

Produktives Altern aus der Organisationsperspektive

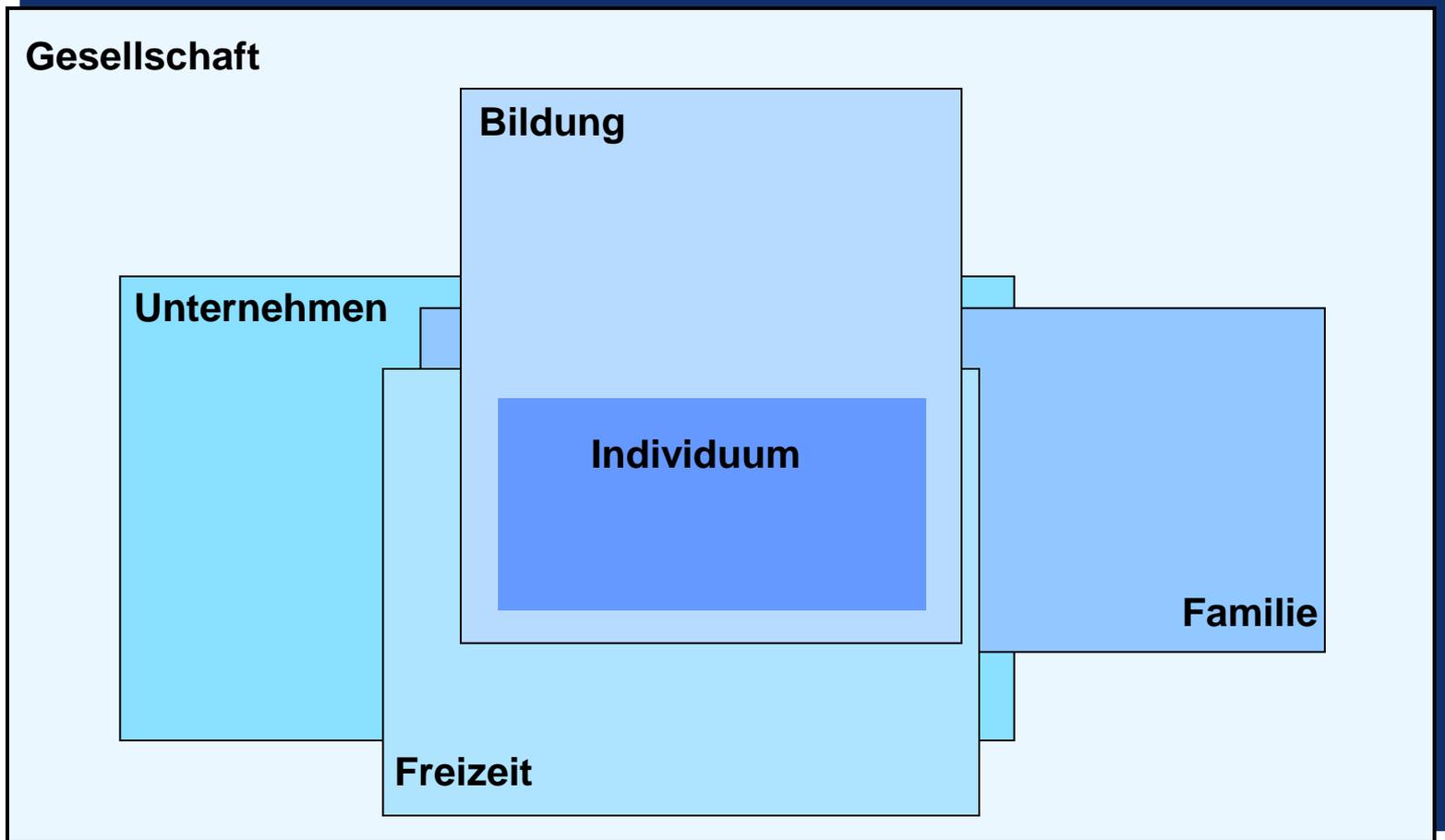
Gemeinsamer Workshop des IAB und des Jacobs
Center on Lifelong Learning: Alter, Altern, Arbeit –
Folgen für Individuum und Institution;
Konferenzzentrum der BA, Nürnberg,
26. April 2010

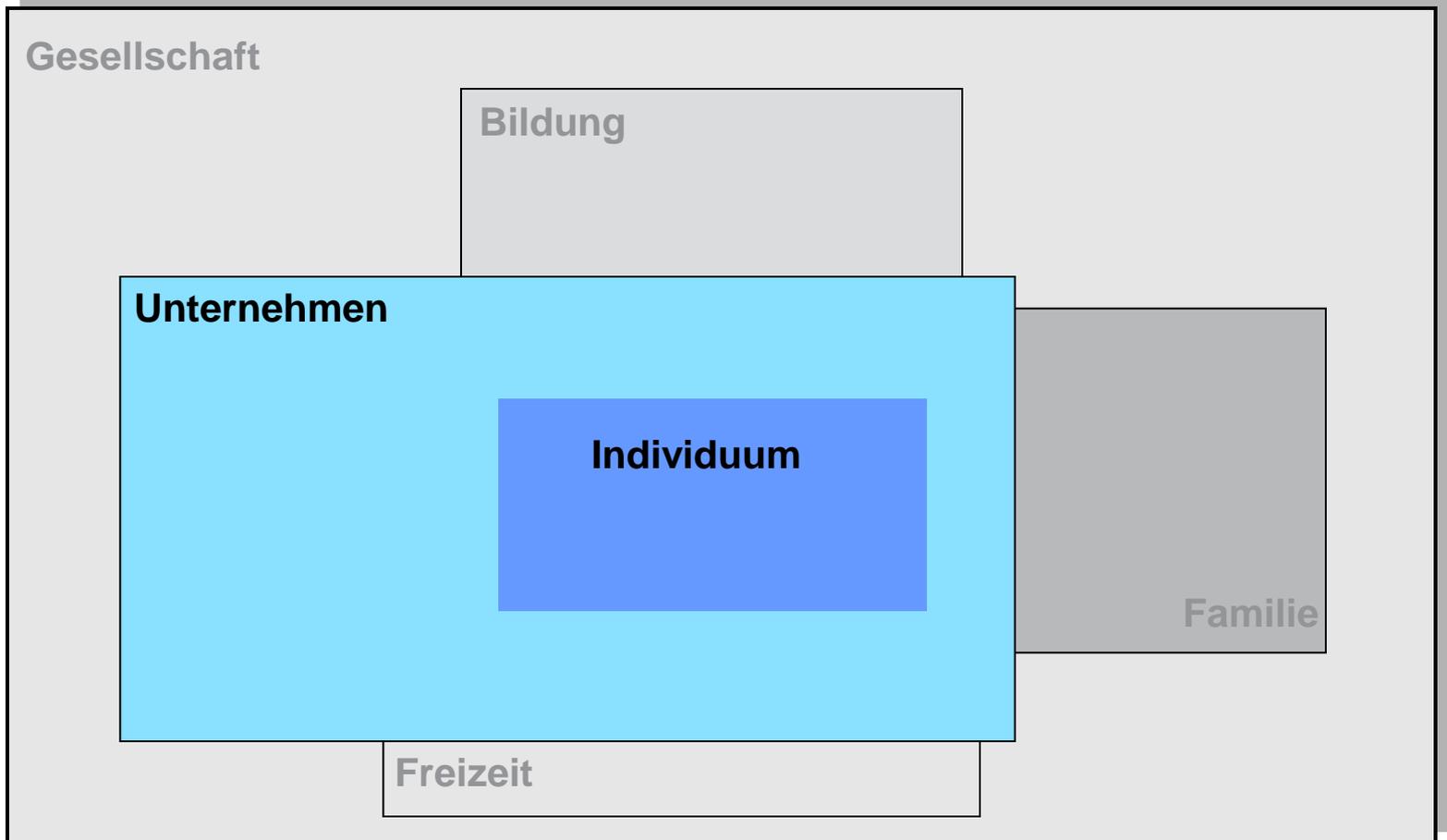
Sven Voelpel

Jörg Korff



JACOBS
UNIVERSITY





Kernprobleme der Anforderungen aus dem Wettbewerb



JACOBS
UNIVERSITY



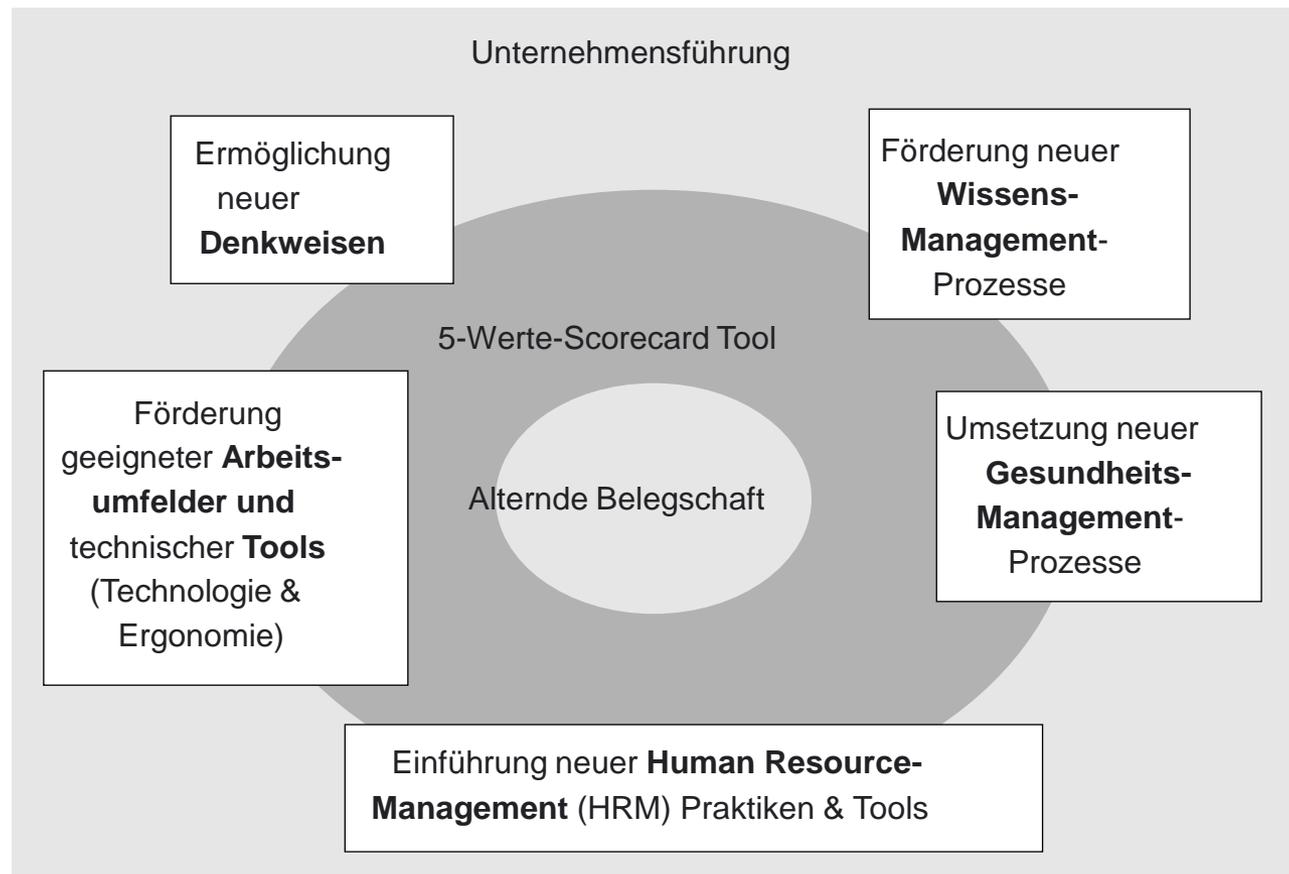
Quelle: Voelpel, Leibold & Früchtenicht 2005



WDN: 5 H-Scorecard

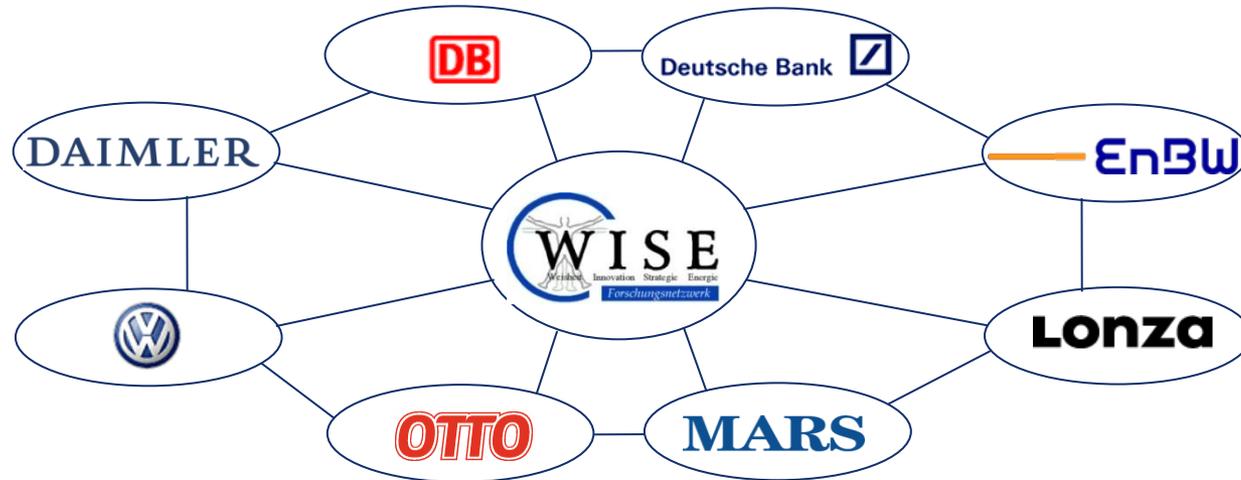


JACOBS
UNIVERSITY



Voelpel, Leibold & Früchtenicht 2005





Ziele:

- Strategische Zusammenarbeit im demografischen Wandel zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Stärkung von Innovationskraft und Produktivität
- Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Erarbeitung praktisch umsetzbarer Handlungsempfehlungen für individuelle Unternehmen





Gemeinsame Themen aller WDN-Unternehmen:

- **Produktivitätsoptimierung**

(Flexibilisierung v. Arbeitsinhalten, Führung, Innovation, ...)

- **Wissensmanagement**

(Wissensallokation, kritisches Wissen, Nachfolge, ...)

- **Karriereentwicklung**

(Recruiting, Retention, Retirement)



Laufende Forschungsprojekte: Produktives Altern aus der Organisationsperspektive



JACOBS
UNIVERSITY

- **Mars: Führung in Teams**

(2007-2011)

- **VolkswagenStiftung: Innovation in Teams**

Initiative „Gesellschaftliche und kulturelle Herausforderungen Innovationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft“ Projekt: „The Effects of the Aging Workforce on the Innovation Process: A Large-Scale Study of Technology Intensive Companies“ mit Prof. Dr. Gerben Van der Vegt (2007-2011)

- **BMBF: Intergenerationaler Wissenstransfer**

„Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“, Prof. Dr. Ursula Staudinger & JCLL Faculty: Project 4: „Identifikation möglicher Nichtpassungen im Bereich Kommunikation“ (2007-2011)

- **WDN: Personalmanagement im Demographischen Wandel**

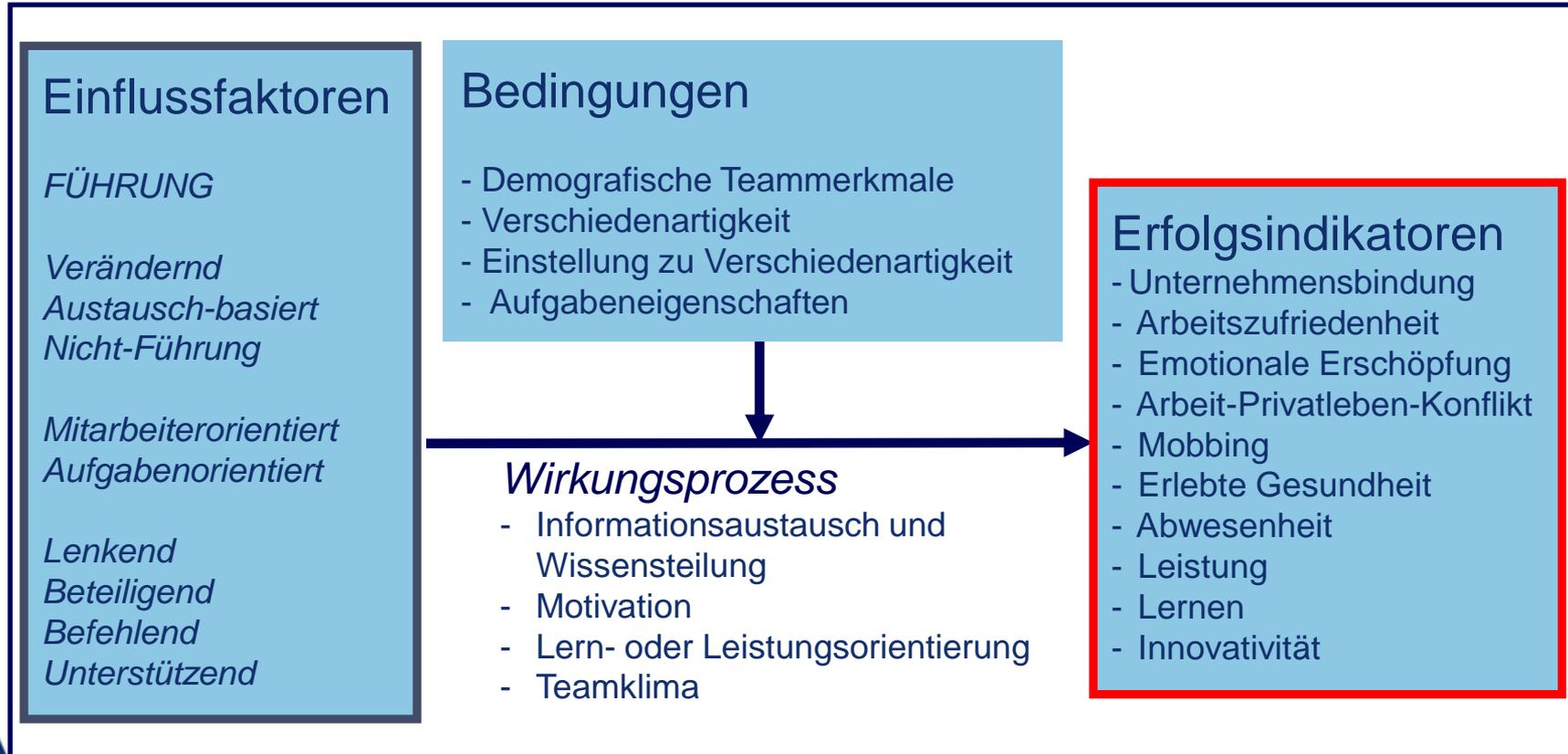
WISE Demographie Netzwerk (Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, EnBW, Otto Group, VW) (2007-2011)



Führung in Teams: Forschungsmodell bei Mars



JACOBS
UNIVERSITY



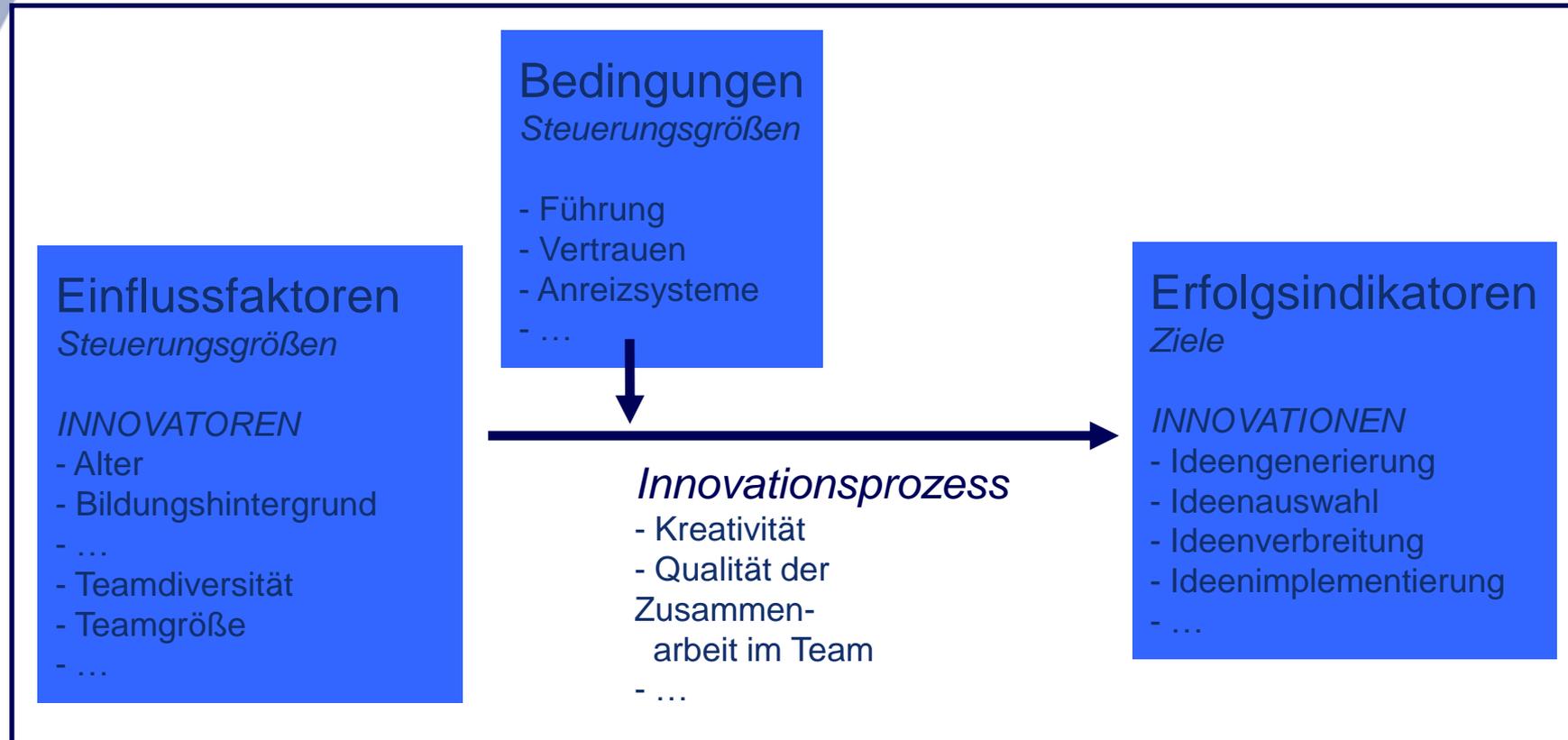
Spezifische Rahmenbedingungen im Unternehmen



Innovation in Teams: Forschungsmodell VolkswagenStiftung



JACOBS
UNIVERSITY



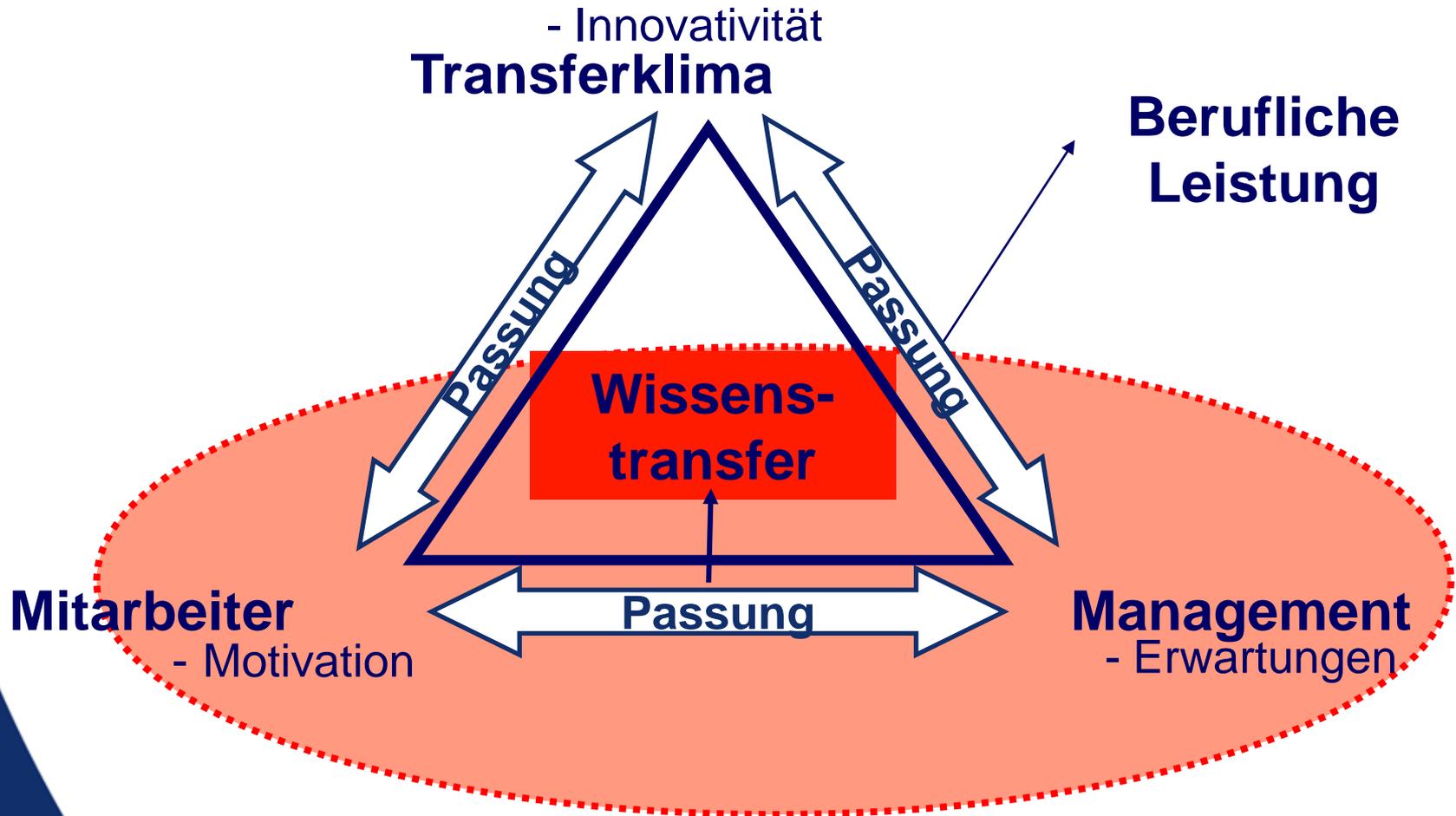
Spezifisches Innovationsumfeld



Wissenstransfer in Teams: BMBF - Passen die äußeren Bedingungen?



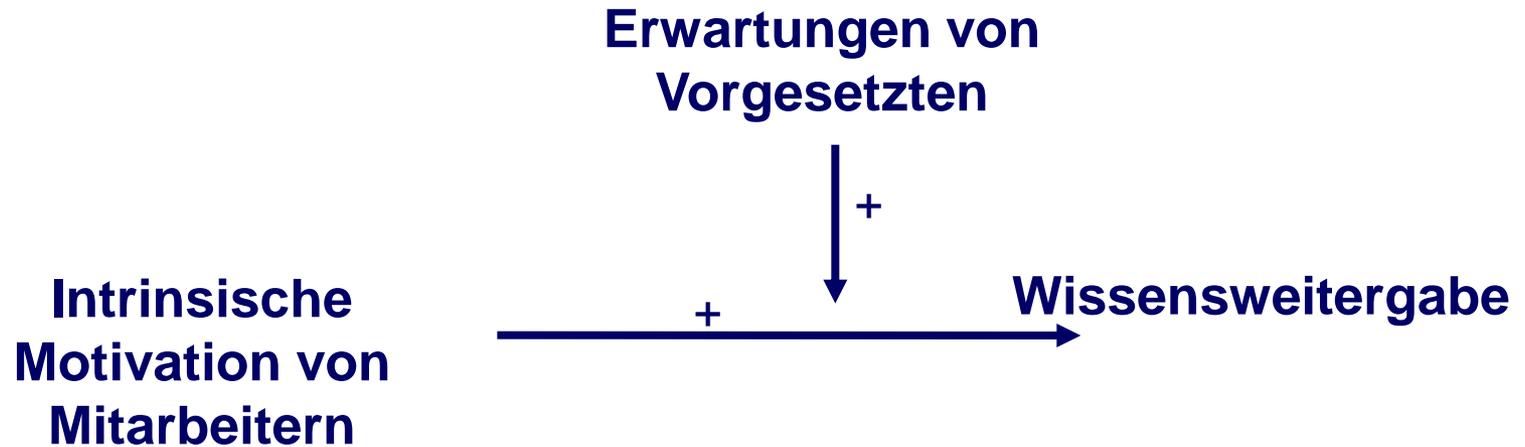
JACOBS
UNIVERSITY



Wissenstransfer in Teams: BMBF – Passung als Interaktion



JACOBS
UNIVERSITY



Methoden und Design:

- 2 Unternehmen, 531 Mitarbeiter in 63 Teams
- Zwei Messquellen: Mitarbeiter (Motivation und Wissensweitergabe) und Vorgesetzte (Erwartungen)
- Mehrebenenmodellierung einer Cross-Level Interaktion



Personalmanagement im demografischen Wandel: WDN Forschungsprojekt



JACOBS
UNIVERSITY

Beispielhaftes Forschungsprojekt des WISE Demographie Netzwerk (WDN)





Forschungsprojekt: Personalmanagement im demografischen Wandel - Ansatz

- Fokussierung des strategischen Personalmanagements auf direkte Verbindung zw. HR-Praktiken und Organisationleistung (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995)
- Zeitwahrnehmung auf Individuumsebene spielt keine bedeutsame Rolle in Managementforschung (Lepak & Shaw, 2008) und Arbeitsmotivation (Seijts, 1998)
- Lebensspannenpsychologie: hohes Maß an inter- und intra-individueller Variabilität der Entwicklung im Erwachsenenalter (Baltes et al., 1999, 2006; Warr, 2001)





Forschungsprojekt: Personalmanagement im demografischen Wandel - Stand der Dinge

- Altersangaben in Termini absoluter Zeit - Lebensjahre
- absolutes Lebensalter hat eingeschränkten Nutzen in Hinblick auf:
 - empirische Zusammenhänge mit arbeitsrelevanten Größen auf individuellem Niveau: z.B. Arbeitszufriedenheit (Kirkman & Shapiro, 2001; Oswald & Warr, 1996), Unternehmensbindung (Cohen, 1993; Finegold et al., 2002), Leistungsverhalten (McEvoy & Cascio, 1989; Ng & Feldman, 2008)
 - theoretischen Erklärungswert (Baltes et al., 2006; Das, 1987)
- Fokussierung auf Alter im Sinne subjektiver Zeitwahrnehmung (Ancona et al., 2001; McGrath & Tschan, 2004)





Forschungsprojekt: Personalmanagement im demografischen Wandel - Ansatz

- SST – Socioemotional Selectivity Theory (Carstensen et al. 1999, Carstensen, 1993, 2006):
 - alterskorrelierte Veränderungen in der Wahrnehmung zeitlicher Horizonte
 - Einfluss auf Ziele und Motivation:
 - jung → Betonung von Wachstum, Ausdehnung, Investition
 - älter → Betonung von Bedeutung und Affekt
- zentrale Variable: Future Time Perspective (FTP)(Lang & Carstensen, 2002)
 - Wahrnehmung zukünftiger Zeit: unbegrenzt vs. eingeschränkt
 - zwei Faktoren (Cate & John, 2007):
 - Fokus auf Möglichkeiten
 - Fokus auf Einschränkungen



Das Forschungsmodell



Hypothese 1:

Es gibt einen positiven, direkten Zusammenhang zwischen HR Praktiken und Future Time Perspective.

Hypothese 2:

Es gibt einen über Future Time Perspective vermittelten indirekten Zusammenhang zwischen HR Praktiken und arbeitsrelevanten Resultaten.





Das Forschungsmodell



- HR Praktiken mit Einfluss auf Organisationsleistungen (Combs et al., 2006; Liu et al., 2007)
 - Auswahl
 - Aus- und Weiterbildung
 - Beförderungsmöglichkeiten
- Arbeitszufriedenheit (Agho et al., 1992; Brayfield & Rothe, 1951)
- Mehrebenenanalyse mit HLM 6 (Raudenbusch et al., 2008)



Ergebnisse



- Überprüfung der Mediation: Baron & Kenney (1986)

- verwendetes Mehrebenenmodell:

Level-1 Modell

$$Y = B0 + B1*(FTP) + R$$

Level-2 Modell

$$B0 = G00 + G01*(HRP_{(U)}) + G02*(FTP_{(U)}) + G03*(AGE_{(U)}) + U0$$

- Zentrierung über Organisationseinheiten (Enders and Tofighi, 2007)





Ergebnisse

- Zusammenhang von HR Praktiken und FTP

Regression von Future Time Perspective

	Auswahl	Aus- und Weiterbildg.	Beförderungsmöglichkeiten
Konstante	-0,06	-0,05	-0,05
Alter	-0,59**	0,43**	-0,42**
<i>HR-Praktik</i>	0,47**	0,23**	0,39**

Anmerkung: Level 1, n = 1.540, Level 2, n = 75. Alle Koeffizienten sind standardisiert. Level 2 Variablen wurden am Gesamtmittel zentriert. * $p < ,05$ ** $p < ,01$

- Die HR-Praktiken Auswahl, Aus- und Weiterbildung und Beförderungsmöglichkeiten haben einen positiven Zusammenhang mit FTP





Ergebnisse

Mediation der Beziehung zwischen HR Praktik und Arbeitszufriedenheit durch Future Time Perspective

	Auswahl	Aus- und Weiterbdg.	Beförderungsmöglichkeiten
Gesamteffekt	0,40**	0,19**	0,43**
indirekter Effekt	0,13*	0,09*	0,11*

Anmerkung: Level 1, n = 1.540, Level 2, n = 75. Alle Koeffizienten sind standardisiert. Level 2 Variablen wurden am Gesamtmittel zentriert, Lebensalter wurde kontrolliert. Signifikanz der indirekten Effekte wurden per Sobel Test errechnet. * $p < ,05$ ** $p < ,01$

- FTP vermittelt den Zusammenhang zwischen den HR-Praktiken Auswahl, Aus- und Weiterbildung und Beförderungsmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit





Fazit

- Zusammenhang zwischen Einsatz bestimmter HR Praktiken und subjektiver Wahrnehmung der zukünftigen Zeitperspektiven (Future Time Perspektive)
- Zusammenhang zwischen subjektiver Wahrnehmung zukünftiger Zeitperspektiven (Future Time Perspektive) und Arbeitszufriedenheit
- Mediation: Der Zusammenhang zwischen bestimmten HR Praktiken und Arbeitszufriedenheit wird in Teilen durch FTP vermittelt.





Fazit

- Implikationen für Theorie: Future Time Perspective als Erklärungsgrundlage für alterskorrelierte Veränderungen.
- Implikationen für Praxis: Altersdifferenzierter Einsatz von HR Praktiken hat positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit der Belegschaft.





Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Anmerkungen - Fragen?





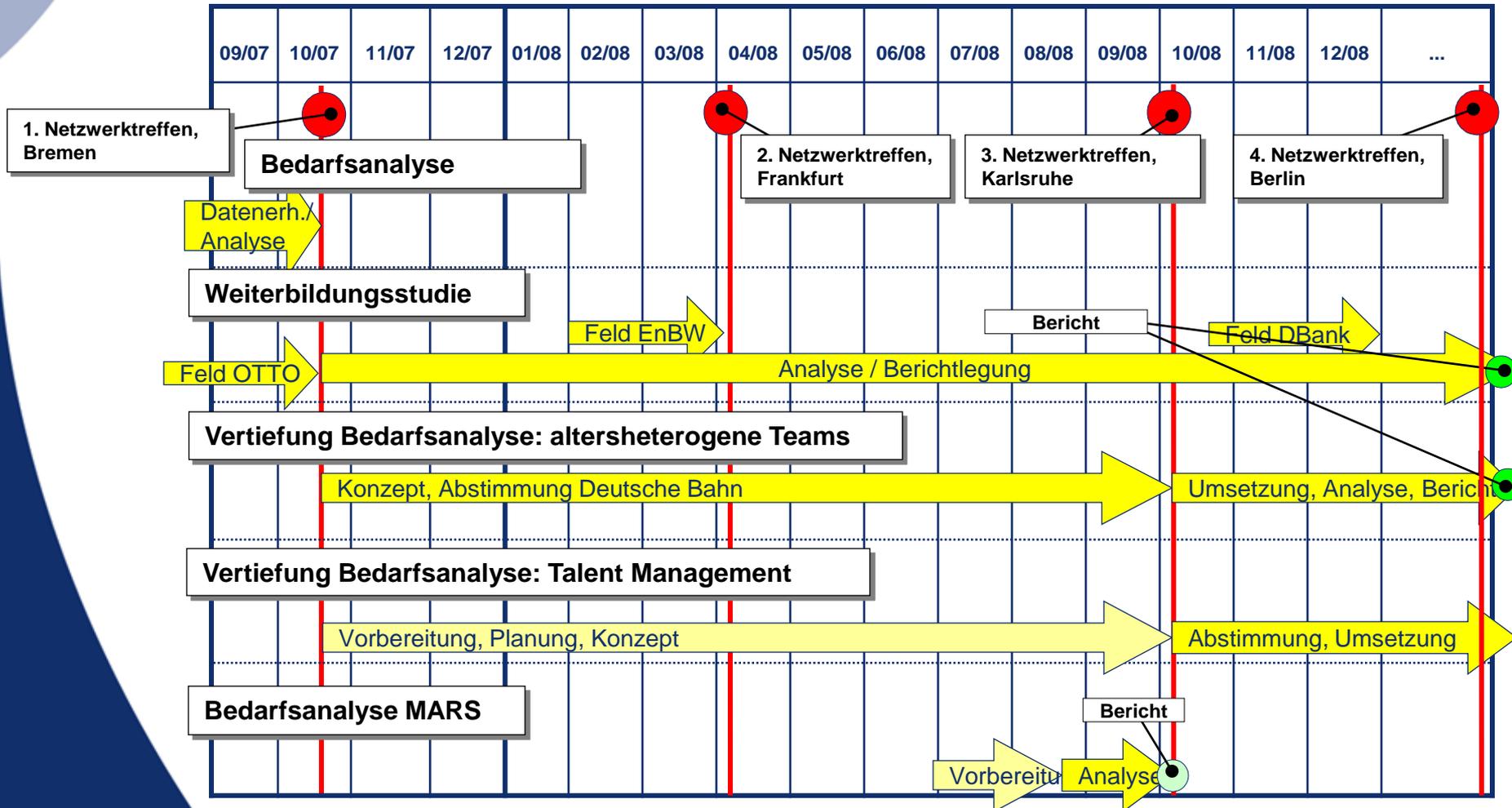
- backup -

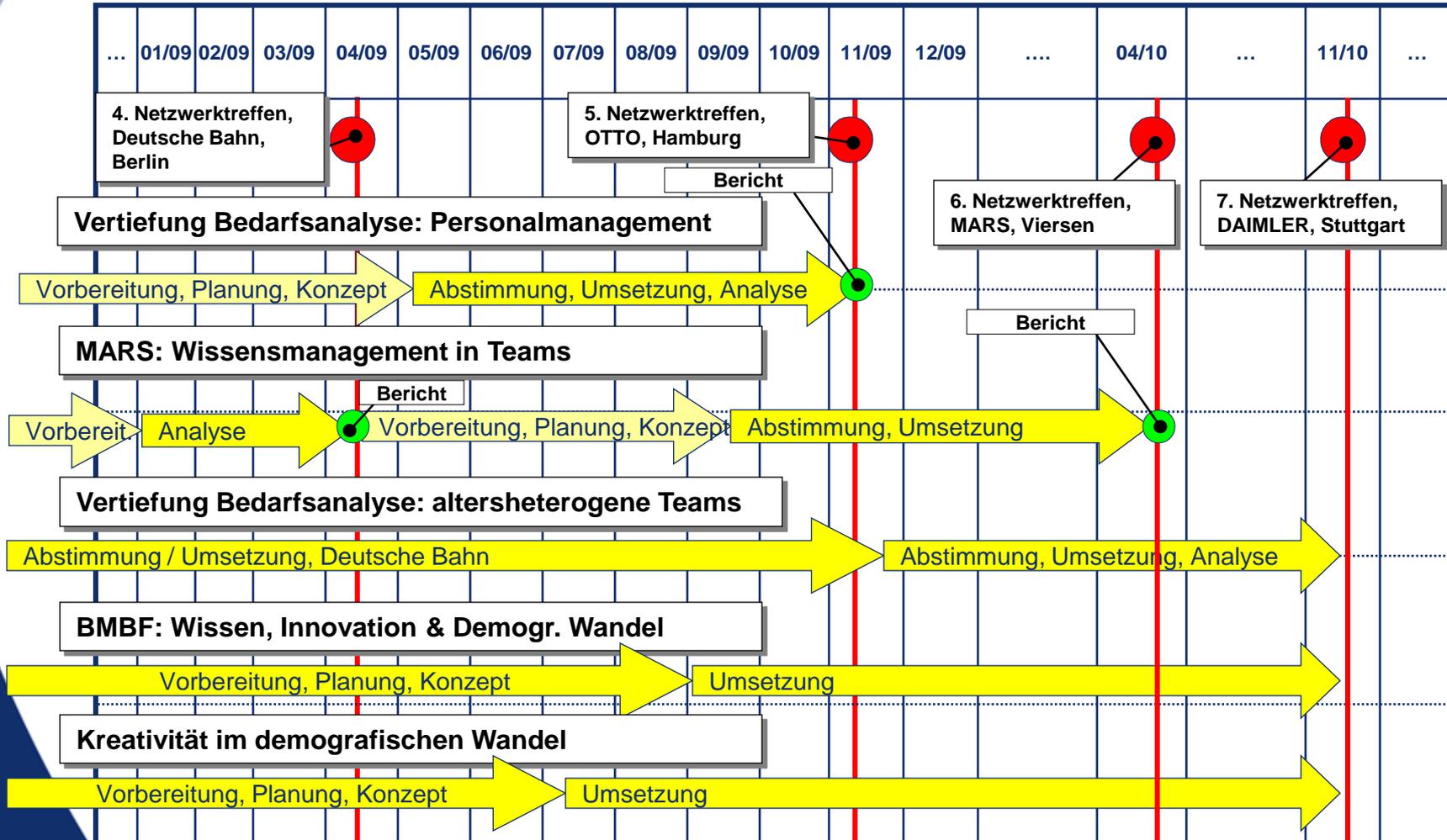


WDN-Aktivitäten: Forschungsaktivitäten



JACOBS
UNIVERSITY





Signifikante Cross-Level Interaktion für Wissensweitergabe

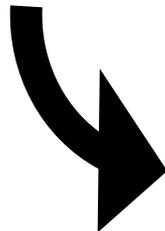
Level	Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Individual-ebene	Alter	0.013* (0.006)	0.014* (0.006)	0.013* (0.006)
	Berufserfahrung	0.005 (0.007)	0.005 (0.007)	0.006 (0.007)
	Extrinsische Motivation	0.180* (0.082)	0.106 (0.081)	0.106 (0.081)
	Autonomie im Beruf	0.351*** (0.073)	0.321*** (0.073)	0.326*** (0.073)
	Intrinsische Motiv.		0.319*** (0.082)	0.308*** (0.082)
Cross-level interaktion	Intrinsische Motiv. x Erwartungen Vorg.			0.456* (0.202)
Teamebene	Durchschn. Alter Team	0.006 (0.012)	0.006 (0.012)	0.006 (0.012)
	Team intrinsisch. Mot.	0.410† (0.222)	0.384† (0.225)	0.384† (0.225)
	Team Autonomie	-0.208 (0.156)	-0.233 (0.153)	-0.233 (0.153)
	Team Autonomie	-0.208 (0.191)	-0.208 (0.197)	-0.208 (0.197)

Note: coefficients under robust standard errors, robust standard errors in brackets, † p ≤ 0.1; * p ≤ 0.05; ** p ≤ 0.01; *** p ≤ 0.001



Ausgangslage: demografische Wandel in Unternehmen und Organisationen

- mittelfristig massive Veränderungen am Arbeitsmarkt und folglich in Belegschaften von Unternehmen
- Bsp.: Anteil älterer MA (55-65 Jahre) in Europa wird von 11,6% (2010) auf 17,4% (2060) steigen (European Commission, 2009)
- Kohortenwechsel in Unternehmen
- Herausforderungen: Fachkräftemangel, Personalmanagement, ...
- Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Beschäftigte



Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften





Erhebung

- Stichprobe:
 - 19 Organisationen
 - 75 Organisationseinheiten
 - 1.540 Mitarbeiter
 - (Rücklauf: 30,5% - 86,7% ($M = 60.2$))
- Rekrutierung:
 - direkt (Großunternehmen)
 - IHKs
 - Arbeitgeberverbände
- Feldzeit: März – November 2009
- Länge:
 - 25 Skalen für Mitarbeiter
 - ~ 26 Minuten (online)
- Befragungsmodus:
 - 1.474 Teilnehmer online
 - 66 Teilnehmer offline





Fragebogen: Reliabilitäten

Skala	Anzahl Items	alpha
Mitarbeiterbeteiligung	4	0,79
Beförderungsmöglichkeiten	4	0,59
Aus- und Weiterbildung	4	0,84
Arbeitsplatzsicherheit	4	0,84
Auswahl	4	0,82
Mitarbeiterbeurteilung	4	0,92
Fixes Entgelt	4	0,65
Variable Vergütung	4	0,72
Beschwerdewesen	2	0,60
Arbeitsplatzflexibilität	2	0,91
<i>Informationspolitik</i>	2	<i>0,41</i>
Future Time Perspective	10	0,88
Arbeitszufriedenheit	6	0,89
Person-Job Fit (needs-supplies)	4	0,89
Regulatory Focus (promotion)	9	0,85



Korrelationsmatrix

➤ Mittelwerte, Standardabweichung, Korrelationen

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18
1 Mitarbeiterbeteiligung	3,58	,77	(,79)	,548**	,536**	-,047	,250*	,372**	,088	,374**	,337**	-,070							
2 Beförderungsmöglichkeiten	2,93	,81	,455**	(,59)	,577**	-,188	,497**	,587**	-,096	,471**	,444**	-,200							
3 Aus- und Weiterbildung	3,03	1,00	,411**	,475**	(,84)	-,091	,327**	,336**	,111	,526**	,141	-,016							
4 Arbeitsplatzsicherheit	2,94	1,00	,199**	,104**	,110**	(,84)	-,162	-,280*	,530**	-,322**	-,037	,394**							
5 Auswahl	3,31	,89	,348**	,320**	,386**	,135**	(,82)	,321**	,106	,138	,309**	,078							
6 Mitarbeiterbeurteilung	3,31	1,04	,318**	,284**	,315**	,017	,306**	(,92)	-,227*	,535**	,427**	-,301**							
7 Fixes Entgelt	3,24	,98	,130**	,172**	,204**	,200**	,251**	,101**	(,65)	-,316**	-,027	,284*							
8 Variable Vergütung	2,01	,96	,212**	,292**	,331**	-,020	,159**	,284**	-,023	(,72)	,244*	-,254*							
9 Beschwerdewesen	3,61	,93	,415**	,308**	,293**	,117**	,270**	,296**	,204**	,154**	(,60)	-,114							
10 Arbeitsplatzflexibilität	3,59	1,26	,130**	,025	,098**	,203**	,117**	-,002	,188**	,008	,104**	(,91)							
12 Person-Job Fit (demands-abilities)	4,12	,57	,227**	,147**	,153**	,115**	,147**	,083**	,063*	,007	,145**	,088**	(,66)						
13 Person-Job Fit (needs-supplies)	3,76	,81	,434**	,342**	,286**	,156**	,313**	,238**	,145**	,100**	,299**	,119**	,459**	(,89)					
14 Arbeitszufriedenheit	3,68	,79	,458**	,370**	,305**	,168**	,344**	,237**	,186**	,090**	,325**	,094**	,382**	,810**	(,89)				
15 Organizational Commitment	3,62	,91	,345**	,346**	,309**	,130**	,332**	,229**	,182**	,157**	,314**	,084**	,254**	,451**	,531**	(,92)			
16 Future Time Perspective	3,29	,72	,195**	,267**	,188**	-,017	,128**	,143**	-,039	,231**	,159**	-,078**	,080**	,152**	,145**	,112**	(,88)		
17 Regulatory Focus (prevention)	4,12	,56	-,007	,038	-,030	-,006	,066*	,166**	,091**	-,060*	,107**	-,122**	,131**	,173**	,175**	,253**	,043	(,84)	
18 Regulatory Focus (promotion)	3,12	,70	,114**	,200**	,144**	-,009	,178**	,166**	-,036	,236**	,083**	-,097**	,043	,110**	,064*	,183**	,359**	,190**	(,85)

Anmerkung: Korrelationen oberhalb der Diagonalen beinhalten Resultate aggregierter Werte (Level 2, n = 75). Korrelationen unterhalb der Diagonalen beinhalten interindividuelle Resultate (Level 1, n = 1.540). Werte in Klammern sind Reliabilitäten. * p < ,05 ** p < ,01





Analysen

- Substantielle Varianz auf Ebene der Organisationseinheiten (Level 2):

Auswahl	Varianz Level 2	0,114
	Varianz Level 1	0,915
	ICC	0,110
Beförderungsmöglichkeiten	Varianz Level 2	0,100
	Varianz Level 1	0,899
	ICC	0,100
Aus- und Weiterbildung	Varianz Level 2	0,292
	Varianz Level 1	0,774
	ICC	0,274
Arbeitszufriedenheit	Varianz Level 2	0,055
	Varianz Level 1	0,579
	ICC	0,087





HR-Praktiken: Förderung Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten

- **Aus- und Weiterbildung** Formelle Anleitung, die sich an Mitarbeiter richtet. Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung können positions- bzw. aufgabenspezifische oder hiervon unabhängig übergreifende Inhalte umfassen wie bspw. Mitarbeiterführung und Sozialkompetenzen. Adäquat gestaltet und umgesetzt verbessert Aus- und Weiterbildung sowohl Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern als auch Unternehmensleistungen.
- **Auswahl** Maß dafür, wie trennscharf es einer Organisation gelingt, Anforderungen der Position und Person in Übereinstimmung zu bringen. Der Grad dieser subjektiv wahrgenommenen Übereinstimmung steht in enger Verbindung mit Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung.
- **fixes Entgelt** Fester Bestandteil der Mitarbeitervergütung. Ein attraktives Vergütungsniveau zieht (potenzielle) Mitarbeiter an und verstärkt deren Unternehmensbindung. Das Niveau des Entgelt beeinflusst so das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Belegschaft.





HR-Praktiken: Begünstigung der Mitarbeitermotivation

- **Aufgaben-** **beschreibung** Bemisst zu welchem Grad die Aufgaben von Mitarbeitern formal und explizit festgelegt sind. Subjektiv wahrgenommene Abgrenzungen von Verantwortlichkeiten, Inhalte und konkreten Tätigkeiten sind hierin beinhaltet.
- **Beförderungs-** **möglichkeiten** Beförderungsmöglichkeiten spiegelt wider, inwieweit Mitarbeiter in ihrer aktuellen Position Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen für sich sehen. Aussicht auf Beförderung wird als motivierender Aspekt eingesetzt, der Mitarbeitern Zukunftsperspektiven für die eigene Karriere gibt und anregt, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter zu verbessern.





HR-Praktiken: Begünstigung der Mitarbeitermotivation

- **Mitarbeiter-
beurteilung** Spiegelt wider, inwieweit die Arbeitsleistungen von Mitarbeitern erfasst und beurteilt werden. Verschiedene Befunde zeigen die positive Auswirkung von Mitarbeiterbeurteilungen – und das Zurückspielen der Beurteilung an Mitarbeiter – auf Arbeitsleistungen. Voraussetzungen für den Erfolg von Mitarbeiterbeurteilungen als Führungsinstrument sind die Akzeptanz und Mitwirkung von Mitarbeitern als auch die adäquate Beurteilungsgegenstand (Verhalten vs. Ergebnisse).
- **variable
Vergütung** Umfasst den leistungs- und ergebnisabhängigen Teil der Gesamtvergütung von Mitarbeitern wie Erfolgsprämien, Gewinnbeteiligung, individuelle Anreizkomponenten und Nebenleistungen. Durch die Belohnung von Einsatz und Engagement soll die Mitarbeitermotivation positiv beeinflusst werden. Viele Untersuchungen bestätigen einen positiven Einfluss auf Unternehmensleistungen.





HR-Praktiken: Befähigung zur Nutzung von Qualifikationen

- **Arbeitsplatzsicherheit** Erfasst die subjektiv wahrgenommene Zuversicht der Mitarbeiter, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine sichere Position zu haben. Arbeitsplatzsicherheit hat positive Wirkung auf Unternehmensbindung – Mitarbeiter haben eine langfristige Perspektive und zeigen ein höheres Maß, sich mit den Zielen der Organisation zu identifizieren.
- **Arbeitszeitflexibilität** Maß das angibt, inwieweit Mitarbeiter über die eigenen Arbeitszeiten frei entscheiden können. Einige Untersuchungen konnten zeigen, dass der Einsatz von flexiblen Arbeitszeiten mit Organisationsleistungen in Zusammenhang steht, wenngleich die Wirkung vergleichsweise gering ausfällt.





HR-Praktiken: Befähigung zur Nutzung von Qualifikationen

- **Beschwerde-
wesen** Gibt wieder, inwieweit Mitarbeiter in der Organisation die Möglichkeit sehen, unbefriedigende Aspekte ihrer Arbeitssituation oder Konflikte mit dem Ziel der Verbesserung, Beseitigung oder Lösung anzuzeigen. Allgemein hat ein als funktionierend wahrgenommenes Beschwerdewesen positive Auswirkungen auf Unternehmensbindung.
- **Informations-
politik** Erfasst, in welchem Umfang Informationen im Arbeitskontext mit Mitarbeitern geteilt werden. Es konnte wiederholt gezeigt werden, dass sich die Einbindung von Mitarbeitern durch offenen Umgang mit relevanten Informationen positiv auf Arbeitsleistungen auswirkt.





HR-Praktiken: Befähigung zur Nutzung von Qualifikationen

- **Mitarbeiterbeteiligung** Spiegelt wider, inwieweit sich Mitarbeiter in der Lage sehen, Entscheidungen zu beeinflussen. Organisationen mit hoher Mitarbeiterbeteiligung ermutigen ihre Belegschaft, Initiative zu ergreifen, die eigene Perspektive einfließen zu lassen und ermöglicht Mitarbeitern, proaktiv Einfluss darauf zu nehmen, wie Aufgaben zu bearbeiten sind. Allgemein hat das Niveau der Mitarbeiterbeteiligung positiven Einfluss auf Unternehmenserfolg. Mitarbeiterbeteiligung kann sich insbesondere dann voll entfalten, wenn auch andere HR-Praktiken zum tragen kommen, die die Eignung und Motivation der Mitarbeiter sicher stellen.

