



**LEUPHANA**  
UNIVERSITY OF LÜNEBURG



# Wie wir Arbeit mit erfahrenen Fachkräften erfolgreich gestalten

Prof. Dr. Jürgen Deller

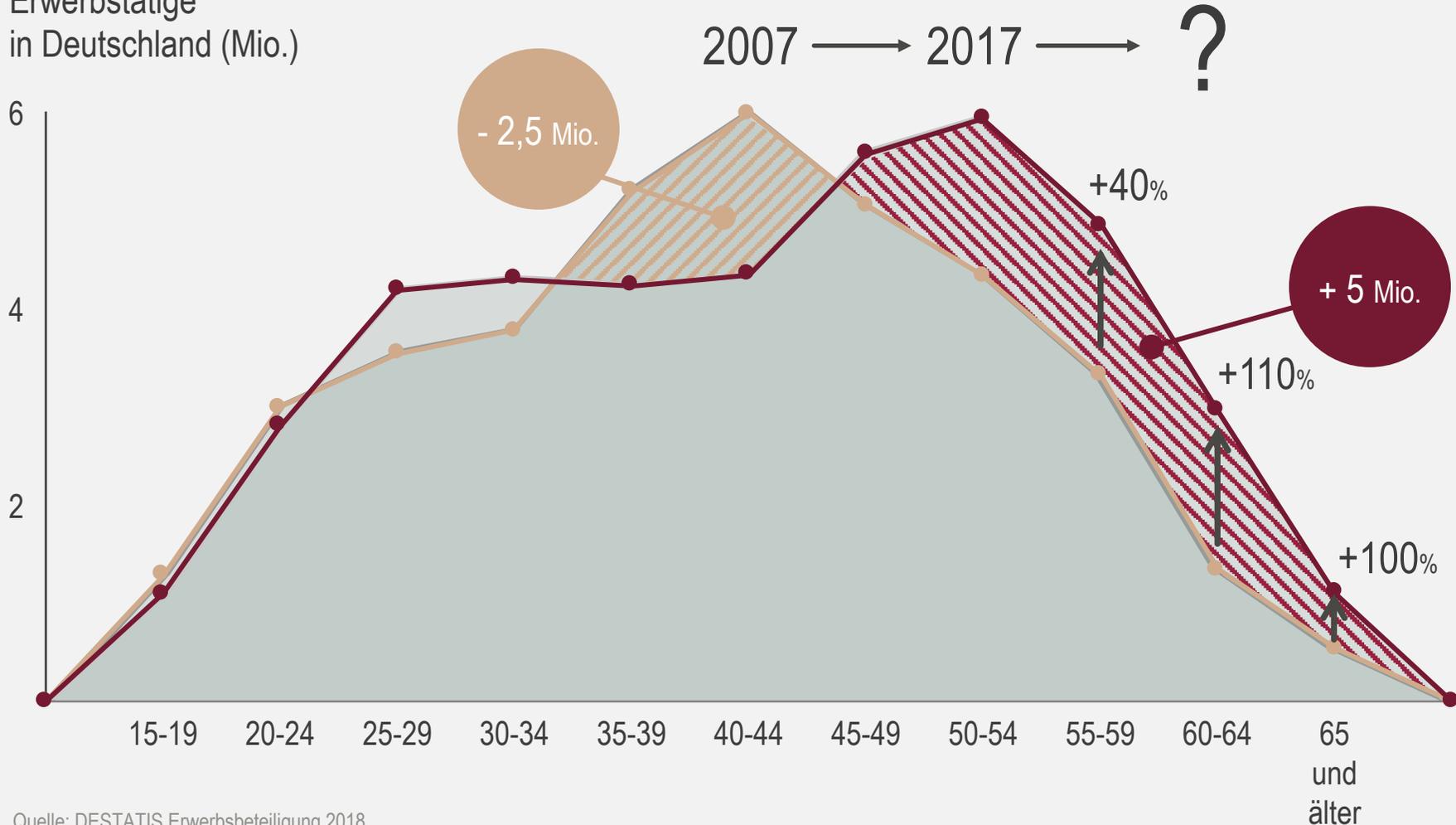
GEMEINSAM STARK – GENERATIONENMANAGEMENT ALS ERFOLGSFAKTOR

MANNHEIM, 19. SEPTEMBER 2019



# Der demografische Wandel eröffnet einen neuen Arbeitsmarkt 50+

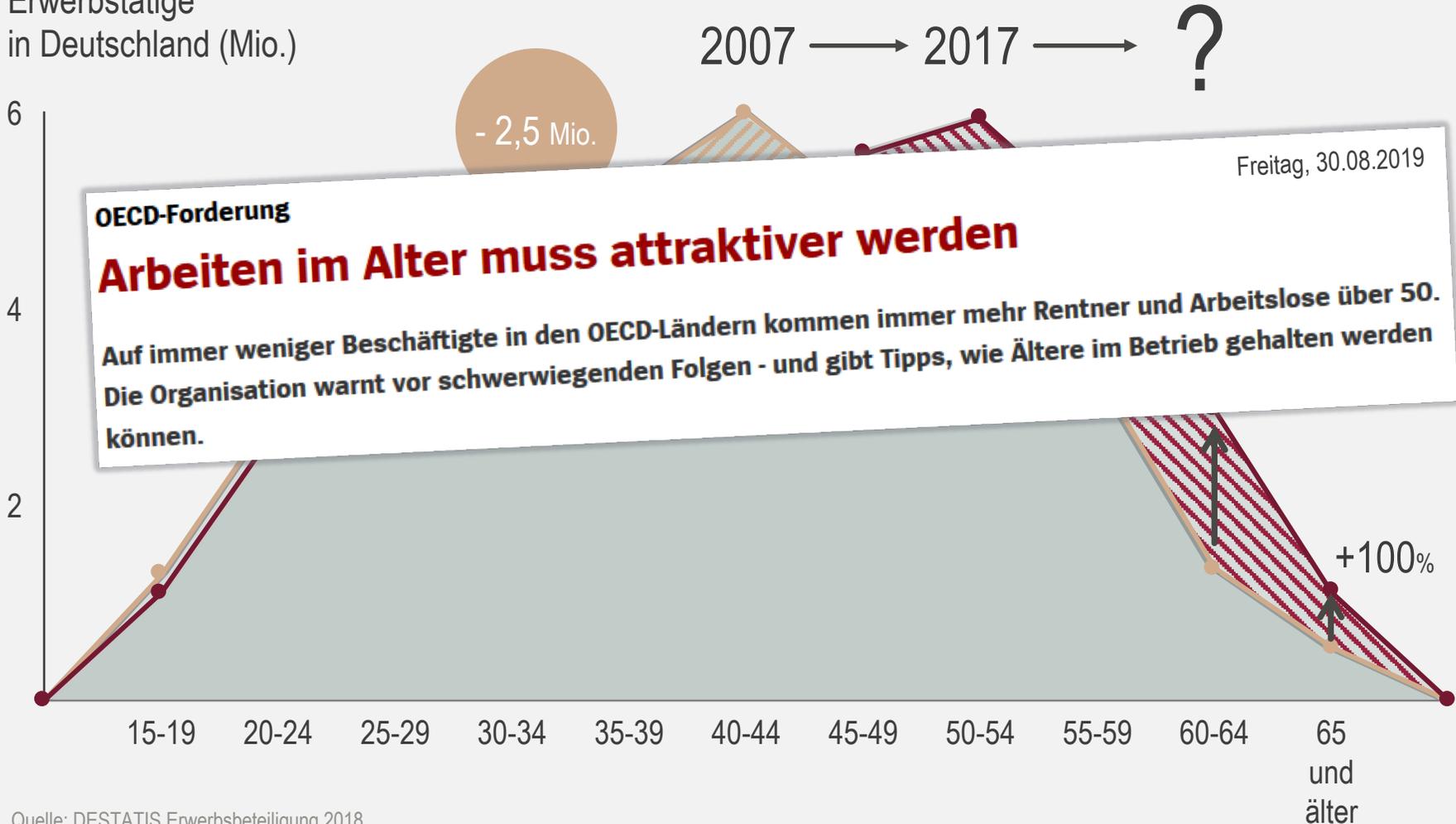
Erwerbstätige  
in Deutschland (Mio.)



Quelle: DESTATIS Erwerbsbeteiligung 2018

# Der demografische Wandel eröffnet einen neuen Arbeitsmarkt 50+

Erwerbstätige  
in Deutschland (Mio.)



# Der demografische Wandel erfordert die erfolgreiche Beschäftigung älterer Belegschaften: Drei Ebenen sind dafür relevant



# Worauf kommt es auf der betrieblichen Ebene an? Bisherige Forschung fokussiert einzelne Aspekte



Altersgerechtes  
Organisationklima



Personalentwicklung /  
Lebenslanges Lernen



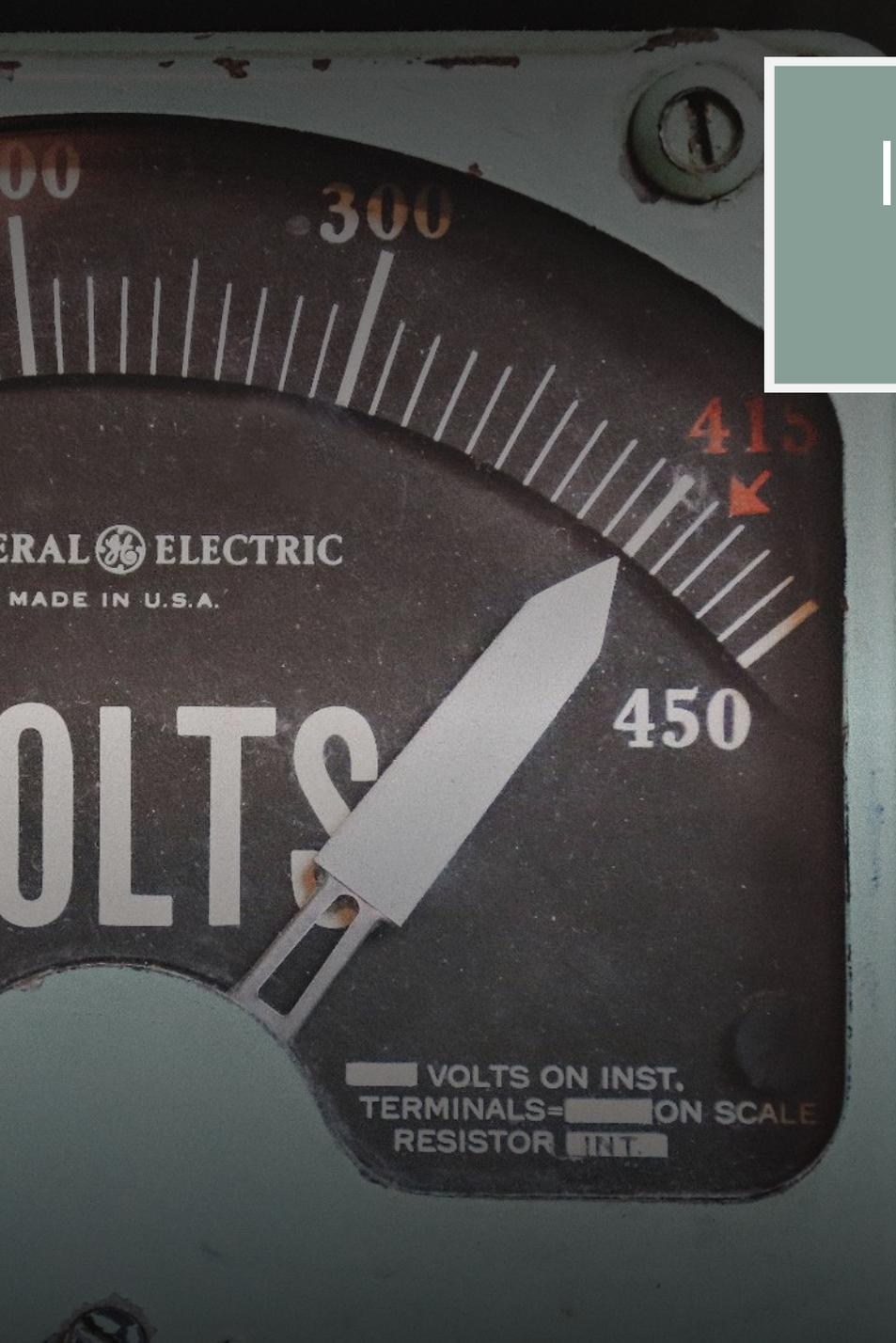
Gesundheits-  
management



Ergonomische  
Arbeitsgestaltung



etc.



If you can't measure it,  
you can't improve it.

Peter Drucker (1909 – 2005)

Um betriebliche  
Arbeitsbedingungen und HR  
Praktiken begreifbar zu machen,  
entwickeln wir den **Later Life  
Work Index** (LLWI)





## Für die Wissenschaft

Multidimensionale Analyse organisationaler Praktiken im Umgang mit alternden Belegschaften

Verständnis der relativen Wichtigkeit einzelner Praktiken für bestimmte Outcomes (z.B. Leistung, Gesundheit)



## Für die Praxis

- Einfache Einschätzung der betrieblichen Rahmenbedingungen im Umgang mit alternden Belegschaften
- Identifikation von „Best-Practices“
- Benchmark zwischen Organisationen
- Ableitung von Handlungsempfehlungen, um Produktivität, Gesundheit und Motivation älterer Beschäftigter zu erhalten

# Die qualitativen Studien ergaben neun relevante Dimensionen des betrieblichen Umgangs mit alternden Belegschaften





## Arbeits- gestaltung

### 1 Flexible Arbeitszeiten

Gestaltungsspielräume bieten (Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach persönlichen Bedürfnissen)

Teilzeitarbeit / Gleitzeit /  
Arbeitsplatzteilung

### 2 Flexible Arbeitsorte

Flexibilisierung des Arbeitsorts nach persönlichen Bedürfnissen und Effizienzgesichtspunkten, sofern möglich

### 3 Arbeit gemäß Leistungsfähigkeit

Aktive Berücksichtigung der individuellen physischen und mentalen Leistungsfähigkeit

Anpassung von Zielen und Aufgaben

### 4 Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen

Aktiver Ausbau ergonomischer Arbeitsbedingungen

Berücksichtigung individueller Gegebenheiten und Vorschläge der Beschäftigten

---

#### Beispiele praktischer Umsetzung

---

##### Job-Sharing

- Aufteilung des Arbeitsplatzes als Form der Teilzeitarbeit
- Reduzierung von körperlichen und psychischen Leistungseinschränkungen
- Verringerte Arbeitszeit

##### Job-Rotation

- Systematischer Arbeitsplatzwechsel
- Reduzierung einseitiger Belastungen
- Erhöhung der Einsatzflexibilität

## 1 Fortlaufende Entwicklungsplanung

Individuelle Entwicklungsperspektive mit den Führungskräften bis zum Ruhestand (klare Trennung von „Entwicklung“ und „Feedback“)

Aktive Identifikation von Entwicklungsbedarfen und –interessen auch im Alter (Entwicklung schafft Perspektiven, Perspektiven schaffen Motivation)

## 2 Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen

Berücksichtigung aller Altersgruppen bei Trainingsangeboten

Altersspezifische Anpassungen der Trainingsmethoden und -inhalte

## 3 Ermöglichung von Entwicklungsschritten

Aktive Diskussion von Arbeitsplatzwechseln oder Modifikationen der aktuellen Tätigkeit, sobald diese notwendig sind

Einbindung in Projektaufgaben auch im Alter

---

### *Beispiele praktischer Umsetzung*

---

#### **Job Enlargement**

- Erweiterung des Tätigkeitspektrums zum Erhalt von Motivation für die Arbeit
- Auch „langweilige“ Arbeit kann so kompensiert werden
- Zusätzliche Aufgaben der gleichen Anforderungsebene

#### **Job Enrichment**

- Eigentliche Tätigkeit durch neue Aufgaben einer höheren Anforderungsebene aufgewertet
- Zusätzliche Aufgaben der gleichen Anforderungsebene



Persönliche  
Entwicklung



## Übergang in den Ruhestand

### 1 Frühzeitige Übergangsplanung

Gespräche zu Vorstellungen, Plänen und Möglichkeiten des Übergangs in den Ruhestand

Frühzeitige Vorbereitung der Nachfolge

### 2 Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand

Unterstützung bei der Planung einer aktiven Ruhestandsphase

Mentale Vorbereitung auf Veränderungen im Ruhestand

### 3 Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen

Angebot unterschiedlicher Altersteilzeitmodelle (graduell, nicht geblockt)

Anpassung des Übergangs an individuelle Bedürfnisse

### 4 Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege

Aktive Beziehungspflege zu ehemaligen Beschäftigten als Zeichen der Wertschätzung

#### Beispiele praktischer Umsetzung

##### Alumni Netzwerk

- Möglichkeiten des Austauschs für ehemalige Beschäftigte
- Wertschätzung gegenüber der „älteren Generation“
- Zugriff auf Ehemalige als Wissensträger

##### Beratung in Vorbereitung auf den Ruhestand

- Employee Assistance Programme können Ängste und Sorgen nehmen

## 1 Individualisierbare Beschäftigungsmöglichkeiten auch für Personen im Rentenalter

Beschäftigung zu Auslastungsspitzen

Anpassung der Aufgaben an Lebensumstände

Alternative Vertragsformen wie Berater-/Mentorentätigkeiten

## 2 (Wieder-) Einstellung von älteren Beschäftigten

Altersfreundliche Formulierung von Stellenausschreibungen

Beschäftigung langfristiger Angestellter aus anderen Industriezweigen

---

### *Beispiele praktischer Umsetzung*

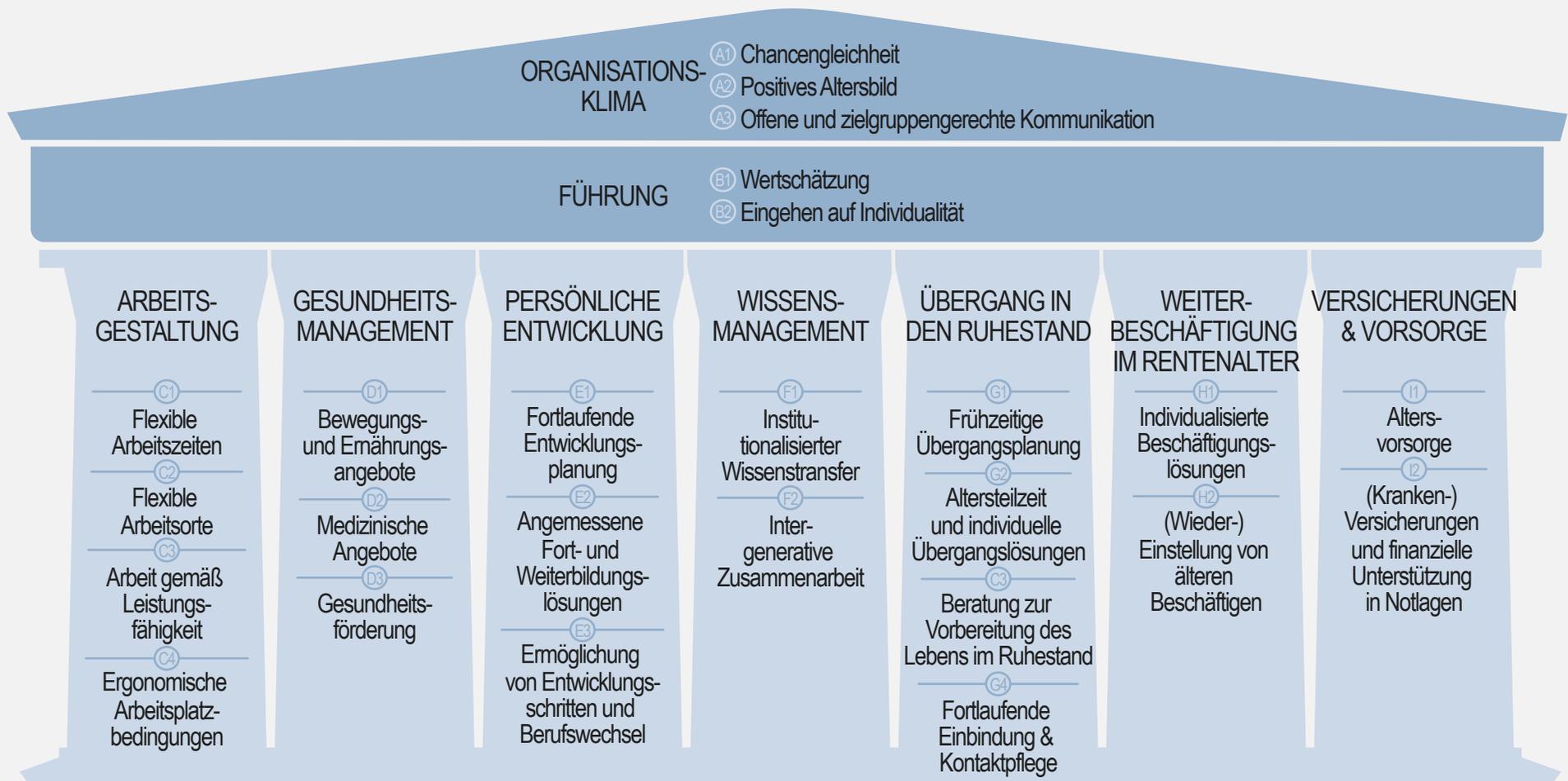
#### **Senior Experten Pool**

- Erfahrene Fach- und Führungskräfte für befristete Einstellungen auf Projektbasis
- Datenbanken mit erfahrenen ehemaligen Beschäftigten
- Senior Experten treten zeitlich befristet in das Unternehmen ein, falls zusätzliche Expertise benötigt wird
- Gute Erfahrungen bestehen z.B. bei BOSCH



Weiterbeschäftigung  
nach dem  
Renteneintritt

# Der Later Life Work Index detailliert jede der neun Dimensionen in mehrere Facetten



Dimensionalität des Later Life Work Index zur Beschreibung des betrieblichen Umgangs mit älteren Beschäftigten.

Quelle: Leuphana Universität Lüneburg 2018

# Der Index basiert auf qualitativer Forschung und wurde in einem mehrstufigen Prozess operationalisiert und validiert



## Qualitative Untersuchung

Qualitative Studien, unabhängig in Deutschland (27 Experteninterviews) und den USA (61 untersuchte Unternehmen)

Fokusgruppen-Workshop zur Überprüfung der Ergebnisse

Entwicklung eines integrierten Modells mit 9 Facetten; Überprüfung auf zufriedenstellende Interrater-Reliabilität (Krippendorffs  $\alpha = .65 - .91$ )

## Item Entwicklung

Entwicklung eines initialen Item Pools basierend auf den Erkenntnissen der qualitativen Studien<sup>1</sup>

Überarbeitung der Items und Kürzung der Skalen basierend auf den psychometrischen Eigenschaften und Ergebnissen der Faktorenanalysen mehrerer Vorstudien

Test des Item Pools an 608 Beschäftigten in Deutschland zur weiteren Verbesserung der Skalen

## Skalen Validierung

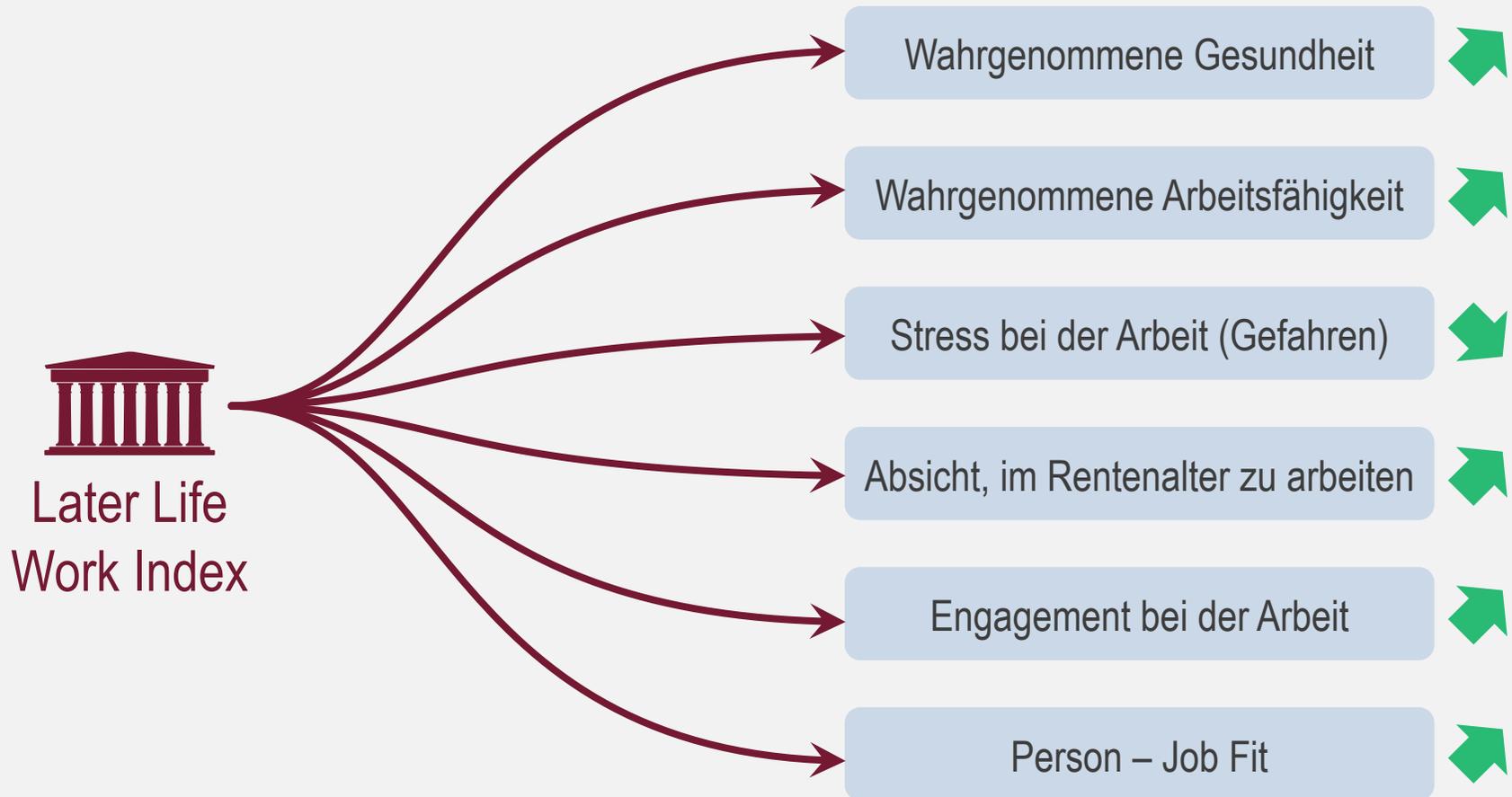
Kreuzvalidierung der ausgewählten Items und Skalen mittels einer zweiten Studie mit 348 älteren Beschäftigten über 50 Jahren Alter

Überprüfung von konvergenter, diskriminanter sowie Kriteriumsvalidität

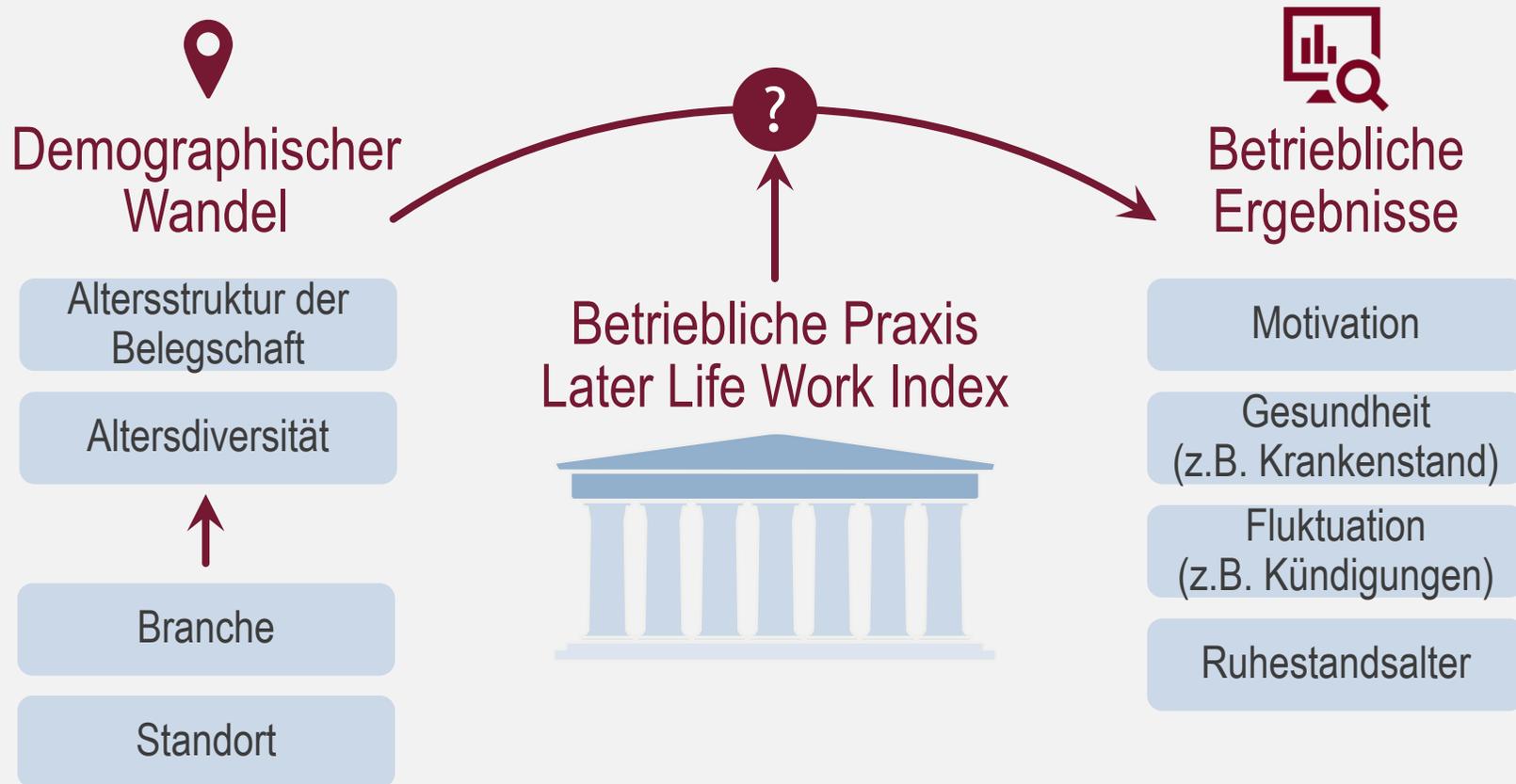
Anwendung der validierten LLWI Skalen in einer ersten organisationalen Studie mit ~60 teilnehmenden Organisationen und jeweils 5-11 Befragten

1. Based on qualitative definitions, as well as factor structure of criterion scales (also see Smith et al., 2000)

Die bisherigen Ergebnisse zeigen positive Effekte auf eine Reihe relevanter Arbeitsergebnisse



Wir wollen verstehen, wie sich die Dimensionen auf die Organisation auswirken – und führen dazu weitere betriebliche Studien durch



# Der Later Life Work Index eröffnet neue Möglichkeiten – sowohl in der Forschung, als auch in der Praxis



## Für die Forschung

Die auf Basis qualitativer Erkenntnisse gründliche entwickelten und validierten Skalen des LLWI können für weitere Forschung verwandt werden

Dabei kann der Index als Ganzes oder ausgewählte Dimensionen genutzt und betrachtet werden

Durch Skalen, welche nachweislich auf betrieblicher Ebene messen, wollen wir zu mehr organisationaler Forschung beitragen



## Für Organisationen

Unternehmen und Institutionen können den LLWI verwenden, um Handlungsfelder im Umgang mit alternden Belegschaften zu identifizieren

Wir sammeln LLWI Daten für eine Benchmark-Datenbank, um Organisationen auch im anonymen Vergleich zu ähnlichen Unternehmen Definite aufzeigen und somit Veränderung anstoßen zu können

# Teilnehmende Betriebe vergleichen wir entlang der Indexdimensionen um Anregung zur Verbesserung zu geben

## 5-11 Befragte bewerten die Organisation entlang von 80 Fragen

(Beispielfragen zu bewerten von trifft gar nicht zu bis trifft voll zu)

In unserer Organisation haben unabhängig vom Alter alle Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten. 

Führungskräfte unseres Unternehmens wertschätzen ihre Mitarbeiter unabhängig vom Alter. 

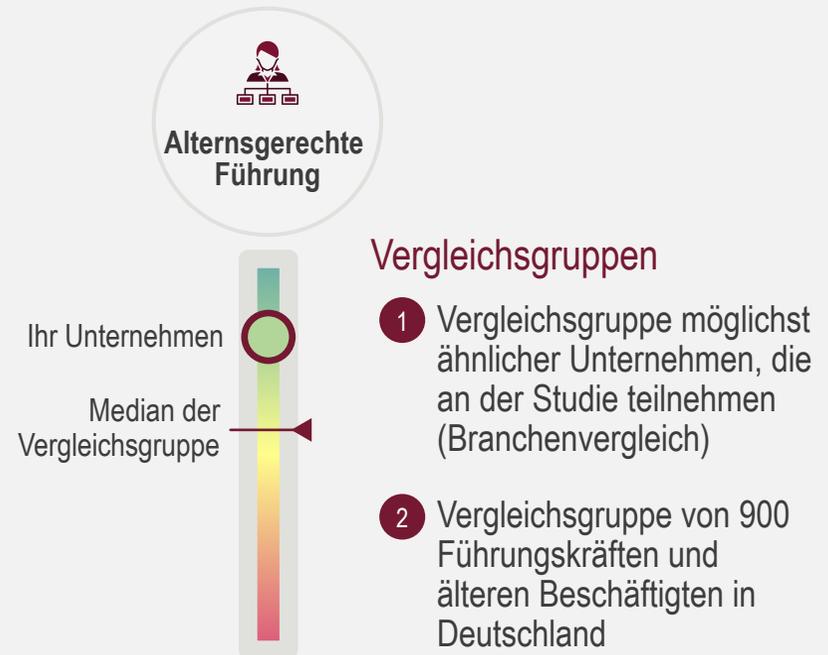
Führungskräfte unseres Unternehmens berücksichtigen die Meinung und Vorschläge ihrer Mitarbeiter. 

Beschäftigte unseres Unternehmens können einseitige körperliche Beanspruchung durch eine geeignete Arbeitsplatzgestaltung oder Ausgleichsmaßnahmen kompensieren (z. B. Job Rotation). 

In unserem Unternehmen ist die Nachfolge für jeden Beschäftigten, der in den Ruhestand geht, frühzeitig geplant. 

...

## Wir benchmarken die Antworten zu vergleichbaren Organisationen



# Weitere Forschung ist geplant



## Betriebliche Effekte

Die Validierungsstudien zeigen  
bisher individuelle Effekte

Betriebliche Effekte auf  
Krankenstand und Performance  
würden den Business Case einer  
alter(n)sgerechten Gestaltung  
von Arbeit unterstützen



## Internationalisierung

Mit internationalen Partnern  
übersetzen wir den Index in  
andere Sprachen, überprüfen  
und passen gegebenenfalls  
lokale Gegebenheiten an



## Kurzversion

Zur einfacheren Erfassung ist  
eine Kurzversion mit 3-4 Items  
pro Dimension geplant

Ziel ist eine internationale Überprüfung des Later Life Work Indexes



# Weitere Informationen

Wilckens, M., Wöhrmann, A., Adams, C., Deller, J., & Finkelstein, R. (in press). Integrating the German and US perspective on organizational practices for later-life work: The Later Life Work Index. In S. Czaja, J. Sharit, J. James, & J. Grosch (Eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. New York, NY: Springer.

Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Pundt, L. M. (2018). Complementing AAI at the meso level: The Silver Work Index. In A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura, & J. Perek-Białas (Eds.), *Building evidence for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential* (pp. 75–94). London, United Kingdom: Palgrave MacMillan.



**LEUPHANA**  
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

**Vielen Dank!**



**ddn**   
Unternehmen. Generationen. Regionen.