

Ältere Mitarbeitende suchen Erfüllung ausserhalb des Berufs

Bei älteren Mitarbeitenden sinkt vielfach die Motivation im Beruf. Innere Befriedigung und Wertschätzung suchen viele bei ausserberuflichen Aktivitäten wie Vereinsarbeit, Pflege von Angehörigen und Fortbildungen. *Monika Engler, Elisa Streuli*

Abstract Der längere Verbleib der älteren Erwerbstätigen im Beruf hängt auch von Umfang und Attraktivität ausserberuflicher Betätigungen ab. Erwerbstätige über 50 sind neben dem Beruf stark engagiert, wie eine Umfrage bei den Unternehmen Novartis und SBB vom vergangenen Jahr zeigt. Zugleich zeigt der Vergleich von beruflichen und ausserberuflichen Tätigkeiten, dass die Berufstätigkeit in Bezug auf die innere Motivation wenig attraktiv ist. Damit die Erwerbstätigkeit für ältere Berufsleute wieder interessanter wird, müssen insbesondere Ansätze gefunden werden, die den vielfältigen Einsatz und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulassen. Des Weiteren muss die zeitliche Autonomie der Erwerbstätigen erhöht werden, sodass berufliche und ausserberufliche Lebensbereiche besser vereinbar werden.

Die Diskussion um den Umgang mit der alternden Erwerbsbevölkerung gewinnt an Fahrt. Angesichts der anstehenden Pensionierung der Babyboomer-Generation richtet sich das Interesse nicht nur der Politik, sondern auch der Unternehmensleitungen zunehmend auf die älteren Arbeitskräfte. Damit der Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren gedeckt werden kann, gilt es, erfahrene Berufsleute im Erwerbsleben zu halten. Dadurch sichern sich die Betriebe zudem deren über Jahre angesammeltes, aber nicht immer explizit festgehaltenes Wissen und Know-how.

Im Kontrast dazu steht der Wunsch vieler Erwerbstätiger nach einer vorzeitigen Pensionierung. Gemäss einer breit angelegten Untersuchung der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur (HTW) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bei den Schweizer Grossunternehmen Novartis und SBB aus dem Jahr 2016 gab über die Hälfte der über 50-Jährigen an, sich vorzeitig pensionieren lassen zu wollen.¹ Bereits die Analyse der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) vor zehn Jahren hatte gezeigt: Wer es sich finanziell leisten kann, lässt sich häufiger frühpensionieren.²

Ein zentraler Grund für eine Frühpensionierung ist der Wunsch nach mehr Zeit für andere Tätigkeiten: Die meisten über 50-Jährigen sind neben dem Beruf stark engagiert. Dabei gehen sie nicht nur Freizeitbeschäfti-

gungen nach, sondern widmen sich vor allem auch unbezahlten Arbeiten. Drei von vier Personen dieser Altersgruppe leisten regelmässig Unterstützung für Familienangehörige, Freunde oder Nachbarn und übernehmen dabei in jedem dritten Fall Pflegeaufgaben. Jeder Zweite engagiert sich in Vereinen bzw. nimmt an Fort- und Weiterbildungskursen teil, und knapp ein Viertel arbeitet unentgeltlich für gemeinnützige Organisationen. Insgesamt sind neun von zehn Personen in irgendeiner Form regelmässig ausserberuflich tätig.

Mit dem Nahen des Pensionierungsalters tritt für viele die wirtschaftliche Notwendigkeit der Erwerbstätigkeit in den Hintergrund, während gleichzeitig die Bereitschaft steigt,

finanzielle Einbussen zugunsten von mehr frei verfügbarer Zeit in Kauf zu nehmen. Daher muss sich die Berufstätigkeit zusehends in inhaltlicher Hinsicht gegen alternative Betätigungsmöglichkeiten behaupten.

Die Untersuchungsergebnisse zu den beiden Grossunternehmen decken sich diesbezüglich mit früheren Studien, welche innere Motivationsquellen und nicht monetäre Anreize als primäre Bedingung für die Erwerbstätigkeit in den späteren Berufs Jahren identifiziert haben.³ Neu zeigt sich jedoch, dass die Berufstätigkeit gerade in inhaltlicher Hinsicht stark durch ausserberufliche Betätigungen konkurrenziert wird, welche mehr intrinsisch motivieren.

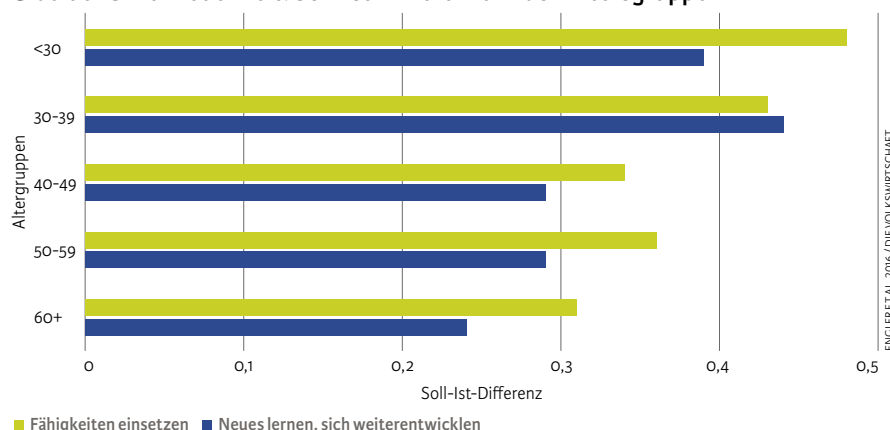
Vier Motivationsdimensionen

Die inhaltliche Attraktivität einer Tätigkeit lässt sich mithilfe bekannter Bedürfnis- und Motivationstheorien in die Dimensionen Being, Belonging, Becoming und Believing einteilen.⁴ In der Being-Dimension ist

³ Vgl. Trageser, Hammer und Fliedner (2012) sowie Balthasar et al. (2003).

⁴ Vgl. Pink (2011), Nohria, Lawrence und Wilson (2001) sowie Alderfer (1967).

Grad der Unzufriedenheit: Soll-Ist-Differenzen nach Altersgruppen



Die Soll-Ist-Differenzen zeigen die durchschnittliche Abweichung zwischen den Angaben zur Wichtigkeit und Erfüllung auf einer Skala von -2 (maximaler Erfüllungsgrad, hohe Zufriedenheit) bis +2 (minimaler Erfüllungsgrad, niedrige Zufriedenheit). Die Unterschiede nach Altersgruppen sind statistisch signifikant (Kruskal-Wallis-Test mit $p < 0.05$).

¹ Die Untersuchung war Teil des von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützten Projekts «Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren». Für Teilergebnisse vgl. Engler et al. (2016).

² BFS (2007).



Ältere Mitarbeitende leisten häufig Freiwilligenarbeit. Putzequipe im Tessiner Bavenatal.

eine Tätigkeit umso attraktiver, je stärker Individuen die eigenen Kompetenzen einsetzen können, Wertschätzung erfahren, autonom sind und eine gesicherte Zukunft haben. In der Belonging-Dimension ist sie umso attraktiver, je stärker das Zugehörigkeitsgefühl, die Unterstützung durch den Vorgesetzten und das Team ausfallen. Beim Becoming stehen das Sammeln neuer Erfahrungen sowie das Lernen von Neuem und das Ausprobieren im Vordergrund. Und beim Believing gewinnt eine Tätigkeit an Attraktivität, je stärker man die Sinnhaftigkeit im Handeln erfahren, einen Beitrag leisten, Begründungen nachvollziehen und wertorientiert handeln kann.

Aufschlussreich ist ein Vergleich der Berufstätigkeit mit ausserberuflichen Tätigkeiten in Bezug auf verschiedene Aspekte dieser Dimensionen. Zu den ausserberuflichen Tätigkeiten zählen beispielsweise, wie erwähnt, Pflegeaufgaben oder Vereinsarbeit – Freizeitbeschäftigungen wie Hobbys oder Reisen gehören jedoch nicht dazu. Dabei schneiden die ausserberuflichen Aktivitäten insgesamt deutlich besser ab als die beruflichen Aktivitäten (siehe *Tabelle*).

In den Dimensionen Being und Belonging vermag die Berufswelt sowohl bei älteren wie auch bei jüngeren Mitarbeitenden nur hinsichtlich der Ausrichtung auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu punkten. Bei den vier weiteren Kriterien dieser beiden Dimensionen liegen die beruflichen Akti-

vitäten teils deutlich zurück. Besonders gross sind die Attraktivitätsunterschiede bei der Kameradschaftlichkeit, der Beeinflussbarkeit der Tätigkeit und der Ausrichtung auf die eigenen Interessen: Hier sehen über 40 Prozent der Befragten die ausserberuflichen Betätigungen im Vorteil, während nur eine Minderheit die Berufstätigkeit besser einschätzt.

Im Rückstand ist die Berufstätigkeit auch in der Believing-Dimension. Auch hier sind die ausserberuflichen Betätigungen im Vorteil, bei denen die Befragten häufiger die Möglichkeit sehen, etwas Sinnvolles leisten und innerliche Befriedigung erfahren zu können.

Einzig in der Becoming-Dimension sind die Diskrepanzen weniger gross. Insbesondere jüngere Befragte sehen im Beruf mehr Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und Verantwortungsübernahme als in der Freizeit. Bei den älteren Befragten schneiden ausserberufliche und berufliche Tätigkeiten etwa gleich ab.

Wunsch und Realität klaffen auseinander

Für die Motivation bzw. die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ist nicht nur wichtig, wie stark ein Merkmal – beispielsweise die Wertschätzung im Unternehmen – ausgeprägt ist, sondern auch, wie wichtig dieses Merkmal eingeschätzt wird (Soll) und wie hoch der Erfüllungsgang (Ist) aus Sicht der Befragten ist.

Die Abweichung zwischen dem Ist- und dem Sollzustand ist ein Gradmesser für die wahrgenommene Unzufriedenheit: je höher die Diskrepanz, desto grösser die Unzufriedenheit bzw. desto geringer die Motivation.

In der Untersuchung wurden die Soll-Ist-Differenzen für die Berufstätigkeit erfragt. Die grössten Diskrepanzen zeigten sich bei der Wertschätzung. Auch der Fähigkeiteinsatz und die Entwicklungsmöglichkeiten lagen hinter den Erwartungen zurück.

Insgesamt nehmen die Soll-Ist-Differenzen mit steigendem Alter ab, da tendenziell die Wichtigkeit sinkt und der Erfüllungsgrad steigt. Allerdings ist die Abnahme nicht gleichmässig (siehe *Abbildungen*). So zeigt sich in Bezug auf den Einsatz der eigenen Fähigkeiten ein Rückgang der Soll-Ist-Differenz zwischen 30 und 50 Jahren – das heisst, jüngere haben häufiger das Gefühl, ihre Fähigkeiten nicht in dem Ausmass einsetzen zu können, wie sie dies möchten. Bis 50 nimmt die Soll-Ist-Lücke relativ ab, um dann erneut anzusteigen. Ab 60 sinkt sie dann wieder. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen: Hier nimmt die Soll-Ist-Diskrepanz ab 40 deutlich ab und stagniert um die 50, bevor sie ab 60 Jahren nochmals deutlich zurückgeht.

Insgesamt scheint also um das 50. Lebensjahr die grundlegende Tendenz der sinkenden

Berufliche und ausserberufliche Tätigkeiten im Vergleich

Dimensionen und Kategorien	Einschätzung der unter 50-jährigen		Einschätzung der über 50-jährigen	
	Ausserberufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Berufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Ausserberufliche Tätigkeiten schneiden besser ab	Berufliche Tätigkeiten schneiden besser ab
Being und Belonging				
Ausrichtung auf eigene Kompetenzen und Fähigkeiten	19%	32%	17%	28%
Wertschätzung des Engagements	34%	16%	35%	13%
Ausrichtung auf eigene Interessen	46%	11%	41%	9%
Beeinflussbarkeit der Tätigkeit	45%	15%	43%	8%
Kameradschaftlichkeit	43%	8%	43%	7%
Becoming				
Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln	22%	35%	23%	26%
Möglichkeit, Verantwortung oder Führung zu übernehmen	24%	37%	28%	21%
Believing				
Möglichkeit, etwas Sinnvolles zu leisten	33%	14%	28%	11%
Innere Befriedigung	45%	10%	38%	6%

ENGLER ET AL. 2016 / DIE VOLKSWIRTSCHAFT

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion, N≥1076. Die Frage in der Umfrage lautete: «Bitte vergleichen Sie die [...] nicht beruflichen Tätigkeiten mit Ihrer beruflichen Tätigkeit. Bei welcher Tätigkeit sind die folgenden Aspekte besser erfüllt?» In der Tabelle nicht dargestellt ist die dritte Antwortmöglichkeit «kein Unterschied»; zusammen mit den aufgeführten zwei Antwortmöglichkeiten summiert sie sich pro Alterskategorie auf 100 Prozent.

Soll-Ist-Diskrepanzen unterbrochen zu werden – was sich entsprechend negativ auf die Motivation in Bezug auf den Einsatz der Fähigkeiten bzw. deren Entwicklung auswirkt. Diese Beobachtung deckt sich mit Interviewausagen älterer Mitarbeitender, wonach sie sich im Unternehmen vergleichsweise schwach gefördert fühlen und ihre Chancen, eine Weiterbildung zu absolvieren oder in andere Aufgaben und Funktionen zu wechseln, vermindert sehen. Ebenso nehmen mit zunehmendem Alter die mitarbeiterseitigen Bemühungen ab, die Aufgaben und Fähigkeiten aufeinander auszurichten. Beides trägt im Endeffekt zu einem demotivierenden «Mismatch» zwischen mitarbeiterseitig vorhandenen und unternehmensseitig verwendeten Ressourcen bei.

Attraktive Inhalte und Freiräume

Das Ausmass an Zeit und Ressourcen, welche ältere Berufsleute für die Erwerbstätigkeit aufwenden können und wollen, hängt immer auch von den ausserberuflichen Verpflichtungen und Interessen ab. Um mehr Arbeitskräfte zu einem längeren Erwerbsverbleib zu motivieren, muss deshalb einerseits die Attraktivität im Vergleich zu alternativen Tätigkeiten gesteigert werden. Hierfür sind Ansätze zu entwickeln, die dafür sorgen, dass die Erwerbstätigkeit interessant bleibt und den vielfältigen Einsatz und die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten zulässt. Wie aus den Umfrageergebnissen hervorgeht, sind dabei nicht so sehr formelle Weiterbildungsangebo-

te gefragt, sondern vor allem individuell zugeschnittene Entwicklungsmöglichkeiten nahe am Berufsalltag. Diese werden im Idealfall im Austausch mit dem Vorgesetzten erarbeitet und zielen auf mögliche Aufgabenerweiterungen oder neue Funktionen, in denen auf die Erfahrung und den vorhandenen Kompetenzen aufgebaut werden kann.

Andererseits ist dafür zu sorgen, dass die zeitliche Autonomie der Erwerbstätigen erhöht und berufliche und ausserberufliche Lebensbereiche über flexible Arbeitsmodelle bestmöglich miteinander vereinbart werden können. Denn auch wenn es gelingen sollte, die beruflichen Möglichkeiten attraktiver zu gestalten: Gegenüber ausserberuflichen Aktivitäten, die oft mehr Freiräume und Sinnstiftung bieten, werden die beruflichen Möglichkeiten weiterhin zurückbleiben. Entsprechend gilt es ein Nebeneinander von Beruf und Nichtberuf zu ermöglichen und darauf hinzuwirken, dass sich die ausserhalb des Berufsalltags erfahrene Motivation auf die berufliche Umgebung überträgt.



Monika Engler
Dr. oec., Dozentin für Volkswirtschaftslehre, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Chur



Elisa Streuli
Dr. phil., Dozentin und Beraterin, Institut für Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Zürich

Literatur

Allderfer, C. P. (1967). Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires, in: Journal of Applied Psychology, 51(6): 509.
Balthasar, A., Bieri, O., Grau, P., Künzi, K. und Guggisberg, J. (2003). Der Übergang in den Ruhestand – Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen, Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms

zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt), Bundesamt für Sozialversicherung, Bern.
Bundesamt für Statistik BFS (2007). Statistik der Alterssicherung – Analyse der Vorsorgesituation der Personen rund um das Rentenalter anhand der Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) 2002 und 2005, Neuenburg.

Engler, M., Eich-Stierli, B., Passalacqua, S. und von Wyl, A. (2016). Aging – Workforce. Das Potenzial erkennen und mobilisieren, Basel.
Nohria, N., Lawrence, P. und Wilson, E. (2001). Driven: How Human Nature Shapes Our Choices, San Francisco.
Pink, D. H. (2011). Drive: the Surprising Truth About What Motivates Us.

Trageser, J., Hammer, S. und Fliedner, J. (2012). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung, Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 11/12, Bundesamt für Sozialversicherung, Bern.