

Keynote



# Later Life Workplace Index: So gestalten Sie Arbeit im demografischen Wandel

Prof. Dr. Jürgen Deller  
*Leuphana Universität Lüneburg*



**Demografieberatung Digi+**  
Beschäftigte + Betriebe

Finanziert von:

 Bundesministerium  
Arbeit, Soziales, Gesundheit,  
Pflege und Konsumentenschutz



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Umgesetzt von:



**Deloitte.**



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



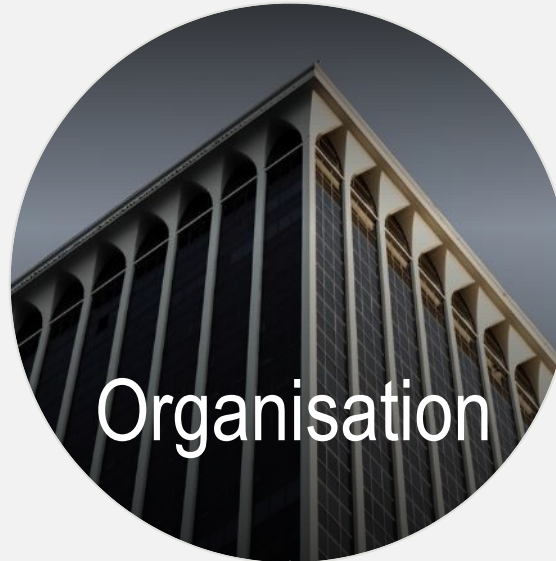
# Later Life Workplace Index (LLWI) - So gestalten Sie Arbeit im demografischen Wandel

Prof. Dr. Jürgen Deller, Leuphana Universität Lüneburg, [juergen.deller@leuphana.de](mailto:juergen.deller@leuphana.de)

# 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



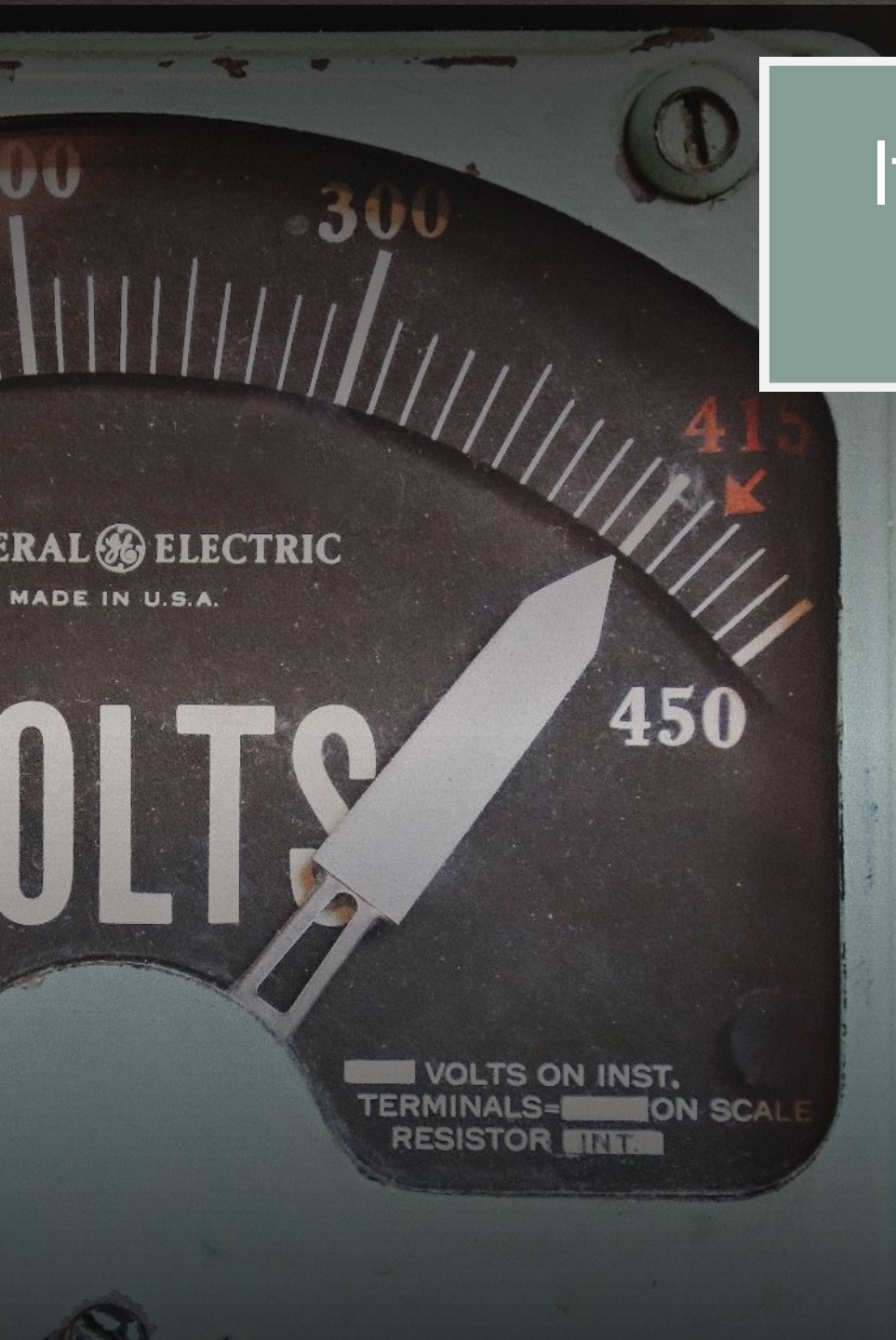
Gesundheits-  
management



Ergonomische  
Arbeitsgestaltung



etc.



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

Peter Ferdinand 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, um alternde Belegschaften weiter zu beschäftigen
- 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



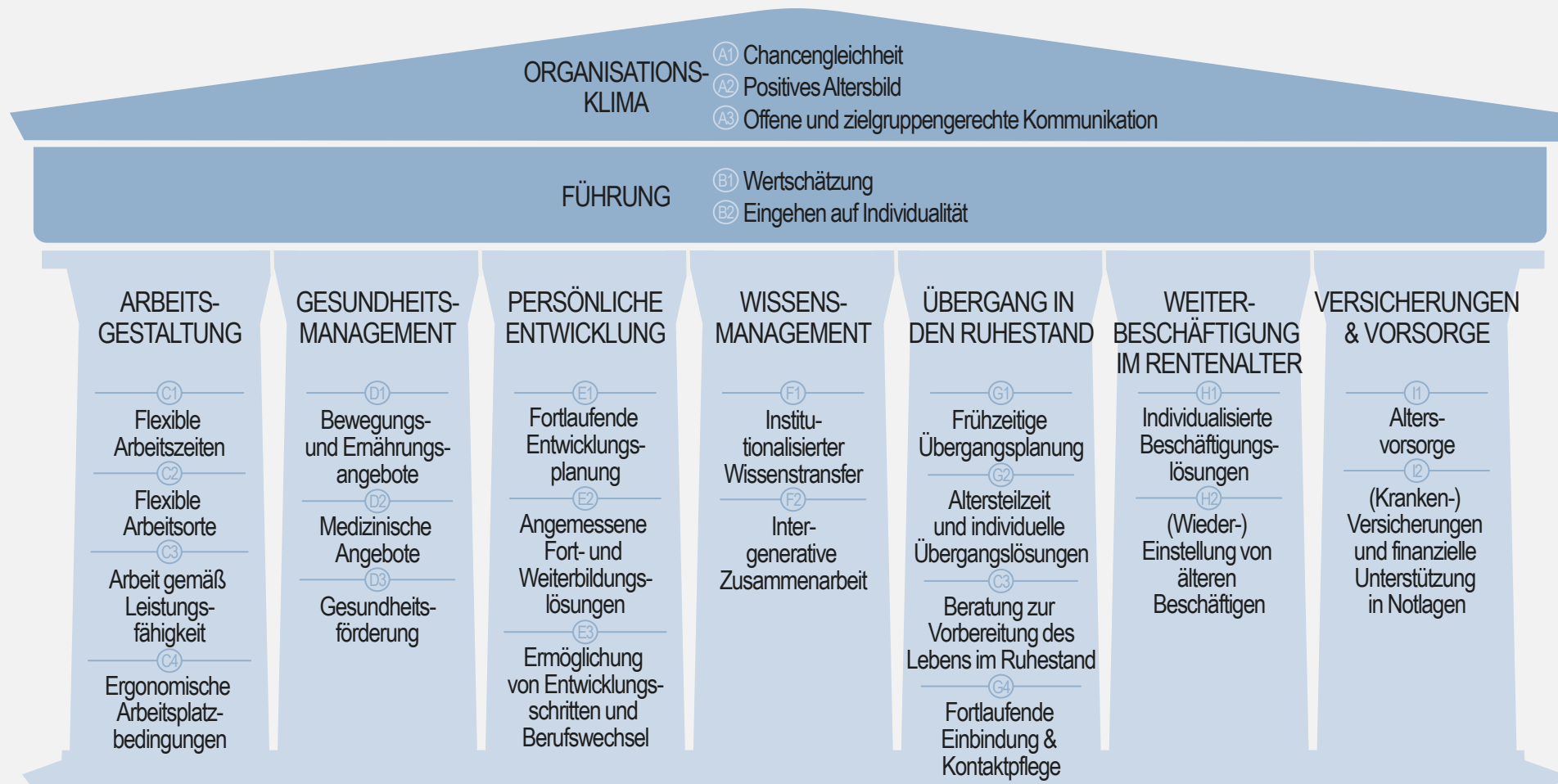
## Skalen Validierung

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

---

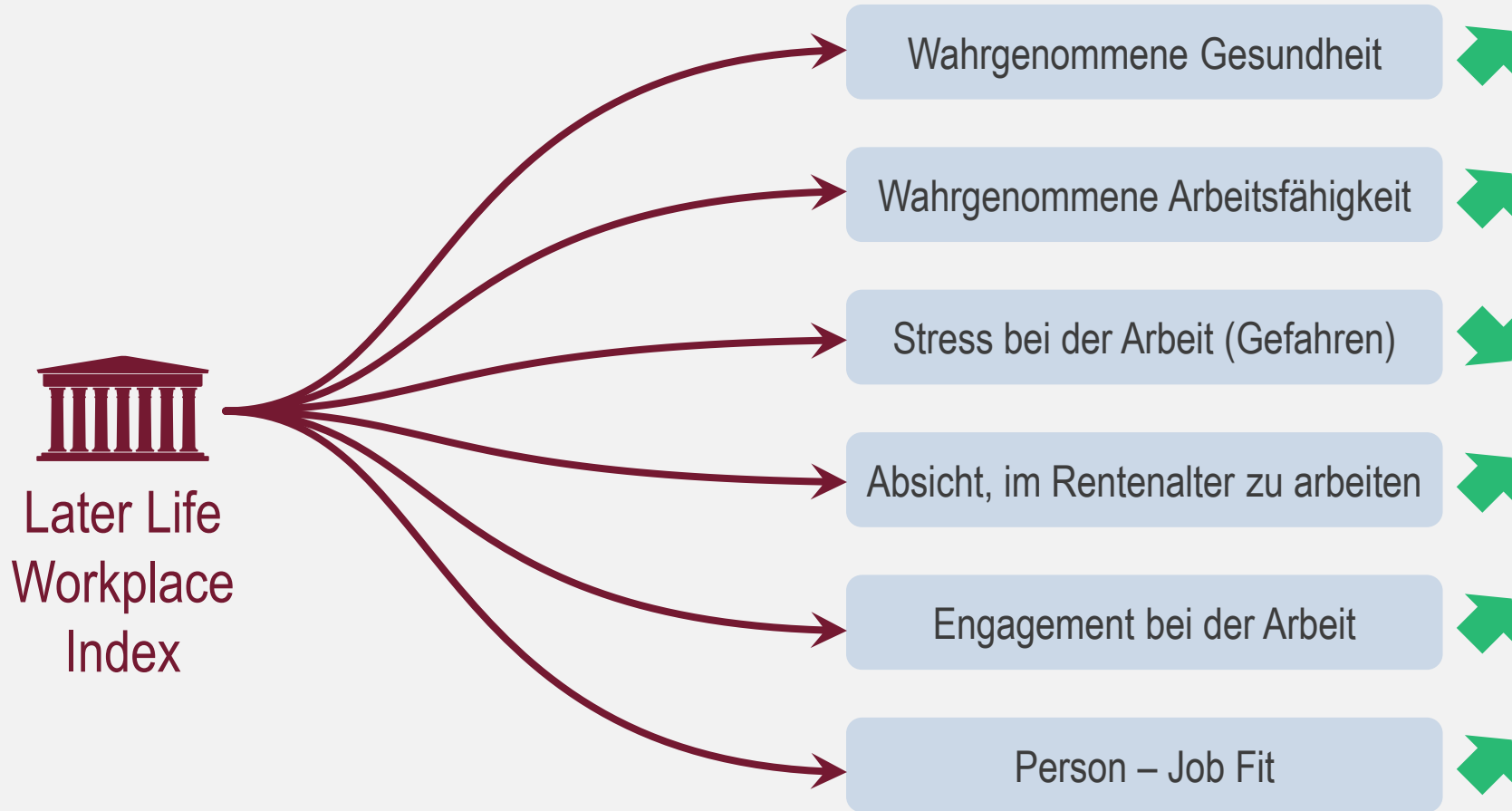
#### *Beispiele praktischer Umsetzung*

---

#### **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 Ihr 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



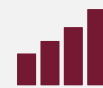
Dauer der Befragung: ~30 Min.

## Wie hoch ist Ihr Nutzen?



### Messbare Ergebnisse

- **Ergebnisbericht** für die Organisation inklusive Vergleich zu möglichst ähnlichen Organisationen der Stichprobe<sup>1</sup> (**Benchmark**)
- Anhang mit Details zu allen gestellten Fragen
- Auf Wunsch Details für einzelne Bereiche der Organisation



### Anregungen für organisationale Maßnahmen

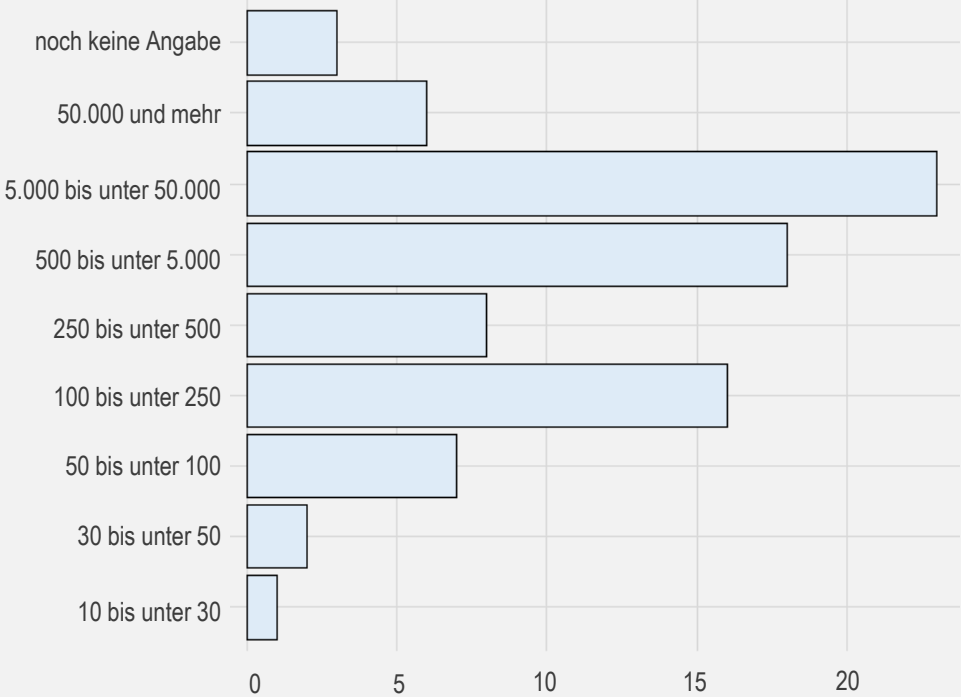
- **Handbuch mit 50 Maßnahmen** entlang der Dimensionen des LLWI

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.

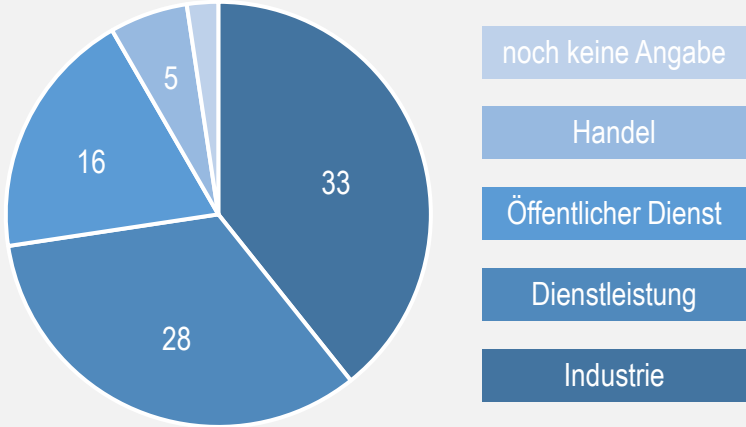
# Zum Vergleich haben wir Daten aus 100 Organisationen



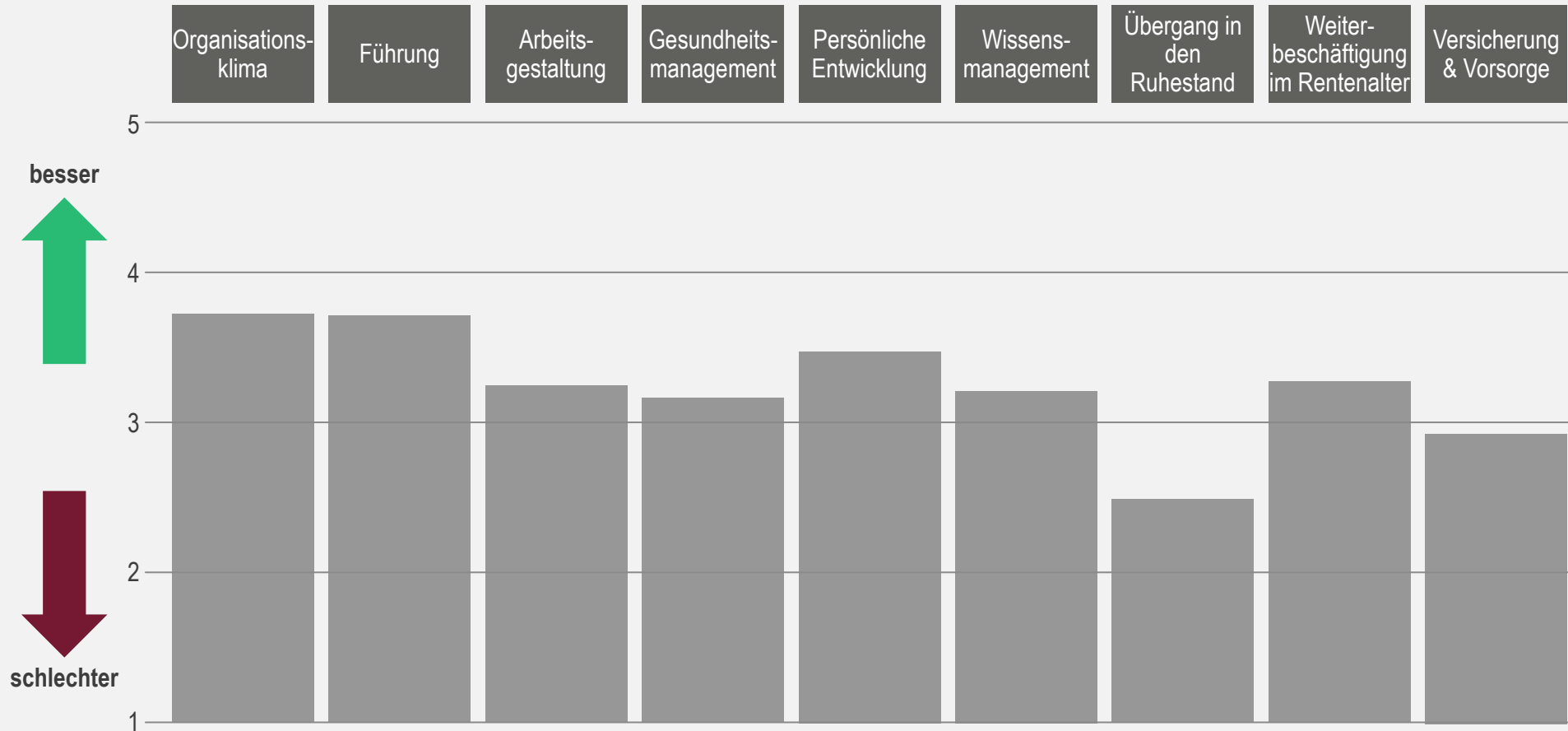
## Unternehmensgröße



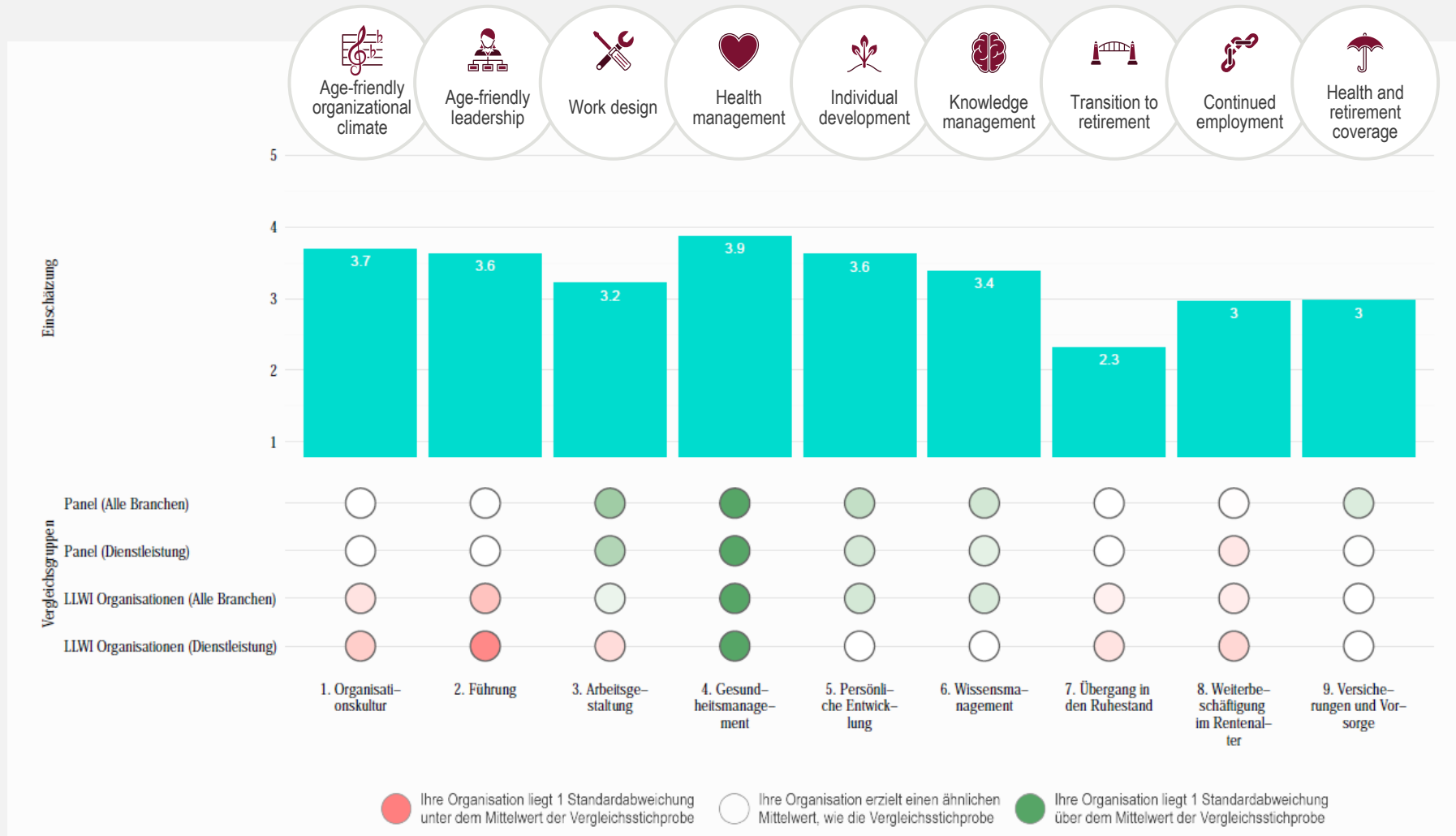
## Sektor



# Zwischen den Dimensionen bestehen teilweise große Unterschiede



# Praxisbeispiel



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



## 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 bestätigender, 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 Lernetwöhnung bei älteren Mitarbeitern durch die neue intellektuell fordernde 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

Later Life Work Index – Toolbox

### 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 Neuaustrichtung 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

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

Mentoring/ Patenschaft

### 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 Anlernertätigkeiten (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

# Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

## Later Life Workplace Index (LLWI)



### Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte

Der demografische Wandel führt dazu, dass sich die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung stark verändert. Der Anteil älterer Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt nimmt zu. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Organisationen neue Strategien und Handlungsansätze entwickeln und umsetzen. Es gilt zum einen, die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter möglichst lange zu erhalten. Zum anderen geht es darum, die Arbeitsbedingungen an die sich verändernden Bedürfnisse und Fähigkeiten der älteren Beschäftigten anzupassen.

Mit dem Later Life Workplace Index (LLWI) stellt das vorliegende Praxisbuch ein validiertes Messinstrument zur Selbsteinschätzung vor. Darüber hinaus werden betriebliche Maßnahmen beschrieben, die Organisationen dabei unterstützen können, ältere Beschäftigte langfristig erfolgreich im Arbeitsprozess zu halten.

## Bibliografische Angaben

J. Finsel, V. Skib, M. Wilckens, J. Deller, A. M. Wöhrmann

### Later Life Workplace Index (LLWI). Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte

1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025.  
ISBN: 978-3-88261-768-9, Seiten: 162, Projektnummer: F 2533, PDF-Datei, DOI: 10.21934/baua:praxis20241108

DOWNLOAD

(PDF, 5 MB, DATEI IST BARRIEREFREI)

# The Later Life Workplace Index (LLWI) and DIN ISO 25550:2024-06 Ageing societies – General requirements and guidelines for an age- inclusive workforce

INTERNATIONAL  
STANDARD

**ISO/FDIS  
25550**

---

---

**Ageing societies — General  
requirements and guidelines for an  
age-inclusive workforce**

# Wohin geht die Reise aus meiner Sicht?

## **Kernaussage 1:**

Karrieren verändern sich von standardisierten Karriereverläufen hin zu lebenslauforientierten Karrieren mit flexiblen Übergängen

## **Kernaussage 2:**

Die Digitalisierung verstärkt die Bedeutung lebenslangen Lernens und einer anpassungsfähigen Arbeitsgestaltung über die gesamte verlängerte Erwerbsbiografie hinweg

## **Key message 3:**

Zukunftsorientierte Organisationen gestalten Arbeit so, dass Arbeitsfähigkeit, Motivation und Gesundheit über ein längeres Erwerbsleben hinweg erhalten bleiben können (nachhaltige Karrieren)



**LEUPHANA**  
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

Vielen Dank!

# Weiterführende Informationen



## Later Life Workplace Index website

<https://www.leuphana.de/en/portals/late-life-workplace-index.html>



Deller, J., Gu, X., Choi, S. J., & Wöhrmann, A. M. (2025). Working conditions and organizational practices to support well-being of multiage workforce in Germany, USA, Japan, and South Korea. *Public Administration and Policy*. <https://doi.org/10.1108/pap-08-2024-0143>



Finsel, J. S., Axelrad, H., Choi, S. J., Deros, E., Gu, X., Paolo Guandalini, Ha, J., Kim, E. S., Marzec, I., Mykletun, R. J., Oliveira, E., Pajic, S., Maaïke Schellaert, Beatrice, Michela Vignoli, Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2025). Development and validation of the short form of the Later Life Workplace Index (LLWI-SF): A study across ten countries. *Work Aging and Retirement*. <https://doi.org/10.1093/workar/waaf006>



Finsel, J. S., Venz, L., Wöhrmann, A. M., Wilckens, M. R., & Deller, J. (2023). Worlds apart: Does perceptual congruence between leaders and older employees regarding age-friendly organizational climate, leadership, and work design matter? *Work, Aging and Retirement*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/workar/waad009>

Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2023). A conceptual cross-disciplinary model of organizational practices for older employees: Multilevel antecedents and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2199939>



Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., Wang, M., Wilckens, M. R., & Deller, J. (2023). Later Life Workplace Index: Validation of an English Version. *Work, Aging and Retirement*, 9(1), 71-94. <https://doi.org/10.1093/workar/waab029>



Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Finsel, J. (2022). Health and the intention to retire: Exploring the moderating effects of human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2133967>



Wilckens, M., Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2021). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>

