

Älter werden im Beruf – Erfahrung als Ressource? Potenziale älterer Erwerbstätiger

Nadine Seiferling

Einleitung

Die Auswirkungen des demographischen Wandels und der zunehmenden Dynamisierung prägen die moderne Arbeitswelt. Der generelle Trend der Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft ist übertragbar auf Organisationen und zeigt sich hier beispielsweise in alternden Belegschaften, altersgemischten Teams, Anforderungen des Wissensmanagements und (drohendem) Fachkräftemangel, die allesamt relevante Themen und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt darstellen.

Angesichts dieser Entwicklungstrends rücken ältere Mitarbeiter vermehrt in den Fokus von Forschung und Praxis. Dabei sind insbesondere ihre Leistungsfähigkeit, ihre Ressourcen, aber auch ihre Bedürfnisse, Anforderung und eventuelle Einschränkungen von Interesse. Die Ressourcen älterer Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten und ihre Potenziale zu nutzen gewinnt für viele Organisationen zunehmend an Bedeutung.

1 Ausgangslage: demographischer Wandel und Dynamisierung der Arbeitswelt

Steigende Lebenserwartungen und sinkende Geburtenraten charakterisieren den demographischen Wandel, der sich in einer Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung niederschlägt. Die Auswirkungen sind vielfältig und auch in der Arbeitswelt sicht- und spürbar.

Angesichts der anstehenden und andauernden Verrentungswelle der „Baby-Boomer“, d. h. der in den geburtenstarken Jahrgängen der 1950er und 1960er Jahren geborenen Personen, die voraussichtlich im Zeitraum zwischen 2015 und 2030 in den Ruhestand gehen werden, ist mit einer merklichen Schrumpfung der Bevölkerung im Erwerbsalter zu rechnen.¹ Dies zeigen auch statistische Auswertungen der letzten Jahre sowie Projektionen der weiteren Entwicklung: Waren 2013 laut Statistischem Bundesamt² noch ca. 50 Mio. Menschen der Gruppe der „Bevölkerung im Erwerbsalter“ (20–65 Jahre) zuzurechnen, werden es im Jahr 2060 voraussichtlich nur noch ca. 34 Mio.³ sein. Auch innerhalb der Gruppe der Erwerbstätigen zeigen sich Veränderungen: Belegschaften werden (durchschnittlich) älter und Arbeitsgruppen bzw. Teams werden zunehmend altersgemischer sein. Diese Entwicklungen sind selbstverständlich nicht auf die nationale Ebene beschränkt, sondern zeigen sich ebenso in europäischen und außereuropäischen Staaten.⁴

Als zweiter großer Trend der modernen Arbeitswelt ist die voranschreitende Dynamisierung zu nennen. Diese zeigt sich insbesondere in Veränderungen bezüglich des klassischen Verständnisses von Arbeit hinsichtlich Raum, Zeit und Struktur. Neue Arbeitsformen sind geprägt durch eine hohe Flexibilität, flache Hierarchien, ortsunabhängiges Arbeiten, fragmentierte Arbeitsstrukturen, variable Tätigkeitsmuster, Arbeitswechsel sowie eine steigende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit durch innovative technische Anwendungen.⁵ Mit diesen Entwicklungen gehen zahlreiche Herausforderungen einher, wobei die Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten eine zentrale Rolle spielen: „Arbeiten in einem ständig veränderten Arbeitsumfeld mit immer komplexeren Werkzeugen resultiert in extrem hohen Anforderungen und Wissen der beteiligten Produktionsressourcen und Mitarbeiter.“⁶

¹ Sachverständigenrat 2011.

² Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

³ 36 Mio. unter Berücksichtigung der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre.

⁴ vgl. z. B. Sonntag / Seiferling 2017.

⁵ Sonntag / Seiferling 2017.

⁶ Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft 2012, S. 69.

2 Altersstereotype in der Arbeitswelt

Stereotype⁷ sind definiert als schematisierte Vorstellungsinhalte, Überzeugungen und Annahmen über Merkmale der Mitglieder einer sozialen Gruppe. 1922 führte der Journalist Walter Lippmann den Begriff mit der Bedeutung „Bilder in unseren Köpfen“ in die Sozialwissenschaften ein.

Gesellschaftliche Altersstereotype sind bewusste oder unbewusste kognitive Schemata zur heuristischen Repräsentation der sozialen Kategorie des Alters und zur altersbezogenen Evaluation von Personen. Entsprechend stellen *berufliche Altersstereotype* altersbasierte Überzeugungen und Erwartungen über Eigenschaften und Verhaltensweisen älterer Arbeitnehmer dar. Diese entstehen meist aus der Übertragung gesellschaftlicher Altersstereotype auf Eigenschaften älterer Beschäftigter.⁸

Auswirkungen

Stereotype und Vorurteile prägen unser Denken und Handeln. Daher können sie insbesondere für das Gelingen einer demographiesensiblen Unternehmensstrategie, die ältere Mitarbeiter einbezieht und deren Potenziale fördert und nutzt, ein ernstzunehmendes Hindernis darstellen. Insbesondere im beruflichen Kontext stellt Alter ein zentrales Evaluationskriterium dar. Neben ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht bildet das Merkmal „Alter“ eine basale Kategorie, welche Vorurteile, Stereotypenbildung und Diskriminierung begünstigen kann. So ist laut einer aktuellen Umfrage das Alter das häufigste Diskriminierungsmerkmal (49 %)⁹, wobei die meisten Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz auftreten.¹⁰ Negative Konsequenzen von Altersstereotypen können sich in verschiedenen Bereichen niederschlagen. So spielen beispielsweise Vorurteile bezüglich der Motivation, Leistungs- und

⁷ Von griech.: *stereos* – starr, hart, fest und *typos* – Schlag, Eindruck, Muster, Art.

⁸ Posthuma / Campion 2009; Rothermund / Mayer 2009.

⁹ vgl. Beigang et al. 2016.

¹⁰ Dabei ist zu beachten, dass sich Altersstereotype nicht ausschließlich auf Merkmale älterer Mitarbeiter und Führungskräfte beziehen. Auch jüngere Beschäftigte sind von altersbezogenen Stereotypen (z. B. mangelnde Expertise, geringere Loyalität) betroffen.

Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter häufig eine Rolle bei der Personalauswahl und -beurteilung.¹¹

Allerdings können vorherrschende Altersstereotype auch unmittelbar negativen Einfluss auf ältere Mitarbeiter selbst haben. Im Sinne eines *stereotype threat* kann die wahrgenommene psychologische Bedrohung durch das Vorurteil zu einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung führen. Das heißt, die Sorge darum, das Vorurteil zu erfüllen, beeinflusst das Verhalten im Sinne des Vorurteils.¹² Ferner stehen negative Altersstereotype bei älteren Mitarbeitern mit geringerer Arbeitszufriedenheit, geringem Commitment sowie verminderter psychischer Gesundheit in Zusammenhang und führen so indirekt zu einer Steigerung des Kündigungswunsches.¹³

Empirische Befunde

Entgegen der festen Verankerung verschiedener Annahmen über Merkmale älterer Mitarbeiter, untersuchten zahlreiche Studien gängige Stereotype über ältere Mitarbeiter und widerlegten diese teilweise eindeutig. In einer Metaanalyse¹⁴ zeigte sich beispielsweise, dass kein signifikanter (negativer) Zusammenhang zwischen Leistung und Alter besteht. Ebenso wiesen ältere Mitarbeiter nicht mehr Fehlzeiten auf und zeigten weniger kontraproduktives Arbeitsverhalten (*counterproductive work behavior*) sowie mehr freiwilliges zusätzliches Engagement innerhalb ihrer Organisation (*organizational citizenship behavior*) als jüngere Kollegen. In zwei weiteren Metaanalysen widmeten sich Ng und Feldman weiteren Vorurteilen. Diese ergaben, dass ältere Mitarbeiter weder weniger Innovationsfähigkeit noch mehr Widerstand gegen Veränderungen (*resistance to change*) aufweisen.¹⁵ Bezüglich der *resistance to change* ließ eine weitere Studie¹⁶ sogar eine negative Korrelation, im Sinne einer Abnahme mit steigendem Alter, erkennen. Ferner entkräfteten die Autoren unter anderem Vorurteile bezüglich geringerer Arbeitsmotivation, schlechterem Gesundheitszustand, geringerer Proaktivität

¹¹ vgl. Nübold/Maier 2012; Rothermund/Mayer 2009.

¹² Aronson/Wilson/Akert 2007.

¹³ von Hippel/Kalokerinos/Henry 2013.

¹⁴ Ng/Feldman 2008.

¹⁵ Ng/Feldman 2013.

¹⁶ Kunze/Böhm/Bruch 2013.

und Bereitschaft für Veränderung sowie höherer Beanspruchung durch Konflikte zwischen Arbeit und Familie.¹⁷ Teilweise zeigten sich sogar den Annahmen entgegengesetzte Zusammenhänge mit dem Alter. Allein für das Stereotyp einer geringeren Bereitschaft zu Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen konnte ein entsprechender empirischer Zusammenhang nachgewiesen werden.

Diese Studien zeigen, dass viele verbreitete Stereotype ohne empirische Evidenz sind. Aufgrund der potenziellen negativen Auswirkungen ist es jedoch sinnvoll, negativen Vorurteilen gegenüber Mitarbeitern unterschiedlicher Altersklassen entgegenzuwirken. Dies kann beispielsweise durch positive Erfahrungen, z. B. durch das Arbeiten mit und in altersgemischten Teams, aber auch durch die bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Stereotypen (z. B. im Rahmen von Führungskräfte- trainings oder Weiterbildungen) unterstützt werden.

3 Leistungsfähigkeit und Ressourcen älterer Erwerbstätiger

Angesichts des fortschreitenden demographischen Wandels und damit einhergehen alternden Belegschaften gewinnen Fragestellungen bezüglich des Einflusses alter(n)sbedingter Veränderungen auf die berufliche – sowohl kognitive als auch physische – Leistungsfähigkeit sowie der Förderung und des Erhalts individueller Ressourcen im Alter zunehmend an Bedeutung. Obgleich sich Studien vermehrt auch der Zielgruppe älterer Beschäftigter zuwenden und sich die Datengrundlage so stetig erweitert, ist zu beachten, dass die Generalisierbarkeit aufgrund der ausgeprägten interindividuellen Unterschiede eingeschränkt ist.¹⁸ Altersassoziierte Veränderungen zeigen sich in verschiedenen Bereichen wie z. B. Gesundheit, physische und kognitive Leistungsfähigkeit sowie Erfahrungswissen.

¹⁷ Ng/Feldman 2012.

¹⁸ Sonntag/Seiferling 2017.

Fehlzeiten und Krankenstand

Umfangreiche Befragungen zu Arbeitsbedingungen und -belastungen in Europa in der Altersgruppe 50+¹⁹ weisen auf eine Abnahme von Krankheitsrisiken durch die Reduktion arbeitsbedingter Belastungen hin²⁰.

In *Fehlzeitenanalysen* zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild: Zwar sind ältere Erwerbstätige (60+) demnach nicht häufiger krank als jüngere Kollegen, allerdings scheint die Dauer des Krankenstandes vom Alter der Beschäftigten abzuhängen. So zeigen jährliche Statistiken und Reports von Krankenhassen²¹ einerseits eine relative Stabilisierung der Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle, andererseits jedoch eine stetige Zunahme der Arbeitsunfähigkeitsdauer mit dem Alter.

Auch in Bezug auf Krankheitsarten sind alterstypische Entwicklungen zu beobachten. So gehören in der Altersgruppe der über 65-Jährigen muskuloskeletale Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Neubildungen sowie Krankheiten des Verdauungssystems zu den häufigsten Diagnosen.²² Daneben ist in den letzten Jahren auch ein Anstieg psychischer Erkrankungen (z. B. depressive Episoden, Anpassungsstörungen) bei älteren Versicherten zu verzeichnen.²³ Psychische Erkrankungen machen einen Anteil von 15 % aller AU-Tage aus, wobei diese mit durchschnittlich 40 AU-Tagen je Fall die längste Krankheitsdauer aufweisen.

Physische Leistungsfähigkeit

Bezüglich der körperlichen Leistungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger sind auch altersbedingte Veränderungen in den biologischen und physiologischen Grundfunktionen von Relevanz. Vielfältige epidemiologische, medizinische, gerontologische oder neurowissenschaftliche Studien weisen auf Veränderungen im physiologischen (z. B. Abnahme der Muskelkraft und Sauerstoffaufnahme), sensorischen und motorischen Bereich (z. B. Seh- und Höreinbußen) hin. Dabei ist allerdings zu beachten, dass starke altersdifferenzierte Effekte sich in der Regel erst

¹⁹ Eurofound 2015.

²⁰ vgl. auch Sonntag/Seiferling 2017.

²¹ z. B. AOK; Meyer/Böttcher/Glushanok 2015.

²² Statistisches Bundesamt 2011.

²³ vgl. z. B. Kliner/Rennert/Richter 2015.

im höheren Alter zeigen und bei den Effekten eine wesentlich größere *interindividuelle Varianz* in älteren Altersgruppen zu verzeichnen ist als in jüngeren Kohorten. Ferner sind altersbedingte Veränderungsprozesse nicht unbedingt unwiderruflich. So können beispielsweise spezifische Interventionen oder Verhaltensmodifikationen (z. B. Training, gesunde Ernährung) diese positiv beeinflussen.²⁴

Kognitive (berufliche) Leistungsfähigkeit

Auch in verschiedenen Bereichen der kognitiven Leistungsfähigkeit sind altersbedingte Veränderungen feststellbar.

In Bezug auf die kognitive Entwicklung ist eine differenzierte Betrachtungsweise angezeigt. So ist im Bereich der fluiden Intelligenz (z. B. induktives Schlussfolgern, verbale Fähigkeiten, Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit) im Alter zwischen 50 und 55 Jahren eine Abnahme zu verzeichnen²⁵, wohingegen Leistungen der kristallinen Intelligenz (Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen zu nutzen, die sich im Laufe des Lebens angesammelt haben) bis zum 70. Lebensjahr erhalten bleibt²⁶.

Auch hinsichtlich der Gedächtnisleistungen älterer Erwachsener sind differenzierte Entwicklungen evident. Während einige Gedächtnisprozesse eine hohe Stabilität aufweisen und kaum Altersveränderungen feststellbar sind (z. B. allgemeines Faktenwissen, autobiographisches und semantisches Gedächtnis), zeigen sich in anderen Bereichen, insbesondere bei der Wiedergabe von Inhalten (z. B. Erinnerungen an kürzliche Geschehnisse, Namensgedächtnis, Quellengedächtnis), alterskorrelierte Veränderungen.²⁷ Auch hier können verschiedene Trainingsansätze und Techniken wirksam eingesetzt werden, um beispielsweise die Gedächtnisleistung zu verbessern oder aufrechtzuerhalten.

Die beschriebenen alterskorrelierten Veränderungen kognitiver Leistung sind jedoch nicht unumgänglich festgelegt und werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Während sich Stress und belastende Lebensumstände sowie eine negative Affektlage negativ auf

²⁴ vgl. auch Sonntag / Seiferling 2017.

²⁵ vgl. z. B. Schaie 2005 oder Martin / Zimprich 2005.

²⁶ eine Übersicht geben Baltes / Freund / Li 2005.

²⁷ Martin / Zehndner / Zimprich 2008.

die kognitive (berufliche) Leistungsfähigkeit im Alter von 55 Jahren auswirken, stehen diese andererseits in positiver Beziehung zu einem aktiven und verantwortungsbewussten Lebensstil, (Weiter-)Bildung und beruflicher Qualifikation sowie stimulierender Arbeitsumgebung und Wertschätzung am Arbeitsplatz.²⁸ Auch sind leistungsbezogene Veränderungen oder Degenerationen nicht unwiderruflich. In Abhängigkeit von Umgebungsreizen und Herausforderungen werden lebenslang neue Verbindungen und Netzwerke gebildet. Diese *kognitive Plastizität* trägt maßgeblich zum Erhalt der Lernfähigkeit älterer Menschen bei und verhindert negative Einflüsse auf die Hirnalterung. Dabei ist zu beachten, dass körperliche sowie geistige Aktivitäten eine unterstützende Wirkung auf Veränderung der Hirnfunktionen und -strukturen haben.²⁹

Erfahrungswissen und Expertise

In Bezug auf das Altern kommt Erfahrungswissen und Expertise im Arbeitskontext eine besondere Bedeutung zu. Erfahrungswissen in der Arbeitswelt ist ein vielseitiges Konstrukt, das sowohl kompensatorische als auch adaptiv-innovationsförderliche Funktionen haben und somit altersbedingte Veränderungen und Abbauprozesse positiv beeinflussen kann.³⁰ Verluste in Geschwindigkeit und Präzision zum Beispiel sind daher teilweise durch Erfahrungswerte ausgleichbar. So kann Erfahrungswissen eine effektivere Problemanalyse ermöglichen und zu umsichtigeren Entscheidungen führen.³¹ Dies kann wiederum insgesamt einer altersbedingten Reduktion der Produktivität entgegenwirken³².

Eine umfassende Studie untersuchte den Zusammenhang von Erfahrungswissen und Arbeitsproduktivität und zeigte, dass es keinen nennenswerten Unterschied in der Arbeitsproduktivität zwischen „älteren“ (Durchschnittsalter über 45 Jahre) und „jüngeren Teams“ (Durchschnittsalter unter 45 Jahre) gibt.³³ Vielmehr zeigte sich bei einem Durchschnittsalter von über 45 Jahren sogar eine Abnahme der

²⁸ Martin / Zehndner / Zimprich 2008.

²⁹ vgl. Voelcker-Rehage 2012.

³⁰ Sonntag / Seiferling 2017.

³¹ Korniotis / Kumar 2007.

³² Ilmarinen 2001; Worthy et al. 2011.

³³ Börsch-Supan / Weiss 2010.

Fehlersumme. Die Analysen lassen erkennen, dass Erfahrung mit dem Alter zunimmt und sich positiv auf die Produktivität auswirkt.

Ferner wirkt Erfahrungswissen sich im Zusammenhang mit den im Laufe einer durchschnittlichen Erwerbsbiographie angeeigneten Wissensbeständen, Verknüpfungs- und Integrationsheuristiken sowie dispositiver Kompetenz *adaptiv-innovationsförderlich* aus. Auch hier gibt es allerdings Einschränkungen. Eine Untersuchung an einer Stichprobe von Mitarbeitern unterschiedlicher Berufe im Alter von 18 bis 65 Jahren³⁴ zeigte, dass sich Erfahrungswissen insbesondere dann positiv auf die Leistungsfähigkeit älterer auswirkt, wenn diese ein hohes Ausmaß entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeitserwartung aufweisen (d. h., wenn die Überzeugung beim Einzelnen vorhanden ist, seine Kompetenzen in der täglichen Arbeit auch entwickeln zu können). Diese ist wiederum abhängig von einer konstruktiven Feedbackkultur und adäquaten Weiterbildungsmaßnahmen, die über enge, funktions-spezifische Trainings hinausgehen. Die Studie zeigte außerdem vermittelnde Effekte von entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit auf den Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und drei Dimensionen adaptiver Leistung.

Im Hinblick auf Erfahrungswissen und Expertise stellt auch der Wissenstransfer eine Herausforderung für viele Unternehmen dar. Gehen langjährige Mitarbeiter in Rente oder scheiden anderweitig aus dem Unternehmen aus, nehmen sie über Jahre angesammelte Expertise, Fach- und Organisationswissen mit. Um erfolgskritisches Know-how erfahrener Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu halten bzw. nachhaltig weiterzugeben, können strukturierte Prozesse zum Wissenstransfer helfen. Ziel solcher Wissenstransferprozesse ist es, relevantes Wissen strategisch sichtbar und operativ handhabbar zu machen.

Konsequenzen aus der Befundlage – die SOK-Theorie

Angesichts der Folgen des demographischen Wandels und der Dynamisierung der Arbeitswelt werden zukünftig mehr ältere Erwerbstätige den veränderten Anforderungen sowie innovativen und informatisierten Produktions- und Dienstleistungskonzepten gegenüberstehen.³⁵

³⁴ vgl. Molter et al. 2013.

³⁵ Seiferling/Sonntag 2017.

Daher sind Wirtschaft und Gesellschaft gefordert, sich mit den damit einhergehenden Folgen und Herausforderungen auseinanderzusetzen und wirkungsvolle und nachhaltige Konzepte zu entwickeln, um diesen zu begegnen.

Mit Blick auf die sich verändernde Altersstruktur sowie den drohenden Fachkräftemangel sind Organisationen auf eine *längerfristige* Einbindung älterer Erwerbstätiger angewiesen. Deren Expertise und Persönlichkeit stellen eine unverzichtbare Ressource für Unternehmenserfolg und Innovationsfähigkeit dar. Ziel einer vorausschauenden und verantwortungsbewussten Unternehmenspolitik muss es also sein, die wertvollen Ressourcen, die im Laufe des Erwerbslebens aufgebaut wurden, zu erhalten und weiter zu fördern. Um diese Potenziale langfristig zu fördern und zu erhalten, müssen adäquate Rahmenbedingungen und Voraussetzungen geschaffen werden.

Hierfür können verschiedene psychologische Konzepte Ansatzpunkte liefern. Das Lebensspannenmodell der *Selektion, Optimierung und Kompensation*³⁶ (kurz: SOK-Modell) stellt ein wichtiges entwicklungspsychologisches Konzept der Ressourcenerhaltung und optimalen Nutzung von Ressourcen dar. Die Grundlage des Modells bilden die beiden Konzepte der „interindividuellen Variabilität“ und der „intraindividuellen Plastizität des Alterns“. Dabei sollte Alter(n) nicht ausschließlich negativ, sondern vor allem auch als wichtiges Potenzial gesehen werden. *Erfolgreiches Altern* ist im Sinne von Baltes und Baltes durch erfolgreiche Anpassung an Veränderungsprozesse konzeptualisiert, wobei Strategien im Vordergrund stehen, die helfen, entwicklungsbezogenen Veränderungen und Verlusten entgegenzuwirken. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die drei Strategien der Selektion, Optimierung und Kompensation.

Als Beispiel zur Veranschaulichung der drei Strategien wird der Pianist Arthur Rubinstein im Alter von 80 Jahren angeführt. Auf die Frage, wie er es schaffe, noch solch großartige Konzerte zu spielen, soll dieser geantwortet haben, er spiele weniger ausgewählte Stücke (Selektion), übe diese häufiger und intensiver (Optimierung) und verlangsame das Tempo vor schnelleren Passagen, um Kontraste zu schaffen (Kompensation).³⁷

³⁶ Baltes/Baltes 1990; Baltes/Rudolph 2013.

³⁷ Baltes/Baltes 1990.

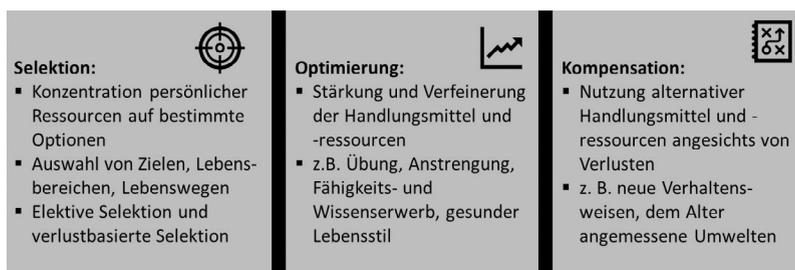


Abb. 1: Selektion, Optimierung und Kompensation.

Das SOK-Modell bietet einerseits einen Erklärungsansatz für die – entgegen vieler Vorurteile nachweislichen – (individuellen) Stabilität der Arbeitsleistung bis ins Alter. Andererseits stellt es auch einen vielversprechenden Ansatz für die Förderung und den Erhalt individueller Ressourcen und Leistungsfähigkeit dar, wenn die kompensatorischen Strategien in den Arbeitskontext übertragen werden.

Vielfältige Studien wendeten das SOK-Modell an. Es zeigte sich unter anderem, dass ältere Arbeitnehmer (49+ Jahre), die häufig SOK-Strategien anwendeten, von einer höheren Arbeitskompetenz berichteten.³⁸ Auch bei Mitarbeitern in der Pflege zeigte sich,³⁹ dass häufig SOK-Strategien eingesetzt wurden. Zu den am häufigsten genannten Strategien zählten „Prioritäten setzen“ und „Akzeptieren persönlicher Grenzen“ (Selektion), „Verbesserungsvorschläge machen“ und „körperliches Training“ (Optimierung), sowie „Bitten um Hilfe bei körperlich schweren Aufgaben“ und „Inanspruchnahme von Therapie (z. B. Physiotherapie)“ (Kompensation). Ferner zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitsfähigkeit und den drei SOK-Strategien, welcher für ältere Pflegebeschäftigte stärker ausgeprägt war.

4 Fazit

Angesichts der hohen interindividuellen Varianz, der zahlreichen relevanten Einflussfaktoren sowie teilweise widersprüchlicher Befunde lässt sich auf die Frage, wie sich Alter(n) auf die berufliche Leistungsfähigkeit

³⁸ Abraham/Hansson 1995.

³⁹ Müller et al. 2013a; Müller et al. 2013b.

auswirkt, keine einheitliche Antwort geben. Insbesondere im Bereich der kognitiven Leistungen zeigen die vorliegenden Studien *starke interindividuelle Unterschiede*. Ferner belegen verschiedene Untersuchungen, dass *kompensatorische Ressourcen* (z. B. erfahrungsgebundenes Wissen, Fokussierungen, sportliche Aktivitäten) helfen, die Auswirkungen altersbedingter Veränderungen zu reduzieren.⁴⁰

Um positive Effekte auf Innovations-, Anpassungs- und Lernfähigkeit alternder Erwerbstätiger zu unterstützen, sollten Organisationen förderliche Bedingungen schaffen. Dazu zählen neben wertschätzenden vorurteilsfreien Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Kollegen und einer konstruktiven Feedbackkultur auch ein stimulierendes Arbeitsumfeld sowie die Nutzung des Erfahrungswissens und der Expertise älterer Mitarbeiter.

Literatur

- Abraham, J.D. und Hansson, R. O. (1995): Successful aging at work: An applied study of selection, organization, optimization, and compensation through impression management. *The Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 50B (2), 94–103.
- Aronson, E., Wilson, T.D. und Akert, R. M. (2007): *Social Psychology* (6. Aufl.). New Jersey: Pearson.
- Baltes, B. B. und Rudolph, C. W. (2013): The Theory of Selection, Optimization, and Compensation. In: M. Wang (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Retirement*. New York, NY: Oxford University Press. S. 89–101.
- Baltes, P. B., Freund, A. M. und Li, S.-C. (2005): The psychological science of human ageing. In: M. L. Johnson, V. L. Bengtson, P. G. Goleman und T. B. L. Kirkwood (Hrsg.): *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Cambridge University Press. S. 47–71.
- Baltes, P. B. und Baltes, M. M. (1990): Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation. In: P. B. Baltes und M. M. Baltes (Hrsg.): *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. New York, NY: Cambridge University Press. S. 1–34.

⁴⁰ Lang/Rieckmann/Baltes 2002.

- Beigang, S., Fetz, K. Foroutan, N. Kalkum, D. und Otto, M. (2016): Diskriminierung. Umfrage in Deutschland 2015. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Abgerufen am 17.01.2020 von https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/projekte/Handout_Umfrage_Diskriminierung_in_Dtschl_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Börsch-Supan, A. und Weiss, M. (2010): Erfahrungswissen in der Arbeitswelt. In: A. Kruse (Hrsg.): *Potenziale im Altern*. Heidelberg: AKA Verlag. S. 221–234.
- Eurofound (2015): First Findings: Sixth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Abgerufen am 08.02.2016 von <http://www.eurofound.europa.eu/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>
- Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft (2013): *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0* (Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0). Berlin: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft.
- Ilmarinen, J. (2001): Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–552. doi: 10.1136/oem.58.8.546
- Kliner, K., Rennert, D. und Richter, M. (2015): *Gesundheit in Regionen – Blickpunkt Psyche*. Berlin: Medizinisch-wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Korniotis, G. und Kumar, A. (2007): Does Investment Skill Decline due to Cognitive Aging or Improve with Experience? Abgerufen am 17.01.2020 von <http://www.ruf.rice.edu/~jgsfss/LoneStar/kumar.pdf>
- Kunze, F., Böhm, S. und Bruch, H. (2013): Age, resistance to change, and job performance: Testing for a common stereotype. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 741–760.
- Lang, F. R., Rieckmann, N. und Baltes, M. M. (2002): Adapting to aging losses: do resources facilitate strategies of selection, compensation, and optimization in everyday functioning? *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 57(6), 501–509.
- Martin, M., Zehnder, E. und Zimprich, D. (2008): Kognitive Entwicklung im mittleren Lebensalter. *Wirtschaftspsychologie*, 10, 6–17.

- Martin, M. und Zimprich, D. (2005): Cognitive development in midlife. In: S.L. Willis und M. Martin (Hrsg.): *Middle adulthood: A lifespan perspective*. Thousand Oaks: Sage. S. 179–206.
- Meyer, M., Böttcher, M. und Glushanok (2015): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2014. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und M. Meyer (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement*. Berlin: Springer. S. 341–548.
- Molter, B., Noefer, K., Stegmaier, R. und Sonntag, Kh. (2013): Die Bedeutung von Berufserfahrung für den Zusammenhang zwischen Alter, entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit und Anpassung an organisationale Veränderungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57(1), 22–31. doi: 10.1026/0932-4089/a000100
- Müller, A., Heiden, B., Weigl, M., Glaser, J. und Angerer, P. (2013a): Successful Aging Strategies in Nursing: The Example of Selective Optimization with Compensation. In: C.M. Schlick, E. Frieling und J. Wegge (Hrsg.): *Age-differentiated work systems*. Berlin: Springer. S. 175–199.
- Müller, A., Weigl, M., Heiden, B., Herbig, B., Glaser, J. und Angerer, P. (2013b): Selection, optimization, and compensation in nursing: Exploration of job-specific strategies, scale development, and age-specific associations to work ability. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (7), 1630–1642.
- Ng, T.W.H. und Feldman, D.C. (2008): The Relationship of Age to 10 Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392–423.
- Ng, T.W.H. und Feldman, D.C. (2012): Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. doi: 10.1111/Peps.12003
- Ng, T.W.H. und Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585–616.
- Nübold, A. und Maier, G.W. (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: S. Grote (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin: Springer. S. 131–152

- Posthuma, R. A. und Campion, M. A. (2009): Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188.
- Rothermund, K. und Mayer, A.-K. (2009): *Altersdiskriminierung. Erscheinungsformen, Erklärungen und Interventionsansätze*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachverständigenrat (2011): *Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Paderborn: Bonifatius-Verlag.
- Schaie, K. W. (2005): *Developmental influences on adult intelligence: the Seattle Longitudinal Study*. Oxford University Press.
- Sonntag, Kh. und Seiferling, N. (2017): *Potenziale älterer Erwerbstätiger – Erkenntnisse, Konzepte und Maßnahmen*. Göttingen: Hogrefe.
- Statistisches Bundesamt (2011): *Im Blickpunkt: Ältere Menschen in Deutschland und der EU*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2015): *Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K. und Henry, J. D. (2013): Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17–27. doi: 10.1037/a0029825
- Worthy, D. A., Gorlick, M. A., Pacheco, J. L., Schnyer, D. M. und Maddox, W. T. (2011): With age comes wisdom: Decision making in younger and older adults. *Psychological Science*, 22(11), 1375–1380. doi: 10.1177/0956797611420301