
Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Die Erkenntnis, dass ältere Mitarbeiter anders, aber nicht wesentlich weniger leistungsfähig als jüngere Arbeitnehmer sind.
- Das wichtige Ergebnis, dass sich mit dem Älterwerden die Lern- und Weiterbildungsmotivation in spezifischer Weise verändert.
- Unternehmen tragen häufig selbst zur Demotivation ihrer älteren Mitarbeiter bei – vor allem durch viel zu wenig Wertschätzung und spezifische Weiterbildungsaktivitäten.
- Die Steigerung der Selbstwirksamkeit Älterer und die Vermittlung des Nutzens von Weiterbildung, sind die wichtigsten Ansatzpunkte zur Steigerung der Lernmotivation.
- Durch die Berücksichtigung von spezifischen Anreizen und durch Beseitigung von konkreten Barrieren können die Potenziale älterer Mitarbeiter deutlich umfassender realisiert werden.

Literatur

- Adenauer, S., Fischer, S., Hentschel, C., Heuser, I., Peck, A., Prynda, M., Rottinger, S., & Sandrock, S. (2015). Handlungsfeld „Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (ifaa) (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 296–305). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>.
- Axhausen, S., Christ, M., Röhrig, R., & Zemlin, P. (2002). *Ältere Arbeitnehmer – Eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung: Abschlußbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmer/innen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“*. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Bielefeld: Bertelsmann.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful aging*. Cambridge: Cambridge University.
- Barysch, K. N. (2016). Selbstwirksamkeit. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte* (S. 201–211). Berlin: Springer.
- Bergmann, B. (2007). Alter und Leistung in der Erwerbsarbeit. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung: Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik* (S. 59–70). Bielefeld: Bertelsmann.
- Bieling, G. (2011). *Age Inclusion: Erfolgsauswirkungen des Umgangs mit Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). (Hrsg.). (2014). Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-4-juni-2014.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 8. März 2018.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). (Hrsg.). (2016). Arbeitsmarktprognose 2030: Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose2030.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 8. März 2018.
- Brinkmann, R. (2009). *Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer: Eine Individuumsbezogene Perspektive*. Berlin: Logos.
- Bruch, H., & Kunze, F. (2007). Management einer Aging Workforce: Ansätze zu Kultur und Führung. *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 76(2), 72–77.

- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: DUV.
- Büsch, V., Dittrich, D., & Lieberum, U. (2012). Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und ihre Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 903–930.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), 331–338.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Dickhäuser, O. (2018). „Yes, I can!“ – Entstehung, Auswirkung und Förderung von Fähigkeitsselbstkonzepten. In B. Spinath, O. Dickhäuser, & C. Schöne (Hrsg.), *Psychologie der Motivation und Emotion* (S. 26–38). Wiesbaden: Hogrefe.
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based meta-stereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633–657.
- Frerichs, F. (2007). Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: Eine praxisorientierte Strukturanalyse. In W. Länge & E. Menke (Hrsg.), *Generation 40plus: Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt* (S. 67–104). Bielefeld: Bertelsmann.
- Frerichs, F. (Hrsg.). (2016). *Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Frerichs, F., & Sporket, M. (2016). Alternsmanagement im Betrieb: Herausforderungen und Handlungsansätze. In G. Naegele, E. Olbermann, & A. Kuhlmann (Hrsg.), *Teilhabe im Alter gestalten: Aktuelle Themen der Sozialen Gerontologie* (S. 219–234). Wiesbaden: Springer.
- Giesert, M., Reuter, T., & Liebrich, A. (Hrsg.). (2017). *Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten*. Hamburg: VSA.
- Godde, B., Voelcker-Rehage, C., & Olk, B. (2016). *Einführung Gerontopsychologie*. München: UTB.
- Gorges, J., & Kuper, H. (2015). Editorial – Motivationsforschung im Weiterbildungskontext. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 18, 1–7.
- Görtner, L., Hüber, T., Käser, U., & Röhr-Sendlmeier, U. M. (2014). Lernen im Arbeitsalltag – Fit im Beruf: Ein ganzheitliches Konzept zur Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. *Bildung und Erziehung*, 67(3), 471–487.
- Grabbe, J., & Richter, G. (2014). Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 83–106). Wiesbaden: Springer.
- Hanan, G. (2017). Von der Pionierarbeit zum Gestalter des Demografiewandels: Das Seniorenexperten-Modell der Bosch-Gruppe. In J. Rump & S. Eiler (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0* (S. 225–230). Berlin: Springer.
- Hanrahan, E. A., Huntoon Lindeman, M. I., & Finkelstein, L. M. (2017). Discounting seniors: Implications of age stereotypes at work. *Translational Issues in Psychological Science*, 3(4), 370–377. <https://doi.org/10.1037/tps0000132>.

- Hasselhorn, M. (2017). Was sind aus psychologischer Perspektive die individuellen Voraussetzungen gelingender Lern- und Bildungsprozesse? In N. McElvany, W. Bos, H. G. Holappels, J. Hasselhorn, & A. Ohle (Hrsg.), *Bedingungen gelingender Lern- und Bildungsprozesse: Aktuelle Befunde und Perspektiven für die empirische Forschung* (S. 11–30). Münster: Waxmann.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hertel, G., Grube, A., & Hildebein, U. (2007). *Mental time journey: A method to estimate cohort effects based on guided reconstructions*. Würzburg: University of Würzburg.
- Holz, M. (2007). Motivation von älteren Mitarbeitern. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 159–172). Wiesbaden: Gabler.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2011). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331–346. <https://doi.org/10.1080/01359432X.2012.748656>.
- Jaeger, C. (2015a). Leistungsfähigkeit und Alter – Praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (ifaa) (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 41–54). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>.
- Jaeger, C. (2015b). Leistungsfähig sein und bleiben. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (ifaa) (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 27–40). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2000). Individual differences in work motivation. Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 470–482.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Aufl., S. 593–614). Berlin: Springer.
- Kliegel, M., Altgassen, M., Martin, M., & Kruse, A. (2003). Lernen im Alter: Die Bedeutung der selbstständigen Strukturierung des Lernmaterials. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 36(6), 421–428.
- Kolland, F. (2010). Altersbilder und ihre normative Wirkung im Wandel der Erwerbsarbeit. In K. Brauer & W. Clemens (Hrsg.), *Zu alt?: „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten* (S. 61–80). Wiesbaden: VS.

- Kolland, F. (2016). *Bildungsmotivation im Alter: Modelle und Forschungserkenntnisse*. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/3/2/CH3434/CMS1479886556156/kolland_bildungsmotivation_im_alter.pdf. Zugegriffen: 17. Juni 2018.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives. Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
- Korge, G., & Piele, C. (2014). *Studie: Lernen Ältere. Lernsettings für ältere Verwaltungsmitarbeitende*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. http://www.bbbsk-stiftung.de/fileadmin/Content/Projekte/weitere-projekte/studie-lernen-aeltere/Studie_Lernen_Aeltere.pdf. Zugegriffen: 27. Mai 2018.
- Kruse, A. (2011). Bildung im Alter. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (5. Aufl., S. 827–840). Wiesbaden: VS.
- Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (11., korrigierte Aufl.). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Lehr, U. (2008). Ältere Arbeitnehmer – Eine gemachte Problemgruppe. In J. Deller, S. Kern, E. Hausmann, & Y. Diederichs (Hrsg.), *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess* (S. 168–171). Heidelberg: Springer.
- Lehr, U., & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit – Eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 240–247. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.240>.
- Lison, E. (2007). Vom High-Potential zum High-Performer. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 111–126). Wiesbaden: Gabler.
- Loos, J. (2017). *Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer.
- Lukas, J. (2012). *Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland*. Wiesbaden: Springer.
- Martin, M., & Zimprich, D. (2012). Kognitive Entwicklung. In F. R. Lang, M. Martin, & M. Pinquart (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie – Erwachsenenalter* (S. 60–78). Göttingen: Hogrefe.
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2003). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: Relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 107–131.
- Moskaliuk, J. (2015). *Motivationspsychologie für die Berufspraxis: Praktisches Wissen für Coaches, Berater und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger, G. Blicke, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollständig überarbeitete Aufl., S. 419–440). Berlin: Springer.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>.
- Pinter, D., Weiss, E. M., Papousek, I., & Fink, A. (2014). Neuroplastizität und Lernen im Alter. *Lernen und Lernstörungen*, 3(4), 237–248.
- Puca, R. M., & Schüler, J. (2017). Motivation. In J. Müssele & M. Rieger (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (3. Aufl., S. 223–250). Berlin: Springer.
- Rabl, T. (2010). Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*, 39(4), 448–467. <https://doi.org/10.1108/00483481011045416>.
- Rheinberg, F. (2008). *Grundriss der Psychologie: Motivation* (7., aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Schmidt, B. (2011). Altersbilder und ihre Bedeutung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Berichte zur beruflichen Bildung* (S. 21–32). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schmithüsen, F., & Ferring, D. (2015). Allgemeine Psychologie. In F. Schmithüsen (Hrsg.), *Lernskript Psychologie* (S. 21–94). Berlin: Springer.
- Seyfried, B. (Hrsg.). (2011). *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Berichte zur beruflichen Bildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Siebert, H. (2006). *Lernmotivation und Bildungsbeteiligung*. Bielefeld: Bertelsmann. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51566/ssoar-2006-siebert-Lernmotivation_und_Bildungsbeteiligung.pdf?sequence=1, <https://doi.org/10.3278/42/0019w>. Zugegriffen: 17. Juni 2018.
- Spinath, B. (2015). Lernmotivation. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel, & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (2. Aufl., S. 55–68). Wiesbaden: Springer.
- Spinath, B. (2017). Bedingungen gelingender Lern- und Bildungsprozesse: Zur Bedeutung motivationaler Bedingungsfaktoren. In N. McElvany, W. Bos, H. G. Holappels, J. Hasselhorn, & A. Ohle (Hrsg.), *Bedingungen gelingender Lern- und Bildungsprozesse: Aktuelle Befunde und Perspektiven für die empirische Forschung* (S. 129–136). Münster: Waxmann.
- Spinath, B. (2018). Motivation als Kompetenz: Kann man lernen, motiviert zu sein? In B. Spinath, O. Dickhäuser, & C. Schöne (Hrsg.), *Psychologie der Motivation und Emotion* (S. 13–25). Wiesbaden: Hogrefe.
- Stamov-Roßnagel, C. (2008). *Mythos: „Alter“ Mitarbeiter: Lernkompetenz jenseits der 40?*. Weinheim: Beltz.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894–906. <https://doi.org/10.1108/00251741011053451>.
- Statistisches Bundesamt. (Hrsg.). (2015). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*. Mikrozensus 2016. Fachserie 1 Reihe 4.1.1. Bonn. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit2010411157004.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 10. März 2018.

- Statistisches Bundesamt. (Hrsg.). (2016). *Ältere Menschen in Deutschland und der EU*. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/BroschuereAeltereMenschen0010020169004.pdf?__blob=publication-File. Zugegriffen: 10. März 2018.
- von Bastian, C. C., Langer, N., Jäncke, L., & Oberauer, K. (2012). Effects of working memory training in young and old adults. *Memory & Cognition*, *41*, 611–624. <https://doi.org/10.3758/s13421-012-0280-7>.
- von Rosenstiel, L. (2009). Unerkannte Potenziale – Ältere Beschäftigte aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. In K. Brauer & G. Korge (Hrsg.), *Perspektive 50plus?: Theorien und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer* (S. 41–54). Wiesbaden: VS.
- Walter, M., & Müller, N. (2012). Nutzen beruflicher Weiterbildung: Was Beschäftigte erwarten und was sie zur Teilnahme motiviert. <https://www.bibb.de/veroeffentlichung/de/publication/download/6818>. Zugegriffen: 4. Aug. 2018.
- Warr, P. (2001). Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology* (S. 1–36). London: Wiley.
- Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In W. Clemens, F. Höpflinger, & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen* (S. 127–154). Bern: Haupt.
- Zacher, H., Degner, M., Seevaldt, R., Frese, M., & Lüdde, J. (2009). Was wollen jüngere und ältere Erwerbstätige erreichen? Altersbezogene Unterschiede in den Inhalten und Merkmalen beruflicher Ziele. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *8*(4), 191–200.

}essentials{

Gernot Schiefer · Ramona Gattner

Neuroleadership – die Grundannahmen in kritischer Analyse

Was Neurowissenschaften zur
Zukunft von Führungstheorien
wirklich beitragen

 Springer

Jetzt im Springer-Shop bestellen:

springer.com/978-3-658-23477-5

