

Abhandlungen

Annette Kluge

Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung – eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen

Abstract

An einer Stichprobe in zwei Schweizer Betrieben wurden die Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen erhoben. Es wurde dabei speziell der Frage nachgegangen, inwiefern die beobachtbare Gleichbehandlung von älteren und jüngeren Arbeitnehmern/-innen bei der Teilnahme an Weiterbildung mit einer positiven Einstellung gegenüber diesen einhergeht. 154 Befragte aus zwei Betrieben beantworteten die deutsche Version des „Fragebogen(s) zur Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen“. Dabei zeigte sich eine positivere Einstellung als bei vergleichbaren internationalen Untersuchungen. Denn Führungskräfte und auch die Mitarbeiter/-innen jeden Alters sehen ältere Arbeitnehmer/-innen generell nicht als weniger leistungs- oder lernfähig an. Es ergibt sich vielmehr eine differenzierte Wahrnehmung: Bei der Einschätzung der Leistungsfähigkeit tendieren Ältere dazu, sich positiver einzuschätzen, als jüngere Arbeitnehmer/-innen Ältere einschätzen. Bei der Einschätzung der Lern- und Anpassungsfähigkeit zeigte sich eine umgekehrt u-förmige Beziehung. Die über 60-Jährigen sehen sich selbst als weniger lern- und anpassungsfähig als Altersgruppen zwischen 30 und 59 Jahren. Schließlich fühlen sich Mitarbeiter/-innen mit zunehmendem Alter eher diskriminiert als Führungskräfte. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass nicht eine generell negative Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen vorliegt, sondern eine zunehmend differenziertere Betrachtung unterschiedlicher Arbeitsleistungs-Dimensionen.

1 Einführung

Dieser Beitrag berichtet von Ergebnissen einer Studie zu Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen in zwei Schweizer Betrieben sowie von der subjektiv erlebten Diskriminierung Älterer am Arbeitsplatz. Dazu wird zunächst der Stellenwert der Thematik innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie charakterisiert und der Stand der Forschung zu den Einflussfaktoren auf eine negative Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen zusammengefasst. Das Modell des Involvement in arbeitsbezogenes Lernen und arbeitsbezogene Entwicklung (Maurer/Weiss/Barbeite 2003, siehe Kapitel 5) dient als

Rahmenmodell zur Ableitung der Fragestellung. Neu an der Fragestellung ist vor allem die thematische Verbindung der beobachteten Weiterbildungspraxis in der Schweiz mit der Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen. Zudem ist dies die erste deutschsprachige Studie, die die Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen systematisch untersucht.

2 Stellenwert der Thematik der älteren Arbeitnehmer/-innen in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Während in der Arbeitspsychologie bereits seit einigen Jahren die Notwendigkeit erkannt wurde, sich mit den Bedürfnissen und Voraussetzungen älterer Arbeitnehmer/-innen zu befassen, verhält sich die Organisationspsychologie weitgehend zurückhaltend und überlässt das thematische Feld der Sozial-, Motivations-, Entwicklungs-, Differenziellen sowie der Pädagogischen Psychologie. Dabei altert der Mensch nicht unabhängig von seiner Arbeit und unabhängig von seiner Mitgliedschaft in Organisationen, sondern eher in ihnen und durch sie¹.

Die eigentliche Auseinandersetzung mit der Thematik des Älterwerdens findet jedoch in angrenzenden psychologischen Disziplinen statt (siehe auch Kluge/Krings-Bangerter, in Vorbereitung): In der Sozialpsychologie werden z. B. Altersstereotypen untersucht (z. B. bei Wentura/Dräger/Brandstätter 1997), in der Pädagogischen Psychologie die Lernvoraussetzungen älterer Arbeitnehmer/-innen (z.B. Dittmann-Kohli/Sowarka/Timmer 1997; Kruse/Rudinger 1997; Stöckel/Spvacek/Straka 2001) und in der Motivationspsychologie die Frage, ob Leistungsunterschiede mit zunehmendem Alter nicht eher motivationalen als leistungsbezogenen Ursprungs seien (Kanfer/Ackermann 2004). Die Entwicklungspsychologie thematisiert zusätzlich generell die Abkehr vom sog. Defizit-Modell, das vom Konzept des „Differenziellen Alterns“ abgelöst wurde. Das Konzept des „Differenziellen Alterns“ steht für die Vielfalt in den Altersverläufen (Baltes/Staudinger/Lindenberger 1999) unter der Annahme von multidimensionalen und multidirektionalen Verläufen von Entwicklungsprozessen.

Diese Studie möchte einen Beitrag dazu leisten, die (negative) Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer/-innen und die möglichen Folgen in den Unternehmen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie stärker zu thematisieren.

3 Faktoren, die die Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern/innen beeinflussen

Seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts zeigt sich die bis heute fast gleichgebliebene Tendenz, ältere Arbeitnehmer/-innen als weniger anpassungs-, weniger entwicklungsfähig sowie als weniger produktiv einzuschätzen (Bird/Fischer 1986; Dittmann-Kohli/Sowarka/

¹ Unter der Federführung von Prof. Ekkehard Frieling (Universität Kassel) erfolgte erst im Herbst 2004 ein Aufruf über den Verteiler der DFG zur Beteiligung an einem Schwerpunktforschungsbereich mit dem Titel „Altersdifferenzierte Arbeitsgestaltung“. Das Schwerpunktprogramm soll Arbeitssysteme als Gesamtheit aus ergonomischer, arbeitsorganisatorischer und kompetenzbezogener Perspektive untersuchen. Das Ziel ist die Entwicklung von Lebensspannen-Modellen, mit deren Hilfe Betriebe Arbeitssysteme optimieren und unterschiedlichen Altersgruppen adäquate Arbeits- und Lernbedingungen bieten können.

Timmer 1997; Kirchner/Dunnette 1954; Pinquart 2002; Rhodes 1983; Waldmann/Avolio, 1986). In den deutschsprachigen Ländern ist die Altersstereotype noch wenig wissenschaftlich thematisiert, während in den USA seit dem „Age discrimination in employment act“ (ADEA²) von 1967 zu dem Thema der älteren Arbeitnehmer/-innen eine beachtliche Forschungslandschaft entstanden ist. Der Age-Bias wird u.a. von verschiedenen Faktoren beeinflusst:

- *Vom eigenen Alter*: Jüngere schätzen Ältere negativer ein als Ältere die Älteren (Bird/Fischer 1986; Kirchner/Dunnette 1954).
- *Vom Geschlecht der Befragten*: Frauen scheinen gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen negativer eingestellt als Männer (Kluge 2004; Snyder, 1993), da Frauen das Alter(n) mehr fürchten würden und deshalb negativer urteilten.
- *Vom Geschlecht der zu beurteilenden Person*: Männer werden bis zum Alter von 75 Jahren als leistungsfähiger und selbstständiger eingeschätzt als Frauen (Crew 1984; O’Connell/Rotter, 1979) und
- *von der Stellung der Befragten*: Vorgesetzte jeden Alters schätzen ältere Arbeitnehmer/-innen als weniger leistungsfähig ein (Bird/Fischer 1986; Kirchner/Dunnette 1954; McEvoy/Cascio 1989; Waldmann/Avolio 1986).
- Als weitere Einflussfaktoren wurden *Tätigkeitenstereotype* (Finkelstein/Burke/Raju 1995; Perry/Kulick/Bourhuis 1996), die *nationale Kultur* (Chiu/Chan/Snape/Redman 2001) sowie die *Unternehmenskultur* (Kluge 2004) untersucht.

Negative Einstellungen haben konkrete Auswirkungen auf die Personalpraxis in Unternehmen. In einer Untersuchung von Rosen und Jerdee (1976b) zeigte sich bereits vor knapp 30 Jahren, dass ältere Mitarbeiter/-innen auf Grund der negativen Stereotypen weniger häufig für Beförderungen oder für weitergehende job-erhaltende Qualifizierungen vorgeschlagen werden (auch Cleveland/Shore/Murphy 1997; Maurer/Weiss/Barbeite 2003).

4 Die Situation in der Schweiz

In der Schweiz sind über 75% der 50-64-Jährigen erwerbstätig. Damit nimmt die Schweiz im europäischen und OECD-Vergleich einen Spitzenplatz ein (Luzzi/Sonnet 2003). In der Untersuchung von Sousa-Poza und Henneberger (2003) zeigen die Autoren auf, dass sich der Anteil der 50- bis 60-Jährigen an berufsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen nicht signifikant von der prozentualen Teilnahme der anderen Altersgruppen unterscheidet. Auch werden ältere Arbeitnehmer/-innen genauso häufig von ihrem Arbeitgeber bei der Finanzierung der Weiterbildung unterstützt wie jüngere Mitarbeiter/-innen. Der Anteil der 40- bis 50-Jährigen an vom Arbeitgeber finanzierten Weiterbildungen liegt bei 28%, der Anteil der 50- bis 60-Jährigen bei 22%. Erst bei den 60-70-Jährigen macht sich ein deutlicher Rückgang hinsichtlich der Teilnahme und der Finanzierung durch den Arbeitgeber bemerkbar³. Sousa-Poza und

2 Der ADEA schützt Personen über 40 Jahren und älter vor einer Diskriminierung aufgrund des Alters bei der Anstellung, bei Beförderungen, Trainings oder anderen internen Personalangelegenheiten. Ähnliche Gesetze gelten auch in Kanada, Spanien und Frankreich, Niederlande und Finnland sowie in Neuseeland und Australien. In Deutschland wurde vom BMJ am 15. Dezember 2004 ein Entwurf für ein Antidiskriminierungsgesetz vorgestellt.

3 Ähnlich hohe Teilnahmequoten zeigen sich in Australien (21,7%), Kanada (28,4%), Neuseeland (22,4%) und den USA (28,4%).

Henneberger (2003) schließen, dass die Teilnahme an Maßnahmen der Personalentwicklung vor allem durch das Pensionsalter bestimmt wird und damit auch von der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.

5 Ein Modell der Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/-innen in arbeitsbezogene Lern- und Entwicklungsaktivitäten und untersuchte Fragestellungen

Inwiefern ältere Arbeitnehmer/-innen in Personalentwicklungsmaßnahmen einbezogen werden, bedingt nach dem Modell von Mauerer u. a. (2003) eine komplexe Interaktion individueller und organisationaler Faktoren. Die tatsächliche Teilnahme älterer Arbeitnehmer/-innen hängt stark von den individuellen Einstellungen zu Lern- und Entwicklungsfähigkeit ab, diese wiederum von den motivationalen und affektiven Bedingungen, die sich aus einem Zusammenspiel von organisationaler Unterstützung, individueller Karriereplanung und der eigenen Selbstwirksamkeitserwartungen speziell in Bezug auf Lernen und Entwicklung ergibt. Zentrale Ansatzpunkte für die Förderung der Teilnahme älterer Arbeitnehmer/-innen an Personalentwicklungsmaßnahmen sind dem Modell zufolge die Unterstützung durch die Organisation sowie die generelle und lernbezogene Selbstwirksamkeitserwartung der einzelnen Arbeitnehmer/-innen. Im Modell unberücksichtigt bleiben bisher arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen, welche die Unterstützungsbereitschaft von Unternehmen beeinflussen. Die Richtung der Kausalität ist aufgrund der vielfältigen Interaktionen dabei schwerlich eindeutig festzulegen. Mehrere Wirkrichtungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung sowie der organisationalen Unterstützung sind denkbar.

In der vorliegenden Studie wird nun gefragt, ob sich die beobachtete Gleichbehandlung hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten auch in einer positiven Einschätzung gegenüber älteren Arbeitnehmern/innen äußert. Konkret werden folgende Fragen untersucht:

- Wie werden die Leistungsfähigkeit und die Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen in Schweizer Betrieben eingeschätzt?
- Werden ältere Arbeitnehmer/-innen von Führungskräften negativer eingeschätzt als von Kolleg(inn)en?
- Inwiefern fühlen sich ältere Arbeitnehmer/-innen auf Grund ihres Alters diskriminiert?

6 Methode

An der Befragung im Mai und Juni 2004 nahmen 154 Personen aus zwei Betrieben teil. Die zwei Unternehmen stammen aus den Bereichen "Verkehrsdienstleistung" (öffentliche Personenbeförderung) und "industrielle Produktion" (Medicalprodukte für Heilung, Pflege und Hygiene). Beide Unternehmen haben ihren Sitz an der Schweizer-Deutschen Grenze.

Der in dieser Untersuchung verwendete „Fragebogen zur Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen“ basiert auf dem "*Beliefs questionnaire about older workers*" von Hassel und Perrewé (1995), der auch in der Studie von Chiu et al. (2001) eingesetzt wurde, und auf Kirchner und Dunnette (1954) zurück geht (siehe auch Bird/Fischer 1986). In der Stichprobe von Hassel und Perrewé (1995) wurden Personen in einem Zeitungsverlag, einem

Versorgungsunternehmen sowie in einer staatlichen Behörde befragt (Altersrange zwischen 18 und 63 Jahren, AM = 38 Jahre). Bei Chui et al. handelte es sich bei der Stichprobe um Teilnehmende an zwei MBA Programmen in Hong Kong und in Grossbritannien (UK) (Altersrange_{Hong Kong}: 23-48 Jahren, AM = 31 Jahre, SD : 4,0, Altersrange_{UK}: 22-60 Jahre , AM = 33 Jahre, SD = 7,5).

Als „älter“ gelten Arbeitnehmer/-innen ab dem Alter von 45 Jahren, d.h. mit Beginn der zweiten Hälfte des Berufslebens (Belbin 1967; Bird/Fischer 1986; Chiu/Chan/Snape/Redman 2001; Hassell/Perrew 1995; Warr 1994). Der Fragebogen erfasst die Einschätzungen (1) zur Leistungsfähigkeit und Arbeitseffizienz älterer Arbeitnehmer/-innen, (2) zur Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen, (3) zum sozialen Verhalten und zur Zustimmung zu einer (4) “Diskriminierenden Personalpraxis” (Tabelle 1). Unabhängig von diesen Skalen wird (5) die Skala “subjektiv erlebte Diskriminierung” erfasst.

Tab. 1: Itembeispiele des Fragebogens zur Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen

Skala "Leistungsfähigkeit/Effizienz" 9 Items	"Ältere Arbeitnehmer/-innen haben weniger Unfälle bei der Arbeit" (r) "Ältere Arbeitnehmer/-innen in unserer Abteilung arbeiten genauso hart wie jeder andere" (r).
Skala "Lern- und Anpassungsfähigkeit", 8 Items	"Im Vergleich zu früheren Tätigkeiten bevorzugen ältere Arbeitnehmer/-innen weniger herausfordernde Tätigkeiten" "Ältere Arbeitnehmer/-innen sind nicht daran interessiert, neue Fertigkeiten zu lernen." "Ältere Arbeitnehmer/-innen widersetzen sich Veränderungen und sind zu festgefahren in ihrem Trott".
Skala "Soziales Verhalten", 3 Items	"Ältere Arbeitnehmer/-innen sind mürrischer bei der Arbeit". "Jüngere Arbeitnehmer/-innen sind kooperativer bei der Arbeit".
Items zu "Diskriminierende Personalarbeitspraxis", 4 Items	"Ältere sollten bei Seite treten, um Jüngeren die Chance für Verbesserungsmöglichkeiten zu bieten." "Es ist eine bessere Investition jüngere Arbeitnehmer/-innen zu fördern als Ältere."
Items zu "Subjektiv erlebte Diskriminierung", 8 Items	"Ich habe in Bezug auf Weiterbildung die gleiche Chance wie ein/e Mitarbeiter/-in, welche/r jünger ist als ich." "Mein Alter hindert mich daran, Arbeiten zu erhalten, für welche ich meiner Ansicht nach genug qualifiziert bin". "Mir werden nicht mehr die Arbeiten angeboten, für welche ich eigentlich qualifiziert wäre."

Insgesamt hat der Fragebogen 27 Items zur Einschätzung älterer Arbeitnehmer/-innen sowie 8 Items zur subjektiv erlebten Diskriminierung. Die Items werden auf einer 5-stufigen Skala (1 = “stimme zu”, 5= “stimme überhaupt nicht zu”) eingeschätzt. Ein niedriger Wert steht für eine negativere Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen (einen stärkeren Alters-Bias). Die Items der Skalen 1-4 werden zum Gesamtscore aufaddiert.

Als Prädiktorvariablen wurden erfasst: Alter, Position und Geschlecht, Ausbildung, das geschätzte durchschnittliche Alter des Teams, in dem man arbeitet, und die Häufigkeit des Kontaktes mit älteren Arbeitnehmern/-innen.

Die interne Konsistenz des gesamten Fragebogens erwies sich als gerade noch zufriedenstellend (Cronbachs $\alpha = .74$). Die Reliabilität (interne Konsistenz) der Subskalen ist nicht

optimal aber vergleichbar hoch bzw. niedrig wie in den anderen Studien: Skala „Leistungsfähigkeit“: Cronbachs $\alpha = .65$, Skala „Anpassungsfähigkeit“: Cronbachs $\alpha = .68$, Skala „soziales Verhalten“: Cronbachs $\alpha = .74$, Skala „Diskriminierende Personalpraxis“: Cronbachs $\alpha = .60$, und Skala „subjektiv erlebte Diskriminierung“: Cronbachs $\alpha = .60$.

7 Ergebnisse

Die Rücklaufquote lag beim Verkehrsdienstleister bei 66% (53 Fragebogen von 80), bei der industriellen Produktion bei 84% (101 von 120). Die Rücklaufquote ist im Vergleich zu den zitierten Untersuchungen eher hoch⁴.

Der Altersrange der Mitarbeiter/-innen in den befragten Betrieben liegt zwischen 16 und 65 Jahre ($M = 44,5$ Jahre, $SD = 11,0$). Damit ist die Stichprobe der vorliegenden Studie im Durchschnitt älter als die untersuchten Stichproben von Hassel und Perrewé (1995), Chiu et al. (2001) sowie von Bird und Fischer (1986), aber vor allem vergleichbar mit der Studie von Kirchner und Dunette (1954).

In der vorliegenden Schweizer Stichprobe sind 44% der Befragten unter 45 Jahre, 47% über 45 Jahre, 9% machten keine Angaben zu ihrem Alter. Die Stichprobe setzt sich aus 35% Befragten mit Führungsfunktion und 65% ohne Führungsaufgaben zusammen, aus 37% Frauen, 63% Männern, 86% schweizerischer Nationalität, 11% deutscher Nationalität, die weiteren stammen aus Italien, Spanien und Jugoslawien. Es gibt keine Frauen und keine Führungskräfte über 60 Jahren. Alter und Führungsposition korrelieren nicht ($r = .05$, n.s.). Die Ausbildung korreliert mit der Führungsposition negativ ($r = -.44^{**}$). D. h. die Personen mit Fachhochschul- oder Universitätsausbildung sind eher nicht in Führungspositionen.

Die beiden Betriebe unterscheiden sich beim Gesamtscore nicht signifikant, jedoch hinsichtlich der diskriminierenden Personalpraxis (Tabelle 2). Die Verkehrsbetriebe tendieren leicht positiver, d. h. lehnen eine diskriminierende Personalpraxis im Umgang mit älteren Arbeitnehmern/-innen stärker ab ($p < .05$)

Tab. 2: Skalenmittel und Gesamtscore beim Fragebogen zur Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen

		Leistungs- fähigkeit	Lern- und Anpassungs- fähigkeit	Soziales Verhalten	Diskrimi- nierende Personalpraxis	Subjektiv erlebte Diskriminierung	Gesamt- score
Verkehrsdienst- leistung N=53	AM	3,36	3,32	3,42	3,19	3,70	90,7
	SD	,48	,58	,75	1,02	,56	10,1
	Min.	2,22	2,13	1,67	,00	2,00	70
	Max	4,33	4,63	5,00	5,00	4,75	114
Industrielle Produktion N=101	AM	3,36	3,17	3,49	3,47	3,77	89,5
	SD	,51	,55	,65	,65	,63	9,5
	Min.	1,89	1,88	1,67	2,25	1,25	64
	Max	4,67	4,63	5,00	5,00	4,75	110

AM = Arithmetisches Mittel, SD = Standardabweichung, Min: Minimaler Wert, Max: Maximaler Wert. Minimal möglicher Wert = 27, maximal möglicher Wert = 135.

⁴ Hassel und Perrewé (1995): 73%, 39% und 22%; Chiu et al. (2001) berichteten, dass sie alle an die MBA-Studierenden ausgeteilten Fragebogen zurückerhalten haben.

Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen unterscheiden sich hinsichtlich des Gesamtscores nicht. Auch ein Haupteffekt des Alters auf den Gesamtscore ist nicht signifikant. Die älteren Mitarbeiter/-innen sind nicht generell positiver eingestellt als die Jüngeren bzw. die Jüngeren nicht generell negativer als die Älteren.

Mittels T-Test wurde geprüft, ob sich der Gesamtscore der befragten Schweizer Stichprobe signifikant von 81 (als hypothetischer „neutraler Wert“, 3×27) unterscheidet. Dies ist mit einem $M = 89,9$, $SD = 9,72$ ($p < .001$) der Fall. Damit tendieren die Befragten zu einer eher positiven Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen. Damit sind nominell betrachtet bei der vorliegenden Untersuchung die Führungskräfte der Schweizer Untersuchung positiver eingestellt als die Führungskräfte der Studien aus dem Jahre 1954 und aus dem Jahre 1986.

In Tabelle 3 zeigen sich moderate bis starke Interskalenkorrelationen zwischen den Subskalen und dem Gesamtscore. Am stärksten korreliert die Skala „Lern- und Anpassungsfähigkeit“ mit dem Gesamtscore ($r = .80^{**}$). Die Tendenz, ältere Arbeitnehmer/-innen in der täglichen Praxis zu diskriminieren, ergibt sich vor allem aus der Einschätzung der geringeren Lern- und Anpassungsfähigkeit ($r = .41^{**5}$). Die subjektiv erlebte Diskriminierung korreliert weder mit einer anderen Subskala noch mit individuellen Variablen der Befragten.

Das eigene Alter korreliert lediglich mit einer positiveren Einstellung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit Älterer ($r = .18^{**}$). Das Teamalter erweist sich als Prädiktor für die Bewertung der Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie für den Gesamtscore ($r = .23^{**}$).

Getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitern/-innen zeigt sich in der vorliegenden Studie ein $r = -.09$ (n.s.) für den Zusammenhang zwischen Alter und Gesamtscore für die Führungskräfte und ein $r = .12$ (n.s.) für die Mitarbeiter/-innen⁶. Auch das Geschlecht, die Ausbildung oder auch die Kontakthäufigkeit korrelieren alle nicht signifikant mit einzelnen Skalen oder dem Gesamtscore. Ebenso zeigt sich keine Interaktion von Alter und Geschlecht.

Als wesentliches Ergebnis zeigt sich im Unterschied zu den bisherigen Untersuchungen, dass die Führungskräfte und jüngere Mitarbeiter/-innen nicht generell negativer gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen eingestellt sind als Personen ohne Führungsfunktion und ältere Mitarbeiter/-innen.

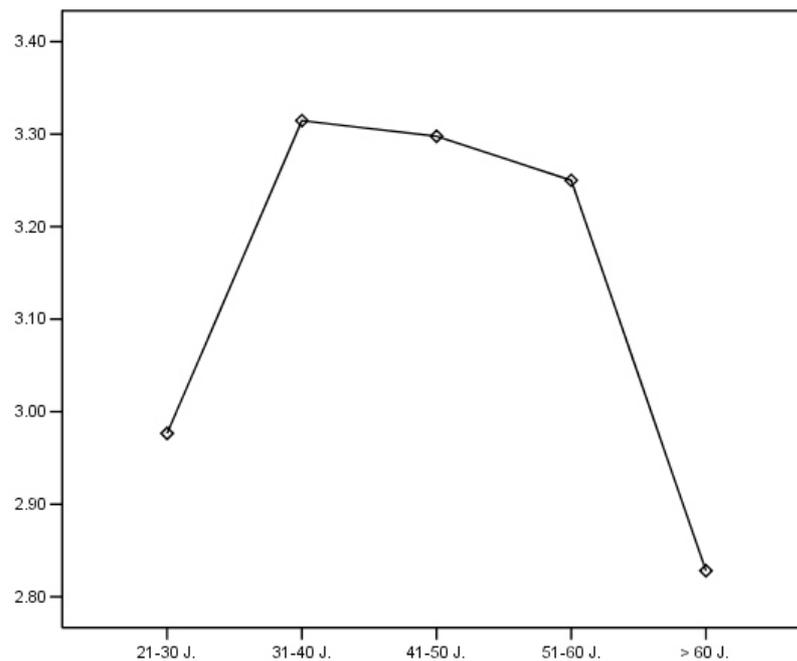
Betrachten wir die Ergebnisse zum Alter und der Führungsfunktion (mit Führungsaufgaben $n = 38$, ohne Führungsaufgaben $n = 71$) noch einmal genauer. Es wurden 5 Altersstufen gebildet: 21-30-Jährige $n = 14$, 31-40-Jährige $n = 20$, 41-50-Jährige $n = 37$, 51-60-Jährige $n = 32$ und > 60 -Jährige $n = 6$. Bei der durchgeführten multivariaten Varianzanalyse (mit den 4 Skalen als Kriterien) zeigte sich ein Haupteffekt des Alters auf die Einschätzung der Lern- und Anpassungsfähigkeit ($p < .05$) und auf die diskriminierende Personalpraxis ($p < .05$, Abbildung 1). Die post-hoc Analysen verdeutlichen, dass jeweils die Jüngsten (< 30 -Jährige) und die Ältesten (> 60 -Jährige) ein negativeres Bild über die Lern- und Leistungsfähigkeit haben und einer diskriminierenden Personalpraxis eher zustimmen (Abbildung 2). Die älteren Arbeitnehmer/-innen plädieren eher dafür, Ältere „auszurangieren“ und Jüngeren den Vortritt zu lassen. Es resultiert eine kubische Funktion (ein nach rechts unten abfallender Kurvenver-

5 * $p < .05$, ** $p < .01$

6 In der Studie von Kirchner und Dunnette (1954) korrelierte das eigene Alter im Vergleich dazu mit dem Gesamtscore zu $r = .51$ ($p < .01$) bei Mitarbeiter/-innen und zu $r = .14$ ($p < .01$) bei den Führungskräften. Bird und Fischer (1986) berichteten von Zusammenhängen zwischen eigenem Alter und Gesamtscore von $r = .69$ ($p < .01$) bei Mitarbeitern/-innen und von $r = .22$ ($p < .01$) bei Führungskräften. Chiu et al (2001) erwähnen signifikante Zusammenhänge von $r = .16$ und $r = .17$ für die Korrelation von Alter und der Skala Leistungsfähigkeit und Lern- und Anpassungsfähigkeit. Bei Hassel und Perrewé (1995) wird von einem $r = .30$ ($p < .01$) für den Zusammenhang von Alter und Gesamtscore berichtet.

lauf) bei dem Zusammenhang zwischen eigenem Alter und der eingeschätzten Lern- und Leistungsfähigkeit ($p < .05$) sowie eine quadratische (parabelförmige) Funktion bei Alter und der Befürwortung einer diskriminierenden Personalpraxis ($p < .001$).

Abb. 1: Effekt der Altersstufen auf die Einschätzung der Lern- und Anpassungsfähigkeit (Skalenmittel der Gruppen).



Zweitens zeigt sich ein Interaktionseffekt zwischen Führungsfunktion und Alter hinsichtlich der subjektiv erlebten Diskriminierung (siehe Abbildung 3, Führungskräfte 41-50-jährig $M = 4,04$, $SD = ,42$; Führungskräfte 51-60-jährig $M = 4,02$, $SD = ,50$; ohne Führungsaufgabe 41-50-jährig $M = 3,59$, $SD = ,55$; 51-60-jährig $M = 3,68$, $SD = ,50$; $p < .05$). Mitarbeiter/-innen ohne Führungsfunktion über 40 Jahre fühlen sich mehr diskriminiert als Führungskräfte über 40 Jahre.

Abb. 2: Effekt der Altersstufen auf die Einstellungen zu diskriminierender Personalpraxis (Skalenmittel der Gruppen).

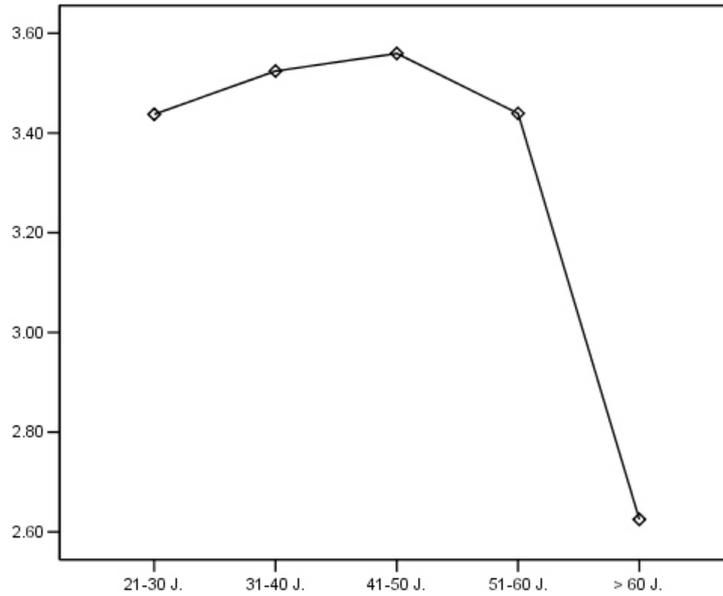
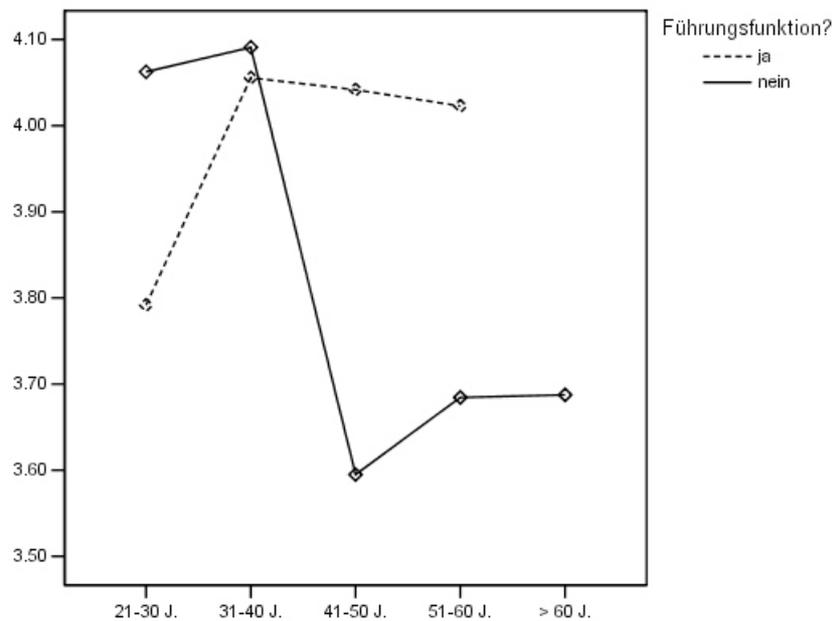


Abb. 3: Interaktion zwischen Altersstufe und Führungsfunktion auf die subjektiv erlebte Diskriminierung (Skalenmittel der Gruppen).



In den einleitend zitierten Untersuchungen war die Kontakthäufigkeit mit älteren Mitarbeitern/-innen ein Prädiktor für die Einstellungen gegenüber diesen. Dies war in den beiden Schweizer Unternehmen jedoch nicht der Fall. Vielmehr war das durchschnittliche Teamalter entscheidend. Die Befragten, die in Teams arbeiten, deren geschätztes Durchschnittsalter höher als 49 Jahre liegt, beurteilen die Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen positiver als diejenigen, die in jüngeren Teams (< 40 Jahren) arbeiten. Der signifikante Unterschied ergibt sich bei der post-hoc Betrachtung hinsichtlich der Lern- und Anpassungsfähigkeit ($p < .01$) und beim Gesamtscore ($p < .05$) zwischen der Gruppe mit dem Teamalter 25-39 Jahre (Lernfähigkeit: $M = 3,03$, $SD = ,47$ / Gesamtscore $M = 87,41$, $SD = 9,28$) und den Gruppen mit einem Teamalter von 50-59 Jahren (Lernfähigkeit: $M = 3,59$, $SD = ,62$ / Gesamtscore $M = 94,11$, $SD = 10,3$).

8 Diskussion

In dieser Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, ob bei einer Schweizer Stichprobe die bisherigen Ergebnisse zu den Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen repliziert werden können. Vermutet wurde, dass die beobachtete Gleichbehandlung hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten sich auch in einer positiven Einschätzung gegenüber älteren Arbeitnehmern/-innen äußert. In dieser Studie wurden die häufig berichteten, klaren und eindeutigen Befunde bisheriger Studien nicht repliziert.

Die Rücklaufquote ist mit 66% (Verkehrsdienstleister) bzw. 84% (industrielle Produktion) und im Vergleich zu anderen Studien recht hoch, so dass nicht vermutet werden muss, dass nur die Personen geantwortet haben, die ohnehin positiver eingestellt sind. Auch der Altersrange der Stichprobe lässt schließen, dass alle Altersgruppen angemessen repräsentiert sind. Die Reliabilität (interne Konsistenz) der Skalen ist bei einigen Skalen nicht zufriedenstellend. Die Items werden für die Folgeuntersuchungen noch einmal überarbeitet werden müssen. Vor allem die Skalen der „diskriminierenden Personalpraxis“ sowie der subjektiv erlebten Diskriminierung bedürfen einer Überarbeitung und einer Anpassung (auch sprachlich) an Gepflogenheiten einer schweizerischen Personalpolitik. Zudem sollten in weiteren Untersuchungen „harte“ Daten mit erhoben werden, wie z.B. die tatsächliche Anzahl an firmenfinanzierten Weiterbildungsveranstaltungen.

Generell zeigte sich bei beiden Unternehmen keine ausgeprägte Tendenz, ältere Arbeitnehmer/-innen als weniger leistungs- oder lern- und anpassungsfähig einzuschätzen. Im Vergleich zu bisherigen Untersuchungen wird eine positivere Tendenz sichtbar. Die befragten Schweizer Unternehmen sehen ältere Arbeitnehmer/-innen nicht generell als schlechter „trainierbar“.

Es besteht lediglich die Tendenz, dass Mitarbeiter/-innen in jüngeren Teams ältere Arbeitnehmer/-innen negativer einschätzen als Mitarbeiter/-innen älterer Teams. D.h. wenn man selber (unabhängig vom eigenen Alter) in einer Arbeitsgruppe mit einem höheren Durchschnittsalter arbeitet, werden ältere Arbeitnehmer/-innen positiver bewertet. Vermutlich will man selber nicht gerne in einem Team arbeiten, das man als weniger leistungsfähig ansieht (sog. in-group/out-group bias bzw. intergroup bias s.u.). Die Gruppe, in der man sich selber befindet, wird demnach positiver eingeschätzt, als die Gruppe, zu der man sich selber nicht zählt. Das Durchschnittsalter des Teams, in dem die Befragten arbeiten, ist in dieser Studie im Vergleich zum eigenen Alter der bessere Prädiktor für die Einschätzung der Lern-

und Anpassungsfähigkeit und der Gesamteinschätzung als das eigene Alter.

Hinsichtlich der Lern- und Anpassungsfähigkeit teilen die älteren Mitarbeiter/-innen die Ansichten der Jüngeren. Dieser Befund spricht für die Labeling-Theorie (vgl. Pinquart 2002), die davon ausgeht, dass Ältere negative Alterstereotypen verinnerlichen und somit Erfolg und Misserfolg internal auf ihr Alter attribuieren. Und obwohl Schaie und Hertzog (1983) bereits vor 20 Jahren zeigten, dass der alterskorrelierte Abbau in der Leistung der fluiden Intelligenz, die essentiell für Lernen ist, im Alter zwischen 50 und 60 eher marginal ist, scheint sich das Stereotyp der nicht mehr lernfähigen Älteren auch bei den Älteren selbst verfestigt zu haben. Erklärungsdienlich können hier auch die Annahmen von Kanfer und Ackerman (2004) sein, die weniger davon ausgehen, dass die Leistung tatsächlich abnimmt, sondern dass Personen unterschiedlichen Alters (die 20-, 40- und 60-Jährigen) unterschiedliche Aufwands-Ergebnis-Funktionen im Kopf haben. Diese Aufwand-Ergebnis-Funktion führt bei Aufgaben, die vor allem kristalline Intelligenz erfordern (deklaratives Wissen) dazu, die Anstrengung zu erhöhen und damit eine höhere Leistung zu erbringen, während im Fall von Aufgaben, die fluide Intelligenz beanspruchen, von den älteren Personengruppen eher angenommen wird, dass trotz erhöhtem Aufwand das Ergebnis weniger hoch sein wird. Zudem existiere in den Vorstellungen eine Leistung-Nützlichkeits-Funktion sowie eine Aufwands-Nützlichkeits-Abwägung, d.h. eine Erwartung, inwieweit Anstrengung bzw. Leistung einen persönlichen Nutzen bringt. Gemäss den Annahmen von Kanfer und Ackerman (2004) hätten die Befragten demgemäss nicht die Anpassungsfähigkeit (als kognitive Voraussetzung) sondern die Anpassungs-„Willigkeit“ (als motivationale Voraussetzung) eingeschätzt. Bei zukünftigen Untersuchungen wäre es ratsam, diese beiden Aspekte unabhängig voneinander zu erfragen, um diesbezüglich mehr Klarheit oder Eindeutigkeit zu erlangen.

Führungskräfte fühlen sich insgesamt weniger diskriminiert und benachteiligt z. B. bei der Weiterbildung, als Mitarbeiter/-innen ohne Führungsposition. Das ist verständlich, sind die Führungskräfte doch autonomer in der Wahl und Organisation ihrer eigenen Weiterbildung als ihre eigenen Mitarbeiter. So werden die Mitarbeiter/-innen eher gezielt auf Geheiß ihres Vorgesetzten hin zu einer Weiterbildungsmaßnahme geschickt (bzw. auch nicht), während die Führungskräfte eher die Möglichkeit haben aus einem Angebot selber zu wählen. Hier zeigt sich aber auch der Unterschied im erlebten Umgang mit Älteren. Ob jemand als „zu alt“ für eine bestimmte Tätigkeit gilt, hängt auch von der Position ab, die jemand bekleidet. So ist es in der Wirtschaft durchaus üblich, nach dem Ausscheiden als Vorstandsvorsitzender einer AG in den Aufsichtsrat zu wechseln und dort noch 5-10 Jahre weiter zu arbeiten. Führungskräfte scheinen mit dem Alter „wertvoller“ zu werden oder zu bleiben als Mitarbeiter/-innen ohne Führungsposition (Warr, 1994). Hier verdichtet sich die Diskussion darauf, wann „Älter werden“ gleichgesetzt wird mit „Erfahrung“ bzw. gegebenenfalls auch als Weisheit verstanden wird, bzw. wann Älter werden als „verbraucht sein“ empfunden wird (Warr 1994).

Im Vergleich zu bisherigen Studien erweist sich der Zusammenhang zwischen Alter und der negativen Beurteilung Älterer als nicht linear. Es wird eine umgekehrt u-förmige Beziehung sichtbar. In neueren Untersuchungen, z. B. Sturman (2003), wurden bereits verstärkt auch nicht lineare Zusammenhänge untersucht und ähnliche Ergebnisse erzielt. An den beiden Extremen (die Jüngsten und die Ältesten) sind die Einschätzungen vergleichbar negativer als bei Arbeitnehmer/-innen mittleren Alters. Beide Gruppen sind der Meinung, dass Ältere Jüngeren „den Vortritt“ lassen sollten, sowohl bei den Beförderungschancen als auch bei Trainingsmaßnahmen. Es kann nur vermutet werden, dass die jüngeren Arbeitnehmer/-innen damit zum Ausdruck bringen wollen, dass sie sich eine Entwicklungsperspektive wünschen, während die Älteren zum Ausdruck bringen, dass sie bereits schon einiges erreicht

haben. In den Medien und über die Gewerkschaften wurde demgemäß lange argumentiert, dass der vorzeitige Ruhestand älterer Arbeitnehmer/-innen Arbeitsplätze frei werden lässt für die jüngere, nachwachsende Generation. Gegebenenfalls passen die älteren Arbeitnehmer/-innen sich damit der allgemeinen sozialen Stereotype an, dass man mit über 60 Jahren eher an ein Aufhören denken sollte. Dies würde die „Labeling-Theorie“ unterstützen im Sinne der Übernahme sozialer Erwartungen an Ältere, z.B. dass Ältere sich mit Anfang 60 aus dem Erwerbsleben langsam zurückziehen sollten. Gemäß der „Labeling-Theorie“ (siehe Pinquart 2002) übernehmen ältere Personen negative Stereotypen und ein negatives Selbstbild.

Soziokulturell bestimmte Entwicklungsaufgaben, wie z. B. der Rückzug aus dem Erwerbsleben, werden hier von den älteren Arbeitnehmer/-innen verinnerlicht, und ihnen wird rollenkonform begegnet. Beide Interpretationen sind jedoch zunächst spekulativ und erfordern eine empirische Überprüfung. Dennoch, mit Bezug auf die Einleitung aber ohne einen direkten Zusammenhang geprüft zu haben, überrascht in diesem Zusammenhang die Koinzidenz der geringeren Weiterbildungsteilnahme der über 60-Jährigen in der Studie von Sousa-Pouza und Henneberger (2003) und die negative Selbsteinschätzung der Lern- und Anpassungsfähigkeit nicht mehr. Einschränkend wirkt hier die relativ kleine Anzahl von über 60-Jährigen ($n = 6$), die in dieser Altersgruppe vertreten waren.

Die Ergebnisse dieser Studie sprechen insgesamt dafür, dass durchaus eine differenzierte Selbsteinschätzung der älteren und jüngeren Mitarbeiter/-innen gegenüber Älteren vorliegt und sich diese je nach Dimensionen unterscheidet. Die bisherigen Befunde wurden nur im Bereich der Einschätzung der Leistungsfähigkeit bestätigt. Der Zusammenhang ist jedoch schwächer als in den Ursprungsuntersuchungen vergangener Jahre. So zeigten sich zwar positivere Selbsteinschätzungen der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter, d.h. die Jüngeren schätzen die Leistungsfähigkeit Älterer eher weniger positiv ein, jedoch ist der Zusammenhang eher schwach. Die erworbenen Erfahrungen, das Wissen sowie die aufgebauten Fach- und Methodenkompetenzen werden hier von den Älteren wahrscheinlich mitbetrachtet, wenn es darum geht, die eigene Leistungsfähigkeit einzuschätzen. Auch hier scheint der „intergroup bias“ (Hewstone/Rubin/Willis 2002) deutlich zu werden: Die Gruppe, der man nicht angehört, wird negativer eingeschätzt sowie homogener und insgesamt als ähnlicher, als die eigene Gruppe, zu der man sich zugehörig fühlt.

Es scheint keine generell negative Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen (mehr) vorzuliegen, sondern eine zunehmend differenziertere Betrachtung unterschiedlicher Arbeitsleistungs-Dimensionen wie Leistungsfähigkeit einerseits und Lern- und Anpassungsfähigkeit andererseits. Dass die Einschätzung älterer Arbeitnehmer/-innen weniger negativ ausfällt, kann auf zwei mögliche Faktoren zurückgeführt werden: Zum einen ist, wie eingangs angedeutet, die Kategorie „Ältere“ eine Kategorie, in die jeder Beurteilende selber hineinwachsen wird. Der Übergang vom Stereotypisierenden zum Stereotypisierten ist dabei fließend und vorprogrammiert. So wird man gegebenenfalls vorsichtiger in der Einschätzung einer „Kategorie“, die einen selbst je nach Job früher oder später ereilt. Zum anderen erleben viele jüngere Arbeitnehmer/-innen ihre eigenen Eltern und Angehörigen als „junge Alte“, die sich mit Eintritt in das Rentenalter um die Enkelkinder kümmern, Weltreisen unternehmen, Freiwilligenarbeit leisten, Vereine managen und das Golf spielen erlernen. Das negative Bild des „zurückgezogenen, einsamen, mürrischen, gebrechlichen, auf der Parkbank sitzenden Rentnerhepaares“ wird allmählich abgelöst von den Bildern aktiver (und attraktiver) junger Alter, die sich nun das ermöglichen, wozu sie vorher keine Zeit hatten.

Diese Studie hatte den Anspruch, die Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmern/

-innen im Kontext der Schweizerischen Weiterbildungspraxis zu thematisieren. Sie ermöglichte zunächst die Validierung des Fragebogeninstrumentes und erlaubt einen ersten Einblick in Zusammenhänge zwischen individuellen Variablen und der Einstellung, die komplexer, weniger linear und vielschichtiger sind als in den bisherigen Untersuchungen angenommen. Derzeit werden diese Ergebnisse in einer neuen Untersuchung über verschiedene Branchen hinweg verglichen, um die Repräsentativität und Gültigkeit der Aussagen zu stärken. Dabei wird zusätzlich z. B. die tatsächliche Anzahl von Weiterbildungstagen in einem vorgegebenen Zeitraum erfasst, um den Zusammenhang von Einstellungen gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit und der Weiterbildungspraxis zu ergründen. Erste Auswertungen verdeutlichen dabei, dass die Tendenz besteht, die über 50-Jährigen nicht mehr systematisch zu fördern, d.h. für die Vorbereitung auf verantwortungsvollere Tätigkeiten zu qualifizieren und ihnen damit verbunden auch Prämien zu zahlen.

Diese ersten Auswertungen lassen die Vermutung zu, dass die direkte Befragung nach den Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen mögliche methodische Schwächen hat, nämlich, dass die Befragten sozial erwünscht und politisch korrekt antworten, die Mitarbeiter/-innen über 50 Jahre jedoch anderes zu spüren bekommen. Diese Ergebnisse eröffnen ein weites Feld für methodische und inhaltliche Auseinandersetzungen mit der Thematik zu Einstellungen und Verhalten gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen – nicht nur in der Schweiz.

Literatur

- Baltes, Paul, Ursula Staudinger, Ulmann Lindenberger (1999): Lifespan psychology: theory and application of intellectual functioning; in: *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507
- Belbin, Meredith (1967): Methoden der Aus- und Weiterbildung älterer Arbeitskräfte. Berlin
- Bergmann, Bärbel (1998). Tätigkeitsanforderungen im Verlauf der Berufsbiographie; in: *Zeitschrift für Organisationspsychologie*, 42, 1, 2-14
- Bird, Charles P., Terri D. Fischer (1986): Thirty years later: attitudes towards the employment of older workers; in: *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 515-517
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): Grund- und Strukturdaten. Bonn
- Bungard, Walter, Lorenz Fischer (1983): Zur Vorurteilshaftigkeit der Leistungsbeurteilung sogenannter älterer Mitarbeiter durch Vorgesetzte; in: *Zeitschrift für Gerontologie*, 16, 2, 222-227
- Chiu, Warren C. K., Any W. Chan, Ed Snape, Tom Redman (2001): Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an East-West comparison; in: *Human Relations*, 54, 5, 629-661
- Cleveland, Jeannette N., Lynn Shore, Kevin Murphy (1997): Person and context oriented perceptual age measures; in: *Journal of Organizational Behavior*, 18, 3, 239-251
- Crew, James C. (1984): Age stereotypes as a function of race; in: *Academy of Management Journal*, 27, 2, 431-435
- Dittmann-Kohli, Freya, Doris Sowarka, Erika Timmer (1997): Beruf und Alltag: Leistungsprobleme und Lernaufgaben im mittleren und höheren Erwachsenenalter; in: Franz E. Weinert, Heinz Mandl (Hg.): *Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie D/1/4*. Göttingen, 179-235
- European Commission, Employment and Social Affairs (1999): Active aging. Promoting a European Society for all ages. Brussels
- Finkelstein, Lisa, Michael J. Burke, Nambury Raju (1995): Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis; in: *Journal of Applied Psychology*, 80, 6, 652-663

- Gribbin, Kathy, Warner Schaie, Iris Parham (1980): Complexity of life style and maintenance of intellectual abilities; in: *Journal of Social Issues*, 36, 1, 47-61
- Harbold, Diane M., Joanne Preston C. (1991): Older workers in the United States: dispelling the myth; in: *Organization Development Journal*, 9, 1, 65-67
- Hassell, Barbara L., Pamela L. Perrewe (1995): An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist?; in: *Journal of Organizational Behavior*, 16, 4, 457-468
- Hayward, Bruce, Sally Taylor, Nick Smith, Glenys Davies (1997): *Evaluation of the campaign for older workers*. London
- Hewstone, Miles, Mark Rubin, Hazel Willis (2002): Intergroup bias; in: *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604
- Kanfer, Ruth, Phillip Ackerman (2004): Aging, adult development and work motivation; in: *Academy of Management Review*, 29, 3, 440-458
- Kirchner, Wayne, Theodore Lindbom, Donald Paterson (1952): Attitudes toward the employment of older people; in: *Journal of Applied Psychology*, 36, 3, 154-156
- Kirchner, Wayne K., Marvin D. Dunnette (1954): Attitudes towards older workers; in: *Personnel Psychology*, 7, 2, 257-265
- Kluge, Annette (2004): Competing values, climate for innovations and negative attitudes towards older employees: What constitutes an innovation and age culture? Working paper. Chair of Organizational Psychology, University St. Gallen
- Kluge, Annette, Franciska Krings-Bangerter (in Vorbereitung): Altersdiskriminierung – (k)ein Thema in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie?; in *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*
- Kruse, Andreas, Georg Rudinger (1997): Lernen und Leistung im Erwachsenenalter; in: Franz E. Weinert, Heinz Mandl (Hg.): *Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie D/1/4*. Göttingen, 45-85
- Luzzi, Giovammi. F., Anne Sonnet (2003): Arbeit nach dem 50. Lebensjahr: Die Schweiz im internationalen Vergleich; in: *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, 8-200
- Maurer, Todd J., Elisabeth M. Weiss, Francisco G. Barbeite (2003): A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables; in: *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 707-724
- McEvoy, Glenn M., Wayne F. Cascio (1989): Cumulative evidence of relationships between employee age and job performance; in: *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 11-17
- O'Connell, Agnes N., Naomi G. Rotter (1979): The influence of stimulus age and sex on person perception; in: *Journal of Gerontology*, 34, 3, 220-228
- OECD Economic Surveys (2000), Switzerland, 99-138
- Perry, Elissa L., Carol Kulick, Anne C. Bourhuis (1996): Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination; in: *Journal of Applied Psychology*, 81, 6, 628-647
- Pinquart, Martin (2002): Good news about the effects of bad old-age stereotypes; in: *Experimental Aging Research*, 28, 2, 317-336
- Rabbitt, Patrick (2003): Aging and cognition; in: Lynn Nadel (ed.): *Encyclopedia of cognitive science. Volume 1*. London: Nature Publishing, 64-71
- Rhodes, Susan. R. (1983): Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis; in: *Psychological Bulletin*, 93, 2, 328-367
- Rosen, Benson, Thomas H. Jerdee (1976a): The nature of job-related age stereotypes; in: *Journal of Applied Psychology*, 61, 2, 180-183
- Rosen, Benson, Thomas H. Jerdee (1976b): The influence on age stereotypes on managerial decisions; in: *Journal of Applied Psychology*, 61, 4, 428-432
- Schaie, Warner, Christopher Hertzog (1983): Fourteen-year cohort-sequential analyses of adult intellect development; in: *Developmental Psychology*, 19, 531-543
- Snyder, Mark (1993): 'Journal article discussed in article by Tori De Angelis (October, 1993). Studies explore roots of ageist attitudes'; in: *APA Monitor*, 22

- Sousa-Poza, Alfonso, Fred Henneberger (2003): The determinants and wage effects of course related training of elderly workers in Switzerland. Diskussion Paper No. 94, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht. Universität St. Gallen
- Stöckl, Markus, Gert Spevacek, Gerald Straka (2001): Altersgerechte Didaktik; in: Dorothea Schemme (Hg.): Qualifizierung, Personal und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Berlin, 89-114
- Sturman, Michael (2003): Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance: meta-analysis of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships; in: *Journal of Management*, 29, 4, 609-641
- Taylor, Philip (2003): Older workers, employer behavior and public policy; in: *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28, 4, 553-557
- Ulich, Eberhard (2001): *Arbeitspsychologie*. Zürich
- Waldman, David A., Bruce J. Avolio (1986): A meta-analysis of age differences in job performance; in: *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 33-38
- Warr, Peter (1994): Age and employment; in: Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette, Leaetta Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, 486-549
- Warr, Peter, Doris Fay (2001): Short report: Age and personal initiative at work; in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 3, 343-353
- Wentura, Dirk, Datia Dräger, Jochen Brandstätter (1997): Altersstereotypen im frühen und höheren Erwachsenenalter: Analyse akkomodativer Veränderungen anhand einer Satzpriming-Technik; in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 28, 109-128

Anschrift der Verfasserin:
Prof. Dr. Annette Kluge
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Organisationspsychologie
Varnbuelstr. 19
CH-9000 St. Gallen.
annette.kluge@unisg.ch

Schlagwörter: Altersstereotype, diskriminierende Personalpraxis, subjektiv erlebte Diskriminierung, Psychologie, Schweiz