



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Hochschule Bremen  
City University of Applied Sciences



# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

Leena Pundt<sup>1</sup>

Anne Marit Wöhrmann<sup>2</sup>

Jürgen Deller<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Hochschule Bremen

<sup>2</sup>Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

<sup>3</sup>Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Strategisches Personalmanagement

Herbsttagung der Sektion Alter(n) und Gesellschaft der Deutschen Gesellschaft für Soziologie  
Bremen, 19. September 2015

# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

## Agenda

---

1 Hintergrund

---

2 Methode

---

3 Stichprobe

---

4 Ergebnisse

---

5 Ausblick

---

# Hintergrund

## Silver Workers Forschung – Leben und Verhalten von aktiven Rentnern in Deutschland

### Silver Workers – An empirical study of post-retirement activities (2007)

Erste empirische Studie über die Lebens- und Arbeitswelt der aktiven Rentner in Deutschland. Anerkennung, Autonomie, Kontakt, Leistung und Weitergabe sind wesentliche Motivation. Wichtige Rahmenbedingungen sind Flexibilität und alter(n)sgerechte Anpassung der Arbeit.

Deller, J. & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 305-310

Maxin, L. & Deller, J. (2010). Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35, 767-800.

### Differential predictors of post-retirement life and work satisfaction (2010)

Silver Worker unterscheiden zwischen der erlebten Lebens- und Arbeitszufriedenheit als unterschiedliche Konstrukte. Weitergabe von Wissen und Erfahrungen ist in beiden Bereichen Prädiktor für Zufriedenheit.

Pundt, L. M., Wöhrmann, A.M., Deller, J., & Shultz, K. S. (2014). Differential predictors of post-retirement life and work satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 216-231.

### Post-retirement career planning (2013)

Die erwarteten Konsequenzen von beruflicher Aktivität im Ruhestand spielen eine sehr wichtige Rolle in der Planung von Tätigkeiten im Ruhestand. Hierzu gehören Selbstwirksamkeit, positive und negative Ergebniserwartungen sowie intrinsisches Interesse an der Tätigkeit.

Wöhrmann, A.M., Deller, J. & Wang, M. (2014). A mixed-method approach to post-retirement career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 307-317.

### Psychological experience of aging as predictor for post-retirement employment (2014)

Längsschnittliche Untersuchung von positiven und negativen Alterserfahrungen als Prädiktoren für späteres Engagement in Erwerbsarbeit in der Rente. Verbindung von Alter mit sozialem Verlust und persönlichem Wachstum sind stärkste Prädiktoren.

Fasbender, U., Deller, J., Wang, M. & Wiernik, B.M. (2014). Deciding whether to work after retirement: The role of the psychological experience of aging. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 215-224.

# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

## Agenda

---

1 Hintergrund

---

**2 Methode**

---

3 Stichprobe

---

4 Ergebnisse

---

5 Ausblick

---

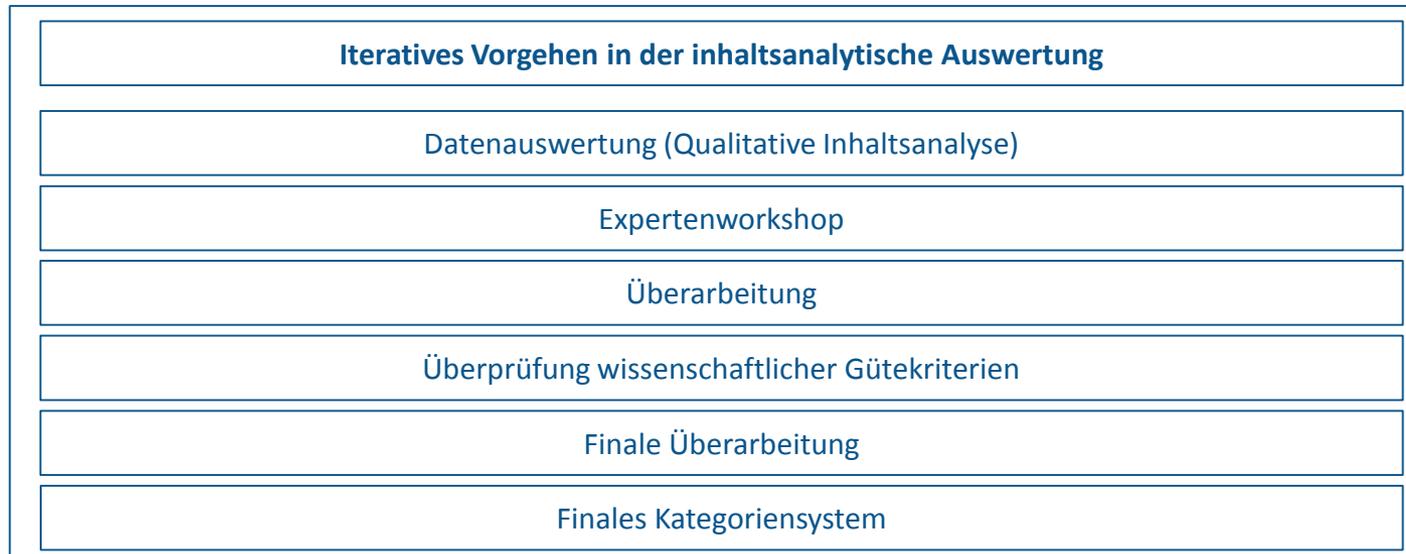
# Methode

## Vorgehensweise zur Entwicklung des Silver Work Index



# Methode

## Vorgehensweise zur Entwicklung des Silver Work Index



## **Methode**

### **Definition der Dimensionen und Operationalisierung durch Indikatoren (1/2)**

#### **Qualitative Inhaltsanalyse (Dez 2013 – Jan 2014)**

Vorauswertung des Interviewmaterials

#### **Workshop der Projektgruppe (Jan 2014)**

Diskussion der identifizierten Dimensionen und Indikatoren für den Silver Work Index, um diese so zu schärfen, dass das inhaltliche Modell des Index sowohl wissenschaftlichen als auch Praxisansprüchen gerecht wird.

#### **Überarbeitung (Feb – März 2014)**

Überarbeitung anhand der Ergebnisse des Workshops (insb. Anpassung der Zuordnung der Indikatoren zu Dimensionen und Reduzierung der Kategorienanzahl durch Zusammenfassen).

Formulierung aussagekräftiger Definitionen für die Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index unter Einbezug von Beispielen aus dem Interviewmaterial.

#### **Nochmaliges Feedback durch die Projektgruppe (März 2014)**

## Methode

### Definition der Dimensionen und Operationalisierung durch Indikatoren (2/2)

#### Überprüfung Gütekriterien (April 2014)

Rating des Interviewmaterials durch unabhängige Beurteiler (n=9), Bestimmung von Interrater-Reliabilitäten.

Zusätzlich wurde konkretes Feedback zu den Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index eingeholt:

- *An welchen Stellen gab es Verständnisprobleme oder Unstimmigkeiten?*
- *Sind die Formulierungen der Dimensionen und Indikatoren sowie der dazugehörigen Definitionen aussagekräftig?*

#### Finale Überarbeitung (April - Mai 2014)

Schärfung der Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index anhand der Rating-Ergebnisse und des Rater-Feedbacks.

#### Stand heute

Alle Dimensionen des Silver Work Index sind definiert und durch Indikatoren operationalisiert. Das inhaltliche Gerüst für das Instrument steht.

Erarbeitung von konkreten Handlungsdimensionen für jede der Dimensionen, Indexentwicklung und –erprobung stehen noch aus.

# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

## Agenda

---

1 Hintergrund

---

2 Methode

---

**3 Stichprobe**

---

4 Ergebnisse

---

5 Ausblick

---

## Stichprobe

### Vorgehensweise zur Entwicklung des Silver Work Index

27 Experten aus Wissenschaft und Praxis, u.a. VertreterInnen aus strategischem und operativem Management, Human Resource (HR) LeiterInnen und ReferentInnen, BeraterInnen, ProfessorInnen (Demografie, Gerontologie, Psychologie, HR-Management, Volkswirtschaftslehre), Silver Worker

**Geschlecht:** männlich 74,1 %, weiblich 25,9 %

**Alter** Ø 52,7 Jahre (SD = 10,58), Spanne von 35 bis 83 Jahre

**Berufserfahrung** Ø 28,4 Jahre (SD = 11,37), Spanne von 7 bis 59 Jahre

Zusätzlich Fokusgruppenbefragung auf der 5. Jahrestagung Personal (Frankfurt, August 2013) „Ältere Belegschaften - Herausforderungen für Führung und Personalarbeit“

# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

## Agenda

---

1 Hintergrund

---

2 Methode

---

3 Stichprobe

---

**4 Ergebnisse**

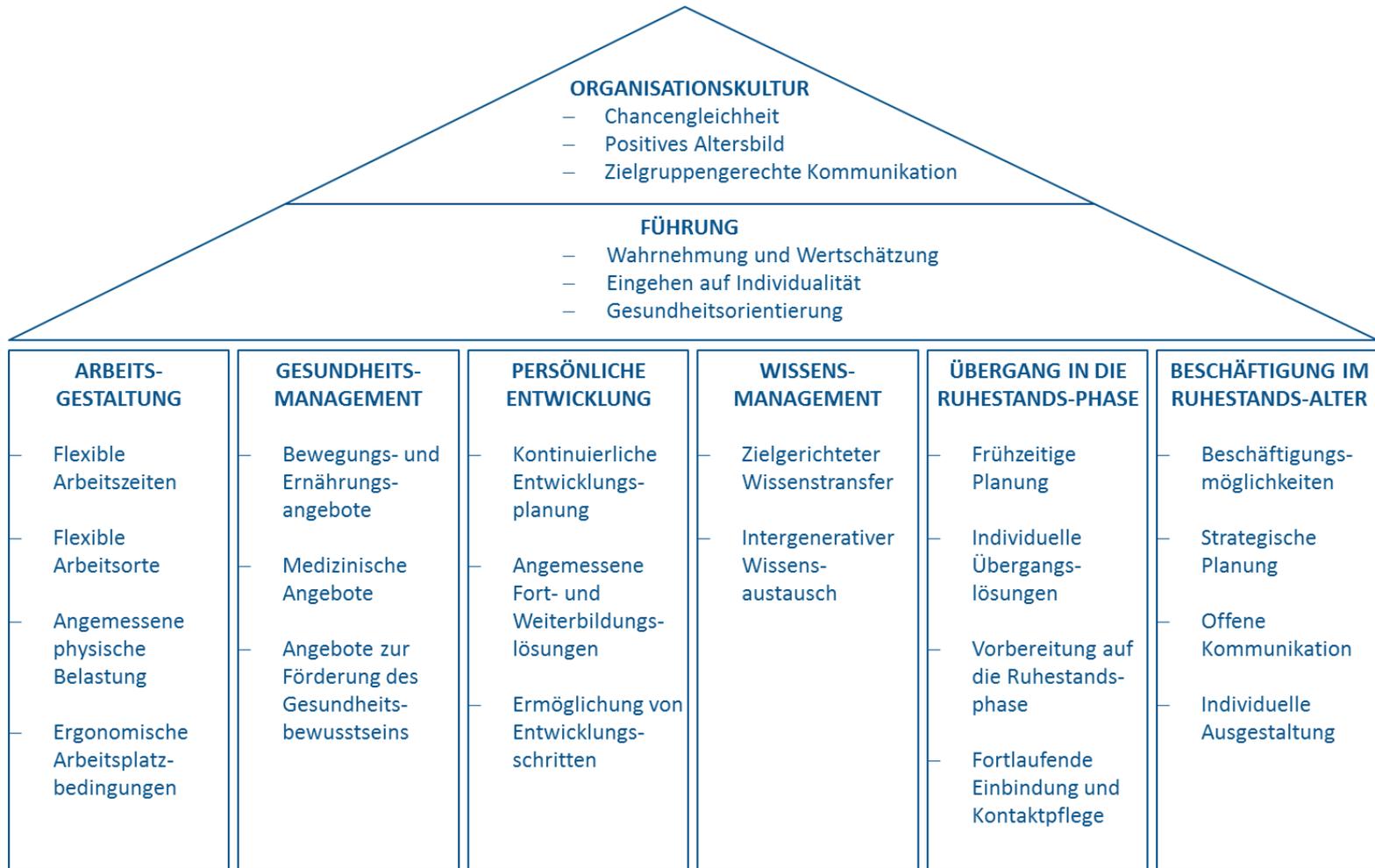
---

5 Ausblick

---

# Ergebnisse

## Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index



## Ergebnisse

### Silver Work Index – Wertschätzung und Individualität

Kern eines guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind zum einen **Anerkennung und Wertschätzung** und zum anderen **Flexibilität und individuelle Lösungen**.

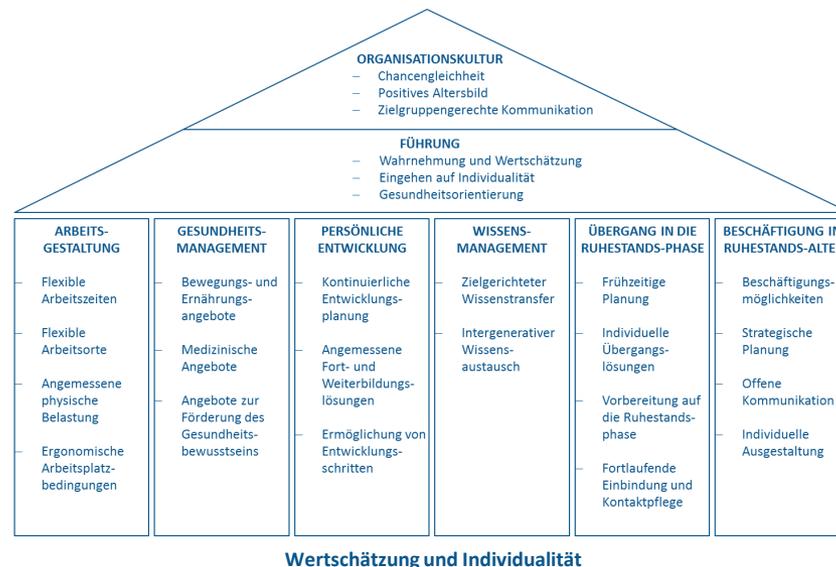
Die Aspekte **Wertschätzung und Individualität** wurden von den Interviewpartnern immer wieder und an verschiedenen Stellen betont. Sie bilden daher die Basis aller weiteren Dimensionen.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass das biologische Alter an sich ausdrücklich kein Abgrenzungskriterium sein sollte, sondern dass sich guter organisationaler Umgang an **Kompetenz, Persönlichkeit und Lebenssituation** orientiert.

# Fazit

## Woran erkennen wir guten organisationalen Umgang mit Silver Workers?

- Die identifizierten Kennzeichen guten organisationalen Umgangs mit Mitarbeitern ab 60 Jahren gelten häufig **für Mitarbeiter jedes Alters**.
- Einige Dimensionen, wie z.B. Übergang in die Ruhestandsphase sowie Beschäftigung im Ruhestand, sind jedoch **altersspezifische Themen**, die den Silver Work Index von bestehenden Indizes unterscheiden.
- Die Ergebnisse können aus unserer Sicht dazu beitragen, den Umgang mit älteren Mitarbeitern in Organisationen zu reflektieren und ggf. zu verbessern.



# Dimensionen eines Silver Work Index: Guter organisationaler Umgang mit Mitarbeitern kurz vor und im Rentenalter

## Agenda

---

1 Hintergrund

---

2 Methode

---

3 Stichprobe

---

4 Ergebnisse

---

**5 Ausblick**

---

# Ausblick

## Entwicklung des Silver Work Index

- Es soll ein Instrument geschaffen werden, das den Umgang mit und Rahmenbedingungen für Arbeit von Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter in Organisationen messbar und vergleichbar macht.
- Damit hat der SWI das Ziel, ein Instrument der Organisationsdiagnose zu werden und von Relevanz für Mitglieder der jeweiligen Organisation, externe Interessensgruppen und Wissenschaftler zu sein.
- Zusätzlich zur Indexentwicklung ist für jede der Dimensionen die Erarbeitung umfangreicher Handlungsempfehlungen geplant. Diese können Organisationen dabei unterstützen, gezielte Maßnahmen für die Verbesserung der Situation von Mitarbeitern kurz vor bzw. im Ruhestandsalter zu entwickeln und umzusetzen.
- In Form von Items und Kennzahlen sollen den bisher theoretischen Dimensionen und Indikatoren des SWI beobachtbare Sachverhalte zugeordnet werden. Es soll eine Gewichtung der einzelnen Dimensionen und die Festlegung eines Berechnungsschemas folgen, das die rechnerische Zusammenfassung der Teilmesswerte zum Index definiert.
- Abschließend soll in Pilotprojekten und Pretests überprüft werden, ob das fertige Instrument zu gültigen und zuverlässigen Messungen führt.

## Kontakt

### **Prof. Dr. Jürgen Deller**

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Strategisches Personalmanagement  
Wilschenbrucher Weg 84a  
21335 Lüneburg  
deller@uni.leuphana.de

### **Dr. Anne M. Wöhrmann**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Gruppe 1.1 Wandel der Arbeit  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
woehrmann.annemarit@buaa.bund.de

### **Prof. Dr. Leena Pundt**

Hochschule Bremen  
Fakultät Wirtschaft  
Werderstraße 73  
28199 Bremen  
leena.pundt@hs-bremen.de