

# DER LATER LIFE WORKPLACE INDEX (LLWI): ENTWICKLUNG UND ÜBERBLICK

---

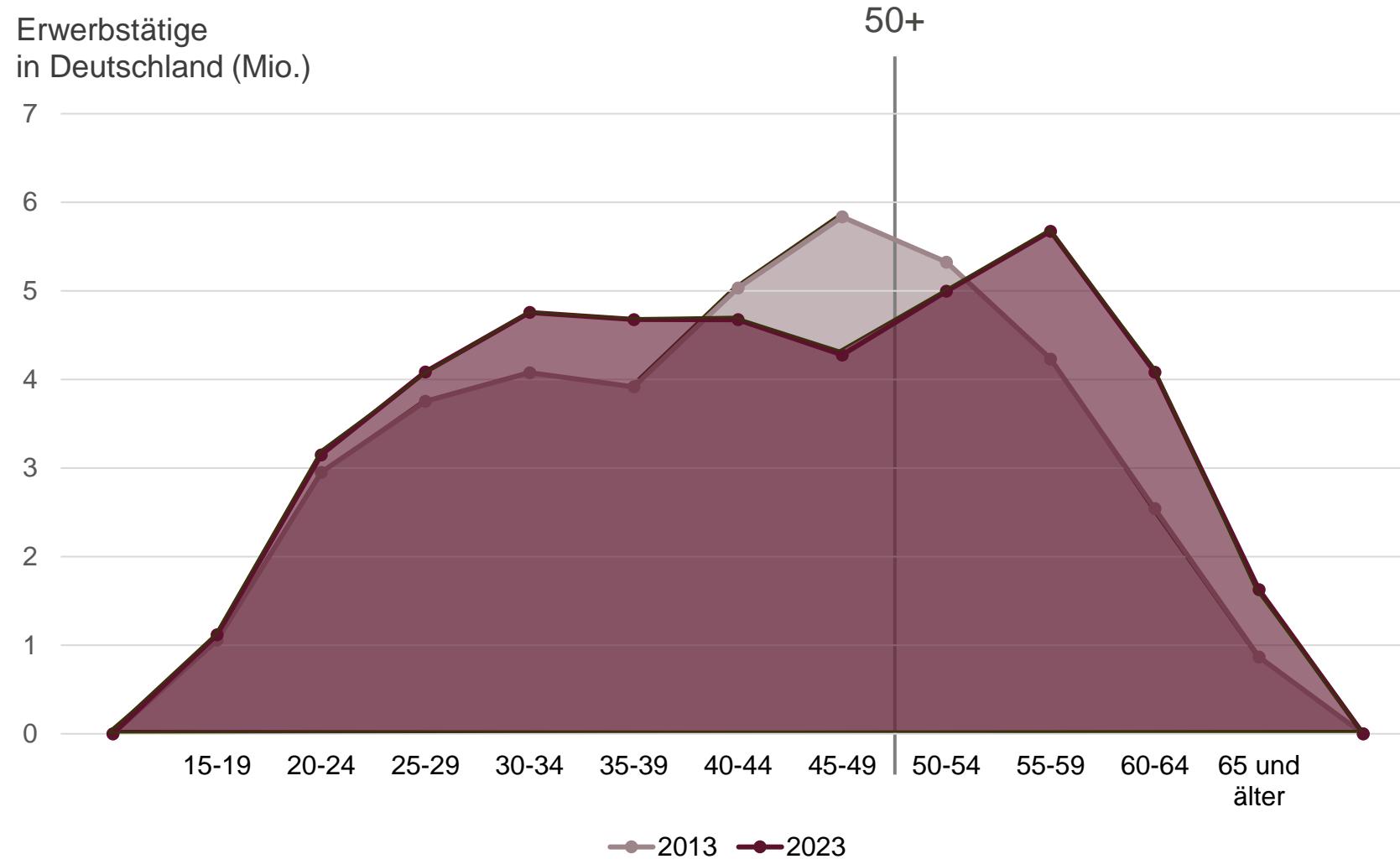
**PD Dr. Anne Marit Wöhrmann**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

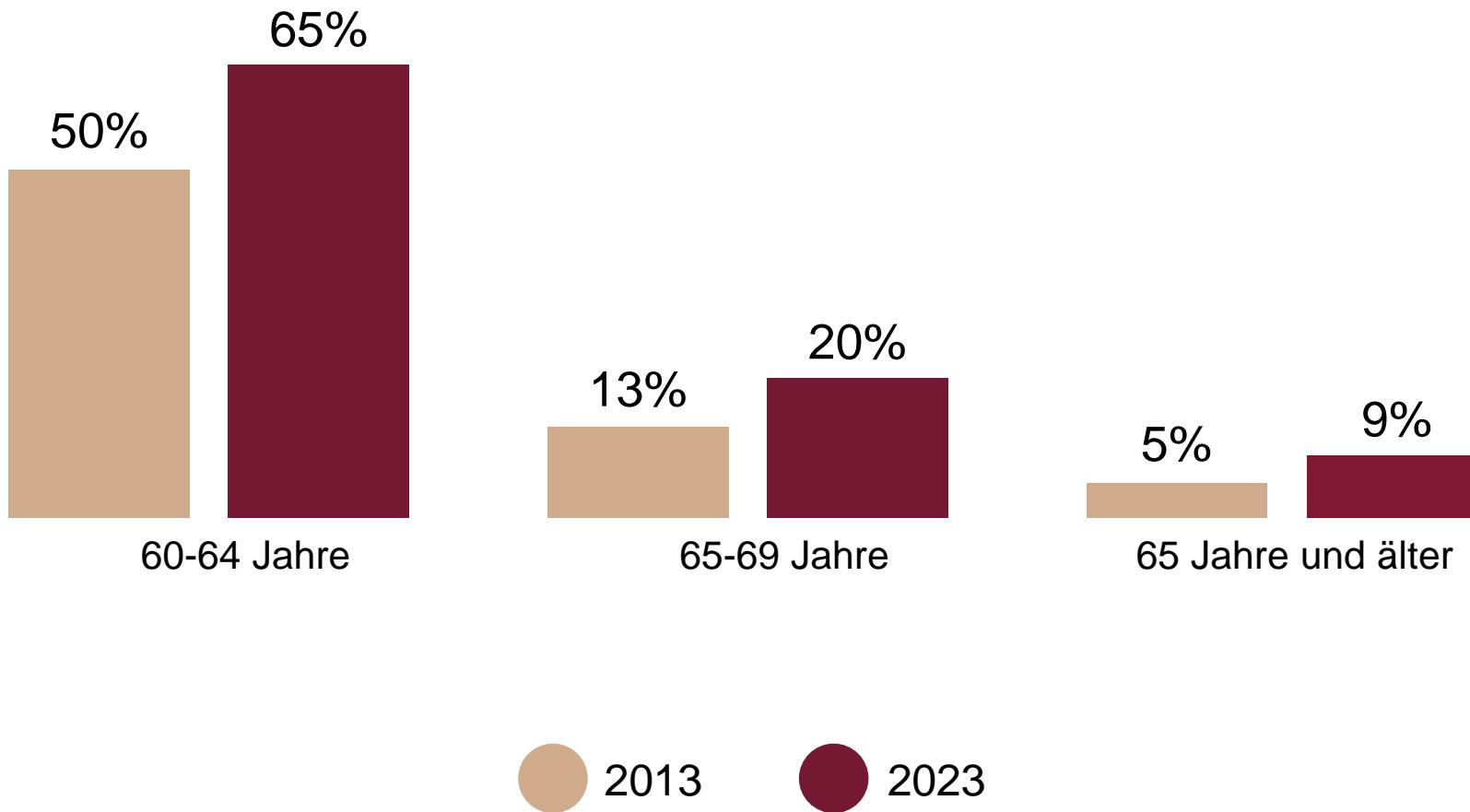
Prof. Dr. Jürgen Deller, Dr. Julia Finsel, Leuphana Universität LG

Berlin, 2. Dezember 2025

# Der demographische Wandel verändert die betrieblichen Altersstrukturen



# Immer mehr Menschen arbeiten im höheren Alter



Quelle: DESTATIS



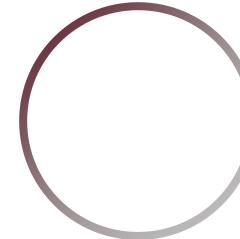
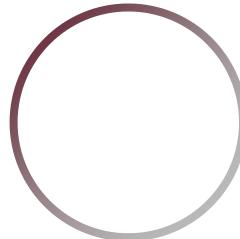
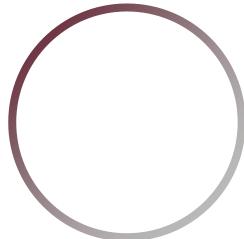
# Der demografische Wandel erfordert die erfolgreiche Beschäftigung älterer Belegschaften: Drei Ebenen sind dafür relevant



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



# DER LLWI 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

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

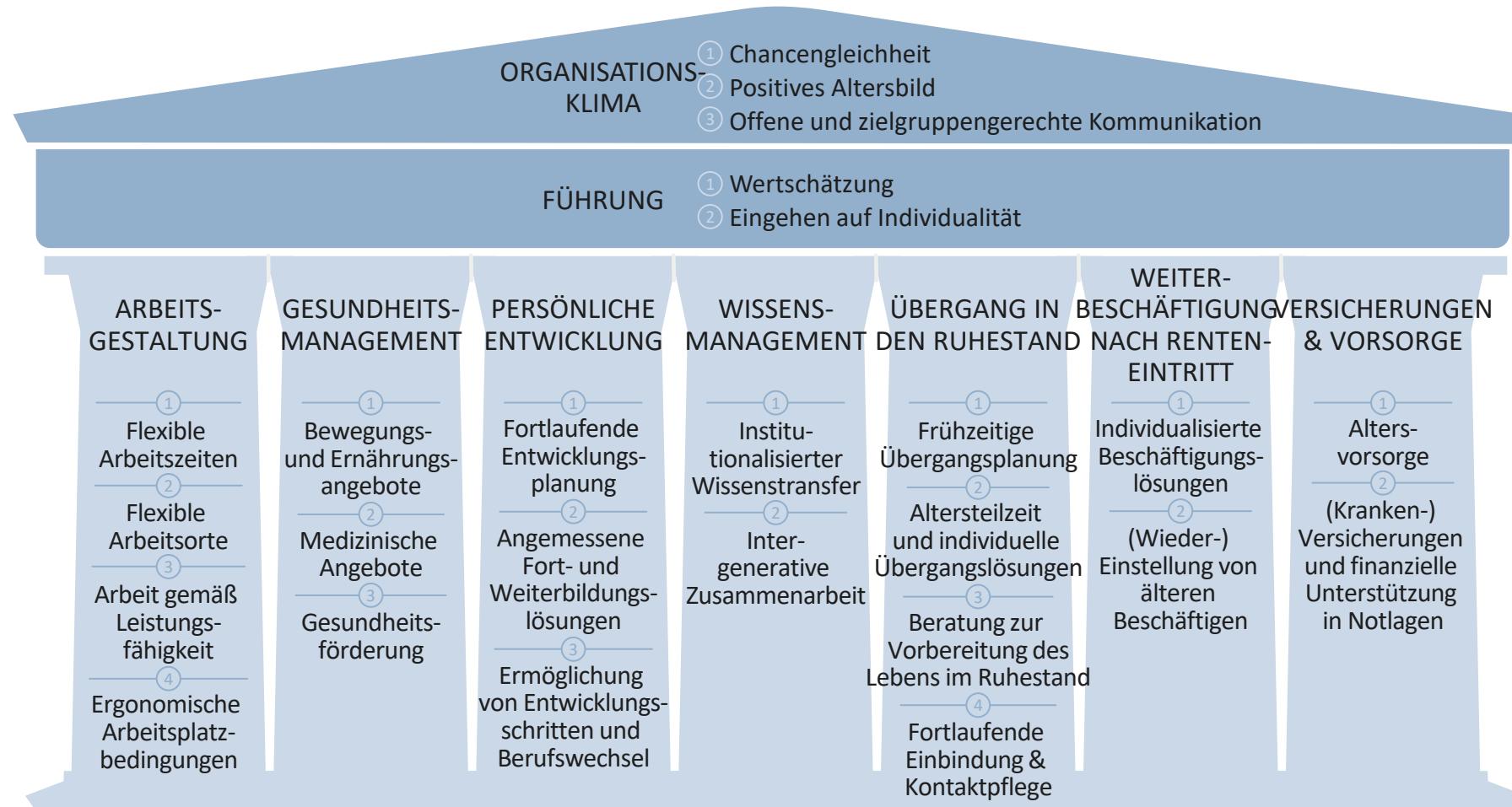
Kreuzvalidierung der ausgewählten Items und Skalen mittels einer zweiten Studie mit 348 älteren Beschäftigten über 50 Jahren Alter

Überprüfung von konvergenter, diskriminanter sowie Kriteriumsvalidität

Anwendung der validierten LLWI Skalen in einer ersten organisationalen Studie mit 101 teilnehmenden Organisationen



# Der Later Life Workplace Index (LLWI)



Quelle: Deller et al., Leuphana Universität Lüneburg 2019



# DER LLWI-FRAGEBOGEN BEINHALTET 80 ITEMS

	Anzahl Items
Organisationsklima	10
Führung	6
Arbeitsgestaltung	14
Gesundheitsmanagement	9
Persönliche Entwicklung	8
Wissensmanagement	7
Übergang in den Ruhestand	14
Weiterbeschäftigung im Rentenalter	7
Versicherungen und Vorsorge	5

Items = Aussagen

Beispielitem aus der Dimension Organisationsklima (Facette Positives Altersbild):

In unserer Organisation herrscht eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten.

Antwortmöglichkeiten:

Trifft gar nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft meist zu	Trifft voll und ganz zu	Keine Angabe
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						

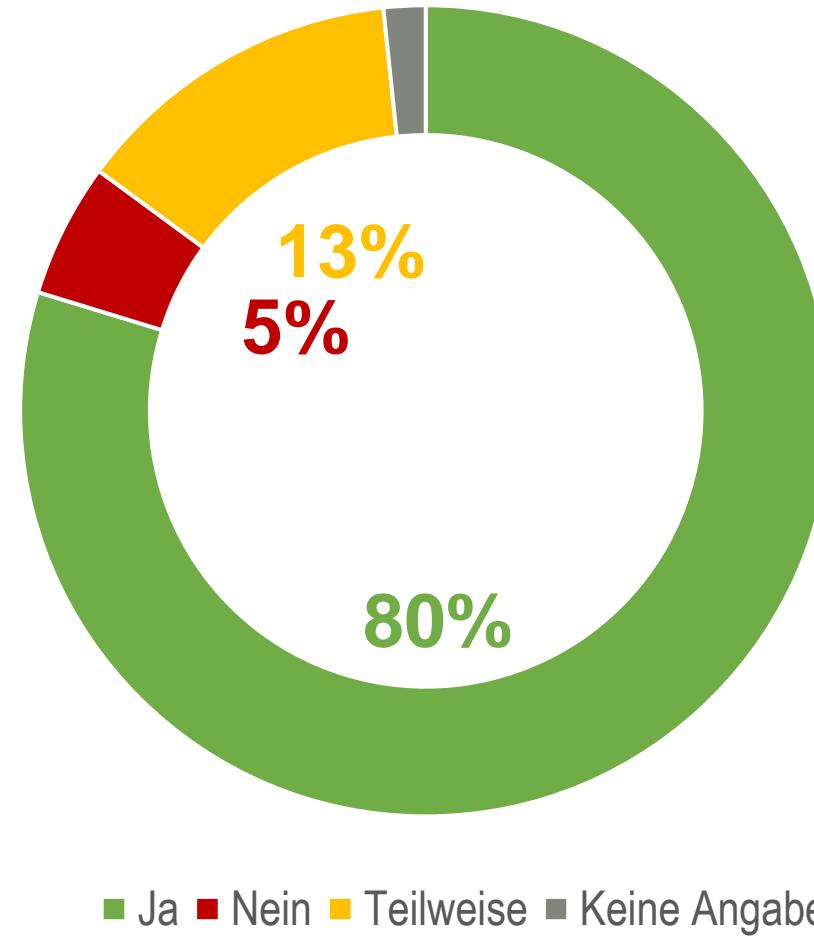
Gilt für keinen Beschäftigten des Unternehmens

Gilt für ungefähr die Hälfte der Beschäftigten des Unternehmens und/oder in mittlerem Maße

Gilt für alle Beschäftigten des Unternehmens in höchstem Maße



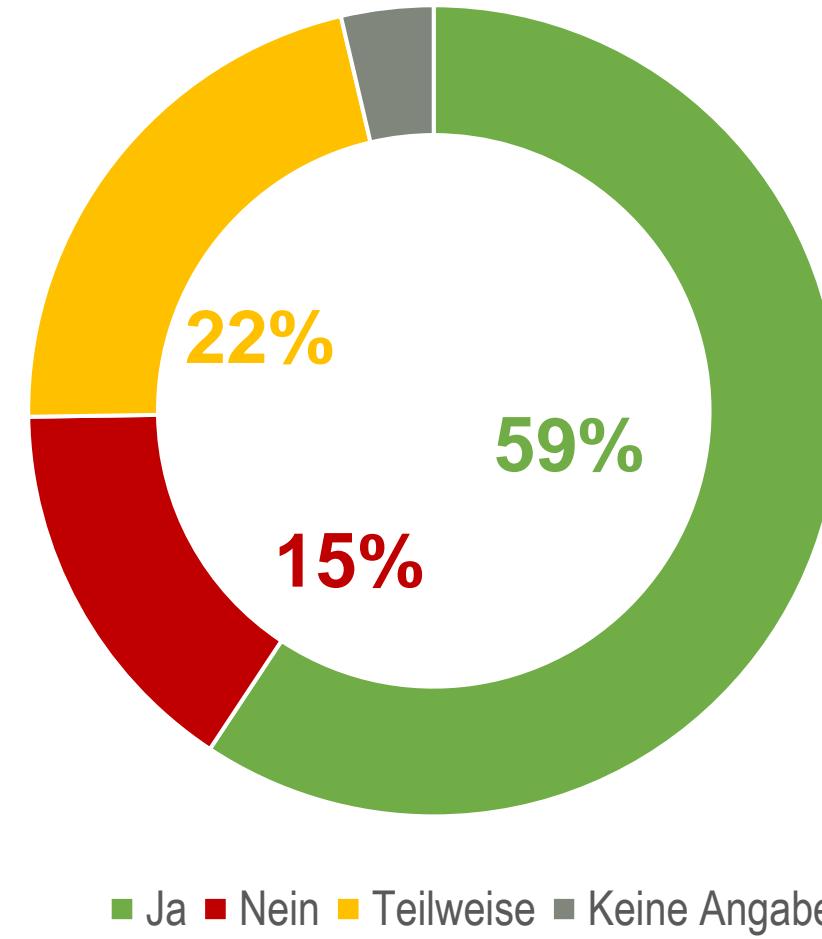
# Herrscht eine positive Einstellung gegenüber älteren Beschäftigten?



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.



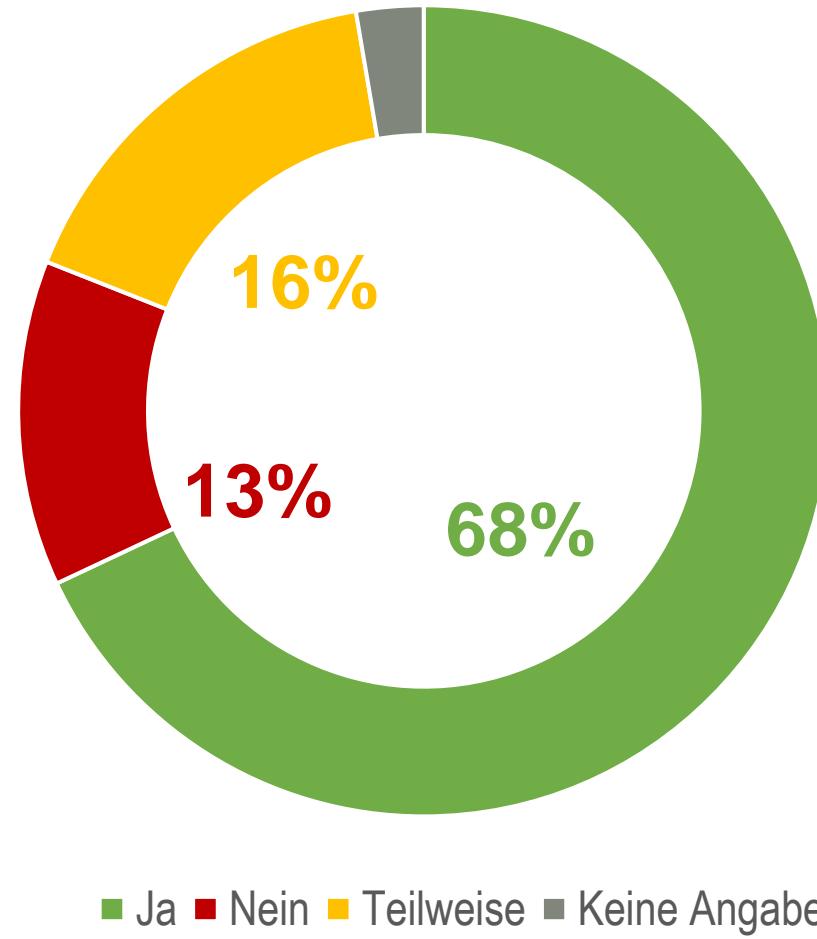
# Werden Arbeitsplätze nach ergonomischen Empfehlungen gestaltet?



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.



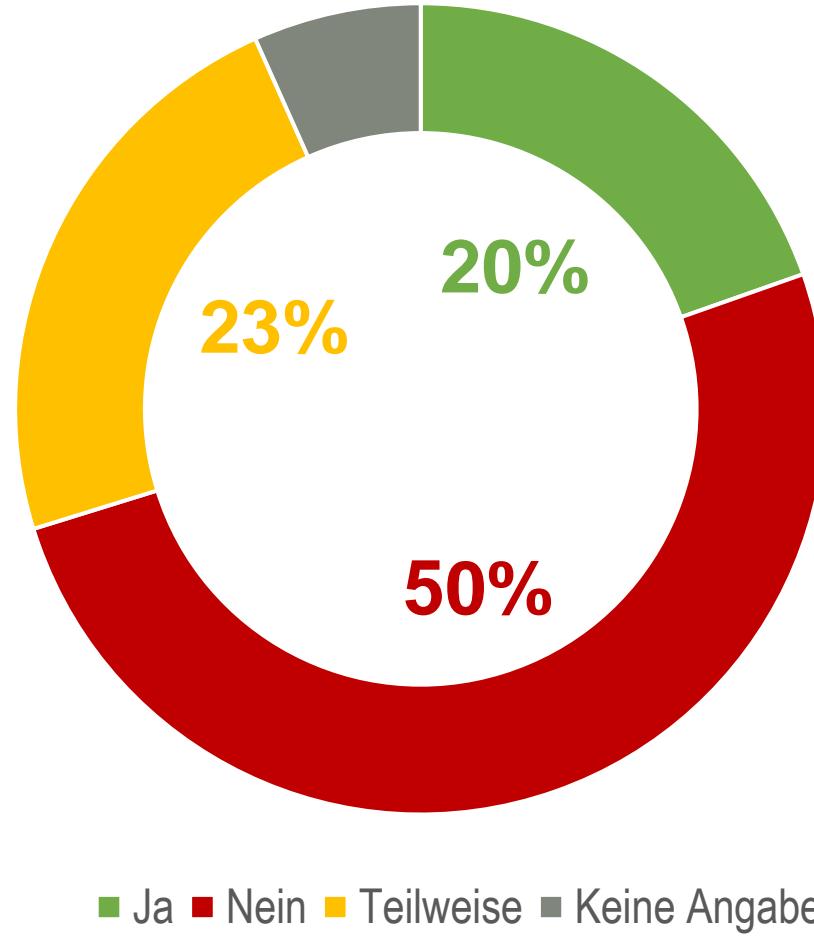
# Führen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten jeden Alters regelmäßig Gespräche hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Perspektiven?



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.



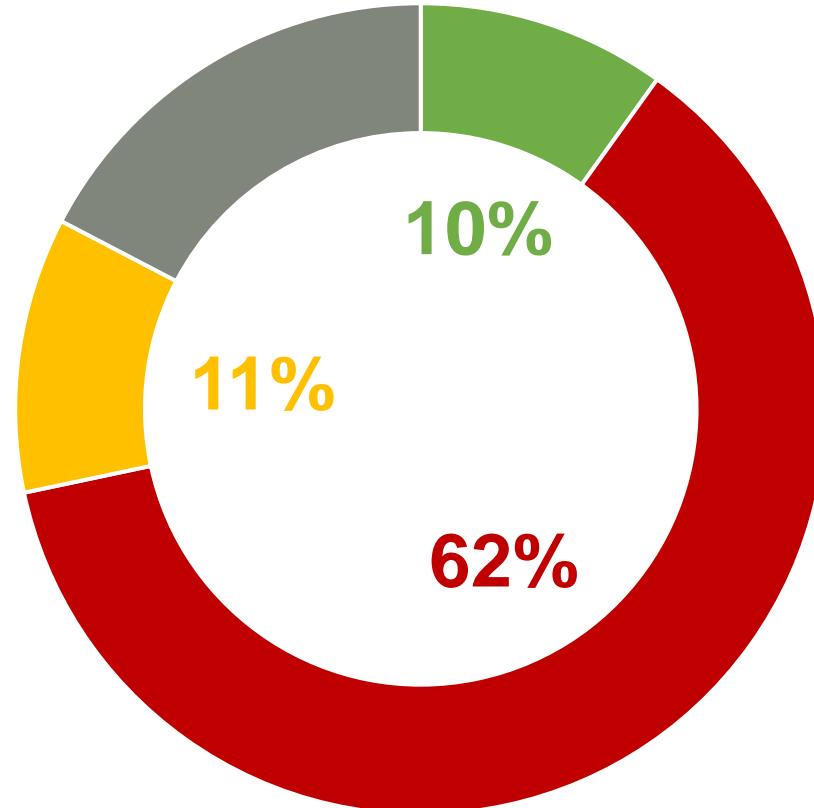
# Existieren Prozesse / Abläufe, um die Kenntnisse und Erfahrungen älterer Beschäftigter vor ihrem Ausscheiden aus der Organisation systematisch an jüngere Kollegen weiterzugeben?



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.



# Werden Beschäftigten Informationen zum Thema Ruhestand (z.B. Artikel, Broschüren, Bücher, Internet- / Intranetseiten) angeboten?

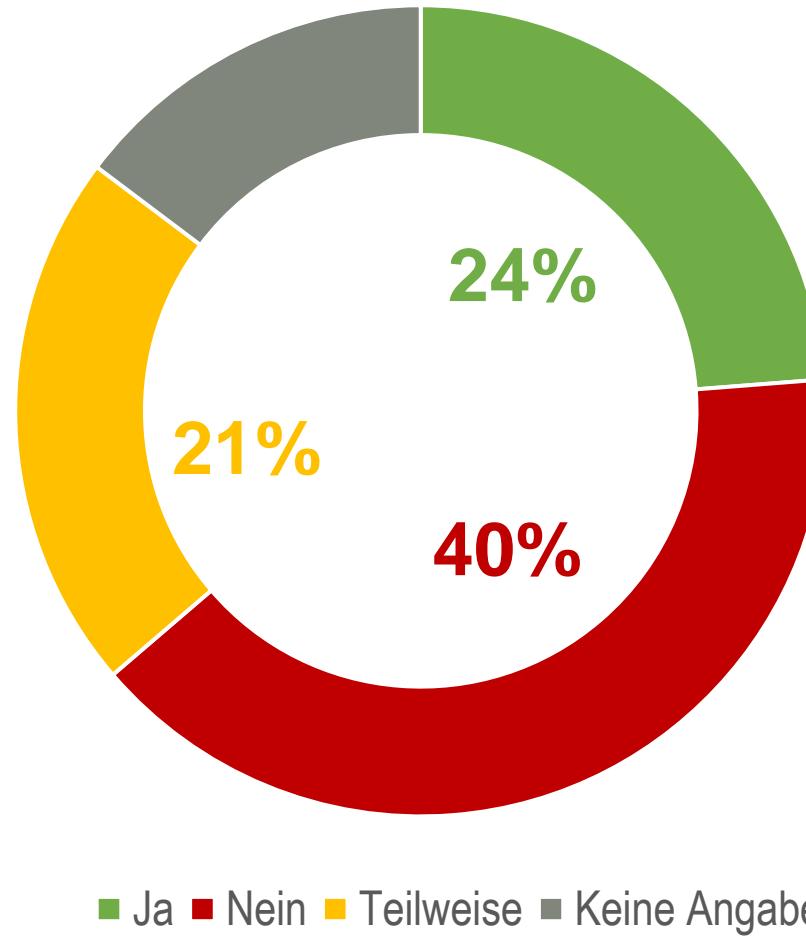


Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.

■ Ja ■ Nein ■ Teilweise ■ Keine Angabe



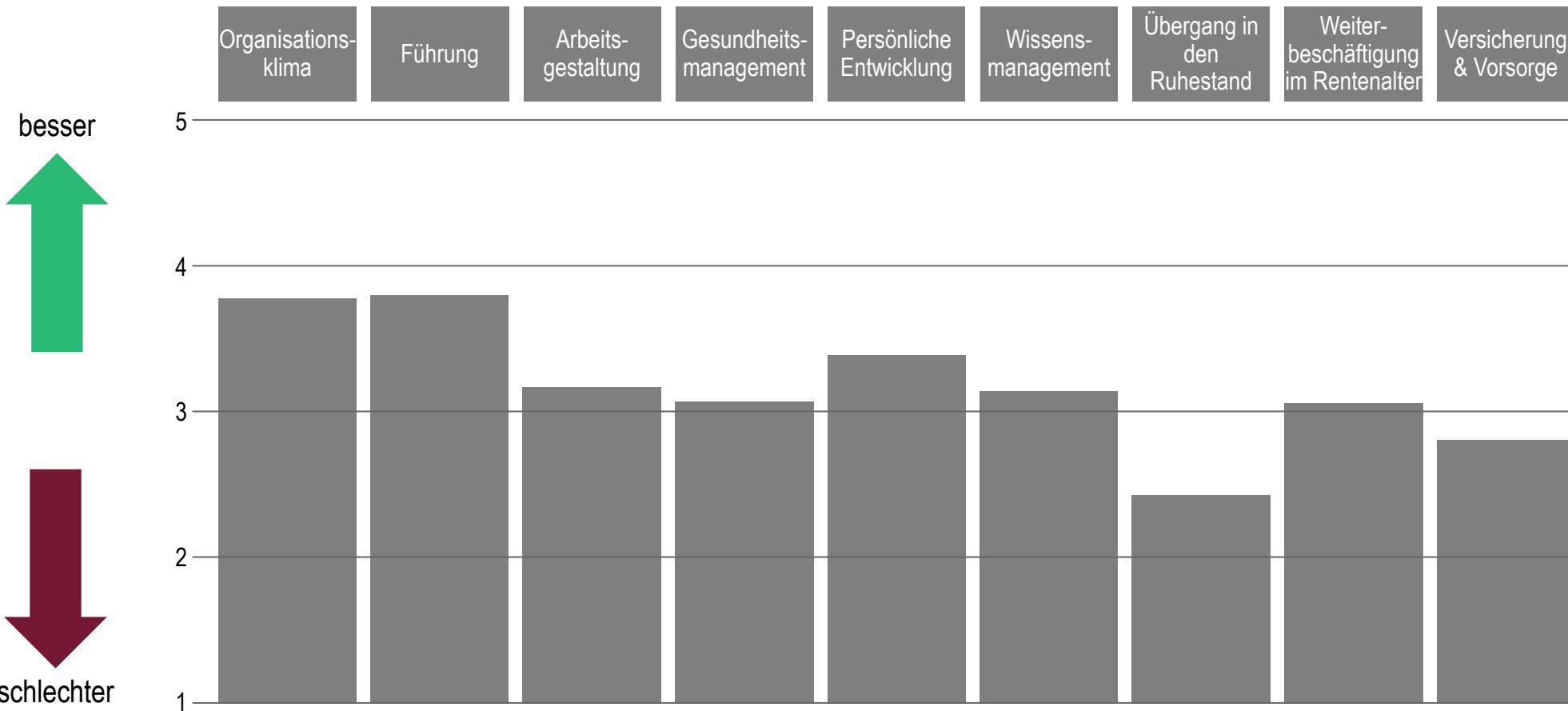
# Können (ehemalige) Beschäftigte über das Rentenalter hinaus tätig sein, sofern dies ihrem Wunsch entspricht?



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie.  
Basierend auf den Einzelantworten von 1.494 Befragten.



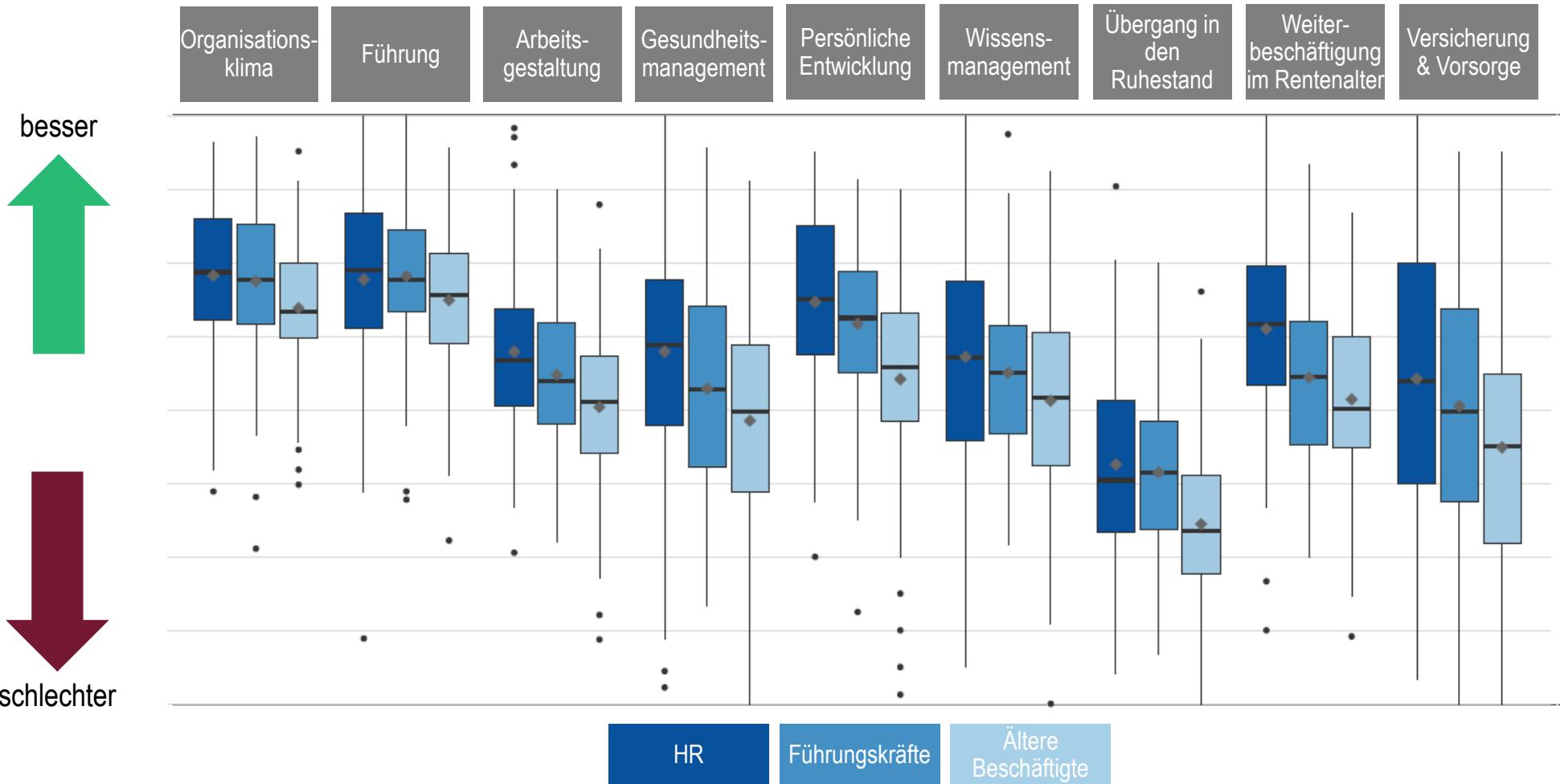
# Im Rahmen einer Studie (2018-2021) haben bereits mehr als 100 Organisationen in Deutschland den LLWI angewendet



Quelle: Ergebnisse der Later Life Workplace Index Studie. Vergleichsmaßstab aus 102 Organisationen mit 1.494 Befragten. Standorte wurden einzeln befragt ( $N = 128$ ).



# Unterschiedliche Personen innerhalb einer Organisation nehmen die Themenfelder unterschiedlich wahr



# Das Handbuch zum Fragebogen

- Richtet sich an das **operative und strategisches Human Resource Management** in Organisationen aller Größen und Branchen
- Bietet betrieblichen Entscheidungsträgern und Arbeitnehmenden eine **Hilfestellung zur Bewältigung des demografischen Wandels**
- Enthält Vielzahl an **Handlungsmaßnahmen**, welche darauf abzielen, Gesundheit, Qualifikation und Motivation **älterer Beschäftigter bis zum Renteneintritt und darüber hinaus** zu fördern und zu erhalten
- Dient als **Hilfestellung** bei der Auswertung des LLWI-Fragebogens und der Einordnung der Ergebnisse



Later Life Workplace Index (LLWI)

Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte

baua: Praxis

LEUPHANA  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

baua:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



# Das Handbuch zum Fragebogen



## Erläuterung der Dimension

Definition, Indikatoren, Aussagen im LLWI



## Anregungen für mögliche Maßnahmen

Ziele, Umsetzung, Erfolgsschancen



## Geeignete Rahmenbedingungen

Org. Größe, Art der Tätigkeit, Wirkung, Aufwand



## Praxisbeispiele

Erfahrungen von Organisationen mit ausgewählten Maßnahmen

*Für jede der 9 LLWI -Dimensionen*



baua: Praxis



## 1 Fortlaufende Entwicklungsplanung

Individuelle Entwicklungsperspektiven mit den Führungskräften bis zum Ruhestand planen (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***

---

#### **Entwicklungsgespräche**

- Ohne Alterslimit
- Individuelle Standortbestimmung und Identifikation von Entwicklungswünschen und -möglichkeiten
- Vereinbarung von Entwicklungsplänen

#### **Aufgabenanreicherung**

- Erweiterung des Tätigkeitsspektrums zum Erhalt von Motivation für die Arbeit
- Auch „langweilige“ Arbeit kann so kompensiert werden
- Zusätzliche Aufgaben einer höheren Anforderungsebene



## 1 Institutionalisierter 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 Altersgruppen

---

### ***Beispiele praktischer Umsetzung***

---

#### **Altersgemischte Teams**

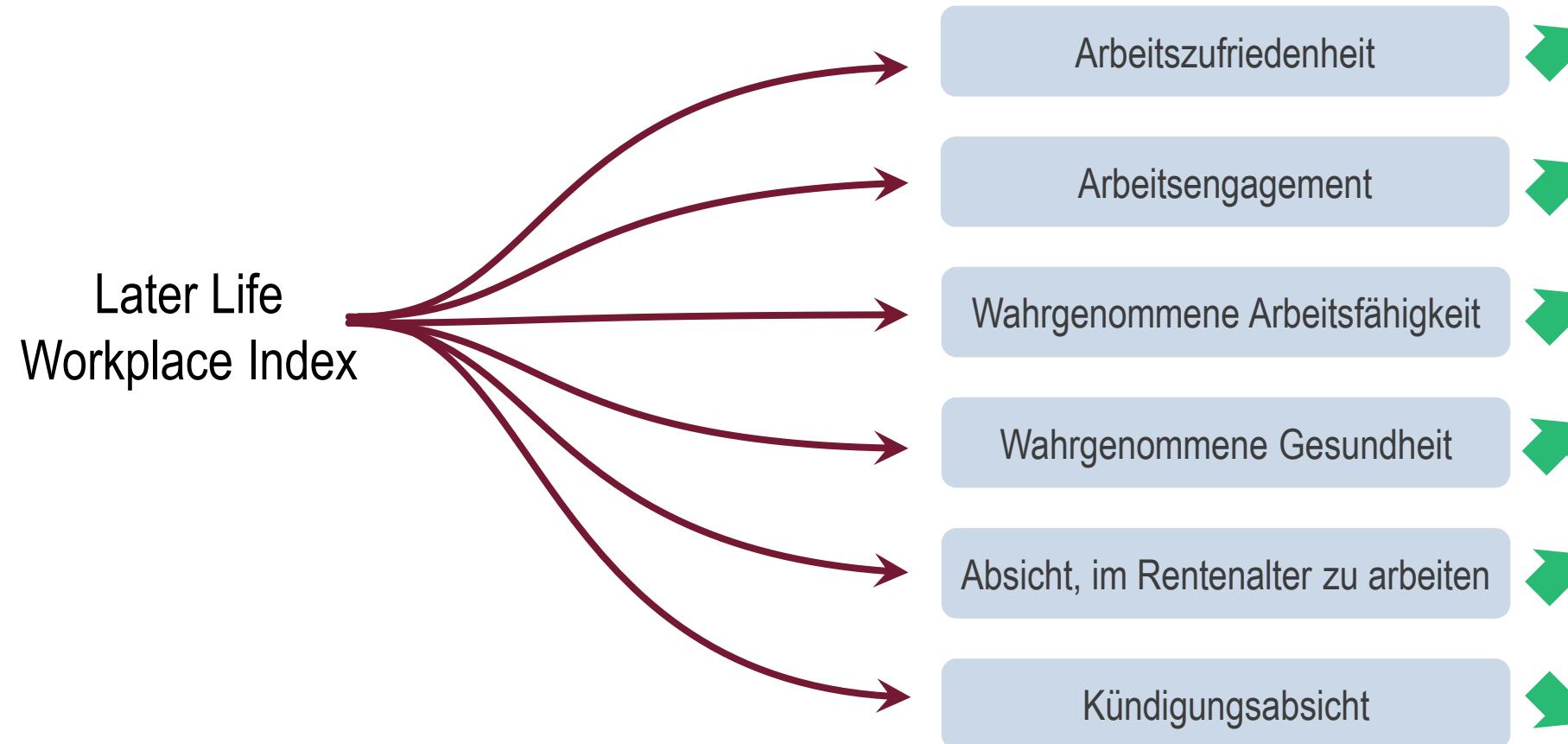
- Jüngere Beschäftigte unterstützen ältere beim Erlernen neuer Technologien oder im Falle von physischen Einschränkungen
- Ältere Beschäftigte geben ihre Erfahrungen und ihr Wissen an die jüngeren weiter
- Erhöhte Motivation und reduzierter Wissensverlust

#### **Unternehmensinterne Wissensdokumentation**

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



# Die LLWI-Themenbereiche zeigen positive Zusammenhänge mit einer Reihe relevanter Arbeitsergebnisse



# KONTAKT

**PD Dr. Anne Marit Wöhrmann**

[Woehrmann.annemarit@baua.bund.de](mailto:Woehrmann.annemarit@baua.bund.de)

**Prof. Jürgen Deller**

[Juergen.deller@leuphana.de](mailto:Juergen.deller@leuphana.de)

Zur LLWI-Website  
mit weiteren Informationen:



Partner

