



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

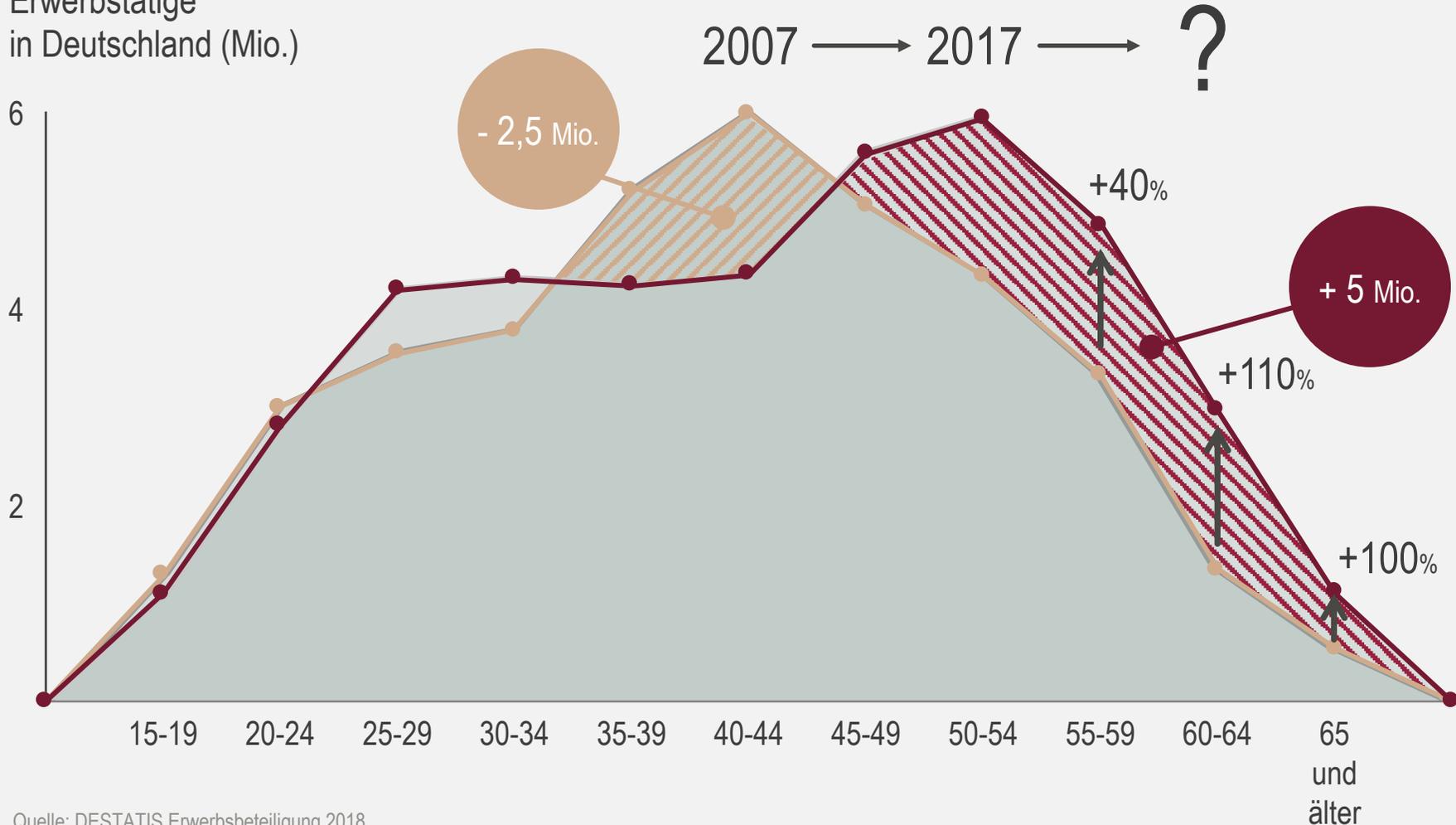


Later Life Workplace Index (LLWI): Basis für ein ganzheitliches Personalmanagement zur Gestaltung des demografischen Wandels

Prof. Dr. Jürgen Deller, Leuphana Universität Lüneburg, deller@uni.leuphana.de

Der demografische Wandel eröffnet einen neuen Arbeitsmarkt 50+

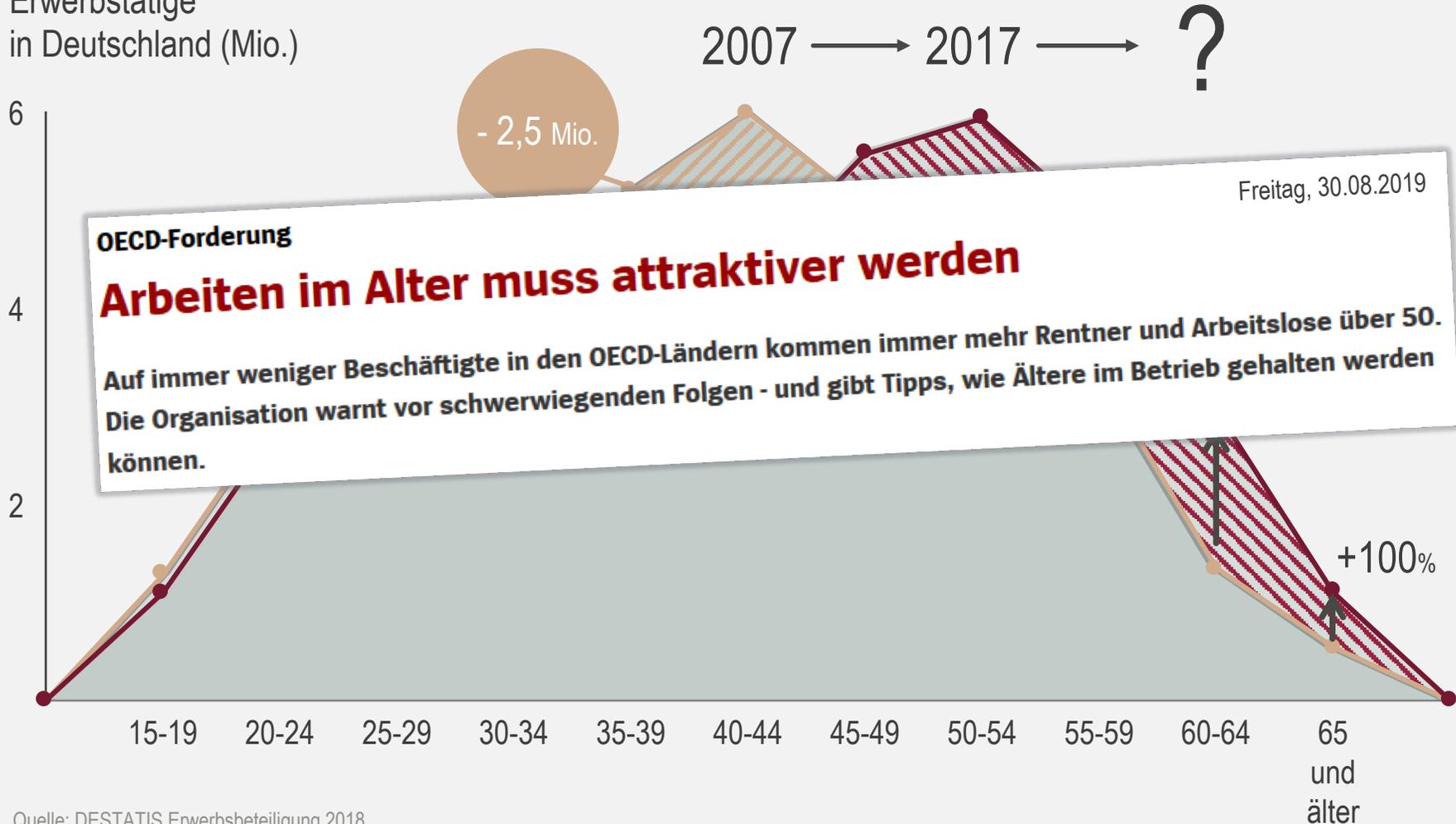
Erwerbstätige
in Deutschland (Mio.)



Quelle: DESTATIS Erwerbsbeteiligung 2018

Der demografische Wandel eröffnet einen neuen Arbeitsmarkt 50+

Erwerbstätige
in Deutschland (Mio.)



Quelle: DESTATIS Erwerbsbeteiligung 2018

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



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



Altersgerechtes
Organisationklima



Personalentwicklung /
Lebenslanges Lernen



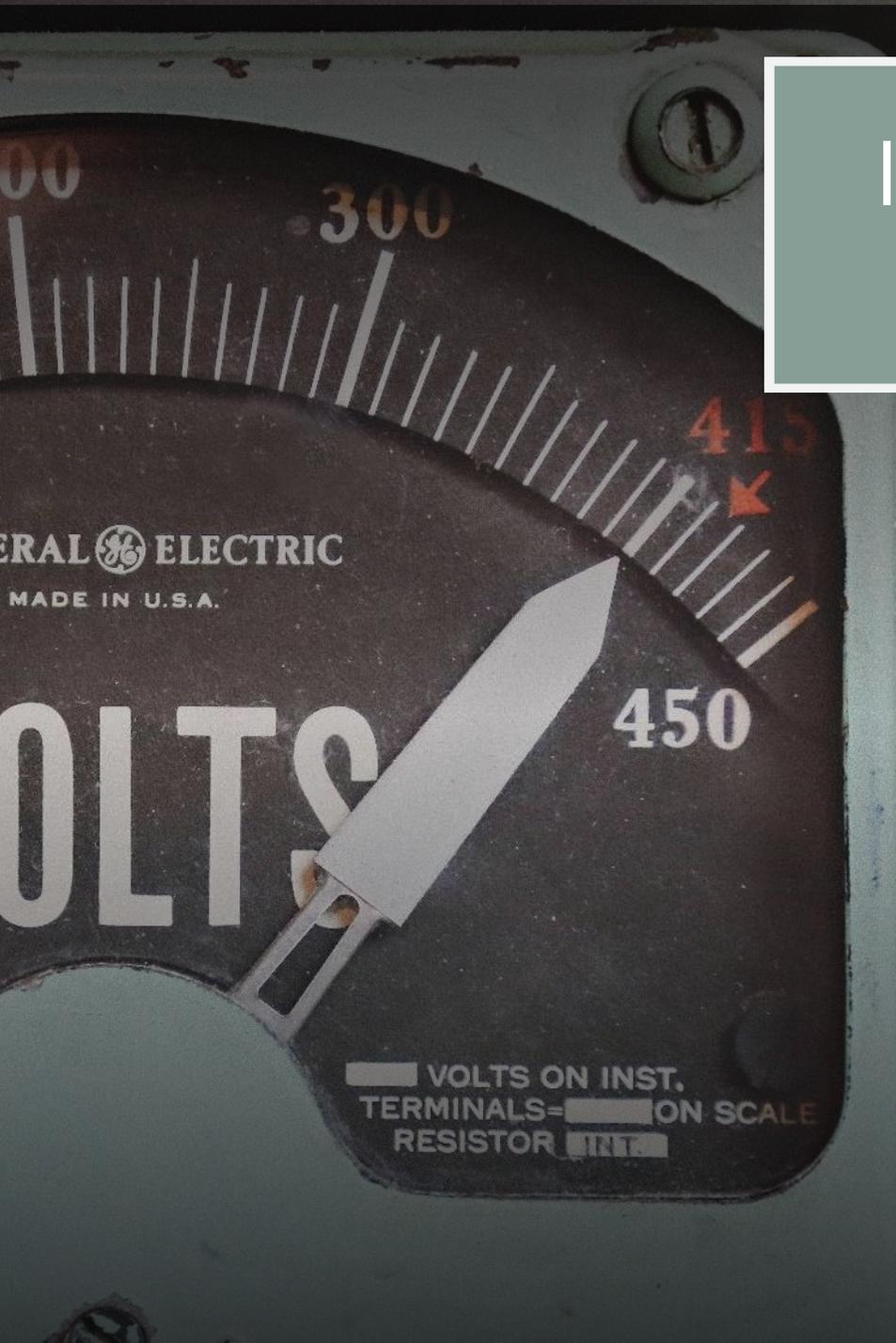
Gesundheits-
management



Ergonomische
Arbeitsgestaltung



etc.



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

Peter Drucker (1909 – 2005)

Um konkrete Arbeitsbedingungen
und HR Praktiken begreifbar zu
machen, haben wir den **Later
Life Workplace Index** (LLWI)
entwickelt





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

- Rahmen für gemeinsamen Austausch zum Thema Altersdiversität
- Einfache Einschätzung der organisationalen Rahmenbedingungen im Umgang mit alternden Belegschaften
- Identifikation von „Best-Practices“
- Ableitung von Handlungsempfehlungen, um Produktivität, Gesundheit und Motivation älterer Beschäftigter zu erhalten
- Benchmark-Datenbank

Der Index basiert auf qualitativer Forschung und wurde in einem mehrstufigen Prozess operationalisiert und quantitativ 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 Dimensionen; Überprüfung auf zufriedenstellende Interrater-Reliabilität (Krippendorffs $\alpha = .65 - .91$)

Item Entwicklung

Entwicklung eines initialen Item Pools basierend auf den Erkenntnissen der qualitativen Studien

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

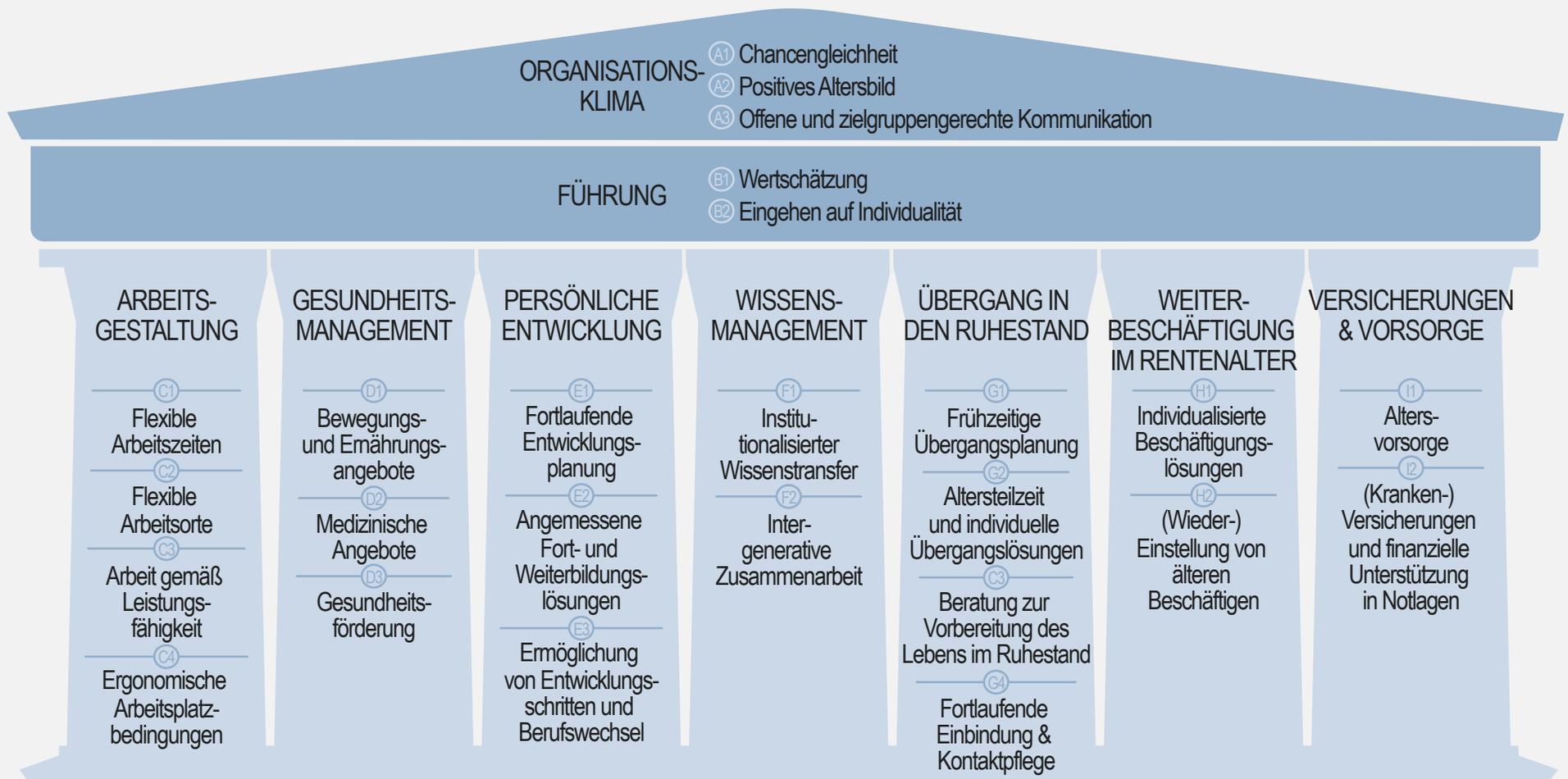
Skalen Validierung

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

Überprüfung von konvergenter, diskriminanter sowie Kriteriumsvalidität

Anwendung der validierten LLWI Skalen in einer organisationalen Studie mit ~80 teilnehmenden Organisationen und jeweils 5-11 Befragten

Die qualitativen Studien ergaben neun relevante Dimensionen des Umgangs mit alternden Belegschaften in Organisationen



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

Quelle: Deller et al., Leuphana Universität Lüneburg, 2019

1 Institutionalisierte Wissenstransfer

Erfahrene Beschäftigte übertragen ihr Wissen zielgerichtet an die nachfolgende Generation bevor sie in den Ruhestand eintreten (z.B. Mentoring- oder Patenmodelle)

2 Intergenerative Zusammenarbeit

Wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Generationen

Beispiele praktischer Umsetzung

Altersgemischte Teams

- Jüngere Beschäftigte unterstützen ältere beim Erlernen neuer Technologien oder im Falle von physischen Einschränkungen
- Ältere Beschäftigte geben ihre Erfahrungen und ihr Wissen an die jüngeren weiter
- Erhöhte Motivation und reduzierter Wissensverlust

Unternehmensinterne Wissensdokumentation

- Systemische Speicherung und Dokumentation des unternehmensinternen Wissens
- z.B. Intranet, Projektdatenbank oder Wiki
- Beschäftigte füllen die Datenbank gemeinschaftlich und halten sie aktuell



Wissens-
management



Weiterbeschäftigung nach dem Renteneintritt

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

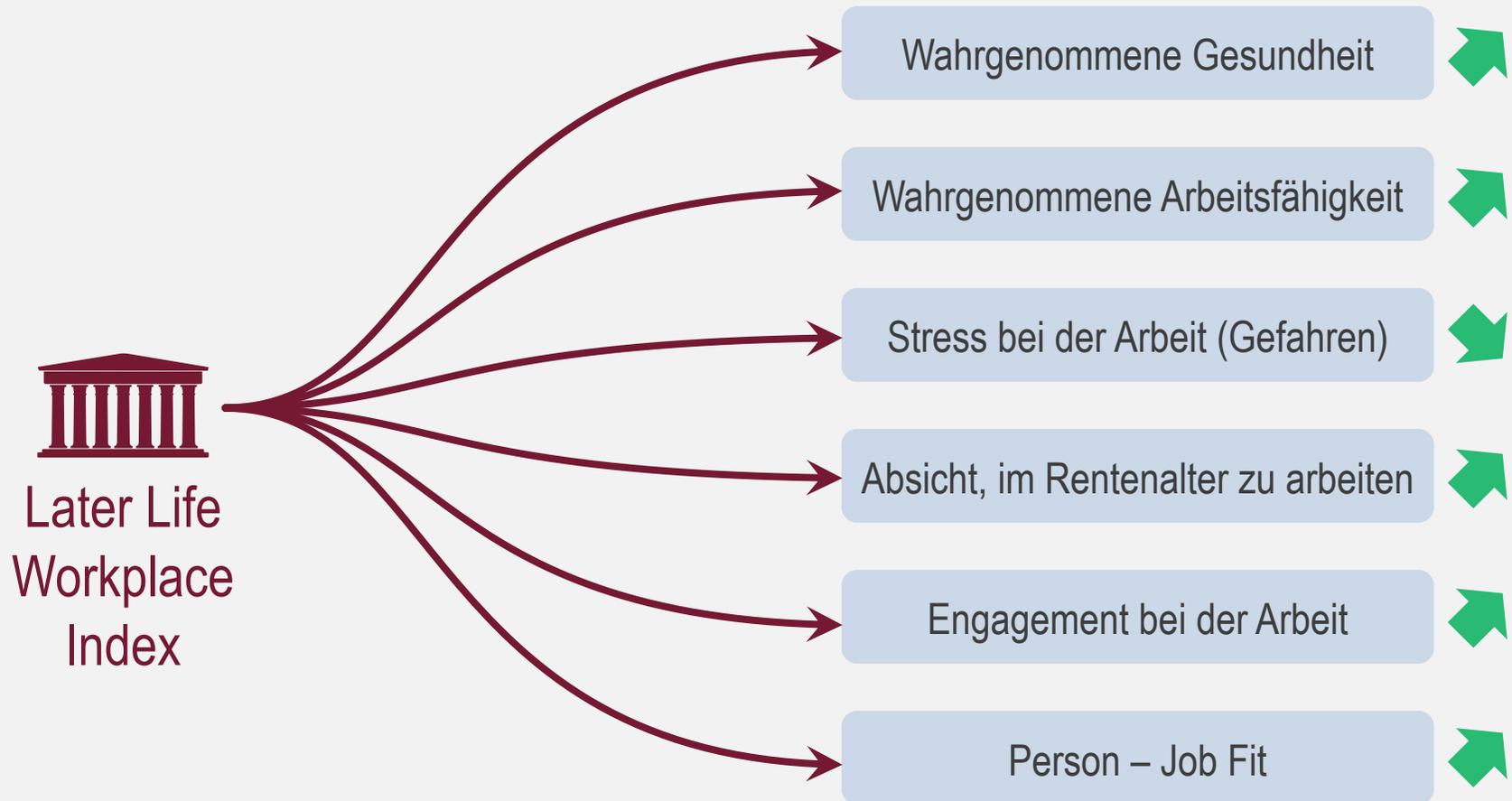
Beschäftigung langfristiger Angestellter aus anderen Branchen

Beispiele praktischer Umsetzung

Senior Expert 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

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 empirische Studien durch



Wie hoch ist der Aufwand?



Stichprobenartige Befragung der Organisation.

- > Jeweils mindestens zwei bis fünf Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren und deren zugehörige Führungskraft.
- > Eine/n Vertreter/in der Personalabteilung



Dauer der Befragung: ~30 Min.

Wie hoch ist der Nutzen?



Messbare Ergebnisse

- **Ergebnisbericht** für die Organisation inklusive Vergleich zu möglichst ähnlichen Organisationen der Stichprobe¹ (**Benchmark**)
- Anhang mit Details zu allen gestellten Fragen
- Auf Wunsch Details für einzelne Bereiche der Organisation



Anregungen für organisationale Maßnahmen

- **Handbuch mit 50 Maßnahmen** entlang der Dimensionen des LLWI
- **Telefonische Durchsprache** der Ergebnisse

1. Wir vergleichen derzeit zu Organisationen ähnlicher Größe und Branche in zwei Stichproben: (1) den weiteren ca. 80 Organisationen, die bislang am LLWI teilnehmen und (2) einer deutschland-weiten Befragung von 600 Beschäftigten, welche den LLWI für ihren Arbeitgeber bewertet haben.

Um aus den Benchmark-Erkenntnissen leichter Maßnahmen ableiten zu können, erfassen wir die wichtigsten in Steckbriefen



Wissensmanagement: Mentoring / Patenschaft

Later Life Work Index – Toolbox

Mentoring / Patenschaft

POTENTIELLE HINDERNISSE

- ❖ Schwierige Passung der Beteiligten: ausreichende Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz des Mentors, kein direktes hierarchisches Verhältnis zum Mentee, Existenz von gegenseitiger Sympathie, Vertrauen und Respekt
- ❖ Herrschaftswissen und Widerwille zur Wissensteilung vonseiten der Älteren auf Grund von Konkurrenzgedanken
- ❖ Gefahr der Wahrnehmung eines erschwerten Aufstiegs der jüngeren Mitarbeiter durch aktive ältere Mitarbeiter und Ruheständler
- ❖ Unterschiedlicher Grad an Lern- und Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern beider Generationen
- ❖ Fehlende Übereinstimmung zwischen betrieblichen Interessen und individuellen Wünschen/Bedürfnissen bei Neuaufrichtung des Aufgabenprofils zu Mentoring-Tätigkeiten anstelle der früheren Aufgaben
- ❖ Geringe Akzeptanz von ggf. notwendigen Schulungen zur Qualifizierung als Mentor

KENNZAHLEN ZUR EVALUATION

- ❖ Teilnahmequote der Beschäftigten
- ❖ Anstieg der Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung (auswertbar durch Mitarbeiterfeedback, ungewollte Fluktuation, späteres Renteneintrittsalter)
- ❖ Gestiegenes Kompetenzprofil bei den teilnehmenden Beschäftigten

LLWI DIMENSION



Wissensmanagement

QUELLEN / WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- ❖ Schlenker et al. (2012)
- ❖ Böhm, Wagner (2005)
- ❖ Dellert, Kern et al. (2008)
- ❖ Mühlenbrock (2017)
- ❖ Naegle & Sporket (Februar 2007)
- ❖ Naegle & Walker (2006)
- ❖ Toolbox Fachkräfteicherung: Erfahrungs- und Wissenstransfer (2018)

Generationsübergreifendes Mentoring/ Patenschaft älterer Beschäftigter für jüngere

Bei einem Mentoring oder einer Patenschaft werden das Wissen und die Erfahrung eines erfahrenen Arbeitnehmers an unerfahrenere Kollegen weitergegeben. Das Ziel eines solchen Modells ist häufig die Einarbeitung eines neuen oder eines horizontal gewechselten Kollegen oder die Karriereentwicklung einer Führungsnachwuchskraft. Es zeigt sich jedoch auch ein beständiger, motivierender Effekt für den erfahrenen Arbeitnehmer, wenn z.B. in den Jahren vor dem Ruhestandseintritt Erfahrungen weitergeben werden können und damit unterstützt werden kann. Besteht diese Paarung aus zwei Mitarbeitern der gleichen hierarchischen Ebene spricht man von einer Patenschaft, im Falle einer Betreuung durch eine Führungskraft ist es ein Mentoring.

Beispiel: Ein Mentoring kann dem Wissenserhalt im Unternehmen dienen. Ältere Mitarbeiter, die kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind, können im Rahmen eines Mentorenprogramms ihr Wissen bzw. ihre Erfahrungen mit jüngeren Kollegen teilen, damit es auf diese Weise dem Unternehmen erhalten bleibt. Dabei treffen sich die Beteiligten über einen bestimmten Zeitraum hinweg in regelmäßigen Abständen, z.B. einmal im Monat.

BEI WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN KANN DIE MAßNAHME SINNVOLL SEIN?

- ❖ Reduzierung des Wissensverlusts im Unternehmen nach dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter durch rechtzeitigen Wissenstransfer
- ❖ Stärkung des Wissensmanagements und verbesserter Informationsaustausch im Unternehmen, insbesondere zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern
- ❖ Reduzierung von psychischem Leistungsabbau und Lernerntwöhnung bei älteren Mitarbeitern durch die neue intellektuell fördernde Aufgabe des Mentorings
- ❖ Reduzierung von körperlichen und psychischen Leistungseinschränkungen durch den Wechsel zu Mentoring-Tätigkeiten mit weniger Gesundheitsrisiken
- ❖ Stärkung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen durch Einblick der Mitarbeiter in Arbeits- und Lebenswelten der jeweils anderen Generation und Erweiterung des eigenen Horizonts

UNTER WELCHEN RAHMENBEDINGUNGEN IST DIE MAßNAHME BESONDERS GEEIGNET?

Größe des Unternehmens:
 klein mittel groß

Lebensphase der Mitarbeiter
 Arbeitsmarkteintrittsphase
 Familiengründung und Karriereentwicklung („Rush Hour of Life“)
 Ältere Beschäftigte („Empty Nest“-Phase)
 Übergang in die Rente
 Pensionäre/ Ruheständler

Art der Tätigkeit
 Körperliche Tätigkeiten
 Geistige, mentale, administrative Tätigkeiten
 Kurze wiederkehrende Tätigkeiten
 Lang andauernde einzigartige Tätigkeiten (Projekte)
 Tätigkeiten mit engem individuellen Personenbezug (zu Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten)
 Arbeit mit wenig oder unpersönlichem Austausch

Anforderungsniveau
 Helfer- und Anlertätigkeiten (Helfer)
 Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (Fachkräfte)
 Komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialisten)
 Hoch komplexe Tätigkeiten (Experten und Führungskräfte)

Belegschaftsstruktur
 Altershomogen vs. Altersgemischt
 Eher jung vs. Eher alt

WIRKWEISE
 Präventiv vs. Integrativ
 Belastungsorientiert vs. Ressourcenorientiert
 Verhältnisorientiert vs. Verhaltensorientiert

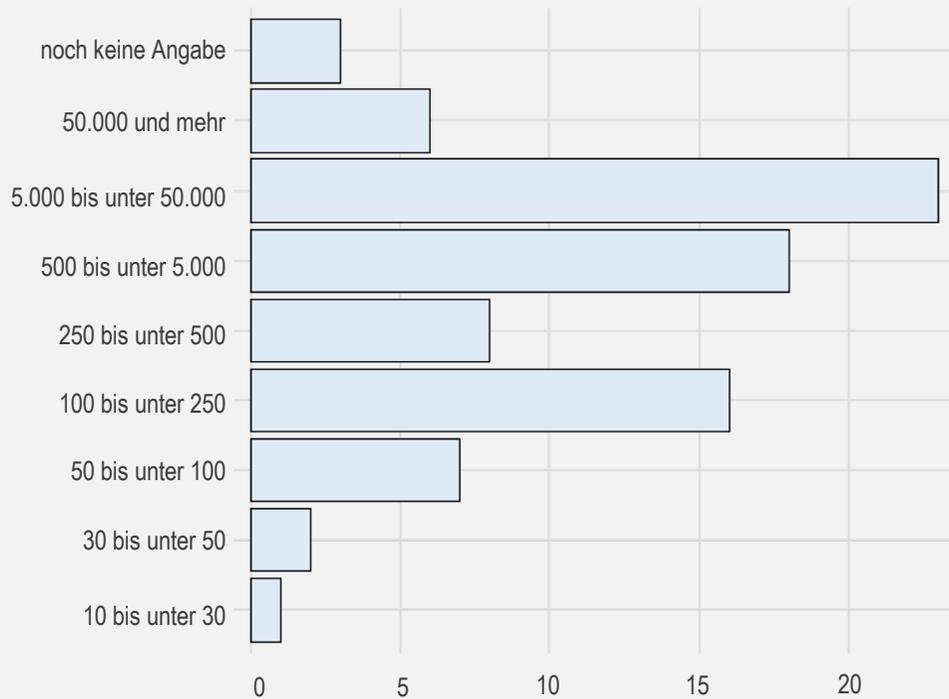
AUFWAND
 Dauerhaft erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand
 Einmalig erhöhter Organisations-, Abstimmungs-, Planungsaufwand bei Einführung
 Kosten für technische Anschaffungen
 Gebühren für Kurse und Schulungen sowie externe Dienstleister
 Personalkosten für Freistellungen von Beschäftigten
 Zusätzlicher Personalbedarf

1
2

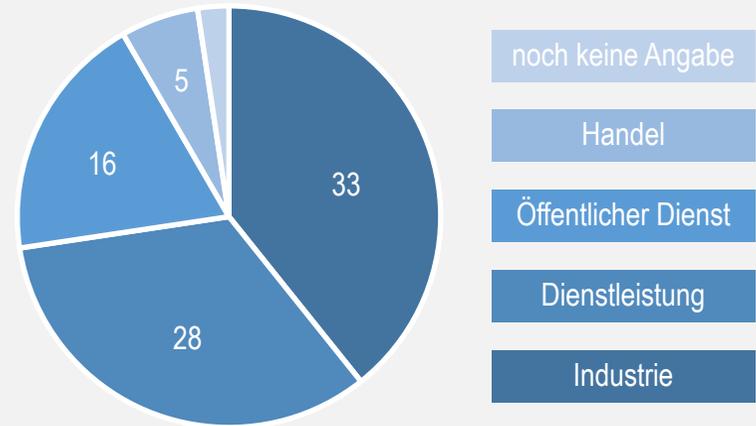
Es haben bereits mehr als 80 Organisationen an der Studie teilgenommen



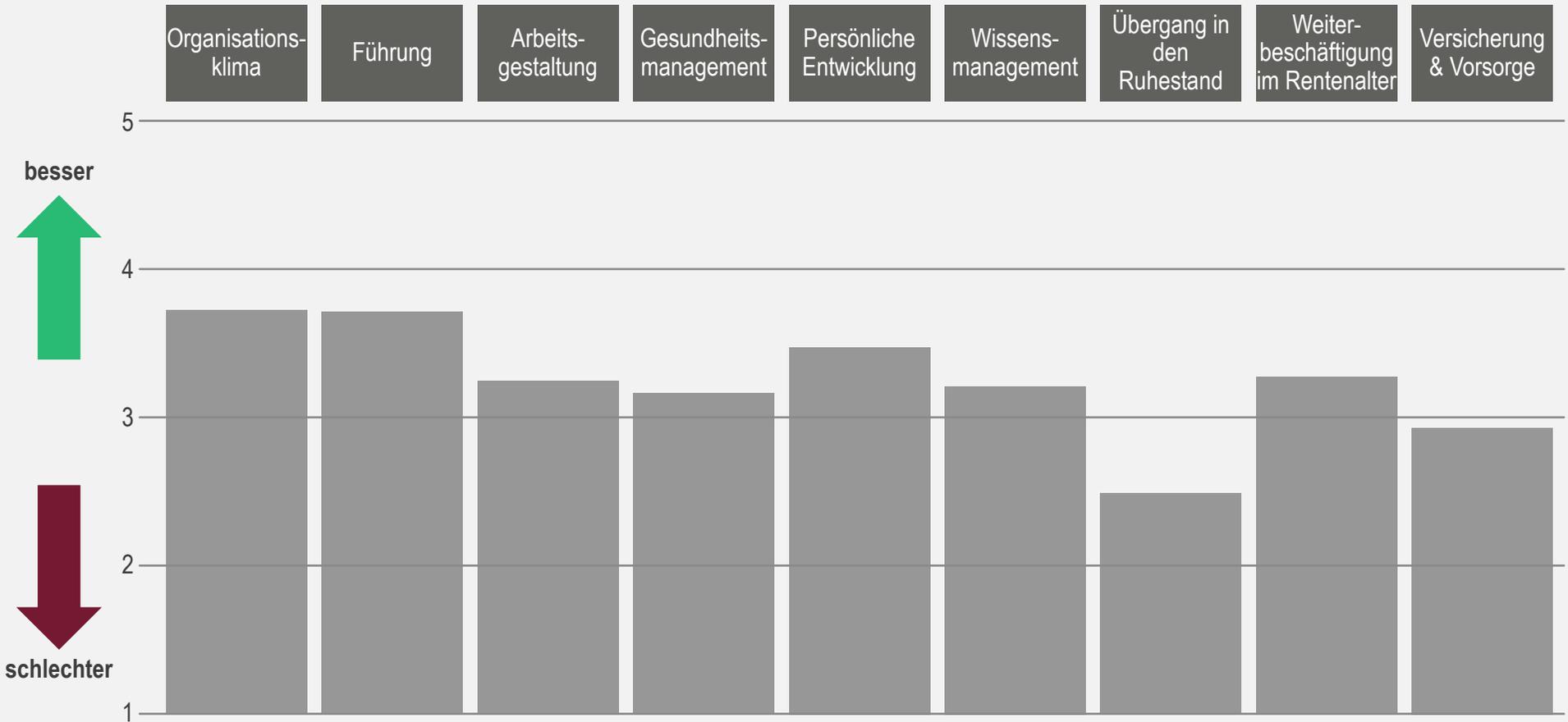
Unternehmensgröße



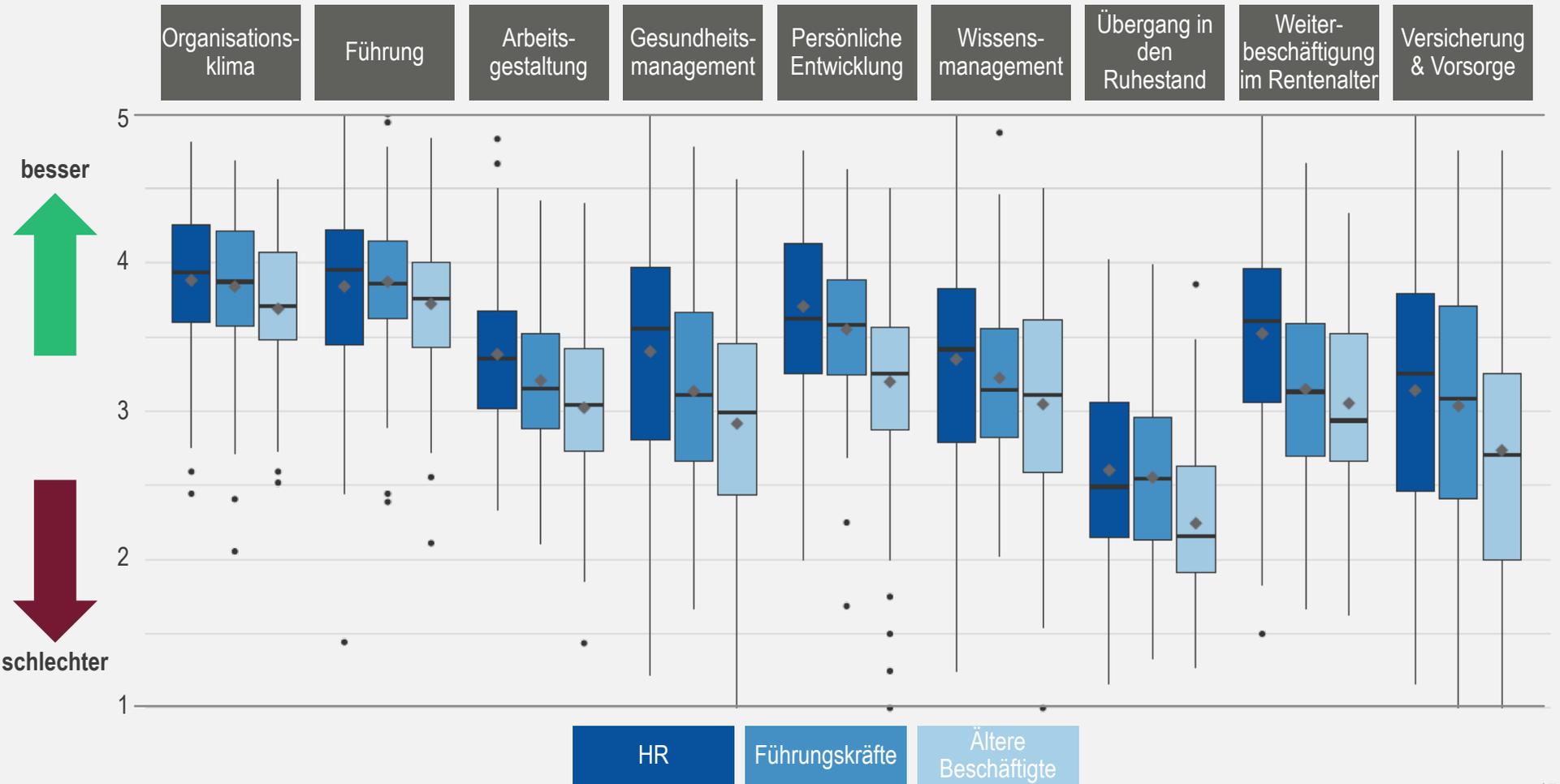
Sektor



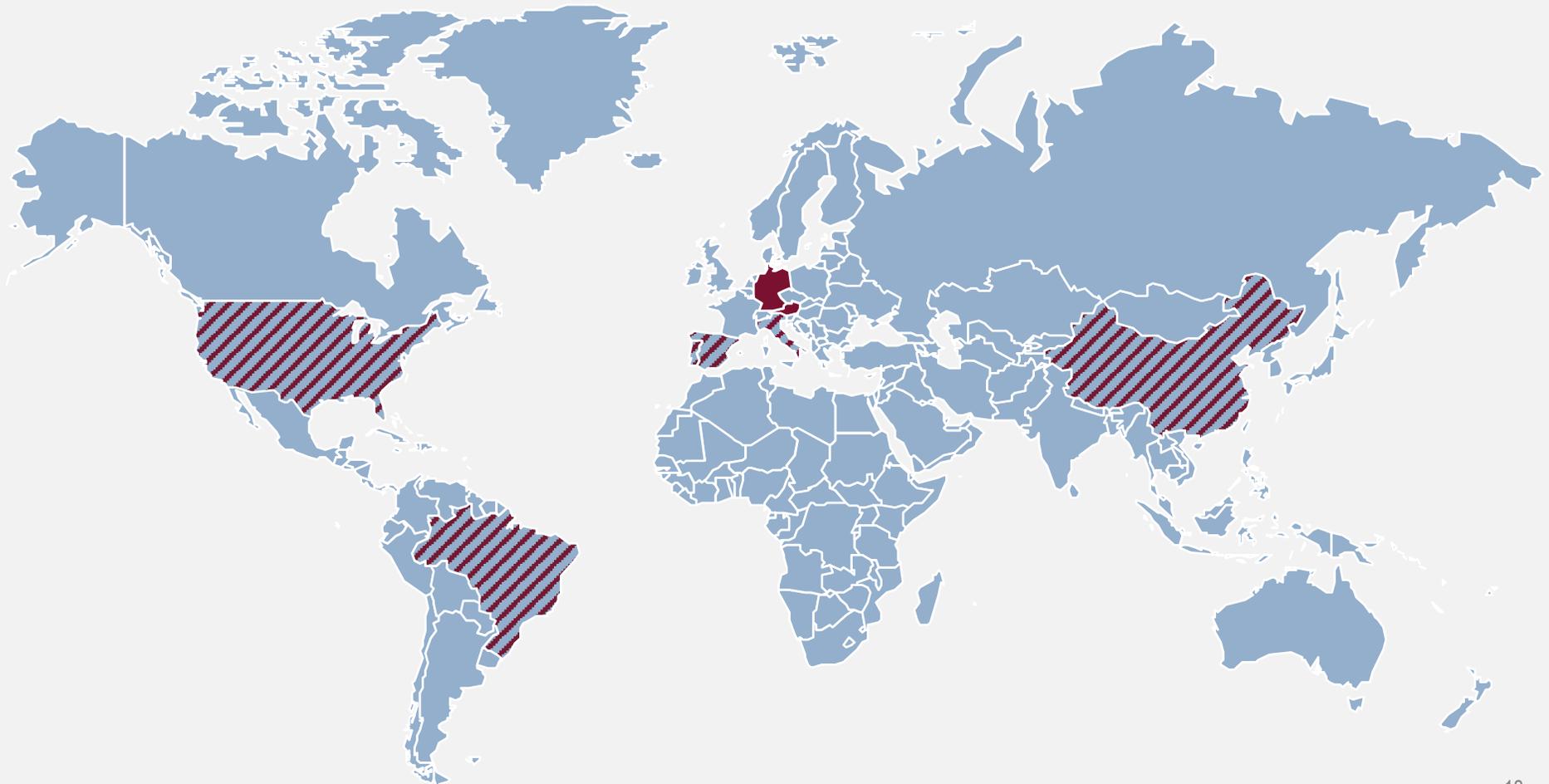
Zwischen den Dimensionen bestehen teilweise große Unterschiede



HR, Führungskräfte und ältere Beschäftigte schätzen die Situation im Unternehmen unterschiedlich ein



Wir arbeiten aktuell an einer internationalen Überprüfung des Later Life Workplace Indexes





LEUPHANA
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

Vielen Dank!

Kontakt Daten



Prof. Dr. Jürgen Deller

Email: deller@uni.leuphana.de

Telefon: +49 4131 677 1857

www.later-life-workplace-index.org

Ihre Ansprechpartner

Kontakt



Prof. Dr. Jürgen Deller

*Leuphana Universität
Lüneburg*

*Silver Workers Research
Institute Berlin*

Professur für
Wirtschaftspsychologie
Langjährige
Forschungsarbeit zum
Thema Arbeitsfähigkeit
und betrieblicher Umgang
mit älteren Beschäftigten



Max Wilckens

*Leuphana Universität
Lüneburg*

Doktorand zum Thema
des organisationalen
Umgangs mit älteren
Beschäftigten und wie HR
Maßnahmen helfen, die
Beschäftigung Älterer
erfolgreich zu machen



Dr. Anne Wöhrmann

*Die Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin (BAuA)*

Forscht zu
Arbeitsbedingungen,
fokussiert auf psychische
Gesundheit und flexible
Arbeitszeiten
Psychologische Promotion
zu Arbeit im Ruhestand



Julia Finsel

*Leuphana Universität
Lüneburg*

Doktorandin zum Thema
des organisationalen
Umgangs mit älteren
Beschäftigten und wie HR
Maßnahmen helfen, die
Beschäftigung Älterer
erfolgreich zu machen

Partner



Weitere Informationen

Wilckens, M., Wöhrmann, A., Adams, C., Deller, J., & Finkelstein, R. (2020). Integrating the German and US perspective on organizational practices for later life work: The Later Life Work Index. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Hrsg.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 59-79). Cham, Switzerland: Springer.

Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (in press). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). *Work, Aging and Retirement*. Kostenfrei verfügbar unter: <https://academic.oup.com/workar/advance-article/doi/10.1093/workar/waaa012/5919751>

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 (Hrsg.), *Building evidence for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential* (pp. 75–94). London: Palgrave MacMillan.