollvariablen – fanden sich für die restlichen vier Zielbereiche Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit, Wohlbefinden und neue Herausforderungen. Es waren jedoch Tendenzen sichtbar, wonach Erwerbstätige, die Ziele im Bereich Wohlbefinden nannten, älter waren, und Erwerbstätige, die Ziele in den Bereichen Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeit und neue Herausforderungen nannten, jünger waren (Tabelle 2).

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

Tabelle 3 zeigt die Korrelationen zwischen demografischen, Arbeits- und Zielmerkmalen. Alter hing negativ mit dem Bildungsniveau zusammen ( $r = -.22, p < .01$ ). In den Analysen zur Überprüfung unserer Hypothesen 3 und 4 kontrollierten wir für Geschlecht, Bildung und Arbeitsmerkmale. Es bestanden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Alter und Zielplanung ( $\beta = -.13, ns.$ ) sowie zwischen Alter und positiven Emotionen ( $\beta = .01, ns.$ ) und Alter und negativen Emotionen ( $\beta = -.04, ns.$ ). Damit konnten unsere Hypothesen 3 und 4 nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen Alter und Zielspezifität war ebenfalls nicht-signifikant ( $\beta = -.04, ns.$ ).

Anschließende Analysen ergaben, dass Ziele in den Bereichen Zusammenarbeit und Bezahlung/Karriere unspezifischer waren als andere Ziele (Zusammenarbeit:  $\epsilon = .30, F = 14.17, p < .01$ ; Bezahlung/Karriere:  $\epsilon = .18, F = 4.93, p < .05$ ). Spezifischer waren hingegen Ziele in den Bereichen Weiterbildung ( $\epsilon = .28, F = 12.35, p < .01$ ) und neue Herausforderungen ( $\epsilon = .17, F = 4.40, p < .05$ ). Ziele im Bereich neue Herausforderungen wurden außerdem von Beschäftigten mit einem höheren Bildungsniveau häufiger genannt ( $\epsilon = .20, F = 5.96, p < .05$ ). Ziele im Bereich betriebliches Engagement hingen signifikant mit weniger positiven Emotionen ( $\epsilon = .21, F = 5.93, p < .05$ ) zusammen als andere Ziele.

Ebenfalls mit weniger positiven Zielemotionen verbunden waren Ziele aus dem Bereich Arbeitszeit ( $F = 4.60, \varepsilon = .18, p < .05$ ). Ziele aus dem Bereich Wohlbefinden waren mit weniger Zielplanung verbunden ( $F = 4.48, \varepsilon = .18, p < .05$ ). Es bestanden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den acht Zielbereichen und Geschlecht der Teilnehmer sowie Arbeitskomplexität und Handlungsspielraum.

## 5. Diskussion

Vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen war es unser Ziel in dieser Studie, altersbezogene Unterschiede in den Inhalten und Merkmalen beruflicher Ziele zu untersuchen. Dazu befragten wir 150 Erwerbstätige aus dem Dienstleistungsbereich nach ihren wichtigsten beruflichen Zielen. Die offene Erhebung von beruflichen Zielen hat im Gegensatz zur Bewertung von vorgegebenen Zielen (siehe z.B. Roberson, 1989) den Vorteil, dass wir die tatsächlichen Ziele der Teilnehmer erfahren haben und diese selbst das wichtigste berufliche Ziel nominieren konnten. Auch wenn diese Vorgehensweise dazu geführt hat, dass die zweit- und dritrangigen Ziele nicht berücksichtigt wurden, so entspricht sie doch dem Ansatz der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie (Carstensen et al., 1999), welche Aussagen über die Priorität von Zielen macht. Unsere Ergebnisse zeigen, dass, unabhängig von Geschlecht, Bildung und Arbeitsmerkmalen, berufliche Ziele im Bereich betriebliches Engagement eher von älteren Erwerbstätigen priorisiert wurden. Jüngere Erwerbstätige hingegen priorisierten Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung/Karriere. Diese Ergebnisse stimmen mit Aussagen der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie und der Generativitätstheorie (Erikson et al., 1989) überein, wonach jüngere Personen Ziele priorisieren, die dem Wissenserwerb und der Maximierung zukünftiger Erträge dienen, während ältere Personen Ziele priorisieren, die die Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen ermöglichen.

Eine mögliche Alternativerklärung für unsere Ergebnisse ist, dass viele ältere Erwerbstätige bereits eine Stellung im Beruf erreicht haben, in der sie sich weniger mit

Fragen der Bezahlung/Karriere und Weiterbildung beschäftigen müssen, sondern verstärkt Zeit und Energie in betriebliches Engagement investieren können. Die höhere Priorität von Weiterbildung bei jüngeren Erwerbstätigen könnte alternativ in der immer schneller voranschreitenden Veränderung von Arbeitsmethoden und der damit verbundenen Notwendigkeit, die eigenen Qualifikationen zu erhalten und auszubauen, begründet liegen. Die höhere Priorität von Bezahlung und Karriere bei jüngeren Erwerbstätigen könnte darauf zurückzuführen sein, dass viele Tarifverträge die Bezahlung immer noch an das Lebensalter und die Berufserfahrung knüpfen, d.h. je länger Erwerbstätige im Betrieb oder auch im Beruf sind, desto höher ihre Bezahlung. Dies bedeutet für jüngere Erwerbstätige, dass sie niedriger als ihre älteren Kollegen vergütet werden und die Bezahlung naturgemäß einen höheren Stellenwert einnimmt. Nach dieser Argumentation würde die Einschränkung der Zukunftsperspektive keine Rolle für die Zielpriorisierung spielen, wie von der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie behauptet, sondern vielmehr, welche Ziele im Berufsleben bereits erreicht wurden und wie lange jemand bereits im Berufsleben steht.

Nach unserem Wissen ist dies die erste Studie, die Zusammenhänge zwischen Alter und Merkmalen beruflicher Ziele in einer altersheterogenen Stichprobe untersucht hat. Entgegen unseren Vermutungen konnten wir keine altersbezogenen Unterschiede hinsichtlich der untersuchten Zielmerkmale zeigen. Jüngere und ältere Erwerbstätige besaßen zwar inhaltlich verschiedene Ziele, unterschieden sich jedoch nicht in der Spezifität, Planungsintensität und Emotionalität ihrer Ziele.

#### *Implikationen für die betriebliche Praxis*

Unsere Ergebnisse sprechen dafür, dass Unternehmen mehr Einsatzmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter schaffen sollten, die mit 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 langjährige Erfahrung und „generative“ Motivation älterer Mitarbeiter stärker zu nutzen. Weiterhin könnten Unternehmen auch bei der Leistungsbewertung von älteren Mitarbeitern diesen Bereich stärker gewichten (Kanfer & Ackerman, 2004). Ein großer Teil der genannten Ziele im Bereich betriebliches Engagement bezog sich interessanterweise auf die Verbesserung von betrieblichen Prozessen und Strukturen. Eventuell könnten ältere, erfahrene Mitarbeiter zu Innovationsprozessen einen größeren Beitrag leisten, wenn Unternehmen ihr Engagement in diesem Bereich verstärkt fördern und belohnen würden.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass berufliche Ziele in den Bereichen Weiterbildung und Bezahlung und Karriere eher von jüngeren Erwerbstätigen priorisiert wurden. Da in den kommenden Jahren die Nachfrage nach jungen und qualifizierten Fachkräften immer weiter ansteigen wird (Allmendinger & Ebner, 2006), könnten Unternehmen jüngere Mitarbeiter durch attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, vertikale und horizontale Entwicklungschancen sowie eine angemessene Bezahlung gewinnen und langfristig an sich binden. In einigen Unternehmen gibt es bereits erste Ansätze, Weiterbildung auch in Tarifverträgen zu verankern. Es wäre denkbar, dass diese an Attraktivität für Erwerbstätige gewinnen, wenn dabei auch ein Schwerpunkt auf arbeitsplatzunabhängige, qualifikationserhaltende Weiterbildungen gelegt würde. Ebenso wäre denkbar, dass Unternehmen Möglichkeiten schaffen, um jüngere und ältere Mitarbeiter im Tandem arbeiten und lernen zu lassen.

Ein interessantes Ergebnis für Unternehmen ist, dass sich jüngere und ältere Erwerbstätige zwar in einigen Inhalten ihrer beruflichen Ziele, aber nicht hinsichtlich der Zielmerkmale unterscheiden. Beispielsweise nannten ältere Teilnehmer genauso häufig spezifische Ziele wie jüngere Teilnehmer. Personalentwicklungsinstrumente zur individuellen Entwicklungsplanung, die z.B. die Formulierung und Konkretisierung von beruflichen Zielen beinhalten, könnten demnach bei Mitarbeitern unterschiedlichen Alters ähnlich ansetzen.



Diese Studie beschäftigte sich mit wichtigsten beruflichen Zielen von Erwerbstätigen zum jetzigen Zeitpunkt. Die Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials in den kommenden Jahrzehnten wird jedoch auch zu einer veränderten Realität in den vom demografischen Wandel betroffenen Unternehmen führen. Beispielsweise wird es immer mehr zur Normalität werden, dass ältere Mitarbeiter einen Großteil der Belegschaft bilden und neue Aufgaben und Rollen übernehmen. Jüngere, qualifizierte Berufseinsteiger werden stärker von Unternehmen umworben werden müssen. Mit diesen gesellschaftlichen Veränderungen werden möglicherweise auch langfristige Veränderungen in beruflichen Zielen verbunden sein. Wir empfehlen deshalb Unternehmen, ihrer betriebliche Altersstruktur und altersbezogenen Veränderungen in beruflichen Zielen verstärkt Beachtung zu schenken.

#### *Implikationen für die Forschung*

Entgegen unseren Erwartungen konnten wir keine Zusammenhänge zwischen Alter und verschiedenen Zielmerkmalen finden. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass wir die meisten Zielmerkmale subjektiv erfasst haben. Die Standards älterer Erwerbstätiger hinsichtlich der abgefragten Merkmale könnten sich jedoch mit dem Alter ebenso wie die Inhalte ihrer Ziele verschoben haben. Beispielsweise wäre es 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 eher negativ wahrgenommen werden. Weiterhin könnte die Frage nach der Planungsintensität für die Teilnehmer eher schwierig zu beantworten gewesen sein. Zukünftige Studie sollten daher die Zielmerkmale objektiv erfassen, z.B. durch Experteneinschätzungen.

Zukünftige Studien könnten Merkmale des Arbeitskontexts untersuchen, die den Zusammenhang zwischen Alter und beruflichen Zielen möglicherweise beeinflussen. Es wäre denkbar, dass ältere Arbeitnehmer, die in Tätigkeiten mit großer physischer und psychischer

Belastung und wenig arbeitsbezogenen Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung, Aufgabenvielfalt) arbeiten, häufiger Ziele im Bereich Wohlbefinden formulieren als ältere Personen, die wenig Belastungen ausgesetzt sind und viele Ressourcen zur Verfügung haben. Zukünftige Studien auf diesem Gebiet sollten weiterhin verschiedene arbeitsbezogenen Einstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit und Unternehmensverbundenheit) von Erwerbstätigen zu erheben. Dadurch ließe sich feststellen, ob jüngere und ältere Erwerbstätige, die bestimmte „alterstypische“ berufliche Ziele (z.B. Weiterbildung bei jüngeren Erwerbstätigen) priorisieren positivere Einstellungen gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen haben als diejenigen, die „altersuntypische“ berufliche Ziele verfolgen (z.B. höhere Bezahlung bei älteren Erwerbstätigen).

Eine Einschränkung dieser Studie ist es, dass unsere Daten keine Aussagen über intraindividuelle Veränderungen in der Priorität beruflicher Zielen über die Erwerbslebensspanne zulassen, sondern nur über altersbezogene Unterschiede zu einem Zeitpunkt in einer altersheterogenen Stichprobe. Unterschiede zwischen verschiedenen Alterskohorten, die die Ergebnisse beeinflusst haben könnten, ließen sich nur über Längsschnittuntersuchungen untersuchen.

Ein weiterer Kritikpunkt an der Studie ist, dass wir unsere Annahmen nur aus Veränderungen *innerhalb* der Person herleiten und Kontexteinflüsse unberücksichtigt lassen. Der Erklärungswert psychologischer Veränderungen und des chronologischen Alters per se ist jedoch für berufliche Ziele begrenzt, denn es ist sehr wahrscheinlich, dass altersbezogene Unterschiede in beruflichen Zielen auch aus den Anforderungen, Normen, Einschränkungen und Gelegenheitsstrukturen der (Arbeits-)Umwelt resultieren (Brunstein & Maier, 1996; Freund, 2003). Die Überzeugung, dass allein das Alter die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen erklären kann, ist immer noch weit verbreitet. Falls sich jedoch Kontextfaktoren wie Arbeitsorganisation, Anreizsysteme und Arbeitsbiographien in Zukunft

verändern werden, hat dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch einen Einfluss auf die beruflichen Ziele von Erwerbstätigen. Zukünftige Untersuchungen zu beruflichen Zielen sollten deshalb auch altersbezogene Normen, Einschränkungen und Gelegenheitsstrukturen in Unternehmen berücksichtigen (Neugarten, Moore, & Lowe, 1965).

Weitere Kritikpunkte sind die Verwendung von drei unterschiedlichen Befragungsmethoden und die Beschränkung auf Gewerkschaftsmitglieder aus dem Dienstleistungsbereich. Insgesamt gibt diese Studie jedoch eine erste Antwort auf die angesichts des demografischen Wandels immer wichtiger werdende Frage nach altersbezogenen Unterschieden in beruflichen Zielen und bietet mehrere Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung auf diesem Gebiet.

Tabelle 1

*Zielkategorien und Beispiele für berufliche Ziele*

Zielkategorie (Anzahl der Ziele)	Beispiele
1. Zusammenarbeit (26)	„Teamgeist aufrecht erhalten“ „Gute Zusammenarbeit mit meinen Kollegen“ „Arbeitsklima verbessern“
2. Beschäftigungssicherheit (21)	„Unbefristeten Arbeitsvertrag erhalten“ „Sicherung des Arbeitsplatzes“ „Festanstellung“
3. Weiterbildung (17)	„Berufsbegleitendes Studium“ „Mehr Kompetenz erlangen“ „Fachweiterbildung besuchen“
4. Bezahlung und Karriere (12)	„Lebensunterhalt selbst finanzieren“ „Höherer Verdienst“ „Karriere und Gehaltssteigerung“
5. Betriebliches Engagement (19)	„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 (21)	„Berufliche Selbständigkeit“ „Neuen Anforderungen gerecht werden“ „Aus dem Schichtdienst wechseln“

Tabelle 2

*Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) für Alter in den acht Zielkategorien, sowie F-Werte und punktbiseriale Korrelationen ( $\epsilon$ ) zwischen Alter und beruflichen Zielen*

Ziel-Kategorie	Alter: M (SD) Ziel genannt	Alter: M (SD)		F	$\epsilon$
		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 und Karriere	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. \* p < .05.

Tabelle 3

Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Korrelationen zwischen demografischen, Arbeits- und Zielmerkmalen

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Alter	43.95	10.76	-								
2. Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich)	.54	.50	-.05	-							
3. Bildung	2.55	1.42	-.22**	.18*	-						
4. Arbeitskomplexität	3.52	.89	-.02	-.01	.04	(.71)					
5. Handlungsspielraum	3.52	.87	.01	.02	.17*	.37**	(.79)				
6. Zielspezifität	2.67	1.31	-.06	.14	.22**	-.07	.06	-			
7. Zielplanung	3.58	1.12	-.13	.01	.11	.11	-.04	.11	-		
8. Positive Zieleemotionen	3.24	1.05	.03	-.16	.11	-.07	.28**	-.03	-.02	(.90)	
9. Negative Zieleemotionen	2.66	.98	-.03	-.04	-.13	.17	-.16	-.18*	.17	-.53**	(.76)

Anmerkung. Aufgrund fehlender Daten variierte N in den einzelnen Zellen zwischen 126 und 149. Die Reliabilität der Skalen (Cronbachs

Alpha), soweit vorhanden, ist in Klammern auf der Diagonalen angegeben. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## 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.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung. (2008). *Bildung in Deutschland 2008 [Education in Germany 2008]*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., & Pieters, R. (1998). Goal-directed emotions. *Cognition and Emotion*, 12(1), 1-26.
- Brunstein, J. C., & Maier, G. W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 146-160.
- 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.
- Deller, J., Hiekel, A., Waszak, A., & Gastreich, M. (2004). Die demografische Herausforderung: Wie können Unternehmen und Personalmanagement reagieren? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 11(3), 10-14.
- Dörner, J., Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2005). Self-development at midlife. Life perspectives on adjustment and growth. In S. L. Willis & M. Martin (Eds.), *Middle adulthood: A lifespan perspective* (pp. 277-317). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Freund, A. M. (2003). Die Rolle von Zielen für die Entwicklung. *Psychologische Rundschau*, 54(4), 233-242.
- 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. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10(3), 18-29.
- Hershey, D. A., Jacobs-Lawson, J. M., & Neukam, K. A. (2002). Influences of age and gender on workers' goals for retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, 55(2), 163-179.
- Hopflinger, F. (2002). Generativität im höheren Lebensalter: Generationensoziologische Überlegungen zu einem alten Thema. *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.
- 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.
- Neugarten, B. L., Moore, J. W., & Lowe, J. C. (1965). Age norms, age constraints, and adult socialization. *American Sociological Review*, 70, 710-717.
- 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.
- Staudinger, U. M., Rossnagel, C., & Voelpel, S. (2008). Strategische Personalentwicklung und demographischer Wandel: eine interdisziplinäre Perspektive. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Eds.), *Jahrbuch Personalentwicklung 2008 - Ausbildung, Weiterbildung, Management Development* (pp. 295-304). München: Luchterhand.
- Vaupel, J. W., & Loichinger, E. (2006). Redistributing work in aging Europe. *Science*, 312, 1911-1913.
- Wirtz, M., & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- 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.