

Keynote

Alter und Kompetenz: Ein Spannungsfeld neu denken

Alexander Willim, BA MA
*University of Applied Sciences St. Pölten &
Privatuniversität Schloss Seeburg*



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Finanziert von:

 Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Umgesetzt von:



Deloitte.



Alter und Kompetenz: Ein Spannungsfeld neu denken.

Demografietagung 2026, 17.03.2026
Alexander Willim, MA MA

Über mich

Beruflich

- Head of Marketing – DERAG (München)
- Vortragender USTP – University of Applied Sciences St. Pölten
- Selbständig: Wissenschaftliche Auftragsarbeiten, Vorträge, Kreativitätsworkshops

Akademisch

- Dissertant – Privatuniversität Schloss Seeburg

Die falsche & die richtige Frage:

Was können ältere Arbeitnehmer*innen?

vs.

Wie verändert Alter die Art, wie Kompetenzen entstehen und wirken?

Konzeptionelle Rahmung

Demografischer Wandel

- Old-Age Dependency Ratio in OECD Staaten: 19% in 1980, 31% in 2023, ~52% in 2060
- Nur 65,2% der 55- bis 64-jährigen EU-Bürger*innen befinden sich in einem Beschäftigungsverhältnis

Work & Aging im Kontext von Lifespan Theorien

- Menschliche Entwicklung ist lebenslanger, multidirektionaler und nichtlinearer Prozess, der durch Zugewinne und Verluste geprägt ist
- SOC Model: Selection, Optimization, Compensation

Kompetenzen von Älteren

Sozialkompetenzen

- Problemlösungs- & Stressmanagementkompetenzen
- Implikationen: Höheres Engagement, höhere berufliche Selbstwirksamkeit, weniger Burnout

Selbstkompetenzen

- „Emotionsregulations-“, Resilienz-, Deep-Acting-, Problem-focused Coping-, Job-Crafting-Kompetenzen
- Implikationen: Höhere emotionale Stabilität, weniger emotionale Erschöpfung, niedrigeres Burnout-Risiko, höherer Person-Job Fit, höhere Jobzufriedenheit, höhere Produktivität/Performance

Exkurs: Kreativität (& KI)

- Kreativität steigt mit dem Alter
- Jüngere nutzen KI stärker/öfter als Ältere
- Neuere KI-Modelle sind bei konvergenten und divergenten Denkaufgaben leistungsfähiger als Menschen, können Originalität aktuell aber (noch) schlechter bewerten als Menschen
- Studie: Nutzung von KI führt bei (einfachen) Schreibaufgaben über 4 Monate hinweg zu einer schlechteren sprachlichen Performance und verringerter neuronaler Konnektivität im Default Mode Network (EEG-Untersuchung); hohe neuronale Konnektivität in diesem Bereich zeichnet kreative Menschen aus und wird oft als Voraussetzung für originäre Kreativität betrachtet

Theoretische Wirkmechanismen



Strength and Vulnerability Integration Model

- Ältere verfügen über bessere Emotionsregulation in moderaten Alltagssituationen
- Allerdings höhere Anfälligkeit bei hohem oder chronischem Stress

Socioemotional Selectivity Theory

- Future Time Perspective
- Verschiebung von wissenszentrierten zu sozioemotionalen Zielen

Bedeutung für Kompetenzmanagement & HR

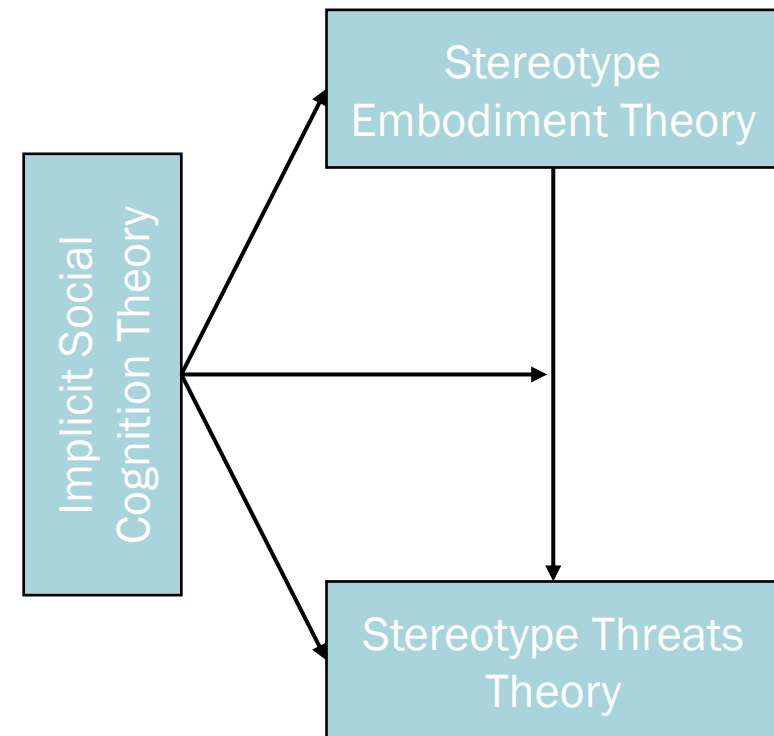
- Kompetenzen verändern sich mit dem Alter
- Kompetenzmodelle stellen Übersetzungsfundament für HR-Modelle und -Praktiken dar
- Vor allem emotionale Kompetenzen als Stärke älterer Arbeitnehmer*innen werden in betrieblichen Einstellungs-, Bewertungs- und Beförderungsprozessen kaum berücksichtigt
- Emotionale Kompetenzen sind sowohl für Individuen als auch Organisationen in hohem Maße karriere- und leistungsrelevant

Was geht verloren, wenn wir das ignorieren?

Negative Auswirkungen von Altersdiskriminierung:

- Mikro-Ebene: z.B. früherer Pensionierungswunsch, schlechtere Performance, schlechtere Gesundheit
- Meso-Ebene: z.B. Betriebsklima & -ergebnis
- Makro-Ebene: z.B. finanzieller Druck auf staatliche Sozial- und Pensionssysteme

Umkehrbarer Mechanismus!



Fazit

- Kompetenzprofile ändern sich (laufend) im Kontext des digitalen und demografischen Wandels
- Ältere verfügen über vielfältige Sozial- und Selbstkompetenzen, diese werden – trotz ihrer hohen Bedeutung – von Organisationen nur unzureichend berücksichtigt
- Ungenutztes Potenzial bzw. nicht adäquate Aufgaben-Kompetenz-Passungen führen in weiterer Folge zu (negativen) Vorurteilen und diskriminierenden HR-Praktiken
- Negative Vorurteile (wenngleich wissenschaftlich widerlegt) und Altersdiskriminierung richten umfangreiche Schäden auf betriebs-/volkswirtschaftlicher und Ebene der Individuen an

Praxisimpulse



- Kompetenzen nicht nur an Output, sondern an Wirkung im Kontext bewerten; *altersgerecht* bedeutet, Kompetenzen dort einzusetzen, wo sie ihre höchste Wirkung entfalten
- Altersdiskriminierung als (betriebs-)wirtschaftliches Risiko verstehen; nicht nur auf Mikro-, sondern auch Meso- (und Makroebene)
- Dadurch Kompetenz- und Arbeitskräftepotenzial besser ausschöpfen!

Key Takeaway

Die zentrale Herausforderung ist nicht das Alter der Beschäftigten, sondern ob Organisationen in der Lage sind, betriebliche Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich altersbezogene Kompetenzen entfalten und wirken, und Organisationen dieses Potenzial nutzen können.

Quellenverzeichnis

- Arora, V., Thabane, A., Parpia, S., Calic, G., & Bhandari, M. (2025). Generative artificial intelligence models outperform students on divergent and convergent thinking assessments. *Scientific Reports*, 15(1), 36987. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-21398-4>
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611-626. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611>
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. (pp. 1-34). Cambridge University Press.
- Beaty, R. E., Benedek, M., Wilkins, R. W., Jauk, E., Fink, A., Silvia, P. J., Hodges, D. A., Koschutnig, K., & Neubauer, A. C. (2014). Creativity and the default network: A functional connectivity analysis of the creative brain at rest. *Neuropsychologia*, 64, 92-98. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2014.09.019>
- Beitler, L. A., Machowski, S., Johnson, S., & Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27(3), 302-330. <https://doi.org/10.1108/IJCM-10-2015-0070>
- Beitler, L. A., Scherer, S., & Zapf, D. (2018). Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflict management. *Organizational Psychology Review*, 8(4), 195-227. <https://doi.org/10.1177/2041386618808346>
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Toderi, S. (2025). Can I work with older workers if I hold stereotypes regarding their competence? The consequences for stereotype holders. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 57(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/cbs0000396>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously. A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.54.3.165>
- Cebola, M. M. J., dos Santos, N. R., & Dionísio, A. (2023). Worker-related ageism: a systematic review of empirical research. *Ageing and Society*, 43(8), 1882-1914. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001380>
- Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: A model of emotional well-being across adulthood. *Psychological Bulletin*, 136(6), 1068-1091. <https://doi.org/10.1037/a0021232>
- Cheung, F. Y. I., & Tang, C. S. k. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01037.x>
- da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2015). Personal factors of creativity: A second order meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.002>
- Desdevises, J. (2025). The paradox of creativity in generative AI: High performance, human-like bias, and limited differential evaluation. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1628486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1628486>
- Ding, A. W., & Zhang, Y. (2025). Generative AI lacks the human creativity to achieve fundamental scientific discoveries. *Scientific Reports*, 15, Article 9587. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93794-9>
- Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H., & Van Yperen, N. W. (2016). Emotional Competencies Across Adulthood: State of Knowledge and Implications for the Work Context. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 159-216. <https://doi.org/10.1093/workar/waw013>
- European Commission. (2025). *Employment and Social Developments in Europe 2025: Unlocking the potential of people: promoting higher employment in the EU*. <https://doi.org/10.2767/9505984>
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>
- Hertel, G., Rauschenbach, C., Thielgen, M. M., & Krumm, S. (2015). Are older workers more active copers? Longitudinal effects of age-contingent coping on strain at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 514-537. <https://doi.org/10.1002/job.1995>
- Jackson, S. E., Hackett, R. A., & Steptoe, A. (2019). Associations between age discrimination and health and wellbeing: cross-sectional and prospective analysis of the English Longitudinal Study of Ageing. *The Lancet Public Health*, 4(4), e200-e208. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(19\)30035-0](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(19)30035-0)
- Johnson, S. J., Holdsworth, L., Hoel, H., & Zapf, D. (2013). Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 318-330. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.772581>
- Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M., & Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205-216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.001>
- Klein, E. Y., Van Boeckel, T. P., Martinez, E. M., Pant, S., Gandra, S., Levin, S. A., Goossens, H., & Laxminarayan, R. (2018). Global increase and geographic convergence in antibiotic consumption between 2000 and 2015. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 115(15), 3463-3470. <https://doi.org/10.1073/pnas.1717295115>
- Kooij, D., van Woerkom, M., Dorenbosch, L., Wilkenloh, J., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>

Quellenverzeichnis

- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). *Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task (Preprint)*. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2506.08872>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2010(1), 741-760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Levy, B. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current Directions in Psychological Science*, 18(6), 332-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01662.x>
- Levy, B. R., Hausdorff, J. M., Hencke, R., & Wei, J. Y. (2000). Reducing cardiovascular stress with positive self-stereotypes of aging. *The Journals of Gerontology: Series B*, 55(4), 205-213. <https://doi.org/10.1093/geronb/55.4.p205>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- OECD. (2025). *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?* <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>
- Peisah, C., Latif, E., Wilhelm, K., & Williams, B. (2009). Secrets to psychological success: Why older doctors might have lower psychological distress and burnout than younger doctors. *Aging & Mental Health*, 13(2), 300-307. <https://doi.org/10.1080/13607860802459831>
- Scheibe, S. (2021). Employee age moderates within-person associations of daily negative work events with emotion regulation, attention, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 872-886. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1873772>
- Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Scheibe, S., & Moghimi, D. (2021). Age and Context Effects in Daily Emotion Regulation and Well-Being at Work. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 31-45. <https://doi.org/10.1093/workar/waz014>
- 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(3), 307-320. <https://doi.org/10.1093/workar/waw010>
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39(4), 466-479. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808105>
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>
- von Hippel, C., Kühner, C., Coundouris, S. P., Lim, A., Henry, J. D., & Zacher, H. (2024). Stereotype Threat at Work: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01461672241297884>
- Yeung, D. Y., & Fung, H. H. (2012). Impacts of Suppression on Emotional Responses and Performance Outcomes: An Experience-Sampling Study in Younger and Older Workers. *The Journals of Gerontology: Series B*, 67(6), 666-676. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr159>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Strength and vulnerability: Indirect effects of age on changes in occupational well-being through emotion regulation and physiological disease. *Psychology and Aging*, 37, 357-370. <https://doi.org/10.1037/pag0000671>