

## Funktionswandel, Altern und Passung im Arbeitskontext

Inga MÜHLENBROCK

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund*

**Kurzfassung:** Älter werdende Belegschaften und längeres Arbeiten stellen Unternehmen vor die Herausforderung, Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Leistungs- und Arbeitsfähigkeit zu generieren und wirksam umzusetzen. Bislang wird das Konzept der Passung zwischen Personen- und Umgebungsmerkmalen in der Praxis in diesem Kontext nur marginal als Stellschraube verwendet. Das Symposium „Passung – Ziel einer dynamischen und alternsgerechten Arbeitsgestaltung“ greift diesen Kontext auf und stellt Lösungs- und Gestaltungsansätze vor. Der vorliegende Beitrag gibt dazu einleitend einen Überblick theoretischer Hintergründe und empirischer Ergebnisse zur (moderierenden) Rolle des Alterns im Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Passung und mündet in Ansätzen zur Ausschöpfung von Leistungspotenzialen.

**Schlüsselwörter:** Alter, Arbeitsgestaltung, Passung

### 1. Alternde Belegschaften und individueller Leistungswandel

Der demografische Wandel, determiniert durch sinkende Geburtenzahlen und zunehmendes Lebensalter, bedeutet gesellschaftlich eine Verknappung des Erwerbspersonenpotenzials und einen Anstieg von Personen im Rentenalter bei gleichzeitig sich veränderten politisch-gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters). Beide Entwicklungen bedingen die Steigerung der Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeiter, so dass diese Beschäftigtengruppe stärker in den Fokus der Unternehmen gerät bzw. geraten sollte. Denn Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen, zu halten und arbeitsfähig zu halten. Zur Erreichung ist es notwendig, individuelle Leistungspotenziale zum Erhalt und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren und auszuschöpfen auch, oder vielleicht insbesondere bei Beschäftigtengruppen die bisher nicht im Fokus der Personalpolitik standen – wie ältere Beschäftigte. Die Vorstellung abnehmenden Leistungspotenzials Älterer kann in dieser Generalisierung und Undifferenziertheit nicht als Grundmaxime vorausgesetzt werden. Altern bzw. die Entwicklung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter verläuft vielmehr intraindividuell sehr spezifisch anhand verschiedener Dimensionen, abhängig von biologischen Grundvoraussetzung, Verhaltensweisen und Lebensumständen. Dabei ist vor allem auch das Arbeitsumfeld ein wichtiger (und gestaltbarer) Kontext, der die persönliche Entwicklungskurve prägt (z.B. Schooler 1999).

Entsprechend steigt mit zunehmendem Alter die interindividuelle Varianz verschiedener Leistungsfacetten; das kalendarische Alter verliert im Verlauf der Lebensspanne seine Bedeutung als relevanter Prädiktor für arbeitsbezogene Leistung. Trotz dieser großen Leistungsvarianz zwischen Gleichaltrigen werden

Altersgruppen jedoch homogener wahrgenommen als sie tatsächlich sind. „Altern“ im Arbeitskontext wird in westlichen Gesellschaften vielfach negativen individuellen Leistungsattributen zugeschrieben, jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorzugend. Altersstereotype beschreiben Ältere z.B. als weniger leistungsfähig, lernfähig oder veränderungsbereit (Posthuma & Campion 2009). Hingegen werden ihnen eine höhere Loyalität, Arbeitsmoral und ein höheres Bewusstsein für Qualität zugeschrieben (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008). Diese Altersstereotype beeinflussen nicht nur die Einstellung und das Verhalten Personalverantwortlicher oder das des Personalmanagements, sondern auch ältere Beschäftigte selbst etwa im Hinblick auf arbeitsbezogene Selbstwirksamkeits- und Leistungserwartungen (Finkelstein et al. 2015).

Intraindividuelle Veränderungen sind über die Lebensspanne multidimensional mit Gewinnen und Verlusten zu beschreiben. Physische Fähigkeiten reduzieren sich im Durchschnitt mit dem Alter (z.B. reduzierte sensorische Leistung, Muskelkraft, kardiovaskuläre Kapazität, Homöostase). Die fluide Facette der kognitiven Leistungsfähigkeit nimmt ebenfalls im Durchschnitt ab, wobei auch hier je nach individueller Konstitution und Verhalten die Varianz erheblich ist. Demgegenüber nimmt im Altersverlauf die kristalline Komponente von Leistungsfähigkeit eher zu (Wissen, Erfahrung, Verknüpfung). Emotionale Regulationsfähigkeiten und Stress-Bewältigungsstrategien verbessern sich durchschnittlich bzw. werden vielfältiger, was z.B. das zunehmende Wohlbefinden und höhere Arbeitszufriedenheit erklären kann. Wachstums-Motive (Fortbildung, Beförderung, Status) verlieren im Zeitablauf an Bedeutung, emotional bedeutsame Ziele (z.B. Generativität) gewinnen, ebenso wie das Autonomiebestreben (Hertel & Zacher in press, Hertel et al. 2015, Truxillo et al. 2015, Hedge & Borman 2012, Kooij et al. 2011, Kenny et al. 2008). Meta-Analysen zur Leistungsfähigkeit, zeigen keinen eindeutigen Alterseffekt, jedoch positive Zusammenhänge von Alter und Arbeitseinstellungen sowie Arbeitsverhaltensweisen (u.a. Ng & Feldmann 2010, 2008).

Die für den Arbeitskontext relevanten Alternstheorien stützen diesen beschriebenen Funktionswandel im Allgemeinen, insbesondere hinsichtlich veränderter Motivstrukturen und zunehmender Arbeitszufriedenheit: Nach dem Modell der selektiven Optimierung mit Kompensation (Baltes & Baltes, 1990), der lebenslaufbezogenen Entwicklungstheorien (Baltes, Lindenberger & Staudinger, 2006) oder der sozioemotionalen Selektivitätstheorie (Carstensen 2006) werden emotionsbezogene Ziele (z.B. Sozialbeziehungen) zu Ungunsten wissensbezogener Ziele wichtiger, Investitionen in die Verlustregulation und Aufrechterhaltung steigen und der individuelle Ressourceneinsatz (psychisch, sozial, materiell) variiert in Abhängigkeit von sich verändernden Zielen (s.a. Kanfer & Ackerman 2004).

Entsprechend dem beschriebenen Funktionswandel vollzieht sich Altern nicht gleichförmig, sondern verändert im Erwerbsverlauf das berufliche Leistungsprofil, moderiert durch sowohl personenspezifische (Wissen, Fähigkeiten) als auch kontextspezifische Variablen (Arbeits- und Lebens- und Arbeitsumstände wie z.B. mentale oder körperliche Anforderungen; Zacher 2015).

## **2. Das Konzept der Passung im Alternskontext**

Erwerbstätige verändern sich über die Zeit nicht nur auf Grundlage des biologischen Alternsprozesses, sondern sie entwickeln sich auch mit den (gestaltbaren und sich verändernden) Arbeitsbedingungen. Entsprechend ist das

Zusammenspiel zwischen Personen- und Arbeitsmerkmalen, d.h. deren Passungsgrad, dynamisch. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit greift diese Wechselwirkung zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitsanforderungen und -ressourcen in ähnlicher Weise auf. Das Konzept der Personen-Umgebungs-Passung (P-E fit) untersucht die Passung zwischen individuellen und Kontextvariablen z.B. zur Leistungsbeurteilung oder zur Personalauswahl. Differenziert werden kann P-E fit dabei nach vier Ebenen: Person-Job, Person-Person, Personen-Arbeitsgruppe und Person-Organisation (Kristof-Brown et al. 2005). Die im vorliegenden Beitrag interessierende komplementäre Person-Job Passung bezieht sich spezifisch auf den Abgleich von Fähigkeiten und Fertigkeiten mit Arbeitsanforderungen (*demands-abilities fit*) bzw. auf die Passung zwischen Beschäftigten-Bedürfnissen und deren Befriedigung durch die Arbeit (*needs-supplies fit*). Entsprechend dem allgemeinen Modell geht ein hoher Passungsgrad mit positiven arbeitsbezogenen Ergebnissen einher (z.B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität, Betriebszugehörigkeit, Motivation, allgemeine Gesundheit), ein schlechter „fit“ mit negativen (z.B. Wechselabsichten, Burn-out, Konzentrationsschwierigkeiten; Feuerhahn et al. 2011). Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen profitieren daher von einer hohen Passung. Wie beschrieben verändern sich jedoch Merkmale der Beschäftigten und der Arbeitsumgebung. Daher erscheint die (späte) Anwendung des Passungskonzeptes in diesem dynamischen Wechselspiel im Verlauf der Erwerbsbiografie und die Ableitung adäquater gestalterischer Empfehlungen sinnvoll (z.B. Zacher et al. 2014; Feldman & Vogel 2009).

### 3. Empirische Evidenz

Im Kontext alternder Belegschaften und des beschriebenen Funktionswandels interessiert daher, welchen differenzierten Einfluss das Alter auf die Personen-Job Passung hat und ob sich eine Nicht-Passung für Beschäftigte unterschiedlichen Alters spezifisch auswirkt oder nicht. In Tabelle 1 finden sich exemplarisch Studien, die die moderierende Funktion des Alters auf Passung und seine Auswirkungen untersucht haben. Insgesamt stehen diese Ergebnisse im Einklang mit Life-span-Ansätzen wie z.B. der sozioemotionalen Selektivitätstheorie und verdeutlichen, dass abhängig vom Alter arbeitsgestalterische Maßnahmen sich unterschiedlich auswirken können. So wirkt sich eine wahrgenommene Inkongruenz bei älteren Beschäftigten negativer aus als bei jüngeren, v.a. bei sozialen Beziehungen, aus denen Ältere mehr emotionale Erfüllung ziehen als Jüngere. Entsprechend bestätigen die dargestellten Studienergebnisse Teilbereich des konzeptuellen Modells von Zacher et al. (2014) zum P-E fit und Alter.

### 4. Diskussion

Trotz der Heterogenität des Leistungsspektrums alternder Belegschaften geben Studien Hinweise darauf, dass das chronologische Alter bzw. die wahrgenommene verbleibende Zeit den Einfluss von Arbeitsgestaltung auf Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten moderiert. Die oben beschriebenen Ergebnisse legen nahe, dass zur Förderung der Beschäftigtengesundheit und Arbeitsfähigkeit arbeitsgestalterische Maßnahmen, Führung und Personalmanagement das Alter bzw. das Altern der Beschäftigten

berücksichtigen sollten. Eine mangelnde Passung zwischen Bedürfnissen und Angeboten bzw. zwischen Fähigkeiten und Anforderungen scheint sich in Summe im Altersverlauf negativer auszuwirken. Insbesondere bei der Gestaltung des Arbeitskontextes (z.B. Handlungsspielraum, soziale Beziehungen, Work-Life-Balance, Bezahlung, Personalmanagement) würde sich eine differenzielle Arbeitsgestaltung als vorteilhaft für das Unternehmen und die Beschäftigten erweisen, gerade unter Berücksichtigung der sich über die Erwerbsbiografie verändernden beruflichen Ziele, arbeitsbezogenen Motive und Kompetenzen.

**Tabelle 1:** Alter als moderierende Variable zwischen P-E fit und seinen Auswirkungen

unabhängige Variable	abhängige Variable	moderierender Alterseffekt (Quelle)
motorische Kontrolle (Passung Fähigkeiten - Anforderungen)	Selbstwirksamkeit	Nicht-Passung hat stärkere negative Auswirkungen für die Ältesten (46-66 Jahre; Trautmann et al. 2011)
Bearbeitung komplexer Aufgaben (Passung Selbst-/VG-Beurteilung)	Arbeitszufriedenheit	
Lernfähigkeit (Passung Selbst- und VG - Beurteilung)	Arbeitsfähigkeit	Nicht-Passung hat stärkere negative Auswirkungen für die mittlere (30-45) und die ältesten Beschäftigten (46-66; Trautmann et al. 2011)
kollegiale Unterstützung	Arbeitszufriedenheit	Geringe soziale Unterstützung wirkt sich für ältere Beschäftigte negativer aus als für Jüngere (Sauter et al. 2009).
kollegiale Unterstützung	Erschöpfung	
Betriebsklima	Arbeitszufriedenheit	Ein schlechtes Betriebsklima wirkt sich mit dem Alter negativer aus (Sauter et al. 2009).
	Mentales / physisches Wohlbefinden	
Unterstützungsgrad der horizontalen Mobilität (z.B. Weiterbildung)	Ideengenerierung und Ideenimplementierung	Geringe Unterstützung wirkt sich mit dem Alter negativer aus (Stegmaier et al. 2008)
Abwechslungsreichtum der Arbeit	Bewältigung unsicherer Situationen	Wenig abwechslungsreiche Aufgaben wirkt sich mit dem Alter negativer aus (Stegmaier et al. (2008)
Autonomiegrad der Arbeit	Lernen neuer Technologien	Autonomie wirkt mit dem Alter positiver aus (Stegmaier et al. 2008)
Betriebliche Zusatzleistungen	Stressempfinden	Geringe Zusatzleistungen wirken sich mit dem Alter weniger negativ aus (Sauter et al. 2009).
Fairness der Bezahlung	selbstberichtete körperliche Gesundheit	Unfaire Bezahlung wirkt sich mit dem Alter weniger negativ aus (Sauter et al. 2009).
needs-supplies fit	Arbeitszufriedenheit	Inkongruenz wirkt sich bei Älteren negativer aus (Krumm et al. 2013).

Hier ist insbesondere das HR-Management gefordert, Forschungsergebnisse aufzugreifen, entsprechende Weichen zu stellen, mit Beschäftigtengruppen im Austausch zu sein und Führungskräfte für Alterseffekte und Ansatzmöglichkeiten zu sensibilisieren und zu qualifizieren. So ist es beispielsweise förderlich, die Passung auf verschiedenen Ebenen (need-supplies, Fähigkeiten-Anforderungen, Selbst- und

Vorgesetzteneinschätzung) fortwährend zu evaluieren und daraus entsprechende geeignete Ableitungen zu generieren. Bei der Umsetzung von (alters- und alternssensiblen) PE- und HR-Maßnahmen gilt es jedoch ebenso, Studienergebnisse und dabei gefundene Alterseffekte bei der Gestaltung dieser Maßnahmen zu berücksichtigen (s.a. Kooij et al. 2013).

Zur Vervollständigung der Darstellung und zur Ableitung konkreter Gestaltungsfaktoren ist eine erweiterte Studienübersicht, auch unter Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren (z.B. Tätigkeit, Qualifizierung, Karriereorientierung, s.a. Zacher et al. 2014), notwendig. Dabei und für weitere Forschung sollten verstärkt longitudinale Forschungsdesigns genutzt werden, um den tatsächlichen Einfluss des Alters und die Wirkmechanismen besser verstehen zu können. Zudem erscheinen Zusammenhangsprüfungen auf Nicht-Linearität bei Alterseffekten das Bild komplettieren zu können, sowie Ergänzungen der Alterskonzeptualisierung (chronologisches Alter) um weitere Facetten (z.B. psychologisches, funktionales, organisationales Alter).

## 5. Literatur

- Baltes PB & Baltes MM (1990) Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: Baltes PB & Baltes MM (Ed) *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. New York: Cambridge University Press, 1-34.
- Baltes PB, Lindenberger U, Staudinger UM (2006) Life Span Theory in Development Psychology. In: W. Damon W & Lerner RM (Ed) *Theoretical models of human development*. New York: Wiley, 569-664
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008) Alles grau in grau. Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit. Accessed December 10, 2015. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A46.html>
- Carstensen LL (2006) The influence of a sense of time on human development. *Science* 312: 1913-1915
- Feldman DC & Vogel RM (2009) The aging process and person-environment fit. In: Baugh SG & Sullivan SE (Ed) *Research in Careers*. Charlotte, NC: Information Age Press, 1-25.
- Finkelstein LM, King EB & Voyles EC (2015). Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: a meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement* 1: 26-40.
- Feuerhahn N, Stamov Roßnagel C & Kudielka B (2011) Passung in Organisationen. In: *Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung*. Bielefeld W Bertelsmann Verlag, 37-58.
- Hertel G & Zacher H (in press) Managing the aging workforce. In: Anderson N, Ones DS, Viswesvaran C & H. K. Sinangil HK (Ed) *Handbook of industrial, work, & organizational psychology*. New York: Sage
- Hertel G., Rauschenbach C, Thielgen MM & Krumm S (2015). Are older workers more active copers? Longitudinal effects of age-contingent coping on strain at work. *Journal of Organizational Behavior* 36: 514-537.
- Kanfer R & Ackerman PL (2004) Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review* 29: 440-458.
- Kenny GP, Yardley JE, Martineau L & Jay O (2008) Physical work capacity in older adults: implications for the aging worker. *American journal of industrial medicine* 51: 610-625.
- Kooij DT, de Lange AH, Jansen PG, Kanfer R & Dikkers JS (2011) Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kooij DT, Guest DE, Clinton M, Knight T, Jansen PG & Dikkers JS (2013) How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal* 23: 18-35.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD & Johnson EC (2005) Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58: 281—342.

- Krumm S, Grube A & Hertel G (2013) No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs–supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22: 547-562.
- Ng TW & Feldman DC (2008) The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology* 93: 392-423.
- Ng TW & Feldman DC (2010) The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 63: 677-718.
- Posthuma RA & Campion MA (2009) Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management* 35: 158-188.
- Sauter SL, Streit JM, Hanseman DJ (2009) Work Organization and Health in an Aging Workforce. In: Czaja SJ & Sharit J. (Ed) *Aging and work: Issues and implications in a changing landscape*. Johns Hopkins University Press, 359-393.
- Schooler C, Mulatu MS & Oates G (1999) The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and aging* 14: 483-506.
- Hedge JW & Borman WC (Ed) *The Oxford Handbook of Work and Aging*. New York: Oxford University Press, 454-482
- Stegmaier R, Noefer, K & Sonntag K (2008) Innovations-und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern: Altersneutrale und altersdifferenzierte Effekte der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung. *Wirtschaftspsychologie* 10: 72-83.
- Trautmann M, Voelcker-Rehage C & Godde B (2011) Fit between workers' competencies and job demands as predictor for job performance over the work career. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* 44:339–347.
- Truxillo DM, Cadiz DM & Hammer LB (2015) Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2: 351-381.
- Zacher H (2015) Successful Aging at Work. *Work, Aging and Retirement* 1: 4-25.
- Zacher H, Feldman DC & Schulz H (2014) Age, occupational strain, and well-being: A person-environment fit perspective. *Research in occupational stress and well-being* 12: 83-111.