

This is an unedited manuscript published in the dvb forum.  
Please note that the published version underwent minor additional editing in style and content.

**Complete reference:**

Haenggli, M., Pang, D., & Hirschi, A. (2021). Zu alt, um flexibel zu sein? Veränderungsbereitschaft älterer Arbeitnehmenden in der Beratung. Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (Hg.). dvb forum, (2), 11-15.  
<https://www.wbv.de/artikel/DVB2102>

**Abstract**

Aufgrund aktueller Herausforderungen in der Arbeitswelt müssen Personen zunehmend selbst Verantwortung über ihre eigene berufliche Entwicklung übernehmen. Diese dynamische Perspektive in der beruflichen Entwicklung betont die Wichtigkeit von persönlichen Ressourcen, lebenslangem Lernen und Flexibilität. Gerade ältere Arbeitnehmende werden in diesem Zuge oft mit stereotypischen Annahmen konfrontiert. Eine der Schlüsselaufgaben in der lebensbegleitenden beruflichen Orientierung und Beratung ist es, Individuen auf ihrem beruflichen Weg bis ins hohe Alter zu unterstützen.

## **Zu alt, um flexibel zu sein?**

### **Veränderungsbereitschaft älterer Arbeitnehmenden in der Beratung**

Madeleine Haenggli, Dandan Pang, Andreas Hirschi

Die Arbeitswelt und demografische Entwicklung stellen Organisationen, Beratungsstellen und Arbeitnehmende vor wichtige Herausforderungen und Fragen betreffend einer älter werdenden Bevölkerung. Aufgrund der Dynamik in der heutigen Arbeitswelt sind Arbeitnehmende mit einem sich ständig veränderndem Arbeitsumfeld konfrontiert, was heutige Laufbahnen weniger vorhersehbar macht. Gerade berufserfahrene Arbeitnehmende sehen sich teilweise gezwungen, nach Alternativen zu ihrer bisherigen Beschäftigung zu suchen, (un)freiwillige Auszeiten und berufliche Neuorientierung sind nicht selten. Der Trend zu einer zunehmend selbstbestimmten und flexiblen Laufbahn betrifft Mitarbeitende aller Altersgruppen, wobei ältere Mitarbeitende jedoch oftmals mit stereotypischen Annahmen betreffend Flexibilität und Anpassungsfähigkeit konfrontiert sind. Obwohl diese empirisch kaum gestützt werden, halten sie sich hartnäckig.

Gleichzeitig gewinnt auch lebensbegleitende berufliche Orientierung und Beratung an Bedeutung. Eine ihrer Schlüsselaufgaben ist es, Individuen bei der Entwicklung notwendiger Fähigkeiten und der Aufrechterhaltung von Arbeitsmarktfähigkeit und Flexibilität bis ins hohe Alter zu unterstützen. Dafür hilft einerseits Wissen über ältere Arbeitnehmende aus entwicklungspsychologischer Perspektive sowie über existierende Altersstereotypen am Arbeitsplatz. Zudem braucht es Wissen darüber, wie sich Flexibilität und Leistungsfähigkeit im Alter und in der beruflichen Entwicklung zeigt. Zuletzt ist es auch wichtig, die Faktoren, welche eine erfolgreiche berufliche Laufbahn über die Lebensspanne ermöglichen, zu kennen und fördern zu können.

### **Ältere Arbeitnehmende aus Entwicklungspsychologische Perspektive**

#### ***Kognitive Entwicklung***

Studien zeigen, dass kognitive Funktionen altersbedingte Veränderungen aufweisen. Typischerweise wird zwischen kristalliner (d.h. akkumuliertes Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung und Weisheit) und fluider (d. h. die Fähigkeit, zu denken und neue Probleme unabhängig von zuvor erworbenem Wissen zu lösen) Intelligenz unterschieden. Kognitive Funktionen, die mit fluider Intelligenz assoziiert sind – einschließlich Aufmerksamkeit, Gedächtnis, logisches Denken, Sprechen und Sprache, Entscheidungsfindung, exekutive Kontrolle und Problemlösung – nehmen im Allgemeinen ab Mitte zwanzig ab (für eine Übersicht siehe z.B. Craik und Salthouse, 2008). Im Gegenzug dazu verbessert sich die kristalline Intelligenz (d.h. Faktenwissen) im Allgemeinen mit dem Alter. Eine aktuelle Meta-Analyse legt nahe, dass solche altersbedingten kognitiven Veränderungen miteinander verbunden sind (Tucker-Drob et al., 2019). Zum Beispiel ist es wahrscheinlicher, dass Erwachsene, deren Gedächtnis mit zunehmendem Alter stärker nachlässt, auch eine stärkere Verschlechterung des logischen Denkens und der Verarbeitungsgeschwindigkeit aufweisen. Individuelle Unterschiede wie der sozioökonomische Status, das Bildungsniveau, der Gesundheitszustand und der Lebensstil können jedoch als Puffer gegen den kognitiven Abbau im Alter wirken, so dass Menschen aus einer niedrigeren sozialen Schicht, mit einem niedrigeren Bildungsniveau und einem weniger engagierten Lebensstil stärker an kognitiven Fähigkeiten abnehmen als Menschen aus höheren sozialen Schichten, mit einem höheren Bildungsniveau und einem engagierten Lebensstil (Rizzuto et al., 2012).

### ***Affektive Entwicklung***

Im Gegensatz zu altersbedingten Rückgängen in bestimmten Aspekten der kognitiven Funktion zeigt das Altern im Allgemeinen einen „positiven Effekt“, wenn es um die Emotionsregulation und das affektive Wohlbefinden geht (Scheibe und Zacher, 2013). Zum Beispiel berichten ältere Erwachsene in Studien weniger negative emotionale Erfahrungen im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. Insbesondere im höheren Alter (ansteigend ab 50 Jahren bis 70 Jahren) scheinen positive Emotionen vermehrt vorzukommen als im mittleren

Lebensalter. Auch auf täglicher Ebene hat die Forschung herausgefunden, dass ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren dazu neigen, mehr adaptive (z.B. positive Aufarbeitung, Auskosten) gegenüber maladaptiven Emotionsregulations-Strategien (z.B. Grübeln, Fehlersuche) zu verwenden (Scheibe et al., 2016).

### ***Persönlichkeitsentwicklung***

Lange Zeit wurde angenommen, dass Persönlichkeitsmerkmale wie die „Big 5“ (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) im Laufe der Erwachsenenjahre recht stabil sind (McCrae und Costa, 1999). Neuere meta-analytische Erkenntnisse (Roberts et al., 2006) und groß angelegte Studien mit über einer Million Teilnehmenden (Soto et al., 2011) deuten jedoch darauf hin, dass Persönlichkeitsmerkmale bis ins hohe Alter bedeutsame Veränderungen aufweisen, vor allem eine Zunahme von Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit über die Lebensspanne und eine Abnahme von Neurotizismus. Zusätzlich hat die Forschung gezeigt, dass alternde Individuen über die Zeit ein größerer Reife entwickeln wie z.B. zunehmende Selbststeuerung und Kooperationsbereitschaft.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass aus entwicklungspsychologischer Perspektive das Älterwerden nicht unbedingt einen kognitiven Abbau bedeutet. Es kann auch bedeuten, mehr Erfahrung und Wissen zu haben, sich selbst positiver und wohler zu fühlen, sowie verantwortungsbewusster und fürsorglicher zu sein.

### **Altersstereotypen am Arbeitsplatz**

Obwohl Alter mit mehr Erfahrung und Wissen einhergeht, gibt es eine Reihe von Altersstereotypen (d.h. verallgemeinerte Überzeugungen über die Eigenschaften und Merkmale, die Mitarbeitenden eines bestimmten Alters zugeschrieben werden). So wird älteren Arbeitnehmenden beispielsweise eine schlechtere Arbeitsleistung, geringere Produktivität, geringere Lernfähigkeit und kürzere Betriebszugehörigkeit als jüngeren Arbeitnehmern zugeschrieben. Außerdem wird häufig angenommen, dass sie weniger

motiviert, weniger vertrauensvoll, weniger gesund, kostspieliger, weniger flexibel und veränderungsresistenter sind als jüngere Arbeitnehmer (für eine Übersicht siehe z.B. Ng und Feldman, 2012).

Das Stereotyp, dass Ältere mehr Widerstand gegen Veränderungen (*resistance to change*) haben, wurde in einer Reihe von Studien nachgewiesen. Die primäre Idee dieses Stereotyps ist, dass ältere Arbeitnehmende weniger anpassungsfähig, weniger flexibel, in ihren Gewohnheiten verhaftet und schwieriger zu trainieren sind. Eine Umfrage ergab beispielsweise, dass Manager glauben, dass ältere Arbeitnehmende weniger flexibel sind und sich eher gegen Veränderungen sträuben als jüngere Arbeitnehmende (Weiss und Maurer, 2004).

Es ist wichtig anzumerken, dass diese Stereotype nicht empirisch gestützt sind. Meta-analytische Ergebnisse (Ng und Feldman, 2012) zeigen vielmehr, dass das Alter positiv mit veränderungsorientiertem Verhalten zusammenhängt und kein signifikanter Zusammenhang mit der Einstellung zu organisatorischen Veränderungen, Risikobereitschaft, kreativer Selbstwirksamkeit und innovativem Verhalten besteht.

## **Flexibilität und Leistungsfähigkeit im Alter**

### ***Alter und Flexibilität***

Eine aktuelle Studie legt nahe, dass ältere Arbeitnehmende tatsächlich anpassungsfähiger sind, als sie stereotypisch wahrgenommen werden (Ng und Law, 2014). Nach dem SOC-Modell (*Selection, Optimization, und Compensation*) verwenden ältere Arbeitnehmende verschiedene Strategien (Freund und Baltes, 2002), um sich an Veränderungen in der Arbeit anzupassen: Eine gezielte Auswahl und Priorisierung bestimmter Kontexte, Ergebnisse oder Ziele (elektive Selektion); eine gezielte Auswahl und Priorisierung bestimmter Ziele, wenn andere Ziele unerreichbar werden (verlustbasierte Selektion); eine Fokussierung der eigenen Anstrengungen und Ressourcen, um Ziele zu erreichen (Optimierung); sowie Suche nach und Implementierung von Strategien zum

Ausgleich unerreichbarer Ziele (Kompensation). Diese Strategien helfen älteren Arbeitnehmenden, auf bestehenden Stärken (z.B. Wissen, Selbstregulation) aufzubauen und den Einfluss von altersbedingten Schwächen (z.B. physische Fitness) zu minimieren.

### ***Alter und Leistungsfähigkeit***

Neuere Meta-Analysen zeigen, dass Alter und Leistung in einem nicht-linearen, umgekehrt U-förmigen Zusammenhang stehen (Sturman, 2003). Das bedeutet, dass im jüngeren Alter die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter stärker wird, dann der Zusammenhang nicht mehr stark ist, und schließlich mit höherem Altern (ab 50 Jahren) ein negativer Zusammenhang entsteht. Die umgekehrt U-förmige Beziehung ist jedoch nur vorhanden, wenn die Arbeitsplatzkomplexität niedrig ist. Bei komplexen Arbeiten (d.h. hohe kognitive Anforderungen) hängt Alter konsistent positiv mit Arbeitsleistung zusammen (Sturman, 2003). Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass ältere Arbeitnehmende mehr extra Leistungen bei der Arbeit zeigen als jüngere Arbeitnehmende (z.B. mehr prosoziales Verhalten und Sicherheitsverhalten, weniger kontraproduktives und aggressives Arbeitsverhalten, und weniger Fehlzeiten und Verspätungen).

### **Anpassungsfähigkeit in der beruflichen Entwicklung**

Über die Lebensspanne hinweg müssen Arbeitnehmende aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt häufiger Laufbahnentscheidungen treffen sowie erwartete und unerwartete Laufbahnübergänge erfolgreich bewältigen (Savickas, 2013). Dieser anhaltende Trend hat das wissenschaftliche Interesse daran erhöht, wie Individuen ihre Laufbahnen aktiv gestalten können, wie in neueren Theorien zur Laufbahnentwicklung, wie z.B. die *career construction theory* und *life design* zum Ausdruck kommt. Der Ursprung der beruflichen Anpassungsfähigkeit ist auf das alte Konzept der Berufswahlreife von Donald Super zurückzuführen. Berufswahlreife wurde dabei als eine Konstellation physischer, psychologischer und sozialer Merkmale definiert, welche bei der Bewältigung von Anforderungen in der beruflichen Entwicklung helfen (Super, 1990). Das Konzept von

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität für die Bewältigung beruflicher Herausforderungen ist also nichts Neues. Super hat dieses Konzept dann als „berufliche Anpassungsfähigkeit“ für Erwachsene überarbeitet und weiterentwickelt und bezieht sich dabei auf die „Bereitschaft zur beruflichen Entscheidungsfindung“ (Super und Knasel, 1981: 198). Andere Forscher haben auf der Idee aufgebaut, dass berufliche Anpassungsfähigkeit für Erwachsene über die gesamte Lebensspanne hinweg relevant ist. Savickas (1997) schlug berufliche Anpassungsfähigkeit (*career adaptability*) als ein Konstrukt vor, das Schlüsselemente der Theorie von Super integriert und sich auf individuelle und kontextuelle Kräfte, eine Entwicklungsperspektive sowie Identität und Selbstkonzept als Haupttreiber der beruflichen Entwicklung konzentriert. Zusammenfassend ist nach diesen theoretischen Perspektiven somit eine hohe berufliche Anpassungsfähigkeit wichtig für die erfolgreiche Entwicklung der eigenen Laufbahn – unabhängig vom Alter der Arbeitnehmenden.

### **Forschungsbefunde zur beruflichen Anpassungsfähigkeit**

Die Forschung hat sich überwiegend auf die berufliche Anpassungsfähigkeit gemäß den Konzeptualisierungen von Super (1990) und Savickas (2013) konzentriert. Zahlreiche Studien unterstützen die Relevanz der beruflichen Anpassungsfähigkeit, und es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, eine erschöpfende Übersicht über diese Literatur zu geben. In diesem Teil konzentrieren wir uns stattdessen auf die Präsentation einer Reihe von beispielhaften Studien, die für die Beratung älterer Arbeitnehmende relevant sind.

So konnten beispielsweise Guan et al. (2013) zeigen, dass Ressourcen der beruflichen Anpassungsfähigkeit auch eine Rolle im Prozess der Arbeitssuche spielen und zu besseren Ergebnissen bei der Arbeitssuche beitragen könnten, vermittelt durch spezifische Einstellungen und Verhaltensweisen im Prozess der Arbeitssuche. Die Autoren fanden Hinweise darauf, dass die berufliche Anpassungsfähigkeit die Selbstwirksamkeit bei der Arbeitssuche positiv vorhersagte, was wiederum positiv mit Erfolg in der Stellensuche zusammenhing (Guan et al., 2013). Darüber hinaus sagte die berufliche Anpassungsfähigkeit

bei den Personen, die eine Beschäftigung fanden, auch eine bessere wahrgenommene Passung zwischen Person und Umgebung voraus.

In einer Studie zur beruflichen Anpassungsfähigkeit über die Lebensspanne untersuchten Zacher und Griffin (2015) die Beziehung zwischen beruflicher Anpassungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit bei älteren Arbeitnehmenden. Die Ergebnisse zeigten, dass berufliche Anpassungsfähigkeit positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammenhing sowie einen positiven Effekt der beruflichen Anpassungsfähigkeit auf die Veränderung der Arbeitszufriedenheit älterer Arbeitnehmer im Laufe der Zeit. Die berufliche Anpassungsfähigkeit eine wichtigere Ressource bei denjenigen älteren Arbeitnehmern zu sein, die noch einige Jahre bis zur Pensionierung haben.

Um zu untersuchen, wie Ressourcen der beruflichen Anpassungsfähigkeit mit anderen wichtigen beruflichen Ressourcen zusammenhängen, untersuchten Haenggli und Hirschi (2020) die berufliche Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu anderen wichtigen Ressourcen in der Laufbahn (z.B. Schlüsselressourcen wie z.B. Selbstwertgefühl und Optimismus). Zudem untersuchte die Studie auch wie stark verschiedene Laufbahnressourcen mit subjektivem (z.B. Zufriedenheit) und objektiven beruflichen Erfolg (d.h. Gehalt) zusammenhängen. Die Ergebnisse unterstützten die Annahme, dass die unterschiedlichen Ressourcen signifikant miteinander zusammenhängen, aber unterschiedliche Ressourcen unterschiedlich stark mit verschiedenen Formen des beruflichen Erfolgs zusammenhängen. Zusammengefasst sollte berufliche Anpassungsfähigkeit innerhalb eines größeren Netzwerks von Ressourcen gesehen werden, die für das Erreichen von subjektivem und objektivem beruflichen Erfolg relevant sind. Insbesondere sind wichtige Ressourcen für den beruflichen Erfolg Wissen/Kompetenzen, Motivation und Umweltressourcen, die mit dem Modell der beruflichen Anpassungsfähigkeit nicht erfasst werden.

### **Laufbahnressourcen als Schlüsselfaktoren**

Persönliche Laufbahnressourcen haben angesichts der sich verändernden Arbeitsumfelds durch berufliche Umstrukturierung, technologischen Fortschritt und Globalisierung an Wichtigkeit gewonnen. Laufbahnressourcen sind Faktoren, die Menschen helfen, persönlich wichtige Ziele in ihrer Laufbahn zu erreichen. Das große Interesse an der Erforschung von Ursachen von Laufbahnerfolg hat zu einer Vielzahl von theoretischen Modellen, Messinstrumenten und empirischen Studien geführt (für eine Übersicht siehe z.B. Spurk et al., 2018). Eine wichtige Frage bleibt jedoch bestehen: Wie können erfolgreiche Laufbahnwege gestaltet werden, und was braucht es, um Laufbahnziele zu erreichen?

Basierend auf einem umfangreichen Überblick über die relevante Literatur der letzten Jahrzehnte identifizierten Hirschi et al. (2018) 13 wichtige Laufbahnressourcen die für Laufbahnerfolg zentral sind. Basierend auf dieser Arbeit wurde der *Career Resources Questionnaire* (CRQ) kreiert, welcher ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Evaluierung wichtiger Laufbahnressourcen darstellt (Hirschi et al., 2019, Hirschi et al., 2018). Studien mit dem Fragebogen konnten bestätigen, dass die gemessenen Ressourcen bedeutsam mit subjektivem und objektiven Laufbahnerfolg zusammen (Haenggli & Hirschi, 2020; Hirschi et al, 2019; Hirschi et al., 2018). Im Folgenden werden die Laufbahnressourcen dieses Modells und Fragebogens kurz dargestellt.

*Wissen und Kompetenzen* umfassen drei Komponenten: Berufliche Expertise, Arbeitsmarktwissen und Allgemeine Fähigkeiten. Dieser Bereich hängt stark mit dem objektiven Laufbahnerfolg, zum Beispiel mit Gehalt und Beförderungen zusammen (Haenggli & Hirschi, 2020; Hirschi et al, 2019; Hirschi et al., 2018). *Motivation* beschreibt Aspekte der persönlichen Motivation und umfasst drei Komponenten: Wichtigkeit der Arbeit, Zutrauen und Klarheit über die eigenen Laufbahnziele. Insbesondere stehen diese motivationale Laufbahnressourcen in einem starken Zusammenhang mit dem subjektiven Laufbahnerfolg, z.B. Laufbahnzufriedenheit, aber auch für den objektiven Laufbahnerfolg sind sie wichtig (Haenggli & Hirschi, 2020; Hirschi et al., 2019; Hirschi et al., 2018). *Umfeld* beschreibt

Ressourcen im organisatorischen und privaten Kontext und umfasst vier Komponenten: Entwicklungsmöglichkeiten, organisationale Unterstützung durch den gegenwärtigen Arbeitgeber, Arbeitsherausforderung und soziale Unterstützung. Die Forschung hat gezeigt, dass diese Komponenten besonders für das Erreichen verschiedener Formen des subjektiven Laufbahnerfolgs relevant sind (Haenggli & Hirschi, 2020), aber sie sind auch mit objektivem Laufbahnerfolg verbunden (Hirschi et al., 2019; Hirschi et al., 2018). *Aktivitäten* beschreiben Verhaltensweisen des Laufbahnmanagements und umfassen drei Komponenten: Netzwerken, Informieren über Möglichkeiten und kontinuierliches Lernen. Diese Aktivitäten sind entscheidend für die selbstbestimmte und aktive Gestaltung der eigenen Laufbahn und Erreichen des beruflichen Erfolgs. Alle diese Faktoren haben eine starke Beziehung sowohl zum objektiven als auch zum subjektiven Laufbahnerfolg (Hirschi et al., 2019; Hirschi et al., 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vier übergeordneten Bereiche (Wissen/Kompetenzen, Motivation, Umfeld, Aktivitäten) bestehend aus 13 verschiedenen Komponenten wichtige Faktoren für den subjektiven (z.B. Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit) und objektiven Laufbahnerfolg (z. B. Gehalt, Beförderungen) sind, welche bei der Arbeit und in der Beratung gefördert werden sollen, damit ältere Arbeitnehmende erfolgreich ihre Laufbahn gestalten können.

### **Schlussfolgerungen für die Orientierung und Beratung von älteren Arbeitnehmenden**

In Zeiten von Veränderungen in der Arbeitswelt und demografischen Entwicklung nimmt die Wichtigkeit von persönlichen Ressourcen, lebenslangem Lernen und Flexibilität zu. Oft werden gerade ältere Arbeitnehmende mit stereotypischen Annahmen konfrontiert, welche sich empirisch nicht bestätigen lassen. Obwohl ältere Arbeitnehmende häufig Einbußen in bestimmten physischen und kognitiven Bereichen erfahren, sind sie anpassungsfähig. Ihre Arbeitsleistung bleibt in der Regel konstant und nimmt in einigen Bereichen sogar zu. Auch mit zunehmendem Alter kann somit ein hohes Maß an Funktionsfähigkeit und Wohlbefinden

erhalten werden und wichtige Beiträge für andere und die Gesellschaft geleistet werden. Das heißt, erfolgreiches Altern am Arbeitsplatz ist möglich. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten Beratungsprogramme und die Ausbildung von Beratungspersonen auch Aufklärung über die späte Laufbahn und ältere Arbeitnehmende beinhalten.

Weiter ist eine hohe berufliche Anpassungsfähigkeit wichtig für eine erfolgreiche Entwicklung der eigenen Laufbahn, aber auch andere Ressourcen spielen eine wichtige Rolle. Die Abklärung von vorhandenen Ressourcen in den Bereichen Wissen/Kompetenzen, Motivation und Umfeld in der Beratung kann auf wichtige Stärken hinweisen, die für die berufliche Entwicklung nützlich sind – unabhängig vom Alter. Mit diesem entwicklungsorientierten Ansatz wird der Fokus dabei die Erhöhung oder Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit (Fähigkeit, den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden und im Beruf wettbewerbsfähig zu bleiben) und Arbeitsfähigkeit (d.h. gesundheitliche Aspekte, wie z.B. der Umgang mit Belastungen) gelegt. Beide enthalten Faktoren, die im höheren Alter sogar ausgeprägter sind, so z.B. das Faktenwissen, eine bessere Emotionsregulation und besseres affektives Wohlbefinden. Der Schlüssel zum Erfolg basiert somit auf dem Aufbau von bestehenden Stärken (z.B. Wissen, Selbstregulation) um den Einfluss von altersbedingten Schwächen (z.B. physische Fitness) auszugleichen. Diese Stärken wiederum können in verschiedenen Arbeitsmodellen – einschließlich horizontale Laufbahnschritte und verschiedenen Ruhestandsmodellen (z.B. Altersteilzeit, Überbrückungsbeschäftigung) gefördert werden.

### **Fazit**

Die Laufbahnentwicklung ist ein lebenslanger Prozess. Zwar gibt es Unterschiede in der Beratung von älteren gegenüber jüngeren Arbeitnehmenden, jedoch gibt werden die alterstypischen Stereotype empirisch nicht gestützt. Die Förderung von (brachliegenden) Ressourcen und der Fokus auf Stärken und Entwicklungspotenziale birgt Chancen, die Altersdiskriminierung, die auch in der Beratung existiert, zu vermindern. Nicht selten wird

man überrascht, über welches Maß an Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und persönliche Ressourcen ältere Arbeitnehmende sich auszeichnen.

## Referenzen

- CRAIK, F. & SALTHOUSE, T. 2008. The handbook of aging and cognition (3rd). *Edition. Psychology Press. NY.*
- FREUND, A. M. & BALTES, P. B. 2002. Life-management strategies of selection, optimization and compensation: Measurement by self-report and construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 82, 642.
- GUAN, Y., DENG, H., SUN, J., WANG, Y., CAI, Z., YE, L., FU, R., WANG, Y., ZHANG, S. & LI, Y. 2013. Career adaptability, job search self-efficacy and outcomes: A three-wave investigation among Chinese university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 561-570.
- HAENGLI, M. & HIRSCHI, A. 2020. Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of vocational behavior*, 119, 103414.
- HIRSCHI, A., HAENGLI, M., NAGY, N., BAUMELER, F., JOHNSTON, C. & SPURK, D. 2019. Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens [Assessing Career Resources: Validation of the German version of the Career Resources Questionnaire]. *Diagnostica*.
- HIRSCHI, A., NAGY, N., BAUMELER, F., JOHNSTON, C. & SPURK, D. 2018. Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*.
- MCCRAE, R. R. & COSTA, P. T. 1999. A five-factor theory of personality. *Handbook of personality: Theory and research. New York: Guilford*, 139-153.
- NG, E. S. & LAW, A. 2014. Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging/La revue canadienne du vieillissement*, 33, 1-14.
- NG, T. W. & FELDMAN, D. C. 2012. Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel psychology*, 65, 821-858.
- RIZZUTO, T. E., CHERRY, K. E. & LEDOUX, J. A. 2012. The aging process and cognitive capabilities.
- ROBERTS, B. W., WALTON, K. E. & VIECHTBAUER, W. 2006. Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, 132, 1.
- SAVICKAS, M. L. 2013. Career construction theory and practice. In: (EDS.), S. D. B. R. W. L. (ed.) *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. 2nd ed ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- SCHEIBE, S., SPIELER, I. & KUBA, K. 2016. An older-age advantage? Emotion regulation and emotional experience after a day of work. *Work, Aging and Retirement*, 2, 307-320.
- SCHEIBE, S. & ZACHER, H. 2013. A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and well-being in the workplace. *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being*. Emerald Group Publishing Limited.
- SOTO, C. J., JOHN, O. P., GOSLING, S. D. & POTTER, J. 2011. Age differences in personality traits from 10 to 65: Big Five domains and facets in a large cross-sectional sample. *Journal of personality and social psychology*, 100, 330.
- SPURK, D., HIRSCHI, A. & DRIES, N. 2018. Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 0149206318786563.
- STURMAN, M. C. 2003. Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of management*, 29, 609-640.

- SUPER, D. E. 1990. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16.
- SUPER, D. E. & KNASEL, E. G. 1981. Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling*, 9, 194-201.
- TUCKER-DROB, E. M., BRANDMAIER, A. M. & LINDENBERGER, U. 2019. Coupled cognitive changes in adulthood: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 145, 273.
- WEISS, E. M. & MAURER, T. J. 2004. Age discrimination in personnel decisions: A reexamination 1. *Journal of applied social psychology*, 34, 1551-1562.
- ZACHER, H. & GRIFFIN, B. 2015. Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1, 227-236.